

Haute École
« ICHEC – ECAM – ISFSC »



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Implémentation de la **gestion responsable** : stratégies et pratiques pour le **développement durable** dans le **secteur du recrutement**

Étude de cas :



Mémoire présenté par :

Mélanie FEUILLET

Pour l'obtention du diplôme de **Master en gestion de l'entreprise**

Année académique 2023-2024

Promoteur :

Marine DE RIDDER

Boulevard Brand Whitlock 6 - 1150 Bruxelles

Remerciements

La réalisation de ce mémoire a été rendue possible grâce à l'aide de plusieurs personnes que je tiens ici tout particulièrement à remercier.

Mme. DE QUIRINI Isabelle, personne-relais dans le cadre de ce mémoire, pour son implication et ses précieux conseils.

Mme. DE RIDDER Marine, promotrice de ce mémoire, pour sa disponibilité, pour avoir pris le temps de m'épauler mais surtout pour ses précieux conseils, qui m'ont notamment permis d'améliorer la pertinence de mes pistes de réflexion.

Je tenais également à témoigner ma gratitude à tous ceux qui ont sans hésitation accepté d'être interviewés, afin de me permettre d'enrichir ma récolte de données :

- Mme. BOSMANS Annic, CEO du groupe RANDSTAD BELUX.
- Mme. DE BERGEYCK Charlotte, Talent Acquisition Manager chez ARGATEAM.
- Mme. DEMUYLDER Marie-Noelle, Senior Business Manager à l'agence RANDSTAD de Namur.
- Mme. El MAMOUN Hajar, HR Business Partner & Diversity Ambassador chez UNIQUE Belgium.
- Mme. LOUTE Aurélie, Senior Operations Manager à l'agence MANPOWER de Braine-l'Alleud.
- Mr. VANDELEENE Marc, Communications & Sustainability Manager chez MANPOWER Belgium.

J'aimerais également remercier mes collègues, qui m'ont accompagné pendant toute la durée de mon stage et qui n'ont jamais cessé de me soutenir dans l'élaboration de ce mémoire, par leur motivation et conseils enrichissants :

- Mme. DETRY Lauranne, Expert Consultante à l'agence MANPOWER de Braine-l'Alleud.
- Mme. SKHIRI Anissa, Consultante à l'agence MANPOWER de Braine-l'Alleud.
- Mlle. UKSHINI Jehona, Consultante stagiaire à l'agence MANPOWER de Braine-l'Alleud.

Avec une attention particulière accordée en la personne d'Aurélie Loute, qui a tenu ce rôle de maître de stage avec la plus grande gentillesse et attention à mon égard.

Un grand merci également à l'ensemble des collaborateurs de MANPOWER, pour avoir pris de leur temps pour répondre à mon enquête interne et pour leurs réflexions pertinentes.

Enfin, je remercie mes parents et amis, pour avoir cru en moi et ce, depuis le début de mes études.

Déclaration sur l'honneur sur le respect des règles de référencement et sur l'usage des IA génératives

Je soussignée, FEUILLET Mélanie, en deuxième année de master en gestion de l'entreprise, 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

21 mai 2024

Signature



Je soussignée, Feuillet (190422), déclare sur l'honneur les éléments suivants concernant l'utilisation des intelligences artificielles (IA) dans mon mémoire :

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

Je m'engage à respecter ces déclarations et à fournir toute information supplémentaire requise concernant l'utilisation des IA dans mon 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 type d'assistance j'ai utilisé et dans quel but.

Fait à Bruxelles, le 21 mai 2024.

Signature : Feuillet Mélanie (190422).

Table des matières

.....	1
Introduction.....	3
1. Contexte de l'étude.....	3
2. Sujet et objectifs de la recherche	4
3. Méthodologie	5
4. Structure du mémoire	6
Chapitre 1 : Le développement durable et ses impacts sur la gestion.....	7
1.1 Introduction au cadre théorique	7
1.2 Définitions et origines du développement durable.....	7
1.3 Les trois piliers du développement durable	10
1.4 Les objectifs de développement durable	12
1.5 Des ODD aux rôles ESG.....	14
1.6 Définitions et origines de la gestion responsable.....	15
1.7 Principes fondamentaux	16
Chapitre 2 : La gestion responsable dans le secteur du recrutement.....	19
2.1 La gestion responsable dans le secteur du recrutement	19
2.2 Stratégies de mise en œuvre de la gestion responsable.....	20
2.3 Le développement durable dans le secteur du recrutement	21
Chapitre 3 : Stratégies de recrutement responsable et pratiques pour un recrutement durable	22
3.1 Approches stratégiques et innovantes du recrutement responsable	22
3.2 Intégration des critères de discrimination dans les processus de recrutement.....	24
3.3 L'impact de la RSE	26
3.4 Formation et sensibilisation aux enjeux du développement durable	27
3.5 Utilisation des technologies vertes dans le recrutement.....	29

3.6	Quelques exemples de pratiques d'entreprises pionnières dans le secteur du recrutement	30
3.7	Défis et opportunités	36
3.7.1	Défis de l'implémentation des pratiques de recrutement responsable	37
3.7.2	Opportunités créées par le recrutement durable.....	38
3.7.3	Perspectives pour le secteur.....	38
	Chapitre 4 : Étude de cas approfondie : Manpower Group.....	40
4.1	Présentation de l'entreprise	40
4.2	Dimension durable et responsable	42
4.3	Code de conduite et d'éthique des affaires	43
4.3.1	Personnes	44
4.3.2	Entreprise et actionnaires.....	45
4.3.3	Clients et partenaires commerciaux	45
4.3.4	Communautés.....	46
4.4	Politique ESG & Développement durable au niveau mondial.....	47
4.4.1	Développement durable	47
4.4.2	Droits humains.....	48
4.4.3	Santé, sécurité et bien-être	51
4.4.4	Diversité, inclusion, équité et appartenance (DEIB)	53
4.4.5	Lutte contre l'esclavage moderne	54
4.4.6	Politique anti-corruption	55
4.5	Rapport de développement durable en Belgique	56
4.5.1	Planète.....	59
4.5.2	Personnes et prospérité.....	63
4.5.3	Principes de gouvernance	65
4.6	Certifications et distinctions.....	68
4.6.1	EcoVadis.....	68
4.6.2	Ethisphere.....	69
4.6.3	HR Excellence Awards.....	70
4.7	L'IA dans les RH.....	72
4.8	Défis et opportunités	73
4.9	Observations.....	73
	Chapitre 5 : Analyse comparative et résultats	76
5.1	Étude exploratoire	76
5.2	Comparaison des différentes interviews	79
5.3	Résultats et recommandations.....	81
	Conclusion	84
	Bibliographie	86

Table des figures et tableaux

Figures

Figure 1- Les dimensions du Développement Durable	10
Figure 2 - Les Objectifs du Développement Durable	12
Figure 3 – 7 stratégies et pratiques pour un Recrutement Responsable	23
Figure 4 – 24 critères de Discrimination	25
Figure 5 – Politique Daoust Green	35
Figure 6 – Manpower Group et ses 4 marques	40
Figure 7 – Manpower Group - Faits & Chiffres au niveau mondial.....	42
Figure 8 – Objectifs de Développement Durable de Manpower Group	48
Figure 9 – Niveaux de portée.....	58
Figure 10 – Plan d’action pour le climat de Manpower Group.....	61
Figure 11 – Individus et leviers de prospérité du groupe Manpower.....	63
Figure 12 – Principes de Gouvernance du groupe Manpower	65
Figure 13 – Les rôles ESG de Manpower Group.....	66
Figure 14 – Certification EcoVadis Manpower Group BeLux	69
Figure 15 – Message d’avertissement lors d’une impression.....	74
Figure 16 – Programme d’apprentissage et dates d’échéance des formations du groupe Manpower Belgium	75

Tableaux

Tableau 1 : Indicateurs de performance en matière de droits humains au sein de Manpower des années 2017 à 2019	50
Tableau 2 : Données de performances liées à la santé et à la sécurité de l’entreprise Manpower sur une période de trois ans (2017 à 2019)	52
Tableau 3 : Évolution de l’empreinte carbone du groupe Manpower en Belgique de 2019 à 2021	60

Introduction

Dans un monde où les questions de durabilité et de responsabilité sociale des entreprises prennent une importance considérable, le secteur du recrutement tente au mieux de répondre à ces nouveaux défis stratégiques. Les organisations cherchent de plus en plus à intégrer des pratiques durables et responsables dans leur processus de recrutement, reconnaissant leur potentiel non seulement pour recruter les talents mais également pour promouvoir une image de marque responsable et engagée. Cette approche s'inscrit dans ce concept assez vaste de la gestion des ressources humaines durable (Sustainable HRM) et responsable. Un domaine qui, comme l'ont souligné Macke et Genari (2018), explore comment les pratiques des ressources humaines peuvent aider à contribuer aux objectifs de développement durable tout en assurant la performance et compétitivité des organisations sur le long terme.

L'adoption de méthodes d'embauche durables et socialement responsables est d'autant plus importante dans ce contexte actuel, où les inquiétudes environnementales et sociales appellent à une révision approfondie des processus traditionnels de gestion et de recrutement. Comme le mentionne Karman (2020), afin de réellement comprendre la signification de cette gestion responsable, il est nécessaire de mener une analyse profonde des stratégies qui favorisent l'équité, la diversité et l'inclusion mais qui contribuent également à la protection de l'environnement de notre planète et à l'amélioration du bien-être des communautés.

1. Contexte de l'étude

Face à l'accélération accrue des défis environnementaux, sociaux et économiques qui caractérisent notre époque, il est crucial pour les entreprises et organisations d'adopter des pratiques de gestion responsable, et ce notamment dans le secteur du recrutement. Ce contexte met en avant l'importance pour les entreprises de prendre conscience de leur responsabilité sociale et éthique. Confrontées à ces nouveaux challenges, elles sont amenées à repenser leurs stratégies et pratiques actuelles pour y intégrer des principes de développement durable, visant à équilibrer les besoins économiques avec le bien-être social et la viabilité environnementale (Macke & Genari, 2018).

Ces enjeux éthiques se positionnent désormais au cœur des préoccupations des entreprises. Les processus de recrutement représentent un des moyens par lesquels elles peuvent y répondre, notamment par l'adoption de critères de sélection inclusifs, la promotion de la diversité et de l'égalité des chances, ainsi qu'à travers le développement de méthodes de gestion des talents qui encouragent l'éducation continue, l'engagement et le développement professionnel éthique des employés. Cela englobe également la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE). De telles initiatives ne se limitent pas à satisfaire et répondre aux attentes sociales et éthiques des parties prenantes, elles contribuent aussi à construire une base solide pour l'innovation et la performance durable. En effet, en alignant les objectifs et besoins des employés avec ceux de l'entreprise, selon les principes du développement durable, cela permet de créer une main d'œuvre résiliente, capable de s'adapter et de prospérer dans un paysage économique en mutation constante (Maes, 2019).

Les recruteurs ont cette capacité à jouer un rôle déterminant dans l'orientation des pratiques d'affaires vers une plus grande durabilité. Si elles sont efficacement conçues et appliquées, les pratiques de recrutement ont le potentiel d'influencer profondément la culture organisationnelle, d'augmenter l'engagement des employés, et par conséquent, d'améliorer la réputation, la pérennité et l'image globale de l'entreprise (Mosciatti, 2024). Les organisations et entreprises sont de plus en plus tenues à répondre à ces attentes éthiques et sociales, tout en maintenant une performance économique robuste. Ces perspectives sociétales en matière d'éthique redéfinissent les critères de succès en affaires, positionnant les méthodes de recrutement comme des outils essentiels pour promouvoir une gestion réellement responsable.

2. Sujet et objectifs de la recherche

Le sujet central de cette recherche se formule comme suit :

« Implémentation de la gestion responsable : stratégies et pratiques pour le développement durable dans le secteur du recrutement ».

Cette recherche explore l'importance cruciale de ces stratégies et pratiques à une époque où les organisations sont confrontées à la nécessité absolue de coordonner efficacité économique avec responsabilité sociale et éthique. Par l'adoption d'approches innovantes et éthiquement orientées dans le recrutement, les entreprises peuvent cultiver une culture d'entreprise qui valorise et incarne les principes de responsabilité et durabilité. Ce qui entraîne et favorise une amélioration de l'engagement des employés, de meilleurs résultats organisationnels, et enfin, un renforcement de la réputation et de la crédibilité de l'entreprise auprès des parties prenantes (Makany, 2018). Ainsi, cette recherche vise à étudier et approfondir comment des stratégies de recrutement clairement définies et alignées sur les objectifs de responsabilité sociale et sur les piliers du développement durable peuvent devenir des facteurs de changements et des vecteurs clés de compétitivité durable pour les organisations modernes. En d'autres termes, ce mémoire se propose d'explorer la manière dont le management responsable peut être implémenté dans le secteur du recrutement, avec une attention particulière sur les stratégies et pratiques favorisant le développement durable. Ce thème ouvre un champ d'investigation vaste, où l'idée est de tenter de répondre à la question suivante : *« Comment le secteur du recrutement peut-il intégrer efficacement la gestion responsable pour répondre aux défis du développement durable ? »*.

Cette notion de « secteur du recrutement » englobe les pratiques et stratégies de recrutement appliquées dans les entreprises et organisations dont le recrutement de personnel est l'activité principale. L'attention particulière portée à ces entreprises en particulier permet de concentrer les recherches et explorations sur un seul et même type d'organisation, même si bien évidemment le but étant d'envisager l'implémentation de telles pratiques de manière globale, c'est-à-dire dans l'ensemble des départements de recrutement de toutes les entreprises, désireuses de concilier avec ces nouveaux défis contemporains.

Les objectifs spécifiques de cette recherche comprennent de ce fait, l'identification et l'analyse des pratiques de recrutement éthiques et durables, l'évaluation de leur impact sur la performance et la réputation des organisations, ainsi que l'élaboration de cadres stratégiques pour leur implémentation.

L'accent est mis sur la manière dont ces pratiques peuvent aider les entreprises à attirer des talents alignés sur leurs valeurs éthiques et responsables et à renforcer leur marque employeur dans un contexte concurrentiel et socialement conscient (Mosciatti, 2024). Par ailleurs, cela soulève également le recours à une analyse approfondie sur l'influence des entreprises sur les membres de leur organisation. En d'autres termes, l'idée à travers laquelle les entreprises ne se contentent pas uniquement d'attirer ces talents en question, mais où elles s'engagent également pleinement à les développer de manière à ce qu'ils partagent et incarnent les valeurs éthiques et responsables prônées par l'entreprise (Cornerstone, s.d.).

3. Méthodologie

Cette recherche adoptera une approche méthodologique mixte, combinant des méthodes qualitatives et quantitatives, afin d'obtenir des informations complètes et nuancées, permettant d'obtenir une vision globale et éclairée.

Dans un premier temps, cela inclut une recherche documentaire approfondie sur base d'un recueil de données existantes, afin de constituer un ensemble de données de type secondaire ayant pour but de renforcer la pertinence de cette étude. Dans un second temps, en ce qui concerne les données primaires, cette recherche sera également composée de différents entretiens avec des professionnels du secteur, notamment des dirigeants d'entreprise et gestionnaires de ressources humaines, ayant mis en œuvre ce type de stratégies et pouvant apporter des perspectives intéressantes quant aux obstacles et succès rencontrés. Cette récolte de données sera également constituée d'un sondage, auprès notamment d'un échantillon de consultants de l'entreprise Manpower Belgium, qui fera l'objet d'une étude de cas particulière dans le cadre de ce mémoire. Outre la recherche sur le terrain, à travers différentes interviews et échanges avec des acteurs-clés, l'observation directe viendra également compléter les informations qui auront été récoltées au préalable. Bien évidemment, toutes les données recueillies seront analysées pour identifier des tendances, des schémas et des insights pertinents et significatifs pour répondre au sujet de l'étude (Paquet, G. et al., 2020).

Un accent particulier sera également accordé auprès de la littérature scientifique sur ce que signifient plus précisément ces notions de gestion responsable et de développement durable, et en quoi la pratique et le respect de ces derniers peuvent être un avantage considérable au sein des organisations et d'autant plus à l'heure actuelle.

Par ailleurs, cette recherche documentaire permettra également d'analyser des cas concrets à travers plusieurs exemples de gestion responsable dans d'autres entreprises pionnières dans le secteur du recrutement. L'objectif étant de mettre en évidence les tendances émergentes en matière de recrutement éthique et de responsabilité sociétale. Par rapport également au sujet de cette recherche, citée plus haut dans ce travail, une attention particulière sera portée quant aux pratiques de recrutement et aux procédures de sélection les plus responsables et durables afin de rejoindre effectivement cette implémentation d'un management responsable. Le but étant d'analyser la manière d'aligner efficacement et judicieusement ces processus de recrutement avec les principes de la gestion responsable, mais aussi comment uniformiser les valeurs des employés aux valeurs éthiques et sociales des entreprises, attendues sous ce type de gestion.

L'approche méthodologique vise donc à identifier les meilleures pratiques, les défis et obstacles, ainsi que les stratégies d'implémentation efficaces pour impliquer la gestion responsable dans le secteur du recrutement.

4. Structure du mémoire

Ce mémoire est structuré en plusieurs chapitres, chacun s'appuyant sur le précédent afin de construire une compréhension complète et nuancée du sujet. Après cette introduction détaillée, le premier chapitre débutera par le cadre théorique entourant le développement durable afin d'établir les fondations conceptuelles qui le définissent et les dimensions de son impact. Une approche toute particulière sera également réalisée quant au lien existant entre le secteur du recrutement et les 17 objectifs de développement durable (ODD), tels que définis par les Nations Unies.

Le second chapitre se concentrera sur le rôle d'une gestion dite responsable dans le secteur du recrutement, mettant en évidence son importance et la manière dont cette dernière peut être mise en œuvre.

Ensuite, le chapitre 3 abordera les stratégies et pratiques d'un recrutement responsable et durable. Ce chapitre analysera en profondeur et à travers l'étude de différents cas et exemples, la manière dont les entreprises de ce secteur adoptent des approches favorisant des processus d'embauche plus durables et examinera également les pratiques concrètes utilisées pour promouvoir cette durabilité. Pour rappel, seules les organisations dont le recrutement est l'activité principale seront analysées dans le cadre de ce mémoire, afin de se concentrer de manière spécifique et plus détaillée sur le secteur du recrutement et non sur les pratiques de recrutement de façon globale. Même si, comme évoqué précédemment, il est certain et fortement conseillé d'appliquer de telles stratégies et pratiques dans les organisations de manière globale. Enfin, ce chapitre traitera des défis et opportunités associés à cette implémentation de pratiques de recrutement responsable et durable, mettant en évidence un aperçu des obstacles rencontrés et des avantages potentiels.

L'avant-dernier chapitre traitera l'étude de cas détaillée de l'entreprise Manpower, permettant d'analyser ce cas de manière spécifique et illustrant la manière dont les concepts qui auront été discutés au préalable sont appliqués et mis en pratique dans cette entreprise.

Enfin, le dernier chapitre réalisera une analyse comparative afin de mettre en perspective les initiatives adoptées par Manpower en interne par rapport à ce que l'entreprise revendique publiquement d'une part, mais également en comparaison avec d'autres entreprises reconnues dans le secteur. Des recommandations et directions pour des recherches futures seront également proposées.

Le mémoire se terminera par une conclusion générale, qui résumera les principales découvertes et explorations guidées par la question de recherche, et discutera des implications de l'implémentation de ce type de gestion, à travers des stratégies et pratiques durables dans le secteur du recrutement.

Bien évidemment, comme tout travail qui se respecte, la rédaction se terminera par une bibliographie listant l'ensemble des sources citées, ainsi que des annexes reprenant tous les outils de récoltes de données utilisés.

Chapitre 1 : Le développement durable et ses impacts sur la gestion

1.1 Introduction au cadre théorique

Ce premier chapitre va s'articuler autour de l'importance et de la nécessité de comprendre et d'implémenter des pratiques de gestion dites responsables, qui non seulement tentent de répondre aux besoins économiques actuels, mais qui ont également pour priorité d'assurer la durabilité sociale, environnementale et économique à long terme. Les défis contemporains, tels que les inégalités sociales, la dégradation environnementale, et le besoin d'une plus grande éthique dans les pratiques commerciales ne peuvent plus être ignorés par les entreprises et organisations, et plus particulièrement pour les entreprises dont le recrutement est l'activité principale. « De nouvelles tendances, de nouveaux défis et des opportunités doivent être gérées efficacement pour le bon fonctionnement de l'entreprise. En 2024, plusieurs enjeux clés se dégagent pour les professionnels des ressources humaines, tels que l'attraction et la rétention des talents, l'intégration de l'IA dans les process, la gestion des compétences et la responsabilité sociale des entreprises » (Edflex, 2024, para.1).

L'approche axiologique du management responsable étudiée par Audebrand (2018), présente une analyse détaillée et approfondie sur comment cette gestion responsable peut être conceptualisée et mise en œuvre dans les entreprises de recrutement contemporaines. Cela nécessite entre autres l'implémentation de valeurs et principes éthiques dans la prise de décision et dans la gestion générale des entreprises, en tenant compte des impacts économiques, sociaux et environnementaux. Cette analyse souligne la complexité de la gestion responsable, en proposant des stratégies pour intégrer efficacement le développement durable dans les pratiques managériales et dans les processus d'embauche. Audebrand ajoute que le succès à long terme des entreprises dépend de leur capacité à aligner leurs objectifs économiques avec les exigences du développement durable, en promouvant l'équité, la préservation de l'environnement et la responsabilité sociale.

1.2 Définitions et origines du développement durable

Dans un premier temps, il est nécessaire de définir cette notion de « Développement Durable ». Ce concept, tel que défini par Gro Harlem Brundtland, ancienne Première Ministre de Norvège, dans son rapport, en 1987, fait référence à : « Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs ». Cette idée a été officiellement reconnue et encadrée lors du Sommet de la Terre¹ de Rio en 1992, organisé par les Nations Unies, où la notion de développement durable a été consolidée autour de trois axes fondamentaux :

¹ « Le Sommet de la Terre est une conférence organisée tous les dix ans par les Nations Unies pour discuter des politiques mondiales en matière de développement durable. L'environnement, l'énergie, la pauvreté et l'économie sont les thèmes prioritaires de ces conférences. La plus ambitieuse de toutes a eu lieu en 1992 à Rio de Janeiro » (GEO, 2017, para.1).

1. Une croissance économique efficiente
2. Une justice sociale accrue
3. Une préservation de l'environnement

Ces trois piliers soulignent l'importance d'un développement qui soit à la fois profitable économiquement, juste sur le plan social et respectueux de l'environnement pour les générations à venir (Insee, s.d.).

Le développement durable est essentiellement une approche de gestion sociétale visant à assurer sa viabilité à long terme, en équilibrant les besoins actuels avec ceux des générations futures. Il s'articule autour de la protection environnementale, de la justice sociale et de la viabilité économique. La conception moderne du développement durable trouve ses racines dans le Rapport Brundtland de 1987, produit par la Commission mondiale de l'ONU sur l'environnement et le développement, qui a posé les fondations de cette notion en termes officiels (Youmatter, 2024).

Le concept de développement durable a émergé comme réponse aux limites écologiques et aux crises sociales récurrentes, marquant profondément le XX^{ème} siècle avec des événements comme les crises financières, les désastres écologiques, ou encore les mouvements sociaux. Ce besoin d'un modèle soutenable a été renforcé par les découvertes scientifiques sur des problèmes environnementaux mondiaux tels que le réchauffement climatique et la perte de biodiversité. La prise de conscience globale s'est accrue avec la fondation de l'UICN² et la publication de travaux significatifs comme « Les limites de la croissance »³ du Club de Rome⁴. Au fil des années, l'écologie et le développement durable sont devenus centraux dans les politiques publiques internationales, culminant avec la publication du Rapport Brundtland par l'ONU et les Sommets de la Terre successifs, symbolisant l'évolution des préoccupations mondiales vers un équilibre plus durable entre environnement, économie et société (Youmatter, 2024).

Depuis les années 1992, le développement durable est devenu essentiel pour les entreprises, débutant dans les industries du pétrole et de la chimie avant de s'étendre au secteur des services dans les années 2000. Cette intégration graduelle a vu des acteurs économiques adopter des pratiques durables à différents niveaux et instants. Parallèlement, les recherches en gestion ont commencé à explorer les bénéfices potentiels du développement durable pour les entreprises (Makany, 2018).

Un des défis majeurs de la gestion responsable consiste donc en effet à intégrer le développement durable au sein des pratiques managériales. Ce contexte s'inscrit dans une ère marquée par quatre crises principales : économique, écologique, politique et sociale.

² « L'UICN (Union Internationale pour la Conservation de la Nature) est une union de Membres composée de gouvernements et d'organisations de la société civile. Ensemble, nous travaillons à faire progresser le développement durable et à créer un monde juste qui valorise et conserve la nature » (UICN, s.d., para.1).

³ « En 1972 est publié aux États-Unis un rapport intitulé *The Limits to Growth* (traduit en français par *Halte à la Croissance ?*) par un groupe de chercheurs du *Massachusetts Institute of Technology* à la demande du Club de Rome. De ce rapport [...] émergent plusieurs constats et prédictions concernant l'insoutenable à long terme du mode de production occidental. Largement critiqué dès sa publication tant pour sa méthodologie que pour ses prévisions jugées alarmistes, ce rapport est pourtant devenu par la suite la pierre angulaire des recherches liées au développement durable » (Mien, 2020, para.2).

⁴ « Le Club de Rome est une organisation réunissant des chercheurs » (Mien, 2020, para.1.).

Ces crises soulignent les limites du modèle économique actuel, l'exploitation excessive des ressources naturelles, la défiance croissante envers la démocratie représentative et la polarisation sociale.

Le développement durable, promu par l'ONU et le rapport Brundtland, vise une harmonie entre besoins humains et préservation des ressources pour les futures générations. Les scientifiques alertent sur l'interdépendance entre justice sociale et protection environnementale, insistant sur l'importance d'intégrer les considérations humaines dans les objectifs de développement durable pour prévenir les conflits et promouvoir un progrès équilibré (Audebrand, 2018).

La notion de développement durable repose sur deux principes-clés : la priorité donnée aux besoins fondamentaux des plus démunis et la reconnaissance des limites que nos techniques et notre organisation sociale imposent à l'environnement. L'attention est mise sur la possibilité d'harmoniser croissance économique et protection des ressources naturelles et droits humains. Par ailleurs, le terme de développement durable a gagné en popularité, amplifié par la prise de conscience environnementale et les conférences internationales (Youmatter, 2024).

Enfin, l'émergence du concept de développement durable en entreprise a été marquée par une diversité de concepts comme : l'entreprise durable, la gestion durable des ressources humaines ou encore le marketing durable, illustrant la variété des approches et interprétations du développement durable. Malgré cette diversité, deux grandes visions dominent : celle des économistes néoclassiques, qui voient dans le développement durable une croissance économique perpétuelle bénéfique pour toutes les générations et celle plus environnementaliste, qui souhaite harmoniser croissance économique et respect de l'environnement. Cette dualité reflète les différentes manières de concevoir la durabilité, entre une vision axée sur la longévité et la valeur des produits et services et une approche favorisant une consommation et une production respectueuses de l'environnement et des principes éthiques. Cette distinction souligne l'importance stratégique du développement durable pour les entreprises, mettant en lumière les différentes façons dont le concept est intégré et interprété dans le monde des affaires (Makany, 2018).

1.3 Les trois piliers du développement durable

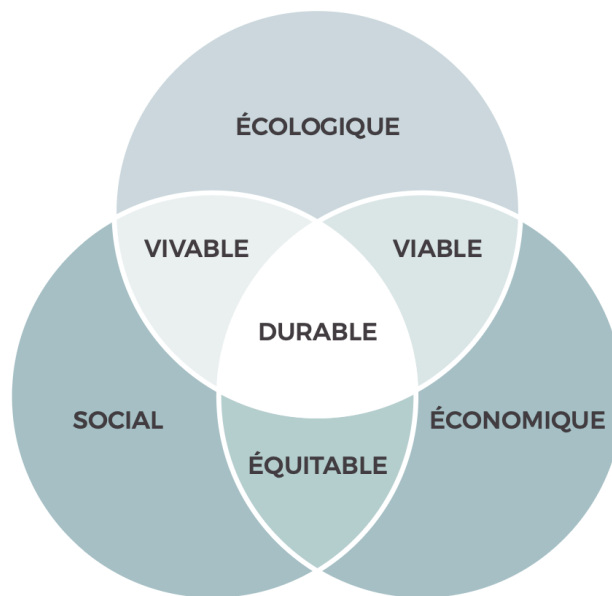


Figure 1- Les dimensions du Développement Durable

Source : Audebrand, L. (2018). *Le Management Responsable : Une Approche Axiologique*. Presses de l'Université Laval ; BiblioWall. https://bibliotheques.wallonie.be/doc_num.php?explnum_id=3733

« Contrairement au développement économique, le développement durable est un développement qui prend en compte trois dimensions : économique, environnementale et sociale. Les trois piliers du développement durable qui sont traditionnellement utilisés pour le définir sont donc : l'économie, le social et l'environnement. La particularité du développement durable est de se situer au carrefour de ces 3 piliers » (Youmatter, 2024, para.2). Cette définition souligne l'importance de l'équité intergénérationnelle et introduit la notion de Triple Bottom Line (TBL), qui considère cet équilibre entre les 3 dimensions comme essentiel pour un développement réellement durable (Maes, 2019).

La Triple Bottom Line (TBL), ou également appelé « Triple Performance », est un concept-clé du développement durable en entreprise, faisant référence à l'évaluation de la performance sur trois aspects : social, économique et environnemental.

Ces aspects sont souvent synthétisés par les « 3P : Personnes, Profit et Planète ». Ce terme, popularisé par John Elkington⁵ dans les années 1990, met en avant l'importance pour les entreprises de considérer leur impact bien au-delà des seuls résultats financiers, incluant également les impacts sociaux et environnementaux de leurs activités.

⁵ « John Elkington est une autorité mondiale en matière de responsabilité des entreprises et de capitalisme durable, un auteur de best-sellers et un entrepreneur en série » (John Elkington, s.d., para.1).

Elkington a encouragé les entreprises à adopter une vision plus large de leur succès, soulignant qu'une véritable réussite implique de créer de la valeur économique tout en contribuant positivement à la société et en minimisant ou compensant leur impact environnemental. Selon les partisans de la TBL, il est possible d'évaluer objectivement les performances sociales et environnementales et d'utiliser ces évaluations pour améliorer les pratiques d'entreprise. Ils préconisent également la transparence, argumentant que partager publiquement ces résultats peut non seulement améliorer la réputation de l'entreprise, mais aussi contribuer à de meilleurs résultats économiques à long terme.

Le principe de la TBL incite ainsi les entreprises à internaliser les externalités, c'est-à-dire à prendre en compte et à assumer la responsabilité de leurs effets sur la société et l'environnement, qu'ils soient positifs ou négatifs, en complément de leurs performances économiques (IS@DD, 2015).

- La **dimension sociale** concerne l'équité et l'inclusion, visant à améliorer la qualité de vie et à réduire les inégalités (Audebrand 2018). Les entreprises doivent jouer un rôle actif dans le développement social, en tenant compte des besoins de leurs parties prenantes et de la société dans son ensemble. Cela peut impliquer le soutien à des ONG, la contribution à des projets sociaux, ou encore l'amélioration de l'accès aux services essentiels dans les pays en développement. L'objectif étant de promouvoir l'équité sociale, offrant à tous des conditions de vie dignes (Makany, 2018).
- La **dimension économique** s'intéresse à la prospérité à long terme, en promouvant des pratiques qui soutiennent l'économie tout en étant justes socialement (Audebrand, 2018). La recherche de performance économique est essentielle, tout en intégrant des considérations sociales et environnementales. Il est crucial que les efforts pour un développement durable ne nuisent pas à la capacité des entreprises de générer de la valeur, promouvant ainsi une prospérité économique (Makany, 2018).
- La dimension **écologique** se concentre sur la préservation de l'environnement pour les générations futures, en minimisant les impacts négatifs sur la nature (Audebrand, 2018). La prise en compte de l'environnement est devenue cruciale face aux défis climatiques et aux catastrophes industrielles des dernières décennies. Les organisations doivent œuvrer à réduire leur impact sur l'environnement, adoptant des pratiques et solutions éco-responsables. La croissance économique doit s'inscrire dans le cadre de l'économie verte (Makany, 2018).

Ces trois dimensions sont interconnectées et doivent être équilibrées pour parvenir à un développement véritablement durable (Audebrand, 2018). Elles ne doivent pas être considérées isolément mais intégrées dans la stratégie globale de l'entreprise, visant un équilibre entre les aspects économiques, environnementaux et sociaux.

Cependant, Audebrand soulève la tendance des entreprises à prioriser la durabilité environnementale tout en négligeant la durabilité sociale, représentative de l'importance du bien-être physique et mental des travailleurs et des communautés affectées par l'activité des entreprises. Le principal défi du développement durable est sa mise en œuvre pratique, une tâche relevant directement du management responsable.

Ce dernier intègre, comme évoqué à plusieurs reprises dans le cadre de ce mémoire, des contraintes sociales, économiques et environnementales dans la gestion d'entreprise. Par conséquent, il requiert une nouvelle orientation, qui prend en compte l'équité (justice sociale et économique), la vivabilité (cadre de vie digne et respect de l'environnement) et la viabilité (pérennité économique sans préjudice pour l'avenir) (Audebrand, 2018).

Dans le secteur du recrutement, adopter une gestion responsable signifie intégrer ces principes de durabilité dans les stratégies de recrutement et dans les pratiques de gestion des ressources humaines (GRH). Cela implique de reconnaître l'impact que les pratiques d'embauche peuvent avoir au sein de ces 3 dimensions. La gestion des ressources humaines durable (Sustainable HRM) a émergé comme un domaine d'étude et de pratique visant à relier la durabilité à la GRH, avec une attention particulière sur les dimensions économiques, sociales et environnementales (Barthe & Belabbes, 2016).

1.4 Les objectifs de développement durable⁶

OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DURABLE

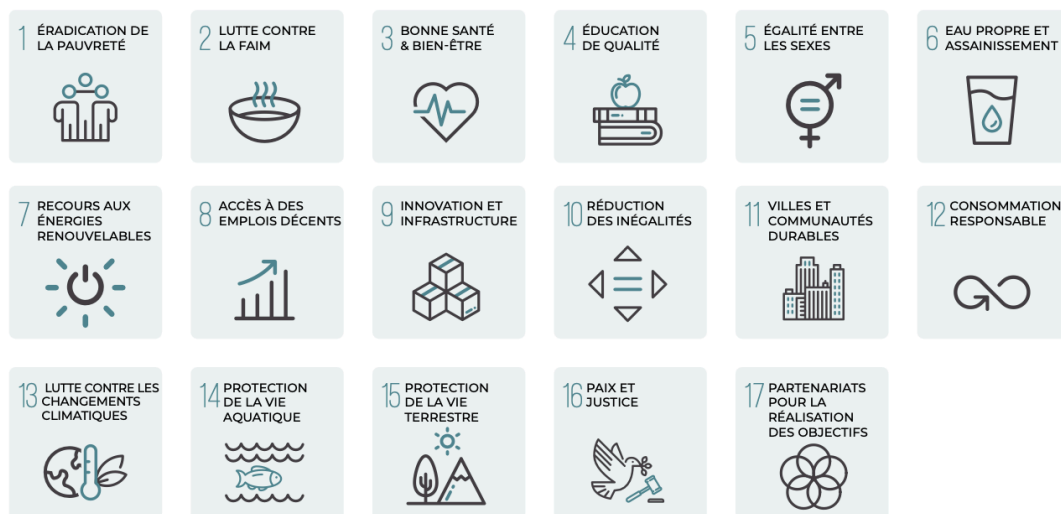


Figure 2 - Les Objectifs du Développement Durable

Source : Audebrand, L. (2018). *Le Management Responsable : Une Approche Axiologique*. Presses de l'Université Laval ; BiblioWall. https://bibliotheques.wallonie.be/doc_num.php?explnum_id=3733

⁶ « Les objectifs de développement durable nous donnent la marche à suivre pour parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous. Ils répondent aux défis mondiaux auxquels nous sommes confrontés, notamment ceux liés à la pauvreté, aux inégalités, au climat, à la dégradation de l'environnement, à la prospérité, à la paix et à la justice. Les objectifs sont interconnectés et, pour ne laisser personne de côté, il est important d'atteindre chacun d'entre eux, et chacune de leurs cibles, d'ici à 2030 » (Nations Unies, s.d., para.1).

« L'exclusion de larges pans de populations humaines des considérations sur le développement durable risque d'entraîner davantage de conflits qui pourraient nuire aux avancées réalisées sur le plan strictement environnemental ». (Audebrand, 2018, p.4). Voilà pourquoi les objectifs du développement durable (Figure 2) de l'Organisation des Nations unies accordent une grande place à la dimension humaine.

Ces objectifs du développement durable visent non seulement une croissance économique durable, une consommation efficace des ressources, mais aussi des environnements de travail décents et une prospérité partagée.

L'implémentation de la gestion responsable dans le secteur du recrutement peut directement être liée à la réalisation des Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies. D'après l'agence de recrutement Michael Page Belgium, les pratiques de recrutement touchent et sont touchées par plusieurs des 17 ODD, notamment :

- **ODD 4 : Éducation de qualité** - Le secteur du recrutement peut influencer positivement l'objectif de développement durable n°4 en collaborant avec des institutions éducatives pour aligner les compétences et les qualifications avec les besoins du marché du travail, améliorant ainsi les perspectives d'emploi des diplômés.
- **ODD 5 : Égalité entre les sexes** - Le recrutement équitable et responsable peut réduire les écarts de genre en assurant que les pratiques d'embauche ne sont pas discriminatoires et qu'elles favorisent l'égalité des chances pour les femmes et les hommes.
- **ODD 8 : Accès à des emplois décents** - Le recrutement est essentiel pour garantir des emplois décents pour tous. Des stratégies de recrutement durables visent à favoriser l'équité, l'inclusion et l'accès à des emplois de qualité, contribuant ainsi directement à cet objectif.
- **ODD 9 : Innovation et Infrastructure** - Les entreprises de recrutement peuvent favoriser l'innovation en recherchant des talents capables de soutenir l'infrastructure et l'industrialisation durables.
- **ODD 10 : Réduction des inégalités** - En adoptant des pratiques de recrutement inclusives et en s'attaquant aux barrières systémiques, les entreprises et organisations peuvent contribuer à réduire les inégalités à l'intérieur d'un pays et entre les pays.
- **ODD 12 : Consommation responsable** - Les agences et organisations de recrutement peuvent promouvoir la consommation et la production responsables en sélectionnant et en plaçant les candidats dans des entreprises qui s'engagent en faveur de la durabilité.
- **ODD 13 : Lutte contre les changements climatiques** - En privilégiant le recrutement pour des rôles axés sur la durabilité environnementale et le climat, le secteur contribue à l'action climatique.

- **ODD 17 : Partenariats pour la réalisation des objectifs** - En travaillant en partenariat avec des ONG, des institutions gouvernementales et d'autres entreprises, les recruteurs peuvent favoriser une approche collaborative pour atteindre les ODD.

Le secteur du recrutement a le pouvoir d'influencer de manière significative la manière dont les entreprises et les organisations répondent aux enjeux du développement durable. Par exemple, en mettant l'accent sur le recrutement de professionnels spécialisés dans la gestion de l'environnement, l'énergie renouvelable ou la responsabilité sociale des entreprises, les recruteurs peuvent aider à intégrer des pratiques durables dans les principales fonctions opérationnelles des entreprises.

C'est pourquoi les stratégies de recrutement doivent être alignées avec les principes et piliers de la durabilité et de la gestion responsable, pour soutenir non seulement le développement économique mais aussi le progrès social et la protection de l'environnement, qui sont au cœur des ODD (Michael Page, 2020).

1.5 Des ODD aux rôles ESG

Cette notion comme quoi le travail représente bien plus qu'un salaire se solidifie. Les individus cherchent à avoir un impact positif sur le monde à travers leur profession. Comme évoqué par l'agence Michael Page Belgium, une étude récente souligne que deux tiers des personnes jugent important l'engagement d'une entreprise envers la durabilité lorsqu'elles postulent à un emploi.

La demande pour des emplois offrant une opportunité de contribuer aux objectifs de durabilité, y compris les aspects environnements, sociaux et de gouvernance (ESG), est en hausse. Les rôles ESG sont conçus pour aider les entreprises à minimiser leur empreinte environnementale, promouvoir la durabilité et générer un changement social bénéfique. La sensibilité accrue des candidats aux programmes ESG des entreprises signifie qu'ils cherchent des signes tangibles de l'engagement envers des pratiques durables, comme un rapport de durabilité ou l'adoption des objectifs de développement durable de l'ONU (Michael Page, 2020).

La responsabilité sociale des entreprises s'est transformée en adoptant des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), devenant une mesure internationale de la gestion responsable. Les référentiels ESG vont au-delà des performances financières traditionnelles et sont considérées comme essentiels pour évaluer la durabilité et la résilience à long terme d'une entreprise. Ils visent à gérer les risques associés à l'impact environnemental et aux relations avec toutes les parties prenantes, comme les employés, partenaires et investisseurs, assurant ainsi une transparence accrue de l'entreprise (Bayaraa, 2022).

Ces critères ESG incitent les nations à définir des objectifs pour que l'humanité ne subisse pas les conséquences de ses actions présentes, alignés sur les 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) de l'ONU. Ces derniers, avec onze d'entre eux axés sur les objectifs sociaux, guident les entreprises vers un développement plus durable. « Fin mars 2022, plus de 5 300 fonds en Europe avaient intégré une approche ESG, avec 3 300 milliards d'euros actifs gérés. Les projections de PwC prévoient que les actifs ESG européens représenteront entre 41% et 57% de total des actifs des fonds d'investissement en Europe d'ici 2025 » (Bayaraa, 2022, p.17).

1.6 Définitions et origines de la gestion responsable

La gestion responsable est la traduction managériale du développement durable, elle se réfère à des pratiques de gestion qui prennent en compte les impacts économiques, sociaux et environnementaux des décisions et activités d'une entreprise (Persais, 2020). Aussi appelé « management responsable », ce dernier met l'accent sur l'intégration des préoccupations éthiques, sociales et environnementales dans les pratiques de gestion. Cette approche vise à équilibrer les objectifs économiques avec les besoins de la société et de l'environnement, en reconnaissant que les décisions d'entreprises ont des répercussions bien au-delà de leurs frontières financières. Ce type de management s'inscrit dans une perspective de développement durable, cherchant à concilier les intérêts des différentes parties prenantes, incluant entre autres les employés, les clients, les investisseurs, la communauté et l'environnement (Youmatter, 2024).

Selon Barthe et Belabbes (2016), la gestion responsable, en particulier dans le contexte des ressources humaines (GRH), fait référence à l'intégration des principes de la Responsabilité Sociale des Entreprises (RSE) dans la gestion des employés. Cela inclut le respect des droits fondamentaux de l'homme, le développement des compétences, l'adoption de pratiques de travail équitables, la promotion de l'épanouissement des employés, et l'engagement à améliorer la performance financière de l'entreprise à long terme. Une « GRH socialement responsable » vise donc à protéger les employés, à reconnaître et valoriser leur contribution, et à promouvoir leur développement professionnel et personnel, tout en contribuant à la performance globale de l'entreprise.

Nous nous référons ici aux travaux d'Audebrand⁷(2018), pour définir ce qu'est ce concept de gestion responsable, selon lui, il se définit par l'intégration dans les activités et outils de gestion de la triple contrainte du développement durable : sociale, économique et environnementale. Cette approche vise à renouveler le management traditionnel en infusant des valeurs d'équité, de vivabilité et de viabilité, qui sont cruciales pour adresser les enjeux du développement durable de manière concrète et par et pour les personnes, les entreprises et les sociétés en général.

L'auteur poursuit ensuite par une réflexion sur l'origine et l'évolution du terme « management », en soulignant l'importance croissante de l'adoption d'une approche de gestion qui prend en compte les crises économiques, écologiques, politiques et sociales actuelles. Il met en lumière la nécessité de relier le management à la notion de « ménagement », c'est-à-dire une gestion qui emploie avec modération et traite avec attention particulière les ressources et les personnes soulignant les connaissances, le savoir-faire et le savoir-être qui accompagnent cette responsabilité (Audebrand, 2018). Le concept de gestion responsable reflète cette importance croissante face aux nouveaux défis de notre époque. Cette prise de conscience s'inscrit dans une évolution plus large vers le développement durable.

⁷ Auteur et professeur au Département de management de la Faculté des sciences de l'administration (FSA ULaval) de l'Université Laval.

Les origines de la gestion responsable, toujours plus particulièrement dans le contexte des ressources humaines, sont liées à l'évolution de ce concept de Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) depuis les années 1950. Selon Jenkins, la RSE, dans sa définition moderne, est perçue comme une nouvelle forme d'optimisme, se concentrant sur la manière dont les entreprises gèrent leurs opérations pour produire un impact positif sur la société (paraphrasé par Barthe et Belabbes, 2016). Elle englobe des pratiques qui dépassent la simple performance économique pour inclure des réponses qui sont à la fois nécessaires, attendues et désirées par la société.

La norme ISO 26000⁸ définit la RSE comme « la responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et activités sur la société et l'environnement, se traduisant par un comportement éthique et transparent qui contribue au développement durable, prend en compte les attentes des parties prenantes, respecte les lois en vigueur tout en étant en cohérence avec les normes internationales de comportement, et est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations » (Barabel & Meier, 2022, para.2).

Cela témoigne que les racines de ce management responsable sont profondément ancrées dans le développement et l'évolution de la RSE, visant à intégrer des pratiques éthiques et durables dans la gestion quotidienne des ressources humaines et des activités de l'entreprise, comme dans les processus de recrutement. Ces pratiques ayant pour but non seulement d'améliorer la performance économique de l'entreprise sur le long terme mais aussi à assurer le bien-être de la société et de l'environnement qui l'entoure (Persais, 2020).

Le concept de management responsable a bien évidemment gagné en popularité au début des années 2000, avec la prise de conscience croissante des préoccupations concernant le changement climatique, l'inégalité sociale et les scandales d'entreprise, qui ont notamment poussé les parties prenantes à exiger plus de responsabilité de la part des organisations. La nécessité de développer des pratiques d'affaires durables est alors devenue la préoccupation prioritaire de toutes les entreprises et organisations de ce monde.

1.7 Principes fondamentaux

Les principes fondamentaux de la Gestion Responsable, selon l'extrait de « Management Responsable : Une approche axiologique » par Luc K. Audebrand (2018), se fondent sur la compréhension et l'application des piliers économique, social et environnemental du développement durable. La gestion responsable tente également de s'aligner autour de ces 3 piliers :

1. **Pilier économique** : ce pilier met l'accent sur la nécessité d'une gestion économiquement viable, qui assure la pérennité et la croissance des entreprises tout en prenant en compte les impacts de leurs activités sur la société et l'environnement.

⁸ « ISO 26000, ce sont des lignes directrices pour tous ceux qui ont conscience qu'un comportement socialement responsable et respectueux de l'environnement est un facteur clé de la réussite. Non seulement ISO 26000 donne la bonne ligne de conduite à suivre mais, de plus en plus, cette norme est appliquée pour évaluer l'engagement des organisations en faveur du développement durable ainsi que leur performance globale » (ISO, 2021, para.2).

2. **Pilier social** : il insiste sur l'importance de contribuer positivement au bien-être de la société, en promouvant des pratiques de travail équitables, en investissant dans le développement des communautés et en assurant des conditions de travail dignes pour tous les employés.
3. **Pilier environnemental** : ce pilier souligne l'impératif de minimiser les impacts négatifs sur l'environnement, en adoptant des pratiques durables et en réduisant l'empreinte écologique des activités d'entreprise.

D'après Luc Audebrand (2018) toujours, ou encore Éric Persais (2020), la gestion responsable repose sur différents principes-clés, qui s'inspirent fortement des piliers du développement durable, à savoir :

1. **La durabilité** : Les auteurs insistent respectivement sur cette nécessité pour les entreprises d'adopter des pratiques qui assurent leur viabilité à long terme, ainsi que celle de leurs écosystèmes environnementaux et sociaux. Il est devenu primordial d'intégrer des pratiques écologiques dans les opérations et stratégies d'entreprises pour minimiser au maximum les impacts environnementaux.
2. **L'éthique et la transparence** : Luc Audebrand évoque également le fait de promouvoir une conduite éthique des affaires, qui inclue l'honnêteté, la transparence et l'intégrité dans toutes les interactions et décisions. L'objectif ici étant de promouvoir des pratiques commerciales honnêtes et éthiques, et maintenir une conduite transparente.
3. **L'équité et la justice sociale**⁹ : Ils encouragent l'utilisation de pratiques qui favorisent l'équité, le respect des droits humains et la justice sociale, et ce notamment à travers les relations avec les parties prenantes.
4. **La participation des parties prenantes** : Les auteurs invitent également à reconnaître l'importance d'engager activement les parties prenantes dans le processus décisionnel, afin de mieux comprendre et répondre à leurs besoins et préoccupations.
5. **L'innovation et l'adaptabilité** : Enfin, ils mettent en avant le rôle de l'innovation dans la création de solutions durables et souligne la nécessité pour les organisations d'être adaptatives face aux changements environnementaux et sociaux.

Ces principes reflètent une compréhension profonde de la gestion responsable mettant en lumière l'importance d'une approche holistique¹⁰ qui intègre la durabilité et l'éthique au cœur des stratégies d'entreprises, et ce notamment pour celles appartenant au secteur du recrutement (Audebrand, 2018).

Cependant, l'importance de l'éthique et de la durabilité dans ce type de gestion est souvent illustrée par cet accent mis sur un management qui ne se limite pas à la performance financière à court terme, mais qui considère également les implications sociales et environnementales à long terme de ses actions.

⁹ « La justice sociale est fondée sur l'égalité des droits pour tous les peuples et la possibilité pour tous les êtres humains sans discrimination de bénéficier du progrès économique et social partout dans le monde. Promouvoir la justice sociale ne consiste pas simplement à augmenter les revenus et à créer des emplois. C'est aussi une question de droits, de dignité et de liberté d'expression pour les travailleurs et les travailleuses, ainsi que d'autonomie économique, sociale et politique » (Nations Unies, s.d., para.6).

¹⁰ « Qui relève du holisme, qui s'intéresse à son objet dans sa globalité » (Le Robert, Dico en ligne, s.d., para.1)

Audebrand critique les pratiques managériales néfastes et les théories amoraux véhiculées par certaines écoles de gestion, qui placent le rendement financier au-dessus de toutes les autres considérations, avec des conséquences souvent catastrophiques pour la société et l'environnement.

En conclusion, il offre une vision de la gestion responsable telle une approche holistique et axiologique¹¹, qui reconnaît et intègre les principes du développement durable dans toutes les facettes de la gestion d'entreprise. Cette perspective souligne l'importance d'un changement de mentalité et d'une réflexion approfondie sur les valeurs qui guident les actions managériales, vers une gestion plus « équitable, viable et vivable pour tous ». La mise en œuvre du management responsable nécessite une reconfiguration profonde de la pensée traditionnelle dans les domaines de la conception, de la production et de la consommation. Ce concept dépasse largement l'application mécanique des techniques de gestion, il exige que l'on réévalue les valeurs qui influencent nos choix et comportements. L'accent est mis sur la portée des valeurs, ces principes subjectifs qui informent le jugement et orientent les actions. Les entreprises circulent autour de quatre types de valeurs : celles prônées officiellement, celles perçues par les parties prenantes, celles réellement pratiquées par les membres de l'entreprise et celles aspirées, qui représentent les idéaux à atteindre (Audebrand, 2018).

¹¹ « L'axiologie (du grec "axion", signifiant "valeur") est l'étude de ce qui peut être un objet de jugement de valeur, mais aussi des valeurs en général » (Audebrand, 2018, p.7).

Chapitre 2 : La gestion responsable dans le secteur du recrutement

2.1 La gestion responsable dans le secteur du recrutement

« Le recrutement est le processus RH [...] qui permet de transmettre des messages clés sur le fonctionnement ou encore les valeurs portées par l'organisation » (Hulin, s.d., p.2). C'est pourquoi une gestion responsable des ressources humaines durable est primordiale afin de s'accorder aux principes préalablement cités d'une gestion dite responsable. Le concept anglais de la « Gestion des Ressources Humaines Durable (GRHD) » représente cette approche englobant ces différents principes. En effet, selon Macke et Genari (2018), la GRHD se réfère aux pratiques qui soutiennent la durabilité de l'organisation à travers le développement de leadership durable, l'amélioration de la performance organisationnelle en tenant compte de l'environnement et l'engagement social de l'entreprise. Cette gestion intègre donc les principes de développement durable dans les politiques et pratiques de gestion des ressources humaines, afin de concilier les différents objectifs économiques, sociaux et environnementaux au sein des stratégies de gestion des ressources humaines. Le but étant de promouvoir un équilibre entre les besoins de l'organisation et le bien-être à long terme des employés, ainsi que l'impact sur la société et l'environnement. L'approche souligne également à nouveau la nécessité de gérer les tensions et paradoxes entre les objectifs de rentabilité à court terme et la durabilité à long terme de la performance organisationnelle.

La GRHD est donc fondamentalement multidimensionnelle, abordant les effets sur les individus, la gestion des processus, l'organisation et la société dans son ensemble, tout en considérant les dimensions économiques, écologiques, sociales et humaines à court et à long terme (Maes, 2019).

Le secteur du recrutement, caractérisé dans le cadre de ce mémoire, par les entreprises et organisations dont le recrutement et placement de personnel est l'activité principale, se concentre donc sur une combinaison de pratiques de gestion centrées sur les personnes. En effet, dans un premier temps, une gestion qui reconnaît les employés, également appelés « consultants », comme des ressources et qui se concentre aussi sur l'attraction et le maintien d'une main-d'œuvre qualifiée, que l'on appelle également « candidats » ou plus communément « talents », afin d'atteindre les objectifs organisationnels et de ce fait satisfaire les demandes des clients collaborateurs.

L'importance croissante du recrutement éthique et responsable au sein des stratégies RH souligne le fait que les entreprises sont fortement encouragées à adopter des pratiques de recrutement transparentes, éthiques et socialement responsables, reflétant leurs valeurs et engagements, afin de répondre aux attentes sociétales et aux attentes des candidats. Cette démarche n'est plus seulement une option mais un besoin central et plus que nécessaire pour attirer et retenir les profils de talents potentiels, soulignant l'importance de l'alignement des valeurs entre employeurs et employés (Mosciatti, 2024).

Cette approche englobe ainsi la sélection, l'embauche, le développement et le maintien des talents au sein des organisations. Le recrutement en tant que fonction essentielle de ce cadre plus large de la gestion des ressources humaines (GRH), joue un rôle crucial dans l'acquisition des talents nécessaires pour atteindre les buts et objectifs des entreprises. Il comprend notamment la planification de la main-d'œuvre, l'identification des besoins en personnel, sur base le plus souvent de demandes de clients. Il prend en compte également la recherche de candidats potentiels, l'évaluation et la sélection de ces derniers, ainsi que leur intégration dans l'organisation. Ces processus sont fondamentaux afin de constituer un ensemble de candidats compétents et engagés, capables de soutenir les stratégies et les objectifs à long terme de l'entreprise (Maes, 2019).

En détaillant ces rôles, il est certain que la GRH durable agit à la fois sur des niveaux internes, en se concentrant sur la durabilité des employés et des méthodes de GRH elles-mêmes. Mais également sur des niveaux externes, en s'engageant vers le développement durable et en réduisant les impacts négatifs sur la société et l'environnement. Cette dualité témoigne que les pratiques de recrutement responsable ne se limitent pas à des actions internes mais s'étendent à des contributions plus larges au bien-être social et écologique. Cela permet aux entreprises et organisations de devenir de réels acteurs de changement positif au sein de la société (Maes, 2019).

Par conséquent, la mise en œuvre de la gestion responsable au sein de la GRH, et donc plus particulièrement au sein des processus de recrutement, vise clairement à améliorer l'attrait et la rétention des talents, tout en contribuant positivement à la société et à l'environnement, renforçant ainsi la compétitivité et la réputation de l'entreprise en tant qu'acteur responsable dans la société. En outre, cette gestion durable des RH, à travers ces pratiques responsables, souligne l'importance de créer un cadre de travail équitable et inclusif, de promouvoir la transparence, de respecter les droits humains et d'adopter des pratiques éthiques dans le recrutement et la gestion du personnel, afin de construire des équipes diversifiées et compétentes (Barthe & Belabbes, 2016). Enfin, tout cela permet également de construire une culture d'entreprise éthique et durable.

2.2 Stratégies de mise en œuvre de la gestion responsable

Intégrer la gestion responsable dans les processus de recrutement requiert une approche stratégique qui aligne les politiques de recrutement avec les principes du développement durable et de responsabilité sociale. Cela implique, par exemple, la mise en place de procédures de recrutement équitables, inclusives et éthiques ; le développement de partenariats et collaborations avec des organisations et clients dédiés à l'insertion professionnelle, ou encore l'adoption de technologies qui favorisent la transparence et l'efficacité (Barthe & Belabbes, 2016). Par ailleurs, des études de cas, comme celles des entreprises ayant reçu des reconnaissances pour leurs pratiques de recrutement éthique, peuvent servir de modèles et inspirer d'autres organisations à adopter des pratiques similaires. Comme évoqué dans la partie « Structure du mémoire » de l'introduction de cette étude, plusieurs entreprises pionnières du secteur du recrutement feront l'objet d'analyses particulières dans les chapitres suivants de ce mémoire (cf. supra p.6).

2.3 Le développement durable dans le secteur du recrutement

Ce concept de « développement économiquement efficace, socialement équitable et écologiquement soutenable », qui cherche à répondre aux besoins actuels sans compromettre la capacité des générations futures à répondre aux leurs, est devenu une priorité mondiale. Dans le secteur du recrutement, cela se traduit par l'adoption de pratiques éthiques et responsables qui ne se limitent pas à la maximisation du profit, mais qui prennent également en compte les impacts sociaux et environnementaux. Cette étude s'inscrit dans le contexte d'une prise de conscience accrue de l'importance de la gestion responsable, visant à intégrer des stratégies durables au cœur des activités de recrutement.

Effectivement, la gestion responsable dans le recrutement est présentée ici comme une réponse stratégique aux défis du développement durable, dans laquelle les pratiques et stratégies d'embauche ne répondent pas seulement aux besoins immédiats de l'organisation mais sont aussi évaluées en fonction de leur impact à long terme sur la société et l'environnement. Dans une perspective de gestion responsable, Audebrand souligne dans son ouvrage que les entreprises jouent non seulement un rôle critique dans la création de valeur économique, mais aussi dans la promotion du bien-être social et la préservation de l'environnement pour les générations à venir. En ce qui concerne le secteur du recrutement, cela nécessite une réflexion stratégique sur la manière dont les principes de durabilité sont intégrés dans les processus de recrutement, depuis la sélection des candidats jusqu'aux politiques de rétention et de développement des talents, en passant même dans certains cas particuliers par la formation. Tout cela impliquant également l'évaluation des performances sous l'angle de la durabilité.

Chapitre 3 : Stratégies de recrutement responsable et pratiques pour un recrutement durable

3.1 Approches stratégiques et innovantes du recrutement responsable

Ce chapitre explore les diverses stratégies et pratiques qui peuvent être mises en œuvre par les organisations et entreprises du secteur du recrutement pour favoriser le développement durable et la responsabilité sociale des entreprises et organisations en question. L'objectif étant de trouver des approches innovantes et efficaces qui répondent aux besoins immédiats des entreprises en termes de talents, tout en le faisant d'une manière qui est bénéfique pour la société et l'environnement sur le long terme.

Comme expliqué par Alison Mosciatti, responsable de la communication corporate du Groupe Menway¹², l'importance d'intégrer des pratiques d'embauche durables et inspirées par un recrutement éthique et responsable dans la stratégie RH réside dans la capacité de ces approches à répondre aux attentes changeantes des candidats et de la société. Dans un monde en évolution rapide, les individus recherchent des employeurs qui reflètent des valeurs éthiques, qui promeuvent la diversité et l'inclusion et qui s'engagent envers la responsabilité sociale. Les pratiques non éthiques de recrutement peuvent endommager la réputation d'une entreprise, entraîner des conséquences légales et financières et affecter négativement sa position sur le marché. Intégrer l'éthique dans le recrutement signifie aller au-delà des processus de sélection pour développer une culture d'entreprise qui valorise l'éthique à tous les niveaux, attirant ainsi des talents motivés et renforçant la réputation de l'entreprise comme acteur responsable de la société.

Le recrutement éthique et responsable repose sur des principes clés tels que la diversité et l'inclusion, la transparence et la communication honnête, le respect des droits humains, l'évaluation basée sur les compétences et l'expérience, la confidentialité et la protection des données. Ces principes ne favorisent pas seulement la création d'un processus de recrutement juste et équitable mais construisent également des équipes diversifiées et compétentes qui contribuent à une culture d'entreprise positive et socialement responsable.

Intégrer la responsabilité sociale dans les pratiques d'embauche étend cette approche au-delà de la simple éthique pour englober un engagement envers la société et l'environnement. Cela peut inclure la collaboration avec des organisations locales, la promotion de la formation continue, le soutien à des causes sociales et environnementales, l'investissement dans des pratiques durables et l'impact positif sur la marque employeur. Ces actions permettent aux entreprises de jouer un rôle de changement au sein de la société, renforçant ainsi leur image de marque et devenant des employeurs de choix pour les candidats talentueux (Mosciatti, 2024).

¹² « Créé en 2002, le Groupe Menway a toujours eu à cœur de fédérer les différents métiers des Ressources Humaines, afin d'apporter une réponse différenciante et cohérente aux enjeux des entreprises et des organisations » (Groupe Menway, s.d., para.1).

Recruter de manière plus responsable implique d'intégrer l'éthique et la durabilité dans les pratiques et stratégies de recrutement, répondant ainsi à l'urgence de se démarquer dans un marché de l'emploi concurrentiel. Guillaume Coudert, directeur associé d'Agorize¹³ (2024) synthétise ces différentes stratégies en 7 pratiques distinctes :

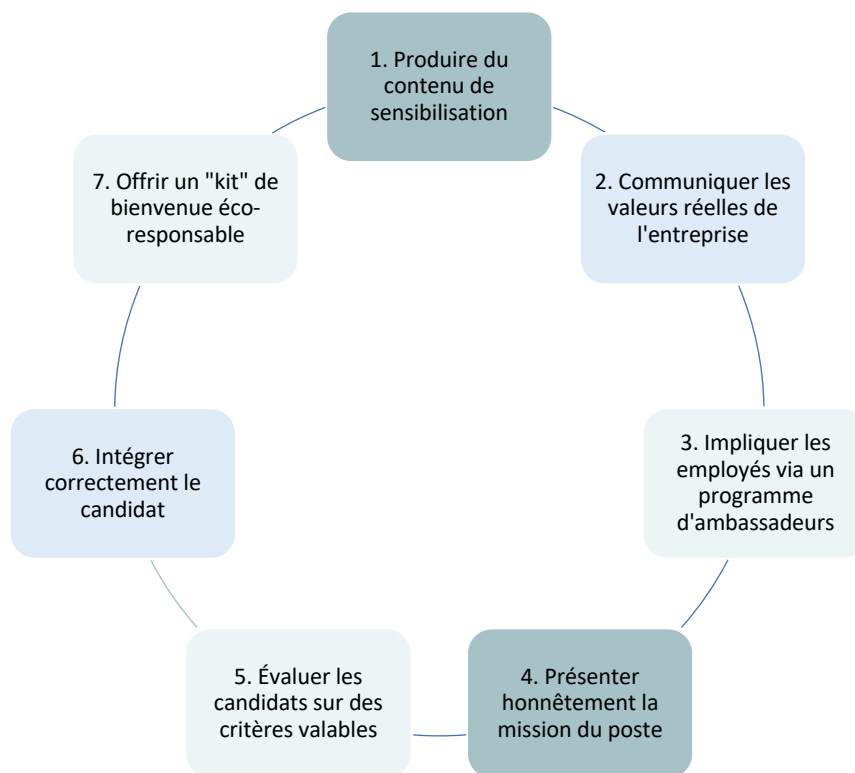


Figure 3 – 7 stratégies et pratiques pour un Recrutement Responsable

1. **Produire du contenu de sensibilisation** : Engager les candidats avec des articles, vidéos, podcasts et webinaires pour répondre à leurs questions et les informer sur les valeurs et la culture de l'entreprise.
2. **Communiquer les valeurs réelles de l'entreprise** : Être transparent sur la culture d'entreprise pour attirer des candidats alignés sur ces valeurs, évitant ainsi déceptions et désengagements futurs.
3. **Impliquer les employés via un programme d'ambassadeurs** : Utiliser les témoignages des employés pour montrer l'entreprise de l'intérieur, renforçant l'authenticité de la marque employeur.
4. **Présenter honnêtement la mission du poste** : Éviter d'enjoliver les offres d'emplois pour attirer des candidats, mais plutôt être factuel pour éviter le turnover rapide.

¹³ « Le logiciel Agorize aide les entreprises à gérer l'innovation du concept à l'implémentation à grande échelle, en connectant les entreprises, les start-ups et les talents » (Agorize, s.d.).

5. **Évaluer les candidats sur des critères valables** : S’assurer que le processus de sélection est équitable et non discriminatoire, en respectant les 24 critères de non-discrimination, détaillés au point suivant. Cela implique des efforts pour éliminer les biais inconscients dans les processus de sélection et pour créer un environnement de travail accueillant. Mettre en place des politiques et pratiques de recrutement qui favorisent une main d’œuvre diverse et inclusive est une étape fondamentale vers un recrutement responsable.
6. **Intégrer correctement le candidat** : Fournir un accueil et une intégration de qualité pour les nouveaux employés, incluant potentiellement un kit de bienvenue éco-responsable.
7. **Offrir un kit de bienvenue éco-responsable** : Adopter des pratiques durables même dans les petits gestes comme les kits de bienvenue pour les nouveaux arrivants.

Ces stratégies mettent en lumière l’importance de l’éthique, de la transparence et de l’engagement durable dans le recrutement, contribuant d’un côté à attirer des talents alignés avec les valeurs de l’entreprise et d’un autre côté à renforcer la marque employeur et la rétention des talents (Agorize, s.d.).

3.2 Intégration des critères de discrimination dans les processus de recrutement

Les pratiques discriminatoires se manifestent de diverses manières tout au long du processus de sélection et continuent d’affecter les candidats après leur embauche, au cours de leur progression professionnelle au sein de l’entreprise.

Il incombe éthiquement et légalement aux employeurs et aux professionnels des ressources humaines de modifier leurs méthodes de gestion du personnel afin de prévenir toute forme de discrimination. D’après les membres de l’association « A compétence égale »¹⁴, la discrimination dans le monde du travail se manifeste lorsque les talents sont injustement traités de manière défavorable en raison de critères spécifiques qui ne devraient pas avoir d’impact sur leurs opportunités professionnelles. Conformément à l’article L.1132-1 du Code du travail, « il est interdit d’exclure quelqu’un d’un processus de recrutement, d’un stage, d’une formation ou de sanctionner, licencier ou soumettre un salarié à des mesures discriminatoires, qu’elles soient directes ou indirectes, basées sur ces critères ».

Ce cadre juridique identifie 24 critères de discrimination, qui sont essentiels à connaître pour les employeurs, recruteurs et employés, afin de promouvoir un environnement de travail inclusif et respectueux pour tous.

¹⁴ « Créée en mars 2006, l’association A Compétence Egale fédère les entreprises, managers, RH et recruteur.euse.s qui s’engagent à promouvoir chaque jour l’égalité et la diversité dans l’accès à l’emploi et les parcours professionnels » (A compétence égale, 2023, para.1).

Ces critères sont établis pour garantir que chaque individu ait les mêmes chances d'accès à l'emploi, à la formation et au développement professionnel, sans être jugé sur des aspects de sa vie personnelle ou de ses caractéristiques, qui ne reflètent en aucun cas ses compétences ou performances professionnelles. La prise de conscience et le respect de ces critères sont cruciaux pour construire des lieux et environnements de travail équitables et inclusifs (A compétence égale, 2023).



Figure 4 – 24 critères de Discrimination

Source : Mutual Benefits. (s.d.). *Nos ressources : [BIAIS COGNITIFS] Quels sont les 24 critères de discrimination auxquels prêter attention lors d'un processus de recrutement ?* 🤔 Consulté le 13 mars 2024, à l'adresse <https://www.mutualbenefits.net/idees/biais-cognitifs-quels-sont-les-24-criteres-de-discrimination-auxquels-preter-attention-lors-dun-processus-de-recrutement>

Les lois de 2007 en matière de discrimination, telles que définies par le Parlement européen, établissent une distinction claire entre les traitements licites et les discriminations illicites. La discrimination, définie comme « une distinction basée sur l'un des critères protégés par la loi sans justification légitime », est interdite. Ces critères incluent, entre autres, la nationalité, l'âge, l'orientation sexuelle, l'état civil, la religion et l'état de santé. Par exemple, le refus d'emploi fondé uniquement sur la couleur de peau est un cas de discrimination directe, tandis qu'un règlement interdisant les couvre-chefs sans raison valable constitue une discrimination indirecte, impactant notamment les pratiques religieuses de certaines personnes. Les lois couvrent également l'injonction à discriminer et le harcèlement, s'étendant à une large gamme de comportements discriminatoires dans le but de protéger la dignité et le respect au sein des environnements professionnels et sociaux. Ces mesures législatives visent à promouvoir l'égalité et à lutter contre les discriminations dans différents aspects de la vie sociale et professionnelle (Behrendt, 2021).

3.3 L'impact de la RSE

La Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) a un impact considérable sur les recrutements, reflétant la tendance des entreprises à s'humaniser et à adopter des missions plus larges qu'un simple profit. Publié le 4 février 2021, un article rédigé par Ombeline Cadiergue, rédactrice de l'entreprise de recrutement « Le Mercato de l'Emploi »¹⁵, souligne que la RSE agit comme un aimant pour les nouveaux talents qui cherchent des emplois ayant du sens et correspondant à leurs valeurs. Face à un marché de l'emploi fluctuant, les candidats sont sélectifs et recherchent un équilibre entre vie personnelle et professionnelle. La RSE attire les générations Y et Z en promettant une vie meilleure, non seulement pour le présent, mais aussi pour l'avenir. L'entreprise à mission séduit en répondant à cette quête de sens. Les employés ne veulent plus être de simples rouages dans une machine, ils aspirent à un travail qui ait un impact positif sur la société et l'environnement.

Cependant, et toujours d'après cet article, seulement un quart des entreprises communiquent effectivement sur leurs engagements RSE. Les candidats, qui sont aussi des consommateurs, utilisent la clarté de l'engagement RSE d'une entreprise comme un critère de sélection dans leur recherche d'emploi. Ils souhaitent voir des actions concrètes, pas seulement des promesses. D'où l'importance pour les entreprises de communiquer sur leur RSE mais aussi de démontrer leur engagement par des actions tangibles dès le processus de recrutement.

Des exemples inspirants de RSE comprennent des initiatives comme des dons correspondant aux achats, des efforts de recyclage et de reforestation. Une entreprise qui met en avant sa politique RSE renforce la confiance de toutes les parties prenantes et crée une image de marque solide. Un recrutement axé sur la RSE peut également inclure des pratiques comme l'ouverture à la diversité, l'adoption de gestes écologiques au bureau, ou des initiatives de bien-être des employés.

Enfin, l'article envisage un futur où les candidats pourraient exiger des entreprises un engagement RSE plus prononcé et ignorer celles qui ne répondent pas à ces attentes. L'article encourage toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, à investir dans le capital humain et la planète, en s'assurant que leurs actions soient reconnues et valorisées par leur écosystème. Cela renforce l'idée que les organisations qui agissent de façon responsable et réfléchie ont plus de chances de survivre en cas de crise. En résumé, l'engagement RSE est devenu un élément stratégique crucial pour attirer les talents et bâtir une réputation durable (Ombeline Cadiergue, Mercato de l'Emploi, 2021).

¹⁵« Le Mercato de l'Emploi est le premier cabinet de recrutement national organisé en réseau de recruteurs-entrepreneurs. Par son engagement sociétal, le Mercato de l'Emploi est devenu membre de la Communauté des Entreprises à Mission (Loi Pacte 2019) » (Le Mercato de l'Emploi, s.d., para.1).

3.4 Formation et sensibilisation aux enjeux du développement durable

Dans l'optique de développer un recrutement à la fois éthique et durable, les organisations sont confrontées à divers défis qu'elles peuvent surmonter en adoptant des stratégies ciblées. L'intégration de la responsabilité sociale dans les pratiques d'embauche représente une évolution significative dans la manière dont les entreprises envisagent leur rôle au sein de la société. Cette démarche dépasse le cadre traditionnel du recrutement pour embrasser une vision globale qui prend en compte l'impact social et environnemental de l'entreprise. Dans cet esprit, les entreprises qui adoptent des pratiques d'embauche durables ne se contentent pas d'améliorer leur image de marque, elles contribuent activement au bien-être de la communauté et à la préservation de l'environnement (Mosciatti, 2024).

Plusieurs pratiques et stratégies peuvent être mises en place pour contribuer à cette durabilité. Comme évoqué par Alison Mosciatti, responsable de la communication corporate du Groupe Menway, diverses mesures peuvent être prises pour instaurer avec succès des méthodes de recrutement qui respectent ces critères éthiques et durables.

L'une d'elle évoque notamment cette importance cruciale d'inculquer une compréhension profonde des enjeux éthiques et sociaux liés au recrutement, parmi les employés et les cadres, à travers notamment une **éducation et une sensibilisation interne**. Des programmes de formation dédiés peuvent être mis en place pour aborder les thèmes de l'éthique, de la diversité, de l'inclusion et du développement durable. Ces initiatives éducatives permettent de renforcer l'engagement des équipes envers ces principes fondamentaux.

Pour qu'une entreprise adopte pleinement les principes du recrutement éthique, ces derniers doivent être intégrés à sa **culture organisationnelle**. Cela peut se traduire par la promotion active des valeurs éthiques dans la mission de l'entreprise, par la valorisation des comportements vertueux et par la création d'un milieu de travail qui encourage activement la responsabilité sociale.

Alison met également en avant une autre mesure, à savoir l'**engagement** des entreprises auprès des **organisations locales**, afin de tisser des liens solides avec leur communauté. La collaboration avec des entités locales et des **partenaires stratégiques** peut amplifier l'impact social des efforts de recrutement. Ces partenariats offrent une voie privilégiée pour faciliter la mise en œuvre des initiatives éthiques et fournissent un soutien vital dans la poursuite des objectifs sociaux. Par ailleurs, en proposant des programmes d'alternances et de stages, les organisations offrent des opportunités concrètes aux jeunes et aux demandeurs d'emploi locaux, favorisant ainsi l'insertion professionnelle et le développement des compétences. Ces initiatives, en plus de renforcer le tissu social, permettent de repérer de futurs talents potentiellement bénéfiques pour l'entreprise.

De plus, la **formation continue** représente également un pilier de l'évolution professionnelle. En investissant dans le développement des compétences personnelles de leurs employés, les entreprises ne se contentent pas d'accroître leur compétitivité, elles participent également à l'adaptation de la main d'œuvre aux défis futurs. De la sorte, elles montrent qu'elles valorisent leurs employés non seulement en tant que ressources mais aussi en tant qu'individus aspirant à progresser.

Une autre pratique stratégique à prendre en compte, toujours selon le Groupe Menway, concerne les **initiatives caritatives et environnementales** intégrées au processus de recrutement, renforçant ce sentiment d'appartenance et de motivation des employés. En participant à des actions concrètes, comme des journées de bénévolat ou le soutien à des projets de développement durable, les entreprises manifestent leur engagement au-delà des discours, en agissant directement sur le terrain.

L'investissement dans des **pratiques** dites **durables** représente un autre point essentiel à prendre en compte, où l'idée est d'adopter de nouvelles façons de faire, telles que l'utilisation de technologies éco-responsables, ou encore la réduction de consommation de papier, afin de minimiser l'empreinte écologique des processus de recrutement.

Il est également important pour les entreprises de **communiquer ouvertement et de manière totalement transparente** concernant leurs engagements éthiques, afin de renforcer la confiance de toutes les parties prenantes, incluant les candidats, les clients et la communauté globale. Les organisations peuvent notamment mettre en lumière leurs efforts et initiatives par le biais de leur site internet, leurs offres d'emploi et les plateformes de médias sociaux.

Une telle stratégie de recrutement qui intègre la responsabilité sociale attire des candidats partageant les mêmes valeurs. En effet, les pratiques d'embauche durables et socialement responsables renforcent **l'image de marque de l'entreprise** et attirent des candidats talentueux qui partagent des valeurs similaires. Cette congruence entre les valeurs de l'entreprise et celle des employés potentiels crée un environnement de travail plus harmonieux et motivant, où chacun se sent investi d'une mission plus large que sa simple tâche professionnelle. C'est pourquoi également, il est essentiel pour les entreprises de rester agiles et ouvertes aux évolutions dans le domaine du recrutement éthique. Les attentes des candidats et les normes sociétales évoluent constamment, il est donc crucial d'ajuster les pratiques d'embauche en conséquence, en se basant sur les retours et les nouvelles tendances.

Les pratiques d'embauche responsables ne sont donc pas seulement un atout pour l'image de marque, elles sont une véritable stratégie d'entreprise durable. En prenant en compte ces impacts sociaux et environnementaux de leurs actions, les organisations jouent un rôle clé dans la construction d'un avenir plus équitable et durable. À travers l'adoption de ces stratégies et mesures, les entreprises ne se contentent pas de seulement répondre aux défis du recrutement éthique ; elles établissent des processus qui promeuvent activement la justice, la diversité et qui ont un impact positif sur la société et l'environnement. Cette démarche holistique et profondément engagée érige les entreprises en véritables piliers de responsabilité et de proactivité dans un monde en mutation.

Par ailleurs, afin d'évaluer l'efficacité de leurs démarches, les entreprises peuvent élaborer des indicateurs spécifiques liés à la performance sociale. Cela peut comprendre des éléments tels que la diversité au sein des nouvelles recrues, les taux de rétention des employés ou encore l'engagement de l'entreprise envers des initiatives sociales et environnementales (Mosciatti, 2024).

3.5 Utilisation des technologies vertes¹⁶ dans le recrutement

Un modèle de recrutement durable intègre pleinement les principes de la responsabilité sociale, économique et environnementale, en se concentrant sur l'équité, la diversité et l'inclusion, ainsi que sur la minimisation de l'impact environnemental des processus de recrutement. Cette adoption de pratiques durables durant le processus de recrutement reflète la volonté des entreprises de réduire leur empreinte écologique. Utiliser des technologies éco-responsables et minimiser les déplacements non-nécessaires sont des mesures qui contribuent significativement à la protection de l'environnement (Mosciatti, 2024). La technologie joue un rôle crucial en facilitant le recrutement responsable à travers des outils de gestion des candidatures, des plateformes de réseautage professionnel, des solutions d'intelligence artificielle pour minimiser les biais dans la sélection des candidats, ainsi que des outils de gestion des données qui assurent la confidentialité et la protection des informations personnelles. Elle offre également des opportunités pour des processus de recrutement plus durables, telles que le travail à distance et les entretiens virtuels qui réduisent l'empreinte carbone.

À travers leur article intitulé « Cooptation et réseaux sociaux : outils d'optimisation des stratégies de recrutement », Benhacine et Hammadi¹⁷, discutent des défis et opportunités en évolution auxquels les ressources humaines sont confrontées dans le contexte de la mondialisation, des avancées technologiques et de l'augmentation de la concurrence. Ils soulignent l'importance de numériser les processus RH et d'incorporer les outils Web 1.0 et 2.0 dans les stratégies de recrutement. Ce virage vers des méthodes d'embauche numériques, y compris les réseaux sociaux et la cooptation¹⁸, s'est révélé être une approche efficace pour le sourcing des candidats, permettant aux entreprises de décentraliser et d'optimiser leurs processus de recrutement.

¹⁶ « Les technologies vertes, ou écotecnologies, sont des innovations et des pratiques technologiques conçues pour réduire l'impact négatif des activités humaines sur l'environnement. Leur objectif principal est de promouvoir des solutions durables pour préserver l'environnement, réduire l'empreinte carbone et favoriser l'utilisation des énergies renouvelables. Ces technologies visent à préserver l'environnement en minimisant la pollution et en préservant les ressources naturelles. Elles incluent des solutions telles que l'énergie solaire, l'énergie éolienne, l'énergie hydroélectrique, ainsi que des pratiques de gestion des déchets et d'efficacité énergétique. Les objectifs des technologies vertes comprennent la préservation de l'environnement, la réduction de l'empreinte carbone, la promotion des énergies renouvelables, le développement de technologies propres et le soutien à une économie durable. Cependant, il est important de reconnaître que la fabrication et la mise en œuvre de ces technologies peuvent également avoir des impacts négatifs sur l'environnement, tels que la consommation de ressources naturelles, la perturbation des écosystèmes locaux et l'utilisation intensive des terres. Une gestion appropriée est donc essentielle pour minimiser ces effets et maximiser les avantages des technologies vertes » (Roperio Portillo, 2023).

¹⁷ « Benhacine Hadjar, Chef du Service de l'Innovation et du Suivi Technologique et Responsable Qualité du Centre de Développement des Énergies Renouvelables (CDER) en Algérie » (CDER, s.d.). « Hammadi Lamia, professeur associé en génie industriel et logistique à l'École nationale des sciences appliquées de l'université Chouaïb Doukkali d'El Jadida, au Maroc » (ResearchGate, s.d., para.1).

¹⁸ « La cooptation est une technique de recrutement qui consiste à recommander une personne de son réseau pour un poste. Concrètement, vous allez recommander un ancien collègue ou un ami qui a les compétences recherchées, pour un poste à pourvoir dans votre entreprise » (We Recruit, s.d., para.1).

Les auteurs mettent en lumière cette transition de l'administration traditionnelle du personnel vers une gestion stratégique des ressources humaines, à travers notamment l'intégration de systèmes d'information dans les RH, mettant en avant l'impact de l'e-GRH et de la croissance d'internet sur les pratiques de recrutement. Leur étude vise à explorer l'influence des technologies Web 2.0, en particulier les réseaux sociaux, sur les stratégies de recrutement et leur intégration dans les pratiques organisationnelles pour améliorer l'efficacité du recrutement.

Ces évolutions offrent une opportunité sans précédent pour les entreprises d'élargir leur champ de recherche des talents et de rendre leurs processus de recrutement plus efficaces et moins coûteux. Les réseaux sociaux, en particulier, mettent à disposition des plateformes dynamiques pour la diffusion d'offres d'emploi, l'interaction avec les candidats potentiels, et la construction d'une marque employeur attractive. Par ailleurs, les solutions de cooptation modernes encouragent les employés actuels à participer activement au processus de recrutement, renforçant ainsi le sentiment d'appartenance et d'engagement envers l'entreprise. Cette approche participative ne se limite pas à optimiser les coûts et la qualité de recrutement mais s'inscrit également dans une démarche de responsabilité sociale des entreprises, en promouvant une culture d'entreprise inclusive et en valorisant le capital humain (Benhacine & Hammadi, 2021).

L'adoption des outils numériques dans les pratiques de recrutement est devenue une composante clé pour les entreprises souhaitant rester compétitives dans un environnement globalisé. Cette évolution n'est pas seulement une réponse aux défis techniques et économiques mais reflète également un engagement envers des pratiques de gestion des ressources humaines plus durables et responsables.

3.6 Quelques exemples de pratiques d'entreprises pionnières dans le secteur du recrutement

Ce point se propose d'explorer quelques exemples de pratiques d'entreprises concurrentes au groupe Manpower, qui fera l'objet, comme évoqué à plusieurs reprises, d'une étude de cas particulière dans le chapitre suivant de ce mémoire. Ces entreprises en question sont quatre entreprises pionnières dans le secteur du recrutement, le but ici étant d'analyser comment ces dernières intègrent les principes de développement durable et de responsabilité sociale dans leurs stratégies et opérations, sur base notamment des informations véhiculées publiquement par ces entreprises.

La première entreprise à faire l'objet d'une analyse est l'entreprise **Unique**¹⁹. Cette entreprise, consciente des enjeux environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG), s'est engagée dans un parcours vers la durabilité, défini par cinq promesses clés visant à transformer ses pratiques de recrutement d'ici 2030. Voici un résumé de ses engagements :

¹⁹ « Le groupe Unique est un fournisseur de services RH qui réunit trois acteurs forts : Unique, Unique Career et Express Medical. La large plateforme de services et de connaissances du groupe Unique offre aux clients une vaste gamme de services RH » (Unique, s.d.).

1. Protéger et améliorer l'environnement : Unique s'engage à devenir une entreprise à empreinte carbone neutre, en rénovant ses infrastructures, en adoptant les énergies renouvelables et en privilégiant des fournisseurs durables. Elle soutient également le télétravail et explore des options de mobilité durable pour ses employés.
2. Créer des opportunités pour tous : La lutte contre l'inégalité se matérialise par la volonté de donner à chacun une chance égale de trouver un emploi satisfaisant. Unique promeut l'apprentissage continu en proposant des formations adaptées aux aspirations et compétences de son personnel et des travailleurs temporaires.
3. Inspirer par l'emploi : Le bien-être et la santé mentale au travail sont prioritaires. Unique cherche à assurer le bonheur professionnel de ses collaborateurs en favorisant un environnement de travail inspirant, innovant et en évaluant régulièrement le bien-être au travail pour s'adapter si nécessaire.
4. Embrasser la diversité, l'égalité et l'inclusion : Convaincue que la diversité enrichit l'organisation, Unique œuvre pour une main-d'œuvre variée et inclusive, reconnaissant les avantages d'une telle mixité pour la créativité et l'innovation.
5. Protéger les droits de l'homme et la dignité : La sécurité et le bien-être de chaque talent sont essentiels. Unique s'engage à éliminer les pratiques dangereuses et injustes à travers des audits réguliers pour prévenir les risques chez ses clients et fournisseurs.

Ces promesses traduisent la vision d'Unique pour un recrutement durable, où l'éthique, la responsabilité sociale et environnementale s'alignent avec les objectifs d'entreprise, marquant son ambition de devenir l'entreprise de recrutement la plus durable au monde d'ici 2030 (Unique, s.d.).

La seconde entreprise faisant l'objet d'une analyse dans le cadre de ce sixième point du chapitre 3 est **Randstad**²⁰. Cette entreprise a mis en œuvre plusieurs pratiques durables, telles que documentées dans son rapport sur la Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) pour 2022. Ces initiatives démontrent son engagement envers la durabilité et la responsabilité sociale, aligné sur ses valeurs fondamentales et sa mission d'entreprise.

Ces pratiques durables mises en place concernent dans un premier temps la Charte de Durabilité et l'Engagement CSR, Randstad a développé une politique de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE ou CSR en anglais) et a également nommé un manager CSR. Ce manager est responsable de la concertation avec les parties prenantes et de la publication des activités CSR et de leurs résultats. La société s'engage pleinement à respecter les principes du Pacte mondial des Nations Unies, couvrant les droits de l'homme, les conditions de travail, l'environnement et la lutte contre la corruption.

²⁰ « Spécialiste des ressources humaines (recrutement et sélection, outplacement, formations, agences in-house, projets en ressources humaines, secrétariat social, détachement, consultance, titres-services) et l'un des plus grands employeurs de Belgique » (Randstad, 2024).

L'entreprise a aussi mis en place une plateforme numérique d'apprentissage, « Learnit », offrant à ses employés la possibilité de se former en continu, à leur rythme et selon leurs besoins. Cette initiative souligne l'importance de l'apprentissage et du développement professionnel continu au sein de Randstad.

Par ailleurs, en renouvelant leurs outils de travail, Randstad a fait don de 600 ordinateurs portables à l'organisation Digital For Youth²¹, aidant ainsi à réduire le fossé numérique chez les jeunes.

Depuis 2018 également, l'entreprise permet à ses collaborateurs de consacrer une journée de travail (8 heures), nommée « Journée de Volontariat « Randstad with Hearth », à des activités bénévoles de leurs choix, reflétant la volonté de l'entreprise d'exercer une influence positive sur la société. La politique des droits de l'homme de l'entreprise souligne son engagement à traiter tout individu avec respect et dignité, à éliminer toute forme de travail forcé ou obligatoire, à lutter contre le travail des enfants et à éradiquer toute discrimination en matière d'emploi et de professions (Randstad, 2022).

Dans son rapport sociétal de 2022, Randstad évoque également son engagement envers le développement durable et sa contribution active aux Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies. Son approche englobe divers aspects de la durabilité et s'aligne sur plusieurs ODD spécifiques, reflétant ainsi un engagement profond envers des pratiques commerciales responsables et durables.

Randstad se concentre particulièrement sur les contributions aux ODD suivants :

- ODD 1 : Pas de pauvreté
- ODD 3 : Bonne santé et bien-être
- ODD 5 : Égalité entre les sexes
- ODD 8 : Travail décent et croissance économique
- ODD 10 : Réduction des inégalités
- ODD 12 : Consommation et production responsables
- ODD 13 : Lutte contre les changements climatiques

Ce choix d'ODD reflète une stratégie holistique qui aborde non seulement les impacts environnementaux directs de ses opérations mais aussi des aspects sociaux et économiques plus larges, alignant étroitement sa mission avec le plan « Agenda 2030 »²² des Nations Unies pour un avenir durable.

²¹ « Digital for Youth veut combler la fracture numérique en Belgique, et aider tous les enfants et jeunes entre 6 et 25 ans à la dépasser. En collaboration avec d'autres organisations à vocation sociale, ils s'efforcent de donner l'accès au matériel numérique à ces jeunes. Ce faisant, ils veulent éveiller leur intérêt dans la technologie et développer leurs capacités » (Digital For Youth, s.d., para.1).

²² « L'Agenda 2030 pour le Développement Durable désigne une réunion unique de deux agendas mondiaux : celui du développement durable et celui de la coopération au développement » (IFDD, 2023, para.2).

Parmi les initiatives notables, Randstad souligne son partenariat de longue date avec l'ONG VSO (Voluntary Service Overseas), soutenant les projets de lutte contre la pauvreté et les projets de développement dans les pays du Sud, ce qui illustre son engagement envers notamment l'ODD 10 : Réduction des inégalités. Depuis 2004, ce partenariat a permis à 30 collaborateurs belges de participer à des missions de volontariat pouvant aller jusqu'à 9 mois, contribuant significativement à des projets de mise à l'emploi visant les jeunes ambitieux mais sous-ressourcés (Randstad, 2022).

Randstad adopte également une approche proactive en matière de changements climatiques, avec des politiques favorisant le travail hybride ou encore des bâtiments certifiés « BREEAM »²³ pour minimiser son impact environnemental.

De plus, l'entreprise a lancé un projet ambitieux visant l'électrification de leur flotte de véhicules d'ici 2025, réduisant ainsi les émissions de CO2 et favorisant la mobilité durable.

Ces initiatives, parmi d'autres, démontrent l'engagement profond de Randstad envers le développement durable et les ODD. En adoptant une approche stratégique globale, l'entreprise met en lumière son rôle actif dans la promotion d'un avenir plus durable, non seulement à travers ses opérations commerciales mais aussi par le biais de ses politiques de ressources humaines et de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE).

La politique de l'entreprise sur les droits de l'homme, conforme à ses valeurs fondamentales et à sa stratégie « Human Forward », souligne son engagement à traiter chacun avec respect et dignité. En tant qu'un des leaders mondiaux des services RH, Randstad reconnaît son rôle dans la société et sa responsabilité envers les droits de l'homme, s'efforçant de prévenir, limiter et remédier aux violations des droits de l'homme liées à ses activités. L'organisation adhère d'ailleurs aux principes du Pacte mondial des Nations Unies, en particulier ceux liés aux droits de l'homme, ainsi qu'au cadre « Protéger, Respecter et Réparer » et aux principes directeurs sur les entreprises et les droits de l'homme de l'ONU. L'engagement de l'entreprise envers la responsabilité sociale inclut également l'adhésion à la Charte internationale des droits de l'homme et aux droits fondamentaux de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) (Randstad, 2022).

Cette politique énonce les principes clés que Randstad, ses employés et les talents utilisant ses services doivent respecter, ainsi que les attentes envers ses partenaires externes. Ces principes couvrent la liberté d'association, l'élimination du travail forcé, l'abolition du travail des enfants et l'élimination de la discrimination dans l'emploi. La politique insiste sur le traitement équitable de tous, le respect de la vie privée, l'importance de la diversité, l'égalité des chances, la non-discrimination et la protection de la santé et de la sécurité au travail.

²³ « La certification BREEAM évalue la performance environnementale d'un bâtiment en tenant compte de divers critères, notamment la performance énergétique, la gestion de l'eau, les émissions de gaz à effet de serre, la qualité de l'air intérieur, l'utilisation de matériaux durables et la gestion des déchets » (Noel, s.d.).

Par ces principes, Randstad s'est donc engagé à protéger les individus vulnérables sur le marché du travail, y compris les femmes, les enfants, les personnes handicapées et les minorités. L'entreprise tente au mieux de prendre des mesures pour éviter l'implication dans des violations des droits de l'homme et s'assure que ses collaborateurs soient formés et conscients de ces principes (Randstad, 2022).

À présent, ce mémoire va analyser les différentes actions mises en place, en termes de durabilité et de responsabilité sociétale, au sein de la société **Daoust**²⁴. L'entreprise, bien que reconnue par sa marque visuelle rouge se démarque par son engagement envers la durabilité environnementale. Daoust a adopté des mesures significatives pour réduire son empreinte carbone, en particulier dans ses 70 agences. Par exemple, son siège social a été équipé de thermostats intelligents, de panneaux solaires et utilise exclusivement de l'énergie verte.

En 2023, l'entreprise a été récompensée pour ses efforts avec l'obtention de label CO2 Neutral²⁵, à la suite d'un audit rigoureux et à la mise en place d'un plan d'action efficace avec CO2logic²⁶, qui lui a valu un niveau Silver. Outre la réduction de ses émissions, Daoust compense également ses émissions de CO2 en soutenant un projet au Malawi qui améliore l'accès à l'eau potable et préserve l'environnement local (Daoust, 2024).

Ces initiatives s'inscrivent dans une stratégie plus large incluant l'achat responsable de produits écologiques et la promotion d'une politique de mobilité plus durable. Cela reflète une transition vers des pratiques plus respectueuses de l'environnement et socialement responsables, alignées sur une vision plus globale de la responsabilité d'entreprise envers la société et la planète.

²⁴ « Daoust est une entreprise belge RH à taille humaine et familiale de 3ème génération depuis 70 ans. Une course de relais qui s'est faite de père en fils, tous caractérisés par leurs valeurs, leur vision d'avenir et leur volonté d'inscrire l'entreprise dans la continuité » (Daoust, 2024).

²⁵ « CO2logic offre la certification 'CO2-neutral' aux organisations qui calculent, réduisent et compensent leur impact sur le climat. Ce label ne laisse plus de place au greenwashing car il n'est délivré que après des efforts sérieux pour le climat » (co2logic, s.d., para.1).

²⁶ « CO2logic est un pionnier en matière de conseil environnemental. CO2logic est spécialisé dans le calcul, la réduction et la compensation des émissions de CO2. Nous soutenons les organisations dans leur transition vers une économie à faible émission de carbone. Aujourd'hui, de nombreuses organisations utilisent les services de CO2logic pour les aider à réduire leur impact sur le climat et leurs coûts énergétiques, tout en leur donnant un avantage concurrentiel significatif. CO2logic est certifié B-Corp et CO2-Neutral » (co2logic, s.d.).

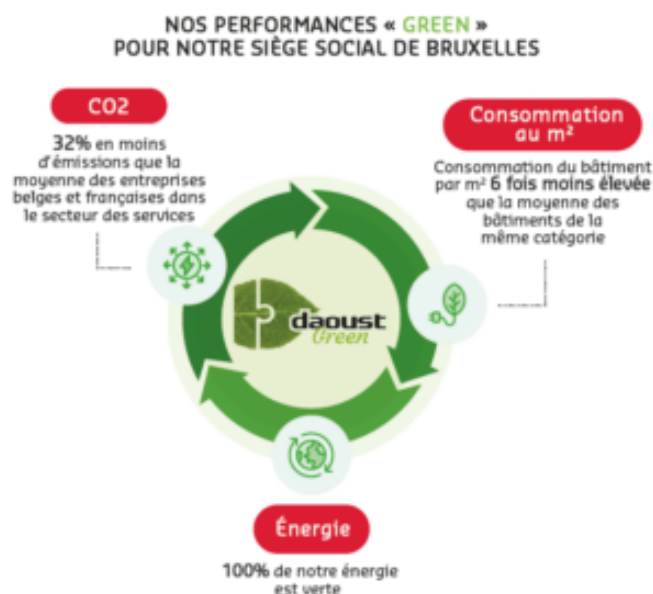


Figure 5 – Politique Daoust Green

Source: Daoust. (s.d.). *Daoust Green*. Consulté le 29 mars 2024, à l'adresse <https://daoust.be/valeurs/daoust-green/>

En effet, Daoust s'engage activement dans divers projets sociaux et environnementaux alignés sur ses valeurs centrales. L'entreprise intègre des pratiques de Responsabilité Sociétale d'Entreprise (RSE) à travers plusieurs initiatives clés.

Par exemple, la politique Daoust Green illustre son engagement pour l'écologie, tandis que la charte Daoust Diversity souligne son approche proactive en matière de gestion de la diversité. Cette charte incarne les principes de sélection non-discriminatoire des candidats, fondée uniquement sur leurs compétences, reflet de l'éthique professionnelle des consultants de Daoust.

La société accorde une importance particulière à la diversité, reconnaissant qu'elle enrichit tant le plan personnel que professionnel. L'entreprise est fière de permettre à plus de 50 000 intérimaires de 205 nationalités différentes de trouver du travail. Elle s'engage à maintenir une gestion neutre et équitable de la diversité, assurant l'égalité des chances à tous les candidats et employés, indépendamment de leur sexe, âge, origine, couleur de peau, orientation sexuelle, handicap et croyances religieuses ou philosophiques.

Par ailleurs, en reconnaissance de ses efforts, Daoust a reçu des labels pour la diversité de la Région Flamande en 2008 et de la Région Bruxelloise pour les années 2013 à 2018. Ces labels attestent de son engagement continu en faveur de pratiques d'embauche inclusives et respectueuses (Daoust, 2024).

Enfin, la quatrième et dernière entreprise, également pionnière dans le secteur, à faire l'objet d'une analyse est **Adecco**²⁷. D'après les informations trouvées sur le site web de l'entreprise, toutes leurs opérations seraient guidées par des principes éthiques rigoureux qui reflètent leurs valeurs et normes de leadership. L'entreprise rejette toute forme de discrimination, établissant la compétence comme unique critère de sélection pour les chercheurs d'emploi. Adecco a d'ailleurs marqué son engagement contre la discrimination en signant le « UN Global Compact »²⁸ en 2003, devenant la première entité de son secteur à le faire.

Par ailleurs, au niveau interne, Adecco a lancé plusieurs initiatives visant à lutter contre la discrimination et à favoriser la diversité, telles que la procédure RADAR (Resolute Anti-Discrimination Actions & Rules), allant au-delà des exigences réglementaires strictes du secteur du recrutement en Belgique. La diversité est une priorité pour Adecco, comme en témoigne la composition variée de son personnel en Belgique. Les efforts d'Adecco dans la promotion de la diversité et le soutien aux groupes minoritaires ont été reconnus et récompensés. L'entreprise s'engage à continuer et à intensifier ses initiatives en faveur de la diversité à l'avenir (Adecco, s.d.).

3.7 Défis et opportunités

Malgré les avantages évidents, l'intégration de la responsabilité sociale dans les pratiques d'embauche peut présenter des défis, notamment en termes de coûts initiaux ou de mise en place de partenariats efficaces. Pour surmonter ces obstacles, les entreprises peuvent se tourner vers des subventions dédiées, des partenariats stratégiques avec le secteur public et des plateformes de collaboration avec d'autres entreprises partageant les mêmes objectifs. Ce chapitre a pour but de mettre en avant les principaux défis et principales opportunités que le secteur du recrutement pourrait être susceptible de rencontrer dans un futur assez proche.

Selon la plateforme SaaS Edflex²⁹, les défis et opportunités du secteur du recrutement dans le futur peuvent être décryptés à travers plusieurs axes principaux en prenant en compte les tendances et évolutions en matière de gestion des ressources humaines (GRH) et le rôle croissant de la technologie, notamment de l'intelligence artificielle (IA), dans les processus RH (Edflex, 2024).

²⁷ Adecco fait partie du groupe Adecco, « le numéro un des prestataires de services Ressources humaines du monde. Adecco est le plus ancien membre de la famille et regroupe de nombreuses autres marques spécialisées. Quel que soit le secteur, les 33 000 collaborateurs du Groupe Adecco s'engagent à regrouper talents et entreprises » (Adecco, s.d.).

²⁸ « Initiative volontaire basée sur l'engagement des chefs d'entreprise à mettre en œuvre des principes universels de durabilité et à prendre des mesures pour soutenir les objectifs des Nations unies » (UN Global Compact, s.d., para.1). « Créé en 2000 par le secrétaire général des Nations Unies de l'époque, Kofi Annan, le Global Compact ou Pacte Mondial est un programme de l'ONU. Ce dernier vise à impliquer les entreprises, et maintenant les organisations non lucratives, dans le respect de 10 principes clés afin de construire une société plus durable » (Associathèque, 2023, para.1).

²⁹ « Créée en 2016, Edflex est une solution SaaS en forte croissance qui connecte les organisations avec des milliers de contenus de formation en ligne » (Médias France, 2021, para.1).

3.7.1 Défis de l'implémentation des pratiques de recrutement responsable

Les défis incluent la résistance au changement, la difficulté d'évaluer objectivement les compétences sans biais, les coûts associés à la mise en œuvre de pratiques responsables et durables, ainsi que la difficulté de mesurer l'impact social et environnemental.

En effet, la transition vers des pratiques de recrutement éthiques et responsables peut se heurter à de la **résistance**, surtout dans les entreprises où les méthodes traditionnelles sont profondément ancrées. Employés et gestionnaires pourraient avoir besoin de sensibilisation et de formation pour saisir les bénéfices d'une approche éthique et responsable (Mosciatti, 2024).

Selon Manon Cousin, Content Manager de l'entreprise Edflex, dans un marché du travail de plus en plus compétitif, **attirer et surtout retenir les talents** deviennent des défis majeurs. Les entreprises doivent non seulement identifier les compétences clés nécessaires pour l'avenir, mais aussi créer un environnement de travail attrayant et des parcours professionnels valorisants pour les employés.

Par ailleurs, bien que l'**IA** offre de vastes possibilités pour optimiser les processus de recrutement et de gestion des talents, son intégration soulève des défis en termes d'éthique, de confidentialité des données et de pertinence des décisions prises automatiquement (Edflex, 2024).

Le besoin de **développer continuellement les compétences** des employés à l'ère du numérique représente également un défi conséquent. L'accent est mis sur l'apprentissage continu et l'adaptabilité des employés aux nouvelles technologies et méthodes de travail (Edflex, 2024).

De même que garantir une **évaluation objective** des compétences et expériences des candidats, tout en adhérant à des principes éthiques, représente un défi. Les entreprises peuvent peiner à équilibrer objectivité et considération des valeurs et compétences non techniques des candidats (Mosciatti, 2024).

La **RSE**, elle aussi devient un enjeu central, poussant les entreprises à agir de manière éthique et durable, tant du point de vue social qu'environnemental. Ceci implique une gestion RH qui tient compte de ces dimensions et les intègre dans les stratégies de recrutement et de développement des talents (Edflex, 2024).

Collaborer avec des organisations locales et s'engager dans des initiatives sociales ou environnementales peut s'avérer complexe. Les entreprises peuvent rencontrer des **difficultés à identifier des partenaires adéquats** et à aligner leurs objectifs avec ceux de ces partenaires (Mosciatti, 2024).

De plus, l'adoption de pratiques durables et éthiques peut engendrer des **frais additionnels**, que ce soit pour l'élaboration de programmes de formation, la participation à des initiatives altruistes et charitables, ou l'implémentation de technologies écoresponsables. Il est crucial de trouver un juste équilibre entre ces coûts et les avantages sociaux et économiques à long terme (Mosciatti, 2024).

Enfin, assurer la constance des pratiques éthiques et responsables tout au long du processus de recrutement et dans toutes les fonctions de l'entreprise représente un challenge conséquent. Les entreprises doivent établir des mécanismes de suivi et de contrôle pour garantir le respect continu de ces valeurs. Cependant, **évaluer l'impact** réel des pratiques d'embauche éthiques et responsables peut être ardu. Il peut être difficile de quantifier les retombées positives sur la société, les employés et l'environnement, rendant parfois complexe la communication de ces avantages aux parties prenantes (Mosciatti, 2024).

3.7.2 Opportunités créées par le recrutement durable

Les opportunités résident dans la capacité d'attirer des talents diversifiés et engagés, d'améliorer la marque employeur et de contribuer positivement à la société et à l'environnement.

D'après Edflex également, les entreprises qui investissent dans la formation et le **développement des compétences** de leurs employés se positionnent avantageusement pour l'avenir. Cela inclut non seulement des compétences techniques, mais aussi des compétences transversales telles que la capacité d'adaptation et la créativité.

L'IA et les technologies digitales offrent des opportunités pour améliorer l'efficacité des processus RH, personnaliser les parcours des employés et mieux prédire les besoins en compétences futures. Cela permet une gestion plus proactive et stratégique des ressources humaines.

En plaçant la **RSE** au cœur de leur stratégie, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur image de marque, mais aussi attirer des talents qui partagent leurs valeurs. Cela devient un facteur distinctif important sur le marché du travail.

Offrir des opportunités de mobilité interne et promouvoir un environnement de travail flexible sont des moyens efficaces pour fidéliser les talents et adapter les compétences aux besoins changeants de l'entreprise (Edflex, 2024).

3.7.3 Perspectives pour le secteur

Le secteur du recrutement fait face à des défis significatifs, mais dispose également de nombreuses opportunités liées à l'évolution des pratiques de GRH, à l'intégration de nouvelles technologies et à un engagement accru envers la RSE. La clé du succès réside dans une approche proactive et adaptative, capable d'aligner les stratégies RH sur les objectifs à long terme de l'entreprise tout en répondant aux attentes changeantes des employés et de la société.

La gestion responsable dans le recrutement est un champ en évolution constante, avec des perspectives qui incluent une intégration plus profonde des principes éthiques et durables dans toutes les étapes du recrutement. Les entreprises qui adoptent ces pratiques se positionnent comme des leaders dans la construction d'un avenir plus juste et durable. L'avenir de la gestion responsable dans le recrutement s'oriente également vers l'évolution des cadres législatifs, des innovations technologiques et des attentes sociétales en matière de responsabilité sociale des entreprises. Les organisations qui adoptent et promeuvent ces pratiques pourraient avoir plus de chance de se positionner comme des protagonistes dans le développement d'un marché du travail plus juste et plus durable (Edflex, 2024).

Chapitre 4 : Étude de cas approfondie : Manpower Group

Manpower Group, reconnue comme l'une des plus grandes entreprises de services en ressources humaines au monde, a adopté la gestion responsable et le développement durable comme des éléments centraux de sa stratégie d'entreprise. Ce chapitre explore comment le groupe Manpower intègre les principes d'un management responsable et du développement durable dans ses pratiques de recrutement, en mettant en lumière ses initiatives, ses stratégies et les résultats obtenus. Cette analyse se concentrera dans un premier temps sur le groupe au niveau mondial, pour ensuite se focaliser sur les pratiques et stratégies en Belgique.

4.1 Présentation de l'entreprise

Manpower Group se positionne comme leader dans la création de solutions innovantes pour les ressources humaines et le monde du travail. Avec sa présence dans plus de 70 pays et une équipe de 30 000 collaborateurs, Manpower Group sert plus de 400 000 clients, place 416 personnes au travail chaque minute à travers le monde et a accompagné plus de 180 000 personnes via son programme MyPath³⁰. La société, fondée en 1948 par Elmer Winter à Milwaukee, aux États-Unis, a évolué pour répondre aux défis de l'ère humaine, en développant une famille de marques sur plus de 70 ans. Le groupe comprend notamment plusieurs marques spécialisées telles que Manpower, Experis, Talent Solutions et Jefferson Wells, chacune offrant des services uniques pour répondre aux divers besoins en RH des entreprises (Manpower Group, 2023).



Figure 6 – Manpower Group et ses 4 marques

- **Manpower** agit principalement comme une agence de recrutement de base, alignant les besoins en recrutement des entreprises avec les chercheurs d'emploi dans divers secteurs. Elle se concentre sur l'amélioration de la compétitivité et l'adoption de transformations numériques, offrant des programmes de développement de carrière personnalisés comme MyPath (Ferrand, 2023).

³⁰ « Chez Manpower, le programme MyPath offre des parcours personnalisés pour maximiser l'employabilité des talents dans des secteurs demandeurs, en valorisant leurs compétences et qualités humaines grâce à l'accompagnement continu des Talent Agents MyPath » (Manpower Group, 2023).

- **Experis** est spécialisée dans les secteurs de l'IT et de l'ingénierie, servant de partenaire clé pour les entreprises en cours de transformation numérique. Il offre des services numériques à haute valeur ajoutée et favorise une communauté de professionnels qualifiés qui combinent des compétences techniques avec de fortes compétences interpersonnelles (Ferrand, 2023).
- **Talent Solutions** fonctionne comme un fournisseur de solutions RH complet. Il soutient les transformations RH du sourcing à l'intégration des candidats et des prestataires de services, en mettant l'accent sur une approche intégrée complète allant du conseil stratégique RH à la mise en œuvre opérationnelle (Ferrand, 2023).
- **Jefferson Wells** met à disposition des compétences spécialisées et des solutions flexibles pour répondre aux défis spécifiques des entreprises dans les secteurs de l'ingénierie et des sciences de la vie. Ils s'engagent à fournir un service de grande valeur en s'appuyant sur l'expertise technique de leurs professionnels et la variabilité de leurs offres. Avec une gamme de services incluant l'intérim, la consultance, le recrutement, la sélection, ainsi que la gestion de projets, Jefferson Wells équipe ses partenaires pour exceller à l'ère numérique, en intégrant des talents hautement qualifiés adaptés aux besoins de chaque mission (Jefferson Wells, 2022).

Le groupe est guidé par trois valeurs fondamentales : l'attention portée aux personnes, le partage des connaissances et l'innovation. Ces valeurs inspirent leur quotidien, leur permettant de respecter et de soutenir les individus pour atteindre leurs objectifs professionnels et personnels. La culture de Manpower Group, axée sur la vision d'avenir, l'inclusion, l'expertise, l'approche novatrice, la cordialité et la fiabilité, façonne son rôle de référence dans le travail contemporain, visant toujours le progrès et l'engagement.

Manpower Group a d'ailleurs été reconnue comme l'une des entreprises les plus éthiques au monde par Ethisphere pour la quatorzième année et a remporté plusieurs distinctions pour son engagement envers la responsabilité sociale des entreprises et la gestion durable des ressources humaines.

Pionnier dans le domaine du travail temporaire, le groupe offre des solutions de flexibilité et de recrutement adaptées aux besoins changeants des entreprises. Leur réseau étendu d'agences et de canaux numériques permet de connecter quotidiennement employeurs et candidats pour des missions temporaires ou des postes permanents, couvrant divers secteurs tels que l'industrie, la logistique, l'administratif et la finance. En outre, Manpower propose des services d'externalisation centrés sur les talents et des programmes de développement de compétences pour renforcer l'employabilité dans un marché de travail en évolution (Manpower Group, 2023).



Figure 7 – Manpower Group - Faits & Chiffres au niveau mondial

Source : ManpowerGroup Belgium. (2023). *Faits & Chiffres*. Consulté le 14 avril 2024, à l'adresse <https://www.manpowergroup.be/fr/faits-chiffres/>

4.2 Dimension durable et responsable

Manpower Group, à travers ses déclarations publiques, croit fermement que l'emploi durable et significatif a le pouvoir de transformer le monde. Actif depuis plus de sept décennies, le groupe a réussi à relier des millions d'individus à des opportunités professionnelles, tout en les aidant à acquérir et à maintenir des compétences essentielles pour leur employabilité à long terme. Cela permet aux travailleurs concernés de subvenir aux besoins de leurs familles, de contribuer à leurs communautés et de réaliser leurs ambitions professionnelles. Le groupe s'engage à respecter et à promouvoir les droits humains internationalement reconnus, assurant ainsi que l'emploi serve non seulement de source de revenu mais aussi de dignité et de but pour les employés.

Avec une présence mondiale et une collaboration avec des centaines de milliers d'organisations à travers le globe, Manpower Group joue un rôle crucial dans l'amélioration des conditions de travail au sein des chaînes d'approvisionnement multinationales. L'entreprise s'efforce non seulement de faire ce qui est juste mais aussi de minimiser les risques pour ses clients, garantissant des chaînes d'approvisionnement en talents exemptes de travail des enfants, de travail forcé et d'autres formes d'abus.

En travaillant conjointement avec diverses organisations, gouvernements et ONG, le groupe milite pour une inclusion consciente, permettant à des individus partout dans le monde de participer au marché du travail et d'exprimer leur authenticité au quotidien. L'entreprise vise à dépasser le cadre de la simple conformité avec les lois sur l'emploi et la non-discrimination, en prônant l'acceptation, le respect et l'inclusion. Elle s'engage également fermement contre le racisme, tout en promouvant la diversité et l'égalité à la fois au sein de ses opérations mais aussi dans les communautés où elle opère.

Manpower Group a d'ailleurs établi une politique mondiale sur les droits de l'homme pour consolider son leadership dans l'industrie, plaider pour des pratiques de recrutement éthiques et offrir des opportunités aux populations sous-représentées et vulnérables.

De plus, l'entreprise a investi dans la formation de plus de 30 000 employés sur le code de conduite, la cybersécurité, la protection des données et d'autres standards pour une entreprise responsable et éthique.

L'engagement de Manpower Group envers le développement durable et l'éthique du travail se reflète également dans son adhésion au Pacte mondial des Nations Unies depuis 2006, où elle déclare son soutien aux droits de l'homme et rend compte annuellement de ses activités. À travers des partenariats stratégiques avec des organisations internationales, Manpower Group soutient activement les droits des individus et offre un soutien qui leur permet de se connecter à des emplois durables.

Manpower Group s'engage à transformer ses pratiques de recrutement et de gestion des talents pour protéger les droits fondamentaux au travail, définissant ainsi un modèle de conduite qui pourrait inspirer l'ensemble du groupe vers des pratiques plus responsables et inclusives (Manpower Group, 2023).

4.3 Code de conduite et d'éthique des affaires

Le groupe s'est développé en cultivant une culture d'honnêteté, d'intégrité et de responsabilité, qui constitue un avantage concurrentiel significatif pour l'entreprise. Le Code de Conduite et d'Éthique des Affaires de Manpower Group joue un rôle capital dans le maintien de cette culture, en orientant tous les employés et partenaires sur la manière de mener les activités selon les normes éthiques les plus élevées, contribuant ainsi au succès futur de l'entreprise.

L'entreprise s'engage à maintenir un environnement d'affaires responsable et transparent, souligné par son adhésion à des normes éthiques élevées dans son industrie et sa chaîne d'approvisionnement, ainsi que par l'adoption des meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise. L'organisation vise à fournir des opportunités et la dignité du travail à un large éventail de personnes, aidant les clients à réussir grâce à des pratiques commerciales éthiques.

Le Code de Conduite et d'Éthique des Affaires est donc central pour guider tous les employés et partenaires dans la conduite des affaires selon les normes éthiques les plus strictes. Ce Code est essentiel pour maintenir les valeurs et les attributs de l'entreprise et préserver sa réputation de fiabilité. Le Code facilite également la protection de la marque de l'entreprise et de ses parties prenantes en mettant l'accent sur les zones de risque éthique, en guidant la reconnaissance et la gestion des problèmes moraux et en fournissant des mécanismes pour signaler la conduite non éthique sans crainte de représailles.

De plus, le Code s'applique universellement à travers Manpower Group, englobant tous les employés, associés, officiers et membres du conseil d'administration à l'échelle mondiale. Il définit les attentes pour tous les employés afin de maintenir des interactions commerciales éthiques et fournit un cadre spécifique pour les gestionnaires et superviseurs pour renforcer et promouvoir une culture responsable au sein de l'organisation (Manpower Group, Code de Conduite et d'Éthique des Affaires, 2020).

4.3.1 Personnes

Manpower Group accorde une importance primordiale au respect de chaque individu et au rôle du travail dans leur vie. Fondée sur la conviction que chacun mérite une opportunité de travail, l'entreprise dépasse le simple respect des lois du travail pour promouvoir l'équité dans le recrutement et la progression de carrière, sans discrimination. Cette valeur centrale portée sur les personnes de l'entreprise souligne aussi l'engagement du groupe à créer un environnement de travail sûr et respectueux, exempt de conduites abusives ou non professionnelles.

En plus de respecter la diversité individuelle et de favoriser un climat d'inclusion, la société s'efforce de permettre à tous de réaliser pleinement leur potentiel. Le traitement respectueux, digne, courtois et équitable de chaque personne est essentiel pour le succès de l'entreprise grâce à un travail d'équipe efficace et une collaboration fructueuse.

Manpower met un point d'honneur également au respect de la vie privée et à la protection des informations personnelles des employés, associés, clients, fournisseurs, candidats et partenaires. Ceci est d'autant plus important en ce qui concerne les informations sensibles. Les pratiques de confidentialité de l'entreprise varient d'un pays à l'autre pour répondre aux exigences légales locales. Par ailleurs, l'entreprise s'est dotée d'un programme global de sécurité de l'information et de confidentialité pour protéger les données qui lui sont confiées.

Sur le plan de la diversité, de l'équité, de l'inclusion et de l'appartenance, Manpower reconnaît et valorise les perspectives variées apportées par une main-d'œuvre diversifiée. L'entreprise définit la diversité comme incluant une multitude de caractéristiques humaines et s'engage à promouvoir le respect mutuel et la compréhension entre tous, indépendamment de leur situation personnelle. Le groupe s'engage également à lutter contre l'injustice raciale.

Concernant la formation et la certification, tous les employés et les membres du conseil d'administration doivent suivre une formation annuelle liée à ce Code de Conduite et d'Éthique des Affaires, mais aussi liée aux politiques de l'entreprise. Cette formation leur permet de certifier leur conformité chaque année. Le non-respect de ce Code, du processus de certification ou le manque de coopération lors d'enquêtes internes peuvent entraîner des mesures disciplinaires, y compris le licenciement.

Ces principes et pratiques démontrent l'engagement profond de Manpower envers un environnement de travail éthique et inclusif, essentiel pour soutenir le développement personnel et professionnel de chaque employé tout en contribuant à la réussite collective (Manpower Group, Code de Conduite et d'Éthique des Affaires, 2020).

4.3.2 Entreprise et actionnaires

Le groupe s'engage à prendre des décisions commerciales dans le meilleur intérêt de l'entreprise, tout en évitant les conflits d'intérêts où les intérêts personnels pourraient compromettre, ou sembler compromettre, la capacité de prendre des décisions objectives au profit de l'entreprise et de ses actionnaires. Tout conflit d'intérêts réel ou potentiel doit être immédiatement divulgué au responsable ou superviseur pour maintenir la culture éthique de l'entreprise.

La société est également responsable de la protection des informations et des actifs de Manpower Group, qui incluent non seulement les propriétés physiques mais aussi des données financières, des idées, des plans d'affaires, des technologies et des informations personnelles des employés. L'utilisation non autorisée de ces actifs est prise très au sérieux.

Concernant les informations confidentielles de l'entreprise, il est impératif que celles-ci restent confidentielles et soient utilisées uniquement pour le bénéfice du groupe Manpower. La politique de l'entreprise interdit strictement le commerce d'initiés³¹ basé sur des informations non publiques et matérielles. Il est évident que cette règle s'applique également après la fin de l'emploi ou des relations commerciales, sauf dans des cas spécifiques permis par la loi.

En outre, Manpower Group valorise et protège la propriété intellectuelle, qui est cruciale pour son innovation et son succès. Les employés sont tenus de respecter et de protéger toute propriété intellectuelle, qu'elle appartienne à l'entreprise ou à d'autres.

Enfin, la société s'attend à ce que tous les employés respectent ses politiques sur l'utilisation des médias électroniques et sociaux, en garantissant que leur comportement en ligne reflète leur comportement au sein de l'entreprise. Toutes les communications par ces moyens sont considérées comme des documents commerciaux et peuvent être surveillées par l'entreprise conformément aux réglementations légales applicables (Manpower Group, Code de Conduite et d'Éthique des Affaires, 2020).

4.3.3 Clients et partenaires commerciaux

Manpower Group s'engage à respecter toutes les lois anti-corruption et anti-pots-de-vin applicables dans les pays où elle opère. Parmi celles-ci figurent le 'Foreign Corrupt Practices Act' aux États-Unis, le 'UK Bribery Act' au Royaume-Uni et la loi 'Sapin II' en France. Cette réglementation s'applique également à toute personne agissant au nom de Manpower Group. Les paiements facilitants³², bien que courants dans certains pays pour accélérer les procédures administratives, sont illégaux selon la plupart des législations et ne sont pas permis au sein de l'entreprise Manpower Group. En cas de doute ou de proposition de paiement facilitant, les employés sont invités à contacter le département juridique global.

³¹ « Personnes qui connaissent des informations confidentielles » (L'internaute, 2024).

³² « Petit pot-de-vin (on parle aussi de paiement « de facilitation », « d'accélération » ou destiné à « huiler les rouages ») versé pour s'assurer qu'un acte ou un service de routine dont l'auteur du paiement est déjà en droit de bénéficier (conformément à la loi ou à tout autre titre) sera effectivement ou plus rapidement accompli » (ETICO, s.d., para.1).

Le groupe reconnaît que les cadeaux, les divertissements et le parrainage peuvent faire partie intégrante des affaires, mais il est essentiel de suivre la politique de l'entreprise pour éviter que ces pratiques ne soient perçues comme des avantages corrompus. Toutes ces activités doivent être limitées et ne jamais influencer ou sembler influencer les décisions des partenaires commerciaux, y compris les fonctionnaires, les partenaires d'affaires, les clients ou les clients potentiels. L'offre de cadeaux en espèces ou équivalents en espèces est strictement interdite.

En ce qui concerne ses partenaires commerciaux, Manpower Group attend d'eux qu'ils adhèrent aux standards éthiques élevés et démontrent un comportement éthique dans le cadre de leurs fonctions pour l'entreprise. Le choix des partenaires commerciaux doit se faire sur la base de critères objectifs tels que la qualité, l'excellence technique, le coût, le service et l'engagement envers des pratiques commerciales socialement responsables et éthiques. Toute relation avec les partenaires doit être formalisée par un accord détaillant les services et les termes de paiement.

L'entreprise insiste également sur le respect des lois antitrust et de la concurrence pour préserver la compétition et promouvoir les marchés ouverts. Il est interdit aux employés de participer à des discussions ou des accords qui pourraient entraver une concurrence loyale. De plus, l'entreprise promeut des pratiques de vente et de marketing éthiques et s'engage à ne présenter que des informations précises et véridiques sur ses services et produits.

En résumé, Manpower Group maintient une conduite d'affaires rigoureuse, en s'assurant que toutes les interactions et pratiques commerciales respectent non seulement la législation en vigueur mais aussi les principes éthiques élevés qui guident l'entreprise (Manpower Group, Code de Conduite et d'Éthique des Affaires, 2020).

4.3.4 Communautés

Manpower Group s'engage envers les communautés qu'elle dessert en conduisant ses affaires avec respect et considération pour l'environnement. En tant qu'organisation de services professionnels, son impact environnemental est relativement limité. L'entreprise opère ses installations en respectant les permis, approbations et contrôles nécessaires et s'efforce de minimiser davantage son impact en réduisant les déchets et la consommation d'énergie. Manpower Group joue un rôle clé en modélisant de bons choix et en encourageant une gestion responsable de l'environnement par ses employés, associés et partenaires commerciaux, soutenant ainsi des communautés plus durables.

Sur le plan politique, Manpower Group interdit l'utilisation des fonds, des biens ou d'autres ressources de l'entreprise pour toute contribution ou prestation de valeur à des candidats politiques, partis ou activités politiques. Les contributions personnelles à des fins politiques ne sont pas remboursées par l'entreprise. Bien que les employés soient libres de participer à des activités d'ordre politique sur leur propre temps et à leurs frais, ils ne doivent pas le faire au nom du groupe, ni utiliser les locaux de l'entreprise pour des activités politiques.

Enfin, Manpower Group reconnaît l'engagement de ses employés envers leurs communautés locales et les causes caritatives. L'entreprise encourage ses employés à prolonger cet engagement en faisant du bénévolat localement et en soutenant des causes caritatives, mais rappelle qu'il est interdit d'utiliser les fonds, les ressources ou le nom du groupe pour soutenir des activités personnelles (Manpower Group, Code de Conduite et d'Éthique des Affaires, 2020).

4.4 Politique ESG & Développement durable au niveau mondial

Le groupe Manpower, conscient de son influence et de son rôle significatif dans le monde du travail depuis plusieurs années, a développé des stratégies axées sur les critères ESG (environnementaux, sociaux et de gouvernance). Leur plan de développement durable, intitulé « Working to Change the World », aborde les défis contemporains du marché du travail à travers trois axes principaux correspondant aux critères ESG :

1. **Critère environnemental** : L'entreprise s'engage à répondre à l'urgence climatique en visant l'objectif de 'zéro émission nette' et en adoptant des pratiques de travail durables pour minimiser leur impact environnemental.
2. **Critère social** : Manpower Group met un accent particulier sur le talent humain en favorisant l'épanouissement à grande échelle, en promouvant la diversité, l'équité, l'inclusion et en améliorant l'employabilité pour tous, visant ainsi à enrichir la prospérité collective.
3. **Critère de gouvernance** : L'organisation s'efforce de maintenir des normes éthiques élevées en définissant des pratiques de gouvernance exemplaires et en adoptant les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise.

En outre, Manpower soutient ces engagements à travers une série de politiques détaillées qui couvrent des aspects allant de la non-discrimination à l'anti-corruption, de la sécurité de l'information à l'achat responsable et au-delà. Ces politiques illustrent un engagement profond envers un développement durable et responsable et soulignent l'importance que Manpower accorde à l'intégration des valeurs ESG au cœur de ses opérations (Manpower Group, 2023).

4.4.1 Développement durable

Chez Manpower Group, la vision du développement durable est ancrée dans la croyance que des emplois significatifs et durables ont le pouvoir de transformer la société. Fondée il y a 75 ans par Elmer Winter, sous le principe de « Doing Well By Doing Good » (faire bien en faisant le bien), l'entreprise s'engage à enrichir la vie des individus tout en générant des profits pour les actionnaires et en créant de la valeur pour une large gamme de parties prenantes, y compris les employés, les candidats, les clients, les fournisseurs, les partenaires et la communauté globale.

Le plan de Manpower Group supporte spécifiquement plusieurs Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations Unies, y compris l'éducation de qualité, l'égalité entre les sexes, le travail décent et la croissance économique, la réduction des inégalités et la lutte contre les changements climatiques.



Figure 8 – Objectifs de Développement Durable de Manpower Group

Source : ManpowerGroup Belgium. (2023). *Durabilité*. Consulté le 14 avril 2024, à l'adresse <https://www.manpowergroup.be/fr/durabilite/>

L'entreprise a aussi établi une série de politiques pour renforcer son engagement envers le développement durable, incluant des politiques sur les droits humains, la santé et la sécurité, la non-discrimination, la lutte contre l'esclavage moderne et plus encore. Leurs efforts sont mesurés et audités par EcoVadis, une plateforme de référence pour l'évaluation de la responsabilité sociétale des entreprises.

Manpower Group BeLux, sous la direction de Sébastien Delfosse, prend ces engagements très au sérieux, intégrant ces principes dans leur Code de conduite et d'éthique des affaires et formant régulièrement leur personnel pour assurer la mise en œuvre efficace et authentique de ces pratiques dans toutes leurs opérations (Manpower Group Belgium, 2023).

4.4.2 Droits humains

Au sein du groupe Manpower, le respect des droits humains est au cœur de la mission et des valeurs de l'entreprise. En tant que signataire du Pacte mondial des Nations Unies, Manpower Group s'engage à respecter et à promouvoir la Déclaration universelle des droits de l'homme. Cet engagement est intégré dans la culture, la stratégie et les activités quotidiennes de l'entreprise, soulignant ainsi l'importance de l'accès à des emplois durables et de qualité comme moteur de changement social.

L'entreprise adhère fermement aux principes relatifs aux droits fondamentaux au travail, incluant l'élimination du travail forcé et de toutes formes d'esclavage moderne. Manpower Group adopte une politique de tolérance zéro à cet égard, veillant à ce que ni elle ni ses partenaires commerciaux n'emploient de pratiques de travail forcé.

De plus, Manpower s'engage à promouvoir l'équité dans le recrutement et la progression professionnelle, sans discrimination fondée sur la race, le sexe, l'âge, le handicap ou toute autre caractéristique protégée. L'organisation s'efforce de créer un environnement inclusif qui respecte et valorise les différences individuelles.

Conformément aux normes internationales, l'organisation respecte le droit des employés de former des syndicats et de participer à des négociations collectives, garantissant une interaction équitable avec les représentants des travailleurs.

L'entreprise met également un point d'honneur à observer strictement les lois sur l'emploi des jeunes et s'assure que leur travail ne nuit pas à leur santé, leur sécurité ou leur éducation. Manpower ne recrute pas de travailleurs en dessous de l'âge légal et prend des mesures pour éviter le travail des enfants dans ses opérations et celles de ses partenaires.

D'ailleurs, tous les employés et partenaires commerciaux de l'entreprise sont tenus de respecter ces principes. Plusieurs processus rigoureux sont mis en place afin de surveiller la conformité et encourager la communication ouverte, permettant aux employés de signaler toute préoccupation en toute confidentialité et sans crainte de représailles.

Manpower Group utilise également des évaluations de risques et des analyses d'impact pour améliorer continuellement ses pratiques en matière de droits humains. Ces initiatives sont guidées par des ressources internationales telles que la Déclaration de l'Organisation Internationale du Travail³³ et les principes du Pacte Mondial des Nations Unies³⁴, assurant que les actions de l'entreprise soutiennent ses engagements en matière de développement durable et de responsabilité sociale d'entreprise (Manpower Group, 2023).

³³ « Unique agence 'tripartite' de l'ONU, l'OIT réunit des représentants des gouvernements, employeurs et travailleurs de 187 États Membres pour établir des normes internationales, élaborer des politiques et concevoir des programmes visant à promouvoir le travail décent pour tous les hommes et femmes dans le monde » (OIT, 2024, para.2).

³⁴ « Le Pacte mondial des Nations Unies est l'initiative la plus importante au monde en matière de développement durable des entreprises. Englobant les principes ainsi que les valeurs des Nations Unies et ancré dans le système de l'Organisation, il est particulièrement bien placé pour favoriser la collaboration en vue de proposer et de développer des solutions qui répondent aux défis mondiaux » (Nations Unies, s.d., para.3).

Tableau 1 : Indicateurs de performance en matière de droits humains au sein de Manpower des années 2017 à 2019

Performance Data

HUMAN RIGHTS PERFORMANCE INDICATORS	2017	2018	2019
Employees represented by unions and/or collective bargaining ¹	46%	53%	50%
Countries assessed by EcoVadis (cumulative)	13	20	22
Countries rated Gold or Silver for labor practices and human rights by EcoVadis	85%	85%	95%
People from vulnerable groups coached & upskilled (cumulative from 2015, rounded to nearest 100) ^{1, 2}	160,400	198,200	—
Donations to organizations serving vulnerable groups (cumulative from 2015, rounded to nearest million) ^{1, 2}	\$18 M	\$23 M	—

NOTE ON PERFORMANCE DATA

¹ In key markets representing approximately 80% of worldwide employee population and revenues

² 2019 data not available at the time of reporting

Source: ManpowerGroup. (2022). *2021-2022 Belgium ESG Report*. https://www.manpowergroup.be/wp-content/uploads/2022/12/43_ManpowerGroup_Belgium-_ESG_Report_2021_2022_hi.pdf

À travers l'analyse de ces données, on observe une fluctuation dans le pourcentage d'employés de l'entreprise Manpower Group représentés par des syndicats ou dans le cadre de négociations collectives, commençant par 46% en 2017, augmentant à 53% en 2018 et diminuant légèrement à 50% en 2019. Cela peut refléter des changements dans les relations de travail ou dans les attitudes envers la syndicalisation.

Par ailleurs, le nombre de pays évalués par EcoVadis³⁵ a augmenté régulièrement, passant de 13 à 22, ce qui dénote une portée d'évaluation en expansion. Les pays classés Or ou Argent pour les pratiques de travail et les droits de l'homme sont passés de 85% à 95% en 2019, ce qui suggère une amélioration dans ces domaines.

On constate également une augmentation significative des personnes issues de groupes vulnérables accompagnées et formées, de 160 400 en 2017 à 198 200 en 2018, bien que les données pour 2019 ne soient pas fournies. Cela témoigne de l'engagement du groupe Manpower envers la responsabilité sociale. Les dons aux organisations aidant les groupes vulnérables ont également augmenté, passant de 18 millions de dollars en 2017 à 23 millions de dollars en 2018.

Les données montrent que Manpower Group s'est engagé activement dans des pratiques de gestion responsable, mettant en lumière un engagement stratégique envers une conduite éthique et durable des affaires. Les différents indicateurs analysés démontrent l'engagement de l'organisation envers des pratiques durables et responsables, s'alignant sur les principes de la GRHD orientée vers la création de valeur sociale et le bien-être des employés et de la communauté. Ces mesures sont précieuses pour comprendre l'impact des initiatives de gestion des ressources humaines durable au sein d'une entreprise (Manpower Group, 2023).

³⁵ « Au travers de sa Sustainability Intelligence Suite, EcoVadis vous aide à gérer les risques ESG et à assurer votre conformité liée à ces enjeux, ainsi qu'à atteindre vos objectifs RSE et Achats Responsables. Notre expertise vous permet d'améliorer les performances sociales, environnementales et éthiques de votre entreprise mais aussi celles de votre chaîne de valeur pour ainsi générer des impacts positifs à grande échelle » (EcoVadis, s.d.).

4.4.3 Santé, sécurité et bien-être

Chez Manpower Group, la santé, la sécurité et le bien-être des employés sont considérés comme des aspects primordiaux de leur responsabilité en tant qu'employeur de premier plan. La politique de santé, sécurité et bien-être adoptée par l'entreprise met en évidence l'engagement à créer un environnement de travail sûr et sain pour tous ses collaborateurs, qu'ils soient permanents, intérimaires ou contractants.

Cette politique s'aligne sur trois objectifs principaux :

1. **Préserver l'intégrité physique et psychique** des employés en mettant l'accent sur la prévention des risques professionnels et le maintien de la santé mentale et physique au travail.
2. **Réduire le nombre d'accidents du travail et de maladies professionnelles** à travers des mesures proactives et des interventions ciblées.
3. **Améliorer les conditions de travail** pour favoriser un bien-être professionnel accru et une meilleure qualité de vie au travail.

Manpower Group s'engage donc de la sorte à créer des environnements de travail sécurisés et sains, reconnaissant sa responsabilité de protéger la santé, la sécurité et le bien-être de ses employés.

En mettant des millions de personnes au travail chaque jour, Manpower constate que la sécurité des employés accroît leur engagement, leur fidélité, ainsi que leur développement de compétences, bénéficiant à tous les acteurs impliqués. La transparence accrue due aux réseaux sociaux rend essentiel le maintien de standards élevés de sécurité et de bien-être pour attirer et retenir les meilleurs talents.

La pandémie de Covid-19 a souligné l'importance pour les individus de se sentir en sécurité au travail. En réponse, Manpower a co-fondé l'Alliance « Safely Back to Work » en mars 2020 avec d'autres pionniers des services RH (Randstad et The Adecco Group), visant à aider les organisations, les décideurs politiques et les gouvernements à s'adapter aux nouvelles normes de sécurité au travail. Cette initiative souligne le rôle leader de l'industrie de Manpower dans la promotion de marchés du travail sains et la protection des individus, partageant des protocoles de sécurité issus de 26 pays et de nombreuses industries.

Manpower soutient ses milliers d'employés mondiaux en améliorant continuellement son offre de programmes de bien-être, y compris le lancement de la plateforme « OneLife Wellbeing », qui fournit du contenu adapté par les équipes People & Culture à chaque pays.

La politique globale de santé et de sécurité de l'entreprise reflète son engagement à fournir un environnement de travail sûr, non seulement pour son personnel interne mais aussi pour les associés et consultants placés chez ses clients. Cette politique est intégrée dans le Code de conduite et d'éthique des affaires de Manpower, avec une formation et une certification annuelles obligatoires pour tous les employés. En effet, les employés bénéficient de formations régulières pour renforcer leur connaissance et leur engagement envers les normes de sécurité (Manpower Group, 2023).

L'organisation prend également des mesures pour assurer la sécurité des lieux de travail à travers le monde, adaptant ses pratiques aux normes locales et nationales de santé et de sécurité. Par le biais de formations adaptées, notamment via sa plateforme d'apprentissage numérique « PowerYOU », Manpower prépare ses employés à travailler en toute sécurité dans divers environnements, notamment grâce à des formations spécialisées dans les industries présentant des défis de sécurité supplémentaires. Par ailleurs, l'entreprise est également en étroite collaboration avec les clients pour assurer la sécurité sur les lieux de travail partagés.

D'après le Code de Conduite de l'entreprise, Manpower s'engage dans la prévention des accidents de travail et tente de maintenir un taux d'accidents bas, tout en facilitant un retour au travail sûr et rapide pour les employés blessés. En cas de blessure, l'entreprise vise à trouver des affectations alternatives soutenant le chemin de la récupération de l'employé. De plus, chaque incident est scruté en détail pour comprendre ses causes et éviter sa récurrence.

Avec l'émergence de la crise sanitaire de 2019, Manpower a activé ses plans de continuité d'activité à travers le globe, démontrant sa capacité à naviguer dans des situations d'urgence tout en priorisant la santé et la sécurité de son personnel, des candidats et de ses associés. Cette réponse rapide et efficace souligne la résilience de Manpower et son engagement continu envers la sécurité et le bien-être de ses employés dans des circonstances changeantes et souvent difficiles. Plusieurs évaluations périodiques ont également été mises en place afin de mesurer l'efficacité des stratégies entreprises et d'ajuster les actions au besoin (Manpower Group, 2023).

Tableau 2 : Données de performances liées à la santé et à la sécurité de l'entreprise Manpower sur une période de trois ans (2017 à 2019)

Performance Data

HEALTH & SAFETY PERFORMANCE INDICATORS	2017	2018	2019
Markets with health & safety certification ¹	43%	50%	50%
Employee absentee rate ²	1.9	2.9	4.6
Number of recordable injury events among employees per million hours worked ^{3, 4}	3.7	3.8	4.7
Number of lost-time injury events among employees per million hours worked ⁵	—	2.8	3.9
Number of recordable injury events among associates on assignment per million hours worked ^{4, 5}	24	23.9	23.3
Number of lost-time injury events among associates on assignment per million hours worked ⁵	—	22.3	21.6

NOTE ON PERFORMANCE DATA

¹ Percentage of worldwide revenues in countries with certified management systems.

² In key markets where data is tracked. 2019 data represents approximately 50% of worldwide employees, reduced from 60% in 2018 due to lack of data availability at the time of reporting. Absenteeism rates vary significantly between countries, ranging from a low of 0.2 to a high of 8. Absenteeism data is not tracked in some markets, including the US, where our Paid Time Off policy enables employees to take scheduled or unscheduled time off as needed for any reason.

³ Data was unavailable in several countries heavily impacted by COVID-19 at the time of reporting, resulting in a reduction in coverage from 80% of worldwide employees in 2018 to 67% in 2019. Incident rates vary widely between countries, ranging from a low of 0 to a high of 10 events per million hours worked.

⁴ Not tracked globally prior to 2018.

⁵ In key markets representing approximately 60% of associates on assignment.

Source: ManpowerGroup. (2022). 2021-2022 Belgium ESG Report. https://www.manpowergroup.be/wp-content/uploads/2022/12/43_ManpowerGroup_Belgium-_ESG_Report_2021_2022_hi.pdf

En analysant les données chiffrées de ce tableau, on peut observer qu'en 2017, 43% des marchés où Manpower opère avaient une certification santé et sécurité, ce pourcentage est monté à 50% en 2018 et est resté stable en 2019. Cependant, il y a eu une augmentation constante du taux d'absentéisme des employés, passant de 1,9 en 2017 à 4,6 en 2019. Le nombre de blessures a lui aussi augmenté. En ce qui concerne la perte de temps de travail liées à ces événements, on constate une nette augmentation de 2,8 en 2018 à 3,9 en 2019 au niveau des employés et une légère baisse de 24 en 2017 à 23.3 en 2019 pour les associés.

Ces indicateurs sont des mesures clés pour évaluer l'efficacité des politiques de santé et de sécurité de Manpower et la sécurité de son environnement de travail. La tendance croissante des taux d'absentéisme et des incidents enregistrés parmi les employés pourrait indiquer un besoin d'examiner et d'améliorer les pratiques de santé et de sécurité au travail.

4.4.4 Diversité, inclusion, équité et appartenance (DEIB)

Chez Manpower Group, la diversité, l'équité, l'inclusion et l'appartenance sont considérées comme essentielles pour créer un environnement de travail où chaque individu peut pleinement s'épanouir. La politique de non-discrimination de l'entreprise met en avant son engagement à lutter contre toute forme de discrimination et à promouvoir activement ces valeurs tant au sein de l'entreprise qu'auprès de ses partenaires et dans les communautés où elle opère. Cela comprend :

- **Diversité** : Manpower group croit en la richesse que la diversité apporte, c'est pourquoi l'entreprise promeut l'inclusion de toutes les catégories de personnes, sans distinction de race, d'orientation sexuelle, de handicap, d'origine sociale, de croyances politiques ou religieuses, d'âge et d'autres critères protégés par la loi.
- **Équité** : L'entreprise s'efforce de garantir l'égalité des chances en offrant un accès égal aux opportunités pour tous. Elle pratique la justice et l'impartialité dans le soutien au développement professionnel de chaque collaborateur à travers des initiatives telles que la formation continue et une rémunération équitable.
- **Inclusion** : Manpower travaille activement à créer de travail qui valorise et intègre la diversité des cultures et des perspectives. L'entreprise est convaincue que l'inclusion favorise la créativité et améliore la performance des individus et des équipes.
- **Appartenance** : La société aspire à cultiver une culture où chaque personne peut se sentir elle-même et reconnue au quotidien. Manpower Group encourage une communication ouverte et respectueuse et promeut la participation active de tous les membres de l'entreprise.

Par « égalité des chances », cela sous-entend une accessibilité universelle aux opportunités offertes par l'entreprise. Cela rejoint également ce concept de l'égalité de traitement, qui soit équitable et impartial, dans tous les aspects de la gestion de carrière, y compris l'emploi, la promotion et la formation.

Les facteurs DEIB sont essentiels pour Manpower Group, qui s'engage à lutter contre le racisme et à renforcer ces principes dans son entreprise et sa communauté. Cette conviction est guidée par l'expérience de l'organisation sur les marchés du travail mondiaux, reconnaissant l'importance d'engager tous les talents disponibles pour une croissance prospère et durable (Manpower Group, 2023).

Manpower Group s'engage également à augmenter la représentation des minorités et des femmes dans sa gestion et sa main-d'œuvre globale, tout en travaillant vers l'équité salariale. Leur impact global reflète un engagement envers la parité des genres et le développement d'un leadership diversifié, prouvant l'importance d'une culture d'entreprise axée sur la durabilité et la responsabilité sociale.

« We believe organizations need to be part of the solution to address the polarization, unrest and racism that is playing out in many of our communities and countries. When our society is broken for some, it is eventually broken for all of us ». – Jonas Prising Chairman & CEO of Manpower Group

Jonas Prising, le président-directeur général de Manpower Group, souligne l'importance cruciale pour les organisations de participer activement à la résolution des problèmes de polarisation³⁶, de troubles et de racisme qui se manifestent dans de nombreuses communautés et pays. Selon lui, lorsque notre société est fracturée pour certains, elle finit par l'être pour tous. Cette déclaration reflète une prise de conscience et un engagement envers la responsabilité sociale des entreprises, mettant en évidence la nécessité pour elles d'agir et de contribuer positivement à la société, affirmant ainsi l'importance d'une culture d'entreprise axée sur l'inclusion, l'équité et la diversité.

Manpower Group se positionne comme un acteur de changement dans le monde du travail, engageant des actions, des partenariats, des innovations et des campagnes de sensibilisation pour favoriser un marché du travail plus inclusif. Cette politique est intégrée dans le Code de Conduite et d'Éthique des Affaires de l'entreprise et tous les employés sont régulièrement formés et certifiés pour s'assurer de leur compréhension et de leur engagement envers ces valeurs fondamentales. En résumé, l'entreprise s'engage non seulement à respecter les principes DEIB mais aussi à être un leader dans la promotion de ces valeurs, contribuant ainsi à un marché du travail plus inclusif et équitable (Manpower Group, 2023).

4.4.5 Lutte contre l'esclavage moderne

Manpower Group, fidèle à ses engagements éthiques profonds, adopte une position ferme contre toutes formes d'esclavage moderne³⁷, en accord avec les principes établis dans son Code de Conduite et d'Éthique professionnelle. L'entreprise refuse catégoriquement toute association économique avec des entités impliquées directement ou indirectement, dans la traite des êtres humains ou l'esclavage moderne.

³⁶ « Le fait de diviser quelque chose, en particulier quelque chose qui contient des personnes ou des opinions différentes, en deux groupes complètement opposés » (Cambridge Dictionary, 2024, para.1).

³⁷ « L'esclavage moderne, tel qu'il est défini dans le rapport, comprend deux composantes principales: le travail forcé et le mariage forcé. Tous deux renvoient à des situations d'exploitation qu'une personne ne peut refuser ou auxquelles elle ne peut échapper en raison de menaces, de violence, de coercition, de tromperie ou d'abus de pouvoir. Le travail forcé, tel que défini dans la Convention de l'OIT sur le travail forcé, 1930 (n° 29) , désigne "tout travail ou service exigé d'un individu sous la menace d'une peine quelconque et pour lequel ledit individu ne s'est pas offert de plein gré" » (OIT, 2022).

Conformément à la Convention Européenne des Droits de l'Homme, Manpower Group BeLux respecte strictement l'article stipulant que « nul ne doit être réduit en esclavage ou en servitude ». Les infractions telles que la traite humaine et l'esclavage moderne sont rigoureusement prohibées et sanctionnées par le Code pénal belge, qui détaille clairement les actions constitutives de ces crimes, y compris le travail forcé, l'exploitation sexuelle et l'esclavage pour dettes.

Cette politique comprend plusieurs aspects-clés, l'entreprise identifie et combat notamment les pratiques impliquant le recrutement, le transport, le transfert, l'hébergement ou l'accueil de personnes à des fins d'exploitation et qui utilisent des moyens tels que la menace, la contrainte ou l'abus d'autorité. Par ailleurs, le groupe s'oppose à toute forme d'exercice des attributs du droit de propriété sur une personne. Il est interdit de contraindre une personne à travailler par la violence ou la menace, ou de lui offrir une rétribution insuffisante par rapport à l'importance du travail accompli.

De plus, chaque employé de l'entreprise est tenu de rapporter toute suspicion de traite humaine ou d'esclavage moderne qu'il pourrait observer dans l'exercice de ses fonctions. La formation annuelle et la certification sont d'ailleurs obligatoires pour tout le personnel afin d'assurer la compréhension et l'adhésion à ces principes.

En intégrant cette politique dans son Code de Conduite, Manpower Group renforce son engagement envers la protection des droits humains et souligne la responsabilité de chaque collaborateur à contribuer à un environnement de travail respectueux et éthique. La gestion rigoureuse et la motivation à signaler toute irrégularité contribuent de manière significative à cette lutte contre l'esclavage moderne sur tous les fronts de l'activité de l'entreprise (Manpower Group Belgium, 2023).

4.4.6 Politique anti-corruption

La politique anti-corruption de Manpower Group est rigoureusement formulée pour assurer que toutes les opérations et interactions d'affaires se déroulent avec intégrité, transparence et équité, respectant ainsi les lois anti-corruption en vigueur à l'échelle mondiale.

Comme évoqué au point 4.3.3 de ce chapitre (cf. supra p. 45), l'entreprise interdit toute forme de corruption, y compris les pots-de-vin et les paiement de facilitation. Elle s'attend à ce que tous les employés et partenaires commerciaux adhèrent à cette directive sans exception. La société met en place pour cela des contrôles stricts pour gérer et surveiller les dépenses tolérées, telles que les cadeaux d'affaires ou le parrainage d'événements, elle exige également une assiduité raisonnable dans les processus de fusion et d'acquisition pour prévenir toute conduite corruptrice. De plus, Manpower Group souligne l'importance de la transparence dans la tenue de ses registres financiers et exige que toute sollicitation suspecte ou tentative d'extorsion soit immédiatement rapportée. Des formations annuelles sur cette politique sont également mandatées pour renforcer l'engagement envers une conduite professionnelle et éthique (Manpower Group, 2023).

La politique du groupe concernant les cadeaux, divertissements et parrainages est conçue pour encadrer les interactions professionnelles impliquant des avantages tels que les cadeaux, les repas et les événements, en veillant à ce qu'elles soient effectuées avec intégrité et conformément aux lois anti-corruption. Cette politique, qui complète la politique anti-corruption de l'entreprise, stipule clairement les conditions et limites dans lesquelles ces avantages peuvent être offerts, en particulier lorsqu'ils concernent des agents publics. Les avantages ne doivent jamais être utilisés pour influencer indûment les décisions des parties prenantes et doivent toujours être transparents, appropriés à l'occasion et conformes aux exigences légales et organisationnelles.

Les employés sont tenus de signaler toute violation suspectée de cette politique à leur superviseur ou à la direction de l'éthique et de la conformité. Cette approche rigoureuse aide Manpower Group à maintenir sa réputation d'intégrité et de responsabilité dans toutes ses pratiques commerciales (Manpower Group, 2023).

4.5 Rapport de développement durable en Belgique

Dans son discours, en début du rapport, Sébastien Delfosse, Managing Director du groupe Manpower BeLux, constate que le monde du travail subit une transformation significative. Suite à la pandémie et face à l'incertitude grandissante liée aux crises climatique, économique et géopolitique, ces facteurs entraînent des changements profonds et accentuent l'urgence de se réinventer. Les entreprises, sous une pression sans précédent, doivent devenir plus agiles, résilientes et durables. L'engagement social est désormais essentiel pour tous les acteurs, y compris les investisseurs, les clients et de plus en plus les candidats et les employés.

Sébastien Delfosse rappelle qu'autrefois perçue comme une démarche principalement altruiste, la responsabilité sociale des entreprises s'est élargie pour devenir un concept plus vaste et multidimensionnel : l'ESG. En tant que leader mondial des ressources humaines, Manpower Group a su anticiper ces nouvelles attentes en matière de recrutement et de gestion des ressources humaines. Dans un marché du travail marqué par une pénurie de talents sans précédent, un nombre croissant de travailleurs recherchent un emploi qui ait du sens, reflétant une forte implication sociétale de l'entreprise et de son personnel. Lors d'une enquête récente, deux tiers des employés ont exprimé le désir de voir leur travail contribuer à une société meilleure et de partager les valeurs de l'entreprise.

Chaque entreprise doit trouver sa propre réponse aux défis sociaux actuels. Chez Manpower Group, le plan de durabilité « Travailler pour changer le monde » se concentre sur les domaines où l'impact est le plus fort, à travers les dimensions ESG. Soutenu par l'ensemble des employés du groupe à travers le monde, ce plan est également mis en œuvre en Belgique avec des initiatives locales alignées sur la stratégie globale. Bien qu'il reste des améliorations à apporter, les fondations sont posées pour continuer à générer de la valeur en collaboration avec tous les acteurs concernés.

Delfosse conclut en affirmant que Manpower croit fermement que l'emploi durable et porteur de sens a le pouvoir de transformer le monde. Les valeurs fondamentales de l'entreprise incluent les personnes, la connaissance et l'innovation, tandis que la stratégie commerciale vise à diversifier, numériser et innover (Sébastien Delfosse, Belgium ESG Report, 2022).

Marc Vandeleene, Sustainability Manager, souligne également sa contribution en exprimant sa fierté de présenter le premier rapport belge, mettant en lumière les réalisations de Manpower Group Belgium dans la mise en œuvre de leur stratégie de durabilité mondiale, basée toujours sur les trois piliers ESG. Vandeleene indique que cette stratégie repose sur une vision forte, unifiée à l'échelle mondiale et locale, visant à innover constamment et à apporter de la valeur à toutes les parties prenantes. Le point social de la stratégie ESG, comprenant les personnes et leur prospérité, illustre la raison d'être de l'entreprise, notamment à l'occasion de leur 50^{ème} anniversaire en Belgique. L'objectif est de créer un lieu de travail meilleur, plus flexible et plus égalitaire, où chacun se sent accueilli et capable de réaliser son plein potentiel.

En ce qui concerne l'éthique et la gouvernance, Vandeleene note l'importance croissante de ces aspects dans un environnement de plus en plus complexe et changeant, où il est crucial de gérer les risques et de protéger les personnes et les données. À l'échelle mondiale, l'entreprise peut s'appuyer sur un leadership solide pour mener des affaires responsables avec intégrité.

Il mentionne également que tous les collègues ressentiraient l'urgence d'agir pour la planète et de réduire leur empreinte carbone. En Belgique, des progrès sont réalisés dans la collecte de données pour mesurer leur impact environnemental et accélérer leur parcours vers la neutralité carbone d'ici 2045 ou plus tôt.

Ce rapport présente de nombreux exemples de leur impact quotidien sur le marché du travail. Récemment, Manpower Group Belgium a reçu deux distinctions importantes : le Label Diversité de la Région de Bruxelles-Capitale et le prix de la meilleure société de recrutement pour la deuxième année consécutive grâce à leur programme MyPath (Marc Vandeleene, Belgium ESG Report, 2022).

Le rapport ESG Belgium 2022-2023 de Manpower Group Belgium, intitulé « Travailler pour changer le monde », reflète son engagement continu envers les questions environnementales, sociales et de gouvernance (ESG), tel qu'évoqué au sein du point 4.4 de ce chapitre (cf. supra p.47). Le rapport détaille les stratégies et actions de l'entreprise, avec un focus particulier sur la situation belge, dans trois domaines principaux : Planète, Personnes & Prospérité et Principes de Gouvernance.

1. **Planète** : L'accent est mis sur l'action climatique avec un plan d'action climatique détaillé, incluant des efforts pour réduire les émissions de gaz à effet de serre et la consommation d'énergie. Le rapport souligne l'alignement du groupe avec l'initiative Science Based Targets³⁸ pour atteindre la trajectoire de 1,5°C, soulignant son engagement envers des normes environnementales significatives.

³⁸ « L'initiative Science Based Targets (SBTi) est une organisation d'action climatique qui permet aux entreprises et aux institutions financières du monde entier de jouer leur rôle dans la lutte contre la crise climatique. Nous élaborons des normes, des outils et des orientations qui permettent aux entreprises de fixer des objectifs de réduction des émissions de gaz à effet de serre (GES) conformes à ce qui est nécessaire pour maintenir le réchauffement de la planète en deçà des niveaux catastrophiques et atteindre l'objectif de zéro net d'ici 2050 au plus tard » (SBTi, 2024).

2. **Personnes & Prospérité** : Cette section développe l'approche de Manpower Group Belgium en matière de capital humain, en mettant l'accent sur la diversité, l'équité et l'inclusion. Elle détaille les initiatives pour la santé et la sécurité des employés, ainsi que les stratégies d'engagement communautaire visant à élever les communautés locales grâce à des contributions économiques et des opportunités d'emploi.
3. **Principes de Gouvernance** : L'entreprise souligne l'importance d'une gouvernance éthique et des mesures anticorruption. Cela inclut des descriptions détaillées de leurs structures de gouvernance, normes éthiques et processus d'engagement des parties prenantes, qui garantissent la transparence et la responsabilité au sein de l'organisation.

Dans l'ensemble, le rapport indique que Manpower Group Belgium intègre activement les principes ESG dans ses opérations de base, visant non seulement à améliorer ses pratiques commerciales mais aussi à avoir un impact positif sur la société et l'environnement (Manpower Group, Belgium ESG Report, 2022).

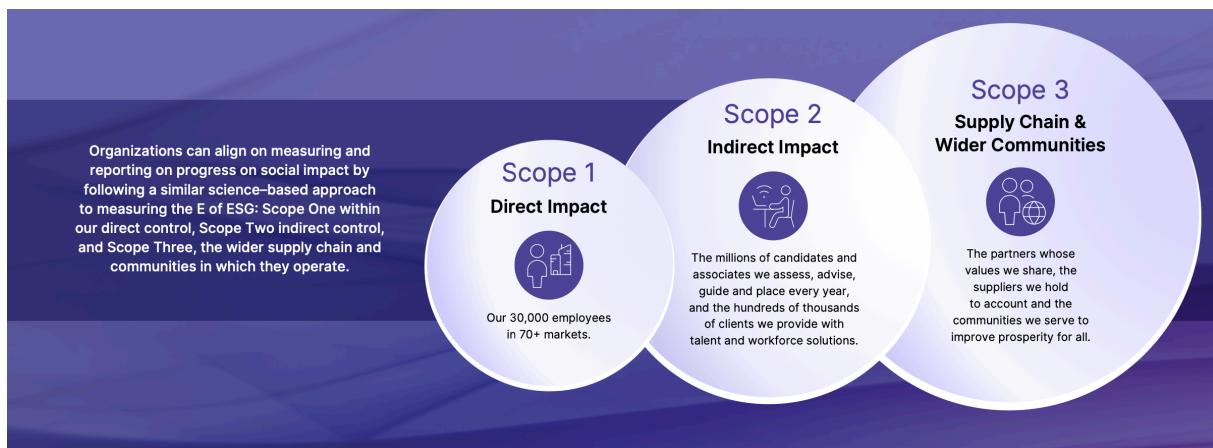


Figure 9 – Niveaux de portée

Source: ManpowerGroup. (2023). 2022-2023 ESG Report. <https://workforce-resources.manpowergroup.com/white-papers/esg-report-2022-2023-working-to-change-the-world>

L'entreprise adopte une méthode basée sur des données scientifiques pour mesurer et rapporter ses impacts sociaux et environnementaux. Cette stratégie s'articule autour de trois niveaux de portée :

- Portée 1 : qui concerne les impacts directs contrôlés par Manpower Group
- Portée 2 : qui inclut les impacts indirects contrôlés par l'entreprise
- Portée 3 : qui englobe l'impact plus large sur la chaîne d'approvisionnement et les communautés dans lesquelles l'entreprise opère

4.5.1 Planète

Manpower Group se distingue en tant que leader de son secteur pour avoir adopté des objectifs de réduction d'émissions ambitieux, validés par l'initiative Science Based Targets (SBTi). Engagée fermement dans la composante environnementale de sa stratégie ESG, la société vise une réduction majeure de ses émissions directes et indirectes (portées 1 et 2) de 60%, ainsi qu'une diminution de 30% des émissions de sa chaîne de valeur (portée 3) d'ici 2030, avec l'aspiration d'atteindre la neutralité carbone avant 2045. En d'autres mots, le groupe vise à atteindre zéro émission nette d'ici 2045 et s'est fixé des cibles intermédiaires pour 2030, y compris une réduction de 60% des émissions issues de ses activités opérationnelles et une réduction de 30% des émissions de sa chaîne d'approvisionnement. Ces cibles s'alignent avec les objectifs de l'Accord de Paris³⁹, cherchant à limiter l'augmentation de la température mondiale à 1,5°C au-dessus des niveaux préindustriels. (Manpower Group, Belgium ESG Report, 2022).

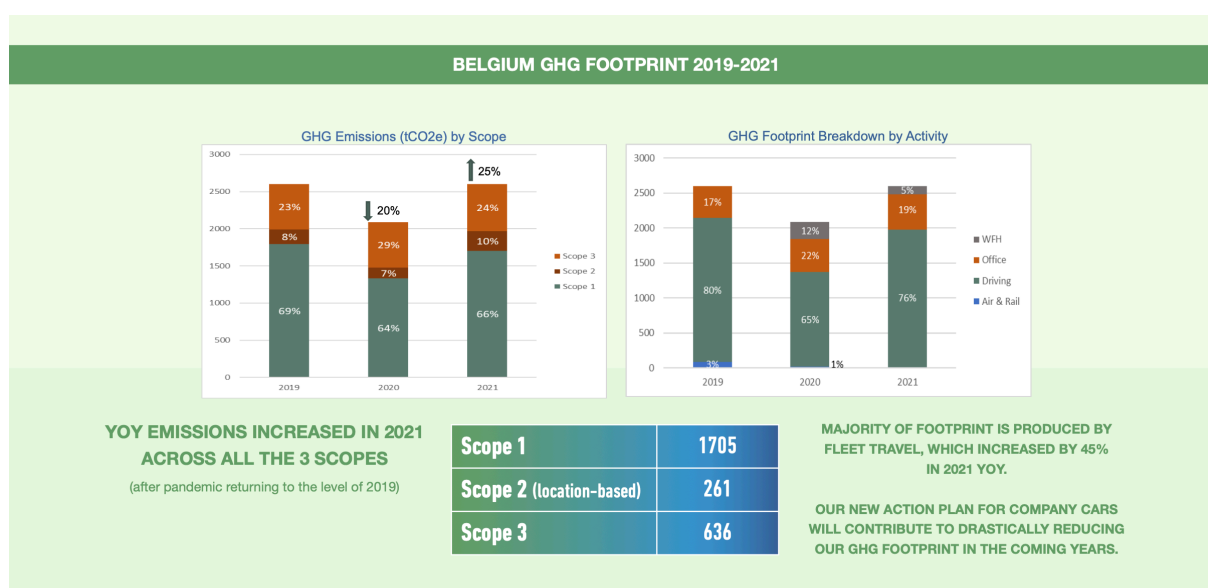
Manpower Group Belgium partage les mêmes objectifs environnementaux que l'entité mondiale. Pour atteindre ces objectifs, l'entreprise a fixé des cibles ambitieuses dans plusieurs domaines :

- **Énergie** : Utiliser 100% d'énergies renouvelables pour les bureaux d'ici 2030, réduire la consommation énergétique et transitionner les agences vers des bâtiments à faible empreinte carbone.
- **Mobilité** : Zéro émission de CO2 pour les voitures de société d'ici 2030, promouvoir les plans de mobilité pour décarboniser les trajets domicile-travail.
- **Zéro Papier/Zéro Déchet/Recyclage** : Atteindre 95% de documents externes électroniques d'ici 2024, réduire l'impression de documents internes et mettre en place des procédures de tri et de recyclage à 100%.
- **Achats Durables** : Utiliser des produits durables dans le fonctionnement quotidien et imposer des normes environnementales aux fournisseurs.

En pratique, Manpower Group Belgium utilise déjà de l'électricité renouvelable pour 95% de ses agences, installe des panneaux solaires et met en œuvre des initiatives d'efficacité énergétique. L'entreprise vise aussi à électrifier sa flotte de véhicules, avec un objectif de 100% de véhicules électriques d'ici 2030. De plus, des modèles de travail hybrides sont encouragés pour réduire l'empreinte carbone des trajets domicile-travail. Enfin, des efforts continus sont faits pour réduire les déchets et recycler les matériaux, y compris le don de matériel informatique à des organisations caritatives (Manpower Group, Belgium ESG Report, 2022).

³⁹ « L'Accord de Paris est un traité international juridiquement contraignant sur les changements climatiques. Il été adopté par 196 Parties lors de la COP 21, la Conférence des Nations unies sur les changements climatiques à Paris, France, le 12 décembre 2015. Il est entré en vigueur le 4 novembre 2016. Son objectif primordial est de maintenir « l'augmentation de la température moyenne mondiale bien en dessous de 2°C au-dessus des niveaux préindustriels » et de poursuivre les efforts « pour limiter l'augmentation de la température à 1,5°C au-dessus des niveaux préindustriels » » (United Nations, s.d.).

Tableau 3 : Évolution de l'empreinte carbone du groupe Manpower en Belgique de 2019 à 2021



Source: ManpowerGroup. (2022). 2021-2022 Belgium ESG Report. https://www.manpowergroup.be/wp-content/uploads/2022/12/43_ManpowerGroup_Belgium-_ESG_Report_2021_2022_hi.pdf

L'empreinte carbone (GHG Footprint) de Manpower Group Belgium a été analysée pour la période de 2019 à 2021, avec une répartition des émissions de gaz à effet serre (GES) par portée (scope) et par activité.

En 2019, les émissions se répartissaient comme suit : le scope 1 représentait 69% des émissions, le scope 2 constituait 8% et le scope 3 était à 23%. En 2020, il y a eu une réduction notable des émissions, scope 1 a diminué à 64%, scope 2 est resté stable à 7% et scope 3 a augmenté à 29%. Une baisse de 20% a donc été observée en 2020 par rapport à 2019. En 2021 par contre, les émissions ont de nouveau augmenté : le scope 1 est remonté à 66%, le scope 2 a légèrement augmenté à 10% et le scope 3 a diminué à 24%, ce qui représente au total une augmentation de 25% par rapport à 2020.

En 2019, les principales sources d'émissions étaient les déplacements en voiture, représentant 80% des émissions, les activités de bureau responsables de 17% et les voyages en avion et train comptaient pour 3%. En 2020, l'impact de la pandémie est visible, les émissions dues aux déplacements en voiture ont diminué à 65%, les activités de bureau ont augmenté à 22%, le travail à domicile (WFH) a contribué à 12% et les voyages en avion et en train ont presque disparu, à 1%. En 2021, les émissions ont montré une tendance à la hausse, les déplacements en voiture ont représenté 76%, les activités de bureaux ont légèrement diminué à 19% et le travail à domicile a contribué à 5%.

L'augmentation des émissions de CO2 en 2021 marque un retour aux niveaux de 2019 après la baisse observée en 2020 en raison de la pandémie. Les déplacements en voiture de la flotte de l'entreprise sont identifiés comme la principale source d'émissions, représentant 76% des émissions totales en 2021, avec une augmentation de 45% par rapport à l'année précédente.

Pour répondre à ces défis, Manpower Group Belgium a mis en place un nouveau plan d'action visant à réduire considérablement son empreinte carbone. Les mesures incluent l'adoption de véhicules électriques et la mise en œuvre de stratégies de mobilité durable. Ces initiatives devraient permettre à l'entreprise de réduire son empreinte carbone dans les années à venir, contribuant ainsi à un environnement plus durable (Manpower Group, Belgium ESG Report, 2022).

La politique environnementale de Manpower Group en Belgique souligne ainsi son engagement robuste dans la lutte contre le réchauffement climatique. Pour soutenir ces objectifs, le groupe a mis en place des stratégies précises telles que l'utilisation de 100% d'énergies renouvelables dans ses agences et bureaux d'ici 2030, la transition vers des bâtiments à faible empreinte carbone et des mesures pour réduire l'impact environnemental des déplacements professionnels.

D'autres initiatives incluent le passage à une utilisation presque exclusive de documents électroniques d'ici fin 2024, l'instauration de systèmes de tri et de recyclage complets, ainsi que l'adoption d'achats durables au sein de l'entreprise.

Ces efforts sont renforcés par une sensibilisation continue de toutes les parties prenantes aux enjeux environnementaux encourageant chaque membre du personnel à adopter des comportements écoresponsables au quotidien. Cette approche globale et engagée de l'entreprise démontre son rôle actif et sa responsabilité en tant qu'acteur majeur dans le domaine de la durabilité environnementale (Manpower Group, Belgium ESG Report, 2022).

« To achieve our near-term Climate Action targets by 2030 and reach Net Zero by 2045, we have identified five levers and are already implementing these across our key markets » (Manpower Group, 2023).

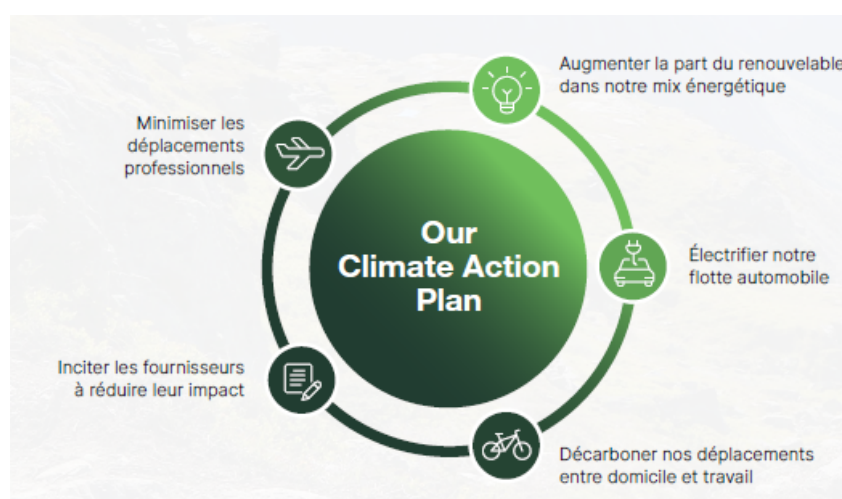


Figure 10 – Plan d'action pour le climat de Manpower Group

Source : Manpower. (2022). *Rapport RSE 2022 – France*.
https://www.manpower.fr/webdav/site/manpower/shared/landing_pages/notre_demarche_rse/pdf/rapport_rse_manpower_2022.pdf

D'un point de vue global, pour compenser ses émissions résiduelles, Manpower Group se concentre sur l'efficacité énergétique et l'achat d'électricité renouvelable dans des marchés clés tels que l'Australie, la France et le Japon. En France, un plan de sobriété énergétique a été mis en place, incluant l'utilisation d'éclairage LED et des ajustements de la température des chauffe-eaux et des systèmes HVAC. L'entreprise convertit également sa flotte de véhicules en véhicules électriques (VE) dans six de ses principaux marchés, avec l'ajout de 307 VE au cours de l'année passée. Tel qu'évoqué récemment, en Belgique, un plan de mobilité encourage les employés à opter pour des options de transport plus écologiques.

Les biens et services achetés représentant la majorité des émissions de portée 3 (66%). Le groupe travaille avec ses fournisseurs pour réduire l'empreinte carbone et atteindre ses objectifs pour 2030. En effet, Manpower Group met un point d'honneur à générer des impacts sociaux positifs, ce qui se reflète dans le choix de ses partenariats. L'entreprise collabore avec des ONG de premier plan, des marques mondiales et des associations, chacune reconnue pour son héritage de contribution à un monde meilleur pour vivre et travailler. En Norvège, par exemple, les grands fournisseurs doivent obtenir une certification environnementale et fixer des objectifs de réduction des émissions dans les trois prochaines années. Cette approche holistique montre que Manpower Group ne se contente pas de réduire ses propres émissions mais cherche également à impacter positivement toute sa chaîne de valeur (Manpower Group, Belgium ESG Report, 2022).

Dans le cadre de son plan d'action climatique, Manpower s'engage à diminuer l'impact de ses activités en favorisant une économie faible en carbone. Face aux défis posés par le changement climatique, tels que les événements météorologiques extrêmes et les pénuries d'eau, Manpower reconnaît l'importance de son rôle en collaboration avec le secteur public et la société civile pour développer des solutions durables. L'impact environnemental de l'entreprise, bien que traditionnellement modeste, a été réduit grâce à l'adoption notamment du télétravail et à une réduction drastique des voyages d'affaires pendant la crise sanitaire.

Ces adaptations ont renforcé la détermination de la société à réviser son modèle d'affaires pour soutenir des méthodes de travail plus durables et à contribuer activement aux objectifs de l'Accord de Paris et du Pacte vert européen⁴⁰. L'engagement de Manpower en faveur de la durabilité se traduit par sa participation active au sein des groupes d'action climatique du Forum économique mondial et par sa transparence dans le reporting climatique, alignée sur les recommandations du TCFD⁴¹.

⁴⁰ « La Commission européenne a adopté une série de propositions visant à adapter les politiques de l'UE en matière de climat, d'énergie, de transport et de fiscalité en vue de **réduire les émissions nettes de gaz à effet de serre d'au moins 55 % d'ici à 2030** par rapport aux niveaux de 1990 » (Commission européenne, s.d., para.3).

⁴¹ « Le Conseil de stabilité financière (CSF) a créé la TCFD pour élaborer des recommandations sur les types d'informations que les entreprises devraient divulguer pour aider les investisseurs, les prêteurs et les assureurs à évaluer et à fixer le prix d'un ensemble spécifique de risques, à savoir les risques liés au changement climatique » (TCFD, 2023).

Les initiatives de Manpower pour réduire sa consommation énergétique, encourager les déplacements durables et minimiser les déchets de bureau reflètent son engagement profond envers le développement durable et sa volonté d’agir de manière responsable face aux défis climatiques actuels (Manpower Group, Belgium ESG Report, 2022).

4.5.2 Personnes et prospérité

« Nous vivons dans un moment de transformation dans le monde du travail, marqué par des changements démographiques, l’augmentation du choix individuel, les perturbations technologiques et l’évolution des attentes des clients. Ces tendances accélèrent la demande pour des solutions de main-d’œuvre innovantes et pour des personnes possédant les compétences nécessaires pour s’adapter. Les employeurs recherchent des travailleurs qualifiés et les personnes aspirent à travailler pour des organisations inclusives qui les aident à réaliser leur plein potentiel et à développer des compétences pour une carrière durable » (Manpower Group, 2023).

Le groupe se positionne comme un acteur clé pour cette transformation, en aidant les individus à renforcer leur employabilité, à se sentir inclus, à contribuer à un objectif supérieur et à travailler de manière qui respecte leur vie personnelle.

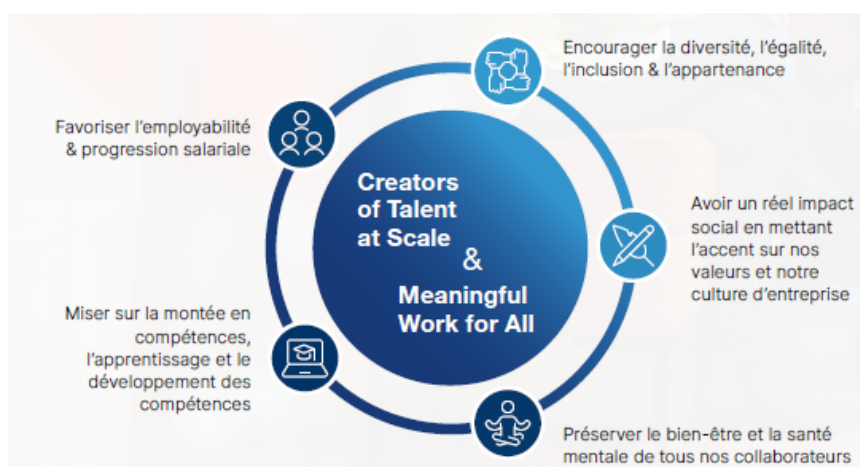


Figure 11 – Individus et leviers de prospérité du groupe Manpower

Source : Manpower. (2022). *Rapport RSE 2022 – France*. https://www.manpower.fr/webdav/site/manpower/shared/landing_pages/notre_demarche_rse/pdf/rapport_rse_manpower_2022.pdf

Pour Manpower Group, le “S” de ESG signifie “People & Prosperity”. L’entreprise vise à être un créateur de talents à grande échelle, en promouvant la diversité, l’équité, l’inclusion, l’appartenance et en améliorant l’employabilité et la prospérité pour tous. Cela inclut notamment des salaires équitables, le bien-être, le développement des compétences et l’équilibre entre vie professionnelle et privée. L’entreprise prône un concept d’emploi net positif, où les personnes sont en meilleure position pendant et après leur période d’emploi comparativement à leur situation initiale. En période de pénurie de talents, cela permet aux entreprises d’accéder à un ensemble diversifié de talents qualifiés nécessaires à leur succès.

En effet, face à une pénurie mondiale de compétences, avec 75% des organisations signalant des difficultés à trouver les travailleurs qualifiés nécessaires, l'engagement de Manpower n'a jamais été aussi crucial. L'entreprise s'est dédiée à la création de talents et à la fourniture d'un travail significatif pour tous, reliant 2 millions de personnes à un travail durable et significatif en 2021. Dans un effort pour renforcer la diversité dans ses rangs de leadership, Manpower a révisé son ambition, visant désormais à atteindre 50% de femmes dans des postes de direction d'ici 2025. Cette ambition est soutenue par des plans robustes comprenant la mesure des progrès, l'établissement d'indicateurs de performance clés pour accélérer l'égalité des genres et la mise en place de parcours professionnels clairs pour les femmes au sein de l'organisation. Ces efforts sont complétés par des programmes de mentorat et de parrainage, renforçant l'engagement de l'entreprise à créer un environnement de travail inclusif et propice au développement de tous ses employés. Effectivement, à travers son initiative Manpower MyPath, l'entreprise a transformé la vie de 182 000 personnes grâce à des programmes d'améliorations des compétences et de coaching de carrière personnalisé.

La société s'engage donc à être un créateur de talents à grande échelle, en boostant l'employabilité et la prospérité économique par des orientations de carrière, des évaluations, du coaching et des programmes d'acquisition et de perfectionnement de compétences. Elle priorise également la santé et le bien-être des personnes et s'engage en faveur de modèles de travail flexibles pour permettre une participation plus large au marché du travail (Manpower Group, 2023).

En Belgique, Manpower Group met en œuvre diverses initiatives pour répondre aux défis du marché du travail et promouvoir l'emploi durable et inclusif. En 2021, Manpower Group Belgium a connecté des milliers de personnes à des emplois significatifs et durables. Le programme MyPath a également particulièrement aidé à requalifier des candidats et à renforcer leurs compétences pour répondre aux besoins des employeurs locaux.

Manpower Group Belgium partage les ambitions globales de l'entreprise en matière de diversité et d'inclusion. L'organisation a été reconnue comme le meilleur lieu de travail pour l'inclusion des personnes LGBTQ+ et des personnes porteuses d'un handicap pour la sixième année consécutive. Comme évoqué précédemment, elle a également reçu le Label Diversité de la Région de Bruxelles-Capitale, récompensant ses actions concrètes pour promouvoir la diversité et lutter contre la discrimination.

Par ailleurs, le groupe Manpower en Belgique a mis en place des modèles de travail flexibles pour répondre aux besoins des employés et réduire leur empreinte carbone. Le programme « Work My Way » permet aux employés de choisir où et quand ils travaillent, favorisant ainsi un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle.

Enfin, depuis plus de 15 ans maintenant, Manpower Group Belgium collabore avec le secteur public pour aider les chercheurs d'emploi à trouver un emploi durable. Des projets tels que les ateliers de recherche d'emploi avec Actiris et le Forem visent à renforcer la motivation et les compétences des chercheurs d'emploi, améliorant ainsi leurs perspectives sur le marché du travail (Manpower Group, Belgium ESG Report, 2022).

4.5.3 Principes de gouvernance

Comme évoqué précédemment, Manpower Group Belgium fait face à une situation de transformation dans le monde du travail, renforcé par divers facteurs qui accélèrent la nécessité de solutions innovantes pour la main-d'œuvre et une demande accrue de compétences adaptatives. C'est une des raisons pour lesquelles, l'entreprise s'engage à maintenir des standards élevés de gouvernance et d'éthique dans toutes ses opérations, affirmant l'importance de la confiance, de la transparence et de la responsabilité pour créer de la valeur pour tous les intervenants. Ce cadre éthique guide non seulement leurs pratiques internes mais influence aussi positivement l'industrie et la chaîne d'approvisionnement globale (Manpower Group, Belgium ESG Report, 2022).



Figure 12 – Principes de Gouvernance du groupe Manpower

Source : Manpower. (2022). *Rapport RSE 2022 – France*. https://www.manpower.fr/webdav/site/manpower/shared/landing_pages/notre_demarche_rse/pdf/rapport_rse_manpower_2022.pdf

Dans le cadre de sa stratégie environnementale, sociale et de gouvernance (ESG), Manpower Group met un point d'honneur à incarner une entreprise responsable, en établissant des standards éthiques élevés. Fondée sur les principes de confiance, de transparence et de responsabilité, l'entreprise s'engage à valoriser tous ses partenaires en adoptant une gestion transparente et responsable, en fixant de normes éthiques élevées dans son secteur d'activité, ainsi que dans sa chaîne d'approvisionnement et en adoptant les meilleures pratiques de gouvernance d'entreprise.

L'ESG est d'ailleurs intégré au niveau de la direction de l'entreprise, surveillé par le Comité de Gouvernance et de Durabilité, qui évalue régulièrement les tendances de durabilité et les performances de l'entreprise. Un comité exécutif ESG, existant depuis plus de deux ans, rend compte directement au PDG et inclut des postes clés tels que le Directeur de la Durabilité et le Directeur Financier.

Pour gérer les risques, l'entreprise applique une gestion rigoureuse des risques d'entreprises (Enterprise Risk Management), en utilisant le cadre du COSO 2017⁴² pour évaluer et répondre aux risques d'affaires évolutifs. Cette approche est essentielle pour maintenir les standards les plus élevés en matière d'éthique et de responsabilité (Manpower Group, ESG Report, 2023).

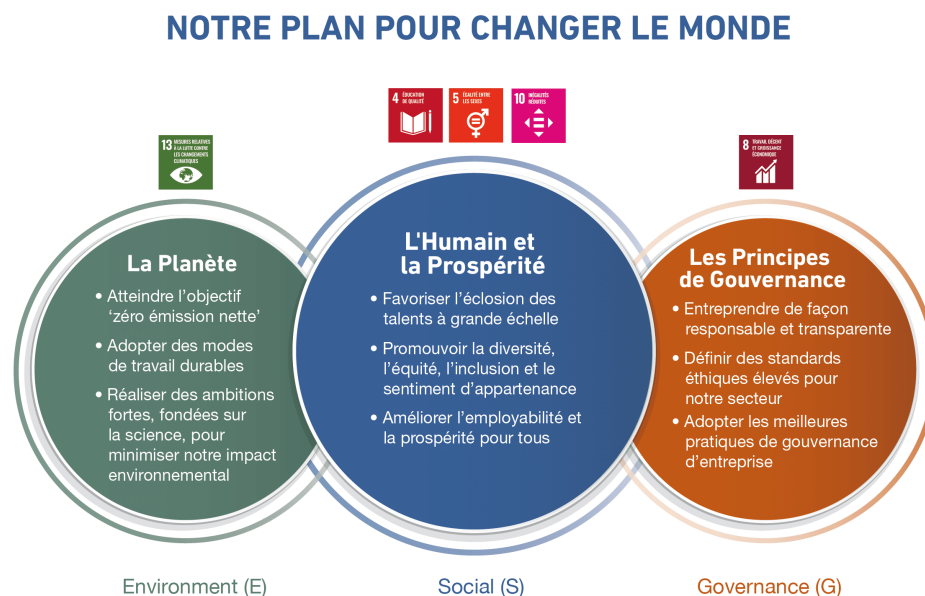


Figure 13 – Les rôles ESG de Manpower Group

Source : ManpowerGroup Belgium. (s.d.). *Développement durable : Le plan de ManpowerGroup pour changer le monde (#ESG)*. Consulté le 14 avril 2024, à l'adresse <https://www.manpowergroup.be/fr/2021/11/27/developpement-durable-le-plan-daction-de-manpowergroup-pour-changer-le-monde-esg/>

Cette approche est structurée autour de plusieurs axes de focus au sein de sa stratégie de gouvernance, illustrée par des reconnaissances telles que sa désignation pendant 14 années consécutives comme l'une des entreprises les plus éthiques au monde, un exploit inégalé dans son secteur.

Sous la direction de Jonas Prising, PDG et président, Manpower Group réaffirme son engagement envers le changement sociétal positif, un engagement ancré dans les principes fondateurs de l'entreprise depuis près de 75 ans. Le groupe souligne l'importance de poursuivre des pratiques commerciales et responsables pour répondre aux attentes de toutes ses parties prenantes et met l'accent sur la responsabilité d'entreprise comme un objectif constant dans tous les aspects de sa gestion (Manpower Group, ESG Report, 2023).

⁴² « Il s'agit d'un ensemble de principes sur lesquels les processus peuvent être construits ou intégrés pour une organisation particulière, et c'est un système de suivi, d'apprentissage et d'amélioration des performances. La gestion des risques de l'entreprise peut être utilisée par des organisations de toute taille. Si une organisation a une mission, une stratégie et des objectifs - et la nécessité de prendre des décisions qui tiennent pleinement compte des risques - alors la gestion des risques de l'entreprise peut être appliquée » (COSO, 2023).

En parallèle, des recherches et des discussions autour de la responsabilité dans la gestion des ressources humaines soulignent une prise de conscience croissante des enjeux environnementaux, notamment chez les jeunes générations exigeantes en termes d'idéaux et de principes. Cette évolution pousse les RH vers une orientation écologique plus marquée, transformant ainsi les valeurs et les pratiques pour mieux respecter la planète et le bien-être des travailleurs.

La promotion de modèles d'économie verte devient un impératif pour les entreprises qui souhaitent protéger l'environnement tout en favorisant le progrès individuel et collectif.

L'importance de pratiques d'embauche durables, éthiques et responsables dans la stratégie RH est également soulignée. L'évolution des attentes des candidats et de la société requiert des entreprises qu'elles affichent plus de transparence, d'éthique et de responsabilité sociale. Le recrutement éthique et la responsabilité sociale deviennent ainsi des piliers essentiels de la stratégie moderne des RH, en mettant en évidence les principes fondamentaux et les avantages de ces pratiques tant pour les entreprises que pour la société.

En ce qui concerne l'intégrité et l'éthique, l'entreprise utilise son influence pour établir des normes élevées de conduite des affaires et de traitement éthique des travailleurs. Le groupe a également mis en place une hotline d'éthique des affaires disponible 24h/24 et 7j/7, permettant à toute personne de signaler des préoccupations éthiques.

Dans le domaine de la sécurité de l'information et de la confidentialité des données, le groupe met en œuvre une gouvernance et un cadre de cybersécurité rigoureux, en ligne avec la norme ISO 27001⁴³, pour protéger contre les menaces croissantes en matière de cybersécurité.

De plus, l'engagement des parties prenantes et la reconnaissance des tendances émergentes sont au cœur de la stratégie de Manpower Group pour renforcer la gouvernance d'entreprise et répondre aux attentes en matière d'ESG. Cette stratégie d'engagement des parties prenantes est intégrée à leur approche ESG, soulignant leur rôle de leader dans la confédération mondiale de l'emploi et leur participation active aux initiatives des parties prenantes à l'échelle mondiale et locale (Manpower Group, ESG Report, 2023).

⁴³ « ISO/IEC 27001 est la norme la plus connue au monde en matière de systèmes de management de la sécurité de l'information (SMSI). Elle définit les exigences auxquelles un SMSI doit répondre. La norme ISO/IEC 27001 fournit aux entreprises de toutes tailles, quel que soit leur secteur d'activité, des lignes directrices pour l'établissement, la mise en œuvre, la tenue à jour et l'amélioration continue d'un système de management de la sécurité de l'information » (ISO, s.d., para.1).

4.6 Certifications et distinctions

Manpower Group a été reconnue comme l'une des entreprises les plus éthiques du monde par Ethisphere pour la 14^{ème} fois et a été honorée par la Human Rights Campaign comme l'un des meilleurs lieux de travail pour l'égalité LGBTQ+. L'entreprise a obtenu de nouvelles évaluations EcoVadis dans 8 pays en 2022, portant son total cumulé de notations Platine, Or, Argent et Bronze à plus de 24 pays. Elle a converti des véhicules de flotte en électrique dans six pays et des lignes directrices complètes ont également été développées pour l'utilisation éthique et responsable de l'intelligence artificielle (IA).

En Belgique notamment, le groupe est régulièrement reconnu pour ses pratiques commerciales éthiques et responsables, ainsi que pour son engagement à promouvoir des changements positifs. L'entreprise a obtenu diverses récompenses, elle a par exemple remporté le prestigieux prix de la « Meilleure Entreprise de Gestion de la Main-d'œuvre Temporaire et de Sourcing » aux HR Excellence Awards, en 2021 et pour la deuxième année consécutive. Manpower Group BeLux a également obtenu une note Gold en 2020 dans l'évaluation de performance environnementale, sociale et éthique des fournisseurs réalisée par EcoVadis (Manpower Group, Belgium ESG Report, 2022).

4.6.1 EcoVadis

La certification EcoVadis représente un jalon important pour Manpower Group BeLux dans son engagement envers la Responsabilité Sociétale des Entreprises (RSE) et le développement durable. Depuis 2017, l'entreprise a reçu la note 'Or' de la plateforme EcoVadis, affirmant ainsi son excellence dans les performances environnementales sociales et éthiques.

EcoVadis est reconnu mondialement pour ses évaluations rigoureuses des performances ESG (environnementales, sociales et de gouvernance) des entreprises, en s'appuyant sur des standards internationaux de développement durable tels que le Global Reporting Initiative (GRI)⁴⁴, le Pacte Global des Nations Unies, les normes internationales du Bureau International du Travail et la norme ISO 26000. L'analyse est structurée autour de 21 critères répartis en plusieurs thèmes principaux : l'environnement, les pratiques RH, les droits humains, l'éthique des affaires et la gouvernance, ainsi que les achats responsables.

⁴⁴ « Le leader mondial du reporting d'impact. Bienvenue à la GRI. Depuis plus de 25 ans, nous développons et mettons en œuvre les meilleures pratiques mondiales en matière de communication et de responsabilité des organisations concernant leurs impacts sur l'environnement, l'économie et les personnes. Nous fournissons les normes de reporting sur le développement durable les plus utilisées au monde, qui couvrent des sujets allant de la biodiversité à la fiscalité, des déchets aux émissions, de la diversité et de l'égalité à la santé et à la sécurité. À ce titre, les rapports de la GRI favorisent la transparence et le dialogue entre les entreprises et leurs parties prenantes » (GRI, s.d., para.1).

En 2023, Manpower Group BeLux a non seulement maintenu sa note 'Or', mais a également obtenu un score impressionnant de 77/100, plaçant l'entreprise dans le top 1% des sociétés les mieux notées dans son secteur sur cette plateforme. Ce résultat illustre clairement l'engagement de Manpower Group BeLux envers des pratiques commerciales responsables et durables, confirmant son leadership dans la promotion de la RSE dans le secteur du recrutement.

Philippe Lacroix, ancien directeur général de Manpower Group BeLux, affirmait que la pandémie de Covid-19 a révélé la nécessité d'adopter des pratiques d'entreprise durables dans un monde interconnecté et interdépendant, soulignant que la stratégie sociétale est une stratégie clé pour l'entreprise. En réponse aux défis soulevés par la pandémie, Manpower Group BeLux a renforcé ses engagements envers l'environnement, la diversité, l'employabilité et l'éthique. Parmi les initiatives mises en place figurent la dématérialisation des documents, le recyclage efficace des déchets, des dons de matériel à des écoles et associations, des mesures pour réduire la consommation d'énergie et l'empreinte carbone des voitures de société. Ces efforts ont été positivement évalués par EcoVadis, mettant également en lumière l'innovation de l'entreprise dans la gestion et la culture des talents.

En plus de cette évaluation, Manpower Group a reçu des certifications EcoVadis dans 24 pays, avec pour la plupart des scores dans les catégories Or ou Argent. Ces certifications couvrent divers aspects de responsabilité sociétale et le rapport de développement durable (cf. supra p. 56) de Manpower Group BeLux détaille les actions et la vision de l'entreprise dans ce domaine (Manpower Group, 2023).



Figure 14 – Certification EcoVadis Manpower Group BeLux

Source : ManpowerGroup Belgium. (2023). *Durabilité*. Consulté le 14 avril 2024, à l'adresse <https://www.manpowergroup.be/fr/durabilite/>

4.6.2 Ethisphere

L'entreprise a également été honorée pour la quatorzième année consécutive par Ethisphere, une organisation mondiale qui définit et promeut les normes d'éthique commerciale. Cette reconnaissance est attribuée aux entreprises qui intègrent l'éthique au cœur de leur stratégie et contribuent positivement à la société. Manpower Group se distingue dans plusieurs domaines clés tels que l'éthique, la conformité, la culture d'entreprise, la gouvernance, la citoyenneté d'entreprise, ainsi que le leadership et la réputation.

La pandémie a souligné l'urgence de s'attaquer aux diverses formes d'inégalité, touchant les revenus, la race, le sexe, l'âge, entre autres. Manpower Group, confrontée directement à ces inégalités, assume un rôle actif dans sa neutralisation par des initiatives de leadership et de responsabilité. L'entreprise s'engage à mener ce changement, soulignant son rôle de leader dans l'adoption de pratiques commerciales éthiques.

Le programme 'World's Most Ethical Companies' d'Ethisphere reconnaît des entreprises de divers secteurs à l'échelle mondiale, pour leur rôle dans la promotion du changement positif. Le groupe Manpower, en tant que membre du 'International Business Council'⁴⁵, adhère également aux nouvelles 'Stakeholder Capitalism Metrics' qui mettent l'accent sur la mesure des critères environnementaux, sociaux et de gouvernance.

L'entreprise était d'ailleurs la seule de son secteur à figurer sur cette liste prestigieuse, ce qui renforce sa réputation et son attractivité en tant qu'employeur, des facteurs de plus en plus essentiels pour la valorisation des entreprises sur les marchés financiers (Manpower Group Belgium, 2023).

4.6.3 HR Excellence Awards

Depuis plusieurs années maintenant, Manpower Group Belgium participe au concours 'HR Excellence Awards', qui « récompense les prestataires de services RH qui se distinguent par leurs innovations, leurs résultats et la valeur ajoutée pour leurs clients » (Securex, 2024, para.1). L'entreprise a d'ailleurs remporté divers titres au cours de ces participations. En effet, par exemple lors de la 12^{ème} édition en 2022, qui rassemblait d'ailleurs plus de 500 professionnels des ressources humaines, des récompenses ont été attribuées, dans 12 catégories différentes, aux prestataires de services RH. Ces prix ont reconnu les contributions notables, entre autres, dans l'innovation des méthodes de travail, l'adaptation des environnements et des modèles opérationnels, ainsi que le développement d'outils de communication et de collaboration.

Lors de cette cérémonie, Manpower Group Belgium a remporté le titre de 'Best Staffing, Sourcing & Contingent Workforce Management Company' pour la deuxième année consécutive. Ce prix a notamment été décerné en reconnaissance du projet MyPath, qui pour rappel est un programme de transformation axé sur le développement de l'employabilité et des compétences des travailleurs temporaires, tant techniques que comportementales, à travers des parcours de carrière personnalisés. Ce programme permet de répondre de manière innovante aux pénuries de talents, qui représente un défi majeur dans le secteur du recrutement. En 2021, 2191 travailleurs temporaires ont rejoint ce programme en Belgique et 71% d'entre eux étaient en poste dans les mois qui ont suivi le programme.

⁴⁵« Le World Business Council for Sustainable Development (WBCSD) et ses membres posent les jalons de la transformation. Notre éducation, nos outils et notre technologie aident les membres à transformer leurs ambitions en voies durables - en leur donnant les moyens d'établir de nouvelles normes pour un monde meilleur. Ce travail s'étend sur les continents et les industries, rassemblant des alliés improbables. Nous faisons la différence au niveau mondial en façonnant les politiques et en remaniant les systèmes financiers pour récompenser la prise de décision durable, et en alignant les performances des entreprises sur des progrès tangibles en matière de climat, de nature et d'équité » (WBCSD, 2024).

Les consultants de Manpower jouent un rôle essentiel en tant que 'Talent Agents', coachant et guidant les intérimaires.

Sébastien Delfosse, Managing Director de Manpower Group BeLux, a souligné que cette récompense valorisait l'implémentation de la stratégie de développement durable de l'entreprise. Il a également réaffirmé l'engagement du groupe à offrir des emplois durables et à exercer un impact positif sur la société, tout en continuant à jouer un rôle humain central dans leur mission de conseil en matière de talents et de carrière (Manpower Group Belgium, 2022).

Par ailleurs, en 2023, lors de la 13^{ème} cérémonie des HR Excellence Awards, le groupe s'est à nouveau vu recevoir un prix, récompensant l'entreprise cette fois-ci pour son projet 'Talent Knows no Border'. Cette initiative a été reconnue pour la troisième année consécutive pour son approche innovante de la pénurie de main-d'œuvre en promouvant la mobilité des travailleurs au sein de l'Union Européenne, notamment en intégrant des réfugiés ukrainiens sur le marché du travail belge.

Le projet primé de Manpower se concentre sur deux domaines principaux. La première partie implique le recrutement et l'activation de talents provenant des pays de l'Europe de l'Est, faisant appel à une équipe de consultants polonais pour fournir des services personnalisés incluant la recherche, la sélection, le soutien administratif et l'assistance en ressources humaines. Cela aide à intégrer les candidats de manière fluide sur le marché du travail, en mettant entre autres l'accent sur le soutien linguistique, le coaching et l'intégration communautaire.

Le second domaine concerne un partenariat avec Katoen Natie⁴⁶ à Anvers, visant à recruter des talents logistiques avec un potentiel de leadership. Ce projet accorde de l'importance au potentiel, à la motivation et aux compétences interpersonnelles plutôt qu'aux qualifications traditionnelles. Manpower a géré tous les aspects de la mobilité des candidats, en assurant notamment leur intégration réussie dans la communauté locale.

De plus, le groupe a contribué de manière significative à la responsabilité sociale en activant des candidats réfugiés ukrainiens, renforçant ainsi son impact sociétal en Belgique (Manpower Group Belgium, 2023).

⁴⁶ « Katoen Natie apporte une grande valeur ajoutée à ses clients grâce aux services qu'elle fournit. La qualité exceptionnelle du service et le contrôle continu des coûts constituent la base de relations durables avec les clients. Katoen Natie exploite des terminaux portuaires, des terminaux logistiques et des terminaux sur site. Le groupe fournit également toutes sortes de services semi-industriels, conçoit, construit et gère des plateformes logistiques et des chaînes d'approvisionnement complètes pour différentes industries » (Katoen Natie, s.d., para.1).

4.7 L'IA dans les RH

En ce qui concerne l'adoption des technologies et de l'intelligence artificielle (IA) dans les RH, Manpower Group explore activement l'intégration de l'IA dans ses processus, notamment dans la réduction et la révision des offres d'emploi, le dépôt de candidatures et la communication avec les candidats. Cette intégration vise à optimiser les opérations de recrutement, à personnaliser les interactions avec les talents et à améliorer l'efficacité et la satisfaction tant pour les employeurs que pour les candidats.

Selon une enquête de Manpower Group, une majorité de responsables du recrutement et de candidats perçoivent positivement l'impact de l'IA et de la réalité virtuelle (VR) sur les processus de recrutement, soulignant une tendance croissante à l'adoption de l'IA dans ce secteur.

En effet, l'IA est intégrée dans différents aspects des ressources humaines, de l'acquisition de talents à la gestion de carrière, en passant par l'engagement des employés et leur développement. Cette enquête a mis en lumière le potentiel de l'IA à augmenter la productivité du travail, à réduire les biais inconscients dans le recrutement et à créer de nouveaux emplois tout en remplaçant d'autres.

L'une des applications spécifiques de l'IA est notamment sa capacité à rédiger des offres d'emploi à partir de zéro et à réécrire des descriptions de poste pour optimiser l'attraction des candidats. Cette technologie permet d'améliorer considérablement l'efficacité et la qualité des descriptions de poste, rendant le processus de recrutement plus fluide et personnalisé. Une autre application concerne les « Candidate Submittal » et « Candidate Outreach », soulignant l'utilisation des technologies artificielles pour générer automatiquement des e-mails de présentation de candidats adaptés à leur CV et à la description du poste. Cette innovation vise à améliorer la communication entre les recruteurs et les candidats rendant le processus de recrutement plus efficace et engageant.

Enfin, l'enquête mettait en perspective l'évolution future de l'IA dans le secteur du recrutement, notamment l'intégration des notes d'entretien dans les présentations de candidats pour améliorer la qualité des processus d'embauche et la création de profils de talents basés sur l'analyse des entretiens. Cette évolution vers une utilisation plus avancée des technologies artificielles dans le recrutement vise à optimiser encore davantage les processus des ressources humaines, en mettant l'accent sur la personnalisation et l'efficacité (Manpower Group, 2023).

4.8 Défis et opportunités

Dans une enquête récente menée par Manpower Group, il apparaît que 60% des employeurs belges se concentrent désormais sur le recrutement de profils adaptés aux enjeux de la transition écologique ou sur le développement de compétences nécessaires pour cette transition. Cependant, la moitié de ces employeurs rencontrent des difficultés à trouver de tels profils sur le marché du travail. Cette pénurie de talents spécifiques à l'écologie pose un risque sérieux de ralentissement dans les efforts de transition écologique.

Le groupe a identifié que les compétences « vertes » sont de plus en plus demandées dans plusieurs secteurs, notamment la fabrication, la logistique, l'ingénierie, les technologies de l'information et le marketing. Toutefois, la recherche de ces compétences devient un défi majeur pour les entreprises engagées dans la transition écologique. Près de la moitié des employeurs belges impliqués dans cette transition peinent à recruter les profils adéquats et nécessaires et 80% éprouvent des difficultés à pourvoir leurs postes vacants en général, ce qui souligne l'urgence de développer des programmes de formation adaptés pour combler ce déficit de compétences et soutenir la transformation écologique du marché du travail en Belgique (Manpower Group Belgium, 2023).

En 2022, Manpower Group BeLux a constitué une équipe pluridisciplinaire, nommée 'Planet Team', dédiée à la réalisation des objectifs climatiques en Belgique et au Luxembourg. Cette équipe vise à établir des objectifs de réduction des émissions de carbone alignés sur les critères scientifiques (SBTi) et à déployer une nouvelle stratégie climatique. Parallèlement, la 'Planet Team' continuera de développer divers projets environnementaux déjà en cours, tels que l'utilisation d'énergie renouvelable, la transformation écologique du parc automobile, la promotion de l'usage réduit du papier ou encore le renforcement des initiatives de recyclage. Elle favorisera également la mobilité durable et le développement du travail hybride. Pour rappel, ces initiatives ont permis à Manpower Group BeLux d'obtenir un score de 77% lors de l'évaluation de 2023 par EcoVadis, se classant ainsi parmi les 1% des meilleures entreprises du secteur en matière de développement durable au niveau mondial selon cette plateforme (Manpower Group Belgium, 2023).

4.9 Observations

D'un point de vue personnel, j'ai eu l'opportunité d'observer et d'être le témoin direct de plusieurs des initiatives entreprises par Manpower Group. On se demande toujours si les informations véhiculées par une entreprise en ce qui concerne notamment les actions mises en place concernant sa RSE et son engagement envers la durabilité sont réellement en vigueur ou non. Grâce à mes trois mois de stage, j'ai réellement eu l'occasion de comparer la théorie et la pratique réelle de tout ce qui est notifié au grand public par l'entreprise.

Effectivement, en tant que stagiaire chez Manpower Belgium, j'ai eu l'opportunité d'observer de près les pratiques de l'entreprise visant à promouvoir la durabilité et l'efficacité au travers de ses processus numérisés. L'un des aspects les plus marquants de mon expérience a été la préférence marquée de l'entreprise pour les échanges numériques plutôt que les versions papier.

Cette approche s'aligne non seulement sur une gestion plus écologique mais aussi sur une optimisation du temps et des ressources. De plus, dans la même lignée de cette initiative, un message d'avertissement est systématiquement communiqué aux employés lorsqu'ils optent pour l'impression de documents, leur rappelant l'impact en termes de pollution de carbone, ce qui renforce également la prise de conscience écologique au sein des employés de l'entreprise.



Figure 15 – Message d'avertissement lors d'une impression

D'autre part, j'ai pu noter une flexibilité dans les méthodes de recrutement, qui s'adapte à la situation géographique des candidats. Pour les candidats éloignés, des entretiens à distance sont proposés pour éviter des déplacements inutiles et réduire l'empreinte carbone. Cependant, lorsque les candidats résident à proximité ou lorsque la nature du poste le requiert, des entretiens en agence sont toujours possibles. Cette approche hybride permet non seulement de maintenir un contact humain quand il est nécessaire mais aussi de minimiser l'impact environnemental lié aux transports.

En parcourant les CV, j'ai également observé une tendance croissante, plus particulièrement parmi les nouvelles générations, à mettre en avant leur désir de travailler pour des entreprises responsables socialement et alignées sur les principes de durabilité. Ce critère semble devenir un facteur décisif pour de nombreux talents, ce qui reflète une évolution des attentes professionnelles vers plus d'éthique et de responsabilité environnementale.

Le télétravail a également augmenté depuis la crise sanitaire de 2019, cela permet de réduire de manière significative les déplacements des employés. Ce qui contribue évidemment à diminuer les émissions de gaz à effet de serre mais aussi à améliorer la satisfaction des employés en leur offrant une plus grande flexibilité.

En outre, j'ai pu observer que l'entreprise encourage activement et régulièrement ses employés à participer à diverses formations sur des sujets tels que la confidentialité des données, la sécurité de l'information ou encore sur la lutte contre le harcèlement et la discrimination. Ces initiatives de formations sont non seulement bénéfiques pour le développement professionnel mais elles renforcent également les valeurs de l'entreprise en matière de non-discrimination et de respect de la vie privée entre autres.

<p>Programme d'apprentissage et dates d'échéance</p> <p>Tous les cours d'apprentissage ont été attribués et peuvent être trouvés dans votre file d'attente d'apprentissage. Vous aurez jusqu'au 1er décembre 2024 pour terminer le programme assigné, cependant, les cours suivants ont une date limite obligatoire:</p> <p>Code de conduite et d'éthique professionnelle dû le 31 mars 2024 ;</p> <p>Lutte contre la corruption et pots-de-vin dû le 30 juin 2024 ;</p> <p>Confidentialité des données due le 30 septembre 2024 ;</p> <p>Sécurité de l'information dû le 30 septembre 2024 ;</p> <p>Lutte contre le harcèlement et la discrimination, et tout cours restant, date limite le 1er décembre 2024.</p>

Figure 16 – Programme d'apprentissage et dates d'échéance des formations du groupe Manpower Belgium

Finalement, les ‘Mystery calls’⁴⁷ réguliers auxquels l’entreprise procède sont une pratique que j’ai personnellement trouvée particulièrement intéressante. Ils permettent de vérifier que les protocoles, surtout en matière de non-discrimination, sont scrupuleusement respectés. Ces appels mystères aident à maintenir un standard élevé de conduite au sein de l’entreprise, assurant ainsi une équité dans le traitement de tous les candidats et collaborateurs.

Ces différentes pratiques mises en place m’ont permis de comprendre que Manpower ne se contente pas de prôner des valeurs de durabilité et de responsabilité sociale, mais les intègre activement dans ses opérations quotidiennes, influençant positivement les pratiques du secteur du recrutement.

⁴⁷ « Dans le cadre de ces mystery calls, l'inspecteur social peut se faire passer pour un travailleur ou un travailleur potentiel afin de vérifier si une discrimination fondée sur un critère protégé légalement (par exemple: le sexe, l'âge, l'origine ou l'orientation sexuelle) est commise par l'employeur » (Trends Tendances, 2022).

Chapitre 5 : Analyse comparative et résultats

Ce chapitre a pour but d'analyser d'une part les résultats de l'étude exploratoire réalisée en interne au sein de l'entreprise Manpower, afin de confronter les théories de recrutement durable et responsable prônées par le groupe et explorées lors du Chapitre 4 de ce mémoire, aux pratiques actuelles de l'entreprise. D'autre part, cette démarche a été complétée par des entretiens qualitatifs avec des acteurs-clés de différentes entreprises pionnières du secteur du recrutement.

Une attention particulière est portée au fait que l'étude se focalise sur Manpower en Belgique et sur des entreprises de recrutement implantées en Belgique et plus précisément au sein des régions de Bruxelles-Capitale et Wallonie. En effet, la majorité des répondants à l'enquête exploratoire proviennent de ces deux régions en question, de même que pour les intervenants ayant été interviewés. Je suis pleinement consciente que l'ensemble des informations récoltées au cours de cette méthodologie mixte sont assez limitées en termes de contenu. Cela s'explique notamment par des difficultés rencontrées quant aux disponibilités des intervenants dans le secteur du recrutement, mais également par un accès fortement limité à l'ensemble des employés du groupe Manpower.

Toutefois, l'objectif principal de cette étude exploratoire est d'identifier et de comparer les pratiques de recrutement qui non seulement respectent les principes de durabilité et de responsabilité sociale, mais qui sont également efficaces et innovantes. Ce chapitre offre donc en d'autres mots, une exploration détaillée de ces stratégies, mettant en lumière les écarts et les convergences entre la théorie et la pratique au sein de l'entreprise Manpower Group d'une part, mais d'autre part également entre différents acteurs majeurs du secteur du recrutement. Le but étant de proposer des voies d'amélioration pour aligner encore davantage les stratégies de recrutement de Manpower Group avec les standards les plus élevés du secteur.

5.1 Étude exploratoire

Cette étude, comptant 36 répondants, dont 30 femmes et 6 hommes, a permis de mettre en avant les principales tendances-clés concernant la perception des répondants quant aux pratiques de recrutement durable et responsable de l'entreprise Manpower Group. De plus, cette étude a pour but d'analyser la manière dont les différentes stratégies mises en place dans l'entreprise sont perçues d'un point de vue interne. Bien évidemment, il s'agit ici d'un échantillon non-représentatif de la réelle population de l'organisation Manpower, c'est pourquoi elle permet simplement de dégager les principales tendances, qui seront par ailleurs creusées en nuances à travers l'enquête qualitative.

Dans un premier temps, concernant la conscience des initiatives de Manpower, 69% des répondants ayant répondu, sont au courant de l'électrification de toutes les voitures de l'entreprise, tandis que 53% sont informés des encouragements à utiliser un moyen de transport durable, ce qui est légèrement moins que pour l'électrification de la flotte automobile. La réduction de l'utilisation du papier est connue par 83% des participants, le taux le plus élevé parmi les initiatives. Enfin, 61% sont conscients de la réduction des déplacements des employés grâce au télétravail notamment.

Quant à l'importance de ces pratiques, plus de la moitié, soit 58% des répondants les jugent très importantes. 33% les considèrent comme moyennement importantes, 6% les trouvent peu importantes et seule une personne ne les juge pas importantes du tout.

Dans un second temps, en ce qui concerne l'adoption de pratiques de recrutement durable, donner une chance à des profils diversifiés, recruter autant d'hommes que de femmes et recruter des personnes de tout âge sont adoptées chacune par 92% des répondants, soit 33 personnes sur 36. Les entretiens à distance sont adoptés par 75%, légèrement moins que les autres pratiques. La formation et le coaching des intérimaires ne concerne que 58% des personnes ayant répondu à l'étude, ce qui représente la pratique ayant le taux le plus bas. Quant au suivi des intérimaires et de leur bien-être au travail à la suite d'un placement récent, 83% des répondants prennent du temps à réaliser ce suivi en question.

La participation à des formations sur des sujets clés montre que seulement 28% ont participé à des formations sur le développement durable, ce qui est nettement inférieur aux autres sujets. En effet, les formations et séances d'information concernant la diversité et l'inclusion ainsi que la non-discrimination ont attiré respectivement 81% et 92% de l'échantillon et celles sur la protection des données personnelles 81%, égalant le taux des formations concernant la diversité et l'inclusion.

À propos de la perception des pratiques de recrutement écologiques de l'entreprise, 67% des intervenants pensent que Manpower adopte des pratiques pour réduire son empreinte écologique contre 33% qui ne le croient pas, indiquant une division d'opinion. Parmi ceux ayant répondu « Oui » à la question : « L'entreprise Manpower adopte-t-elle, selon vous, des pratiques de recrutement visant à réduire son empreinte écologique ? », plusieurs exemples ont été cités afin d'illustrer cette réponse positive, tels que la mise en place du télétravail, contribuant également fortement à l'initiative des entretiens à distance. Les répondants ont également évoqué l'action de la gestion des déchets, à travers la réduction de l'utilisation de papier au sein des bureaux de l'entreprise, grâce notamment à la suppression de nombreuses imprimantes, ou encore cette possibilité de pouvoir travailler dans n'importe quelle agence, permettant de pouvoir travailler proche de son domicile, afin d'éviter les déplacements longs, inutiles et plus coûteux.

Par ailleurs, 94% des personnes appartenant à cet échantillon, sont convaincus que l'entreprise promeut l'équité et l'inclusivité dans ses pratiques de recrutement, indiquant une perception très positive, tandis que seuls 53% ont observé des changements positifs dus à l'adoption de pratiques d'embauche durables, contre 47% qui n'ont observé aucun changement positif, cela témoigne d'un certain scepticisme ou un manque de changement tangibles dans leurs environnements de travail.

Parmi les 19 participants ayant répondu « Oui » à l'observation de ces changements positifs, 63% perçoivent une amélioration de l'image de Manpower comme un avantage. 63% toujours constatent une attraction de talents plus qualifiés et diversifiés, étant un des autres avantages observés suite à l'implémentation de ces pratiques de recrutement durable et responsable. L'adéquation avec leurs valeurs personnelles et un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie privée sont perçus par 74% de ces 19 intervenants, ce qui représentent les avantages les plus élevés.

Les consultants de Manpower font face à divers obstacles dans la mise en œuvre de pratiques d'embauche durables et responsables, notamment l'impossibilité de signature électronique pour certains documents et cette nécessité de rencontrer certains candidats en agence, chaque obstacle étant rencontré par 75% des consultants, tandis que 67% ont noté l'absence de candidats qualifiés résidants à proximité des clients. De plus, 86% ont été confrontés à des clients discriminants sur l'âge, l'origine, le sexe ou la religion. Néanmoins, ces défis impactent différemment les consultants avec 17% d'entre eux se sentant très affectés, 42% étant moyennement affectés et 42% également, se sentant peu affectés.

Afin d'améliorer l'adoption de ces pratiques, les suggestions des intervenants incluent notamment l'amélioration des outils informatiques, l'organisation de sessions de sensibilisation et de formation sur les enjeux de la durabilité, l'amélioration des pratiques pour les entretiens à distance, l'adoption d'actions plus écologiques au sein des bureaux de Manpower, ou également des formations plus approfondies au niveau de la communication à adopter avec les clients, afin de contrer les demandes discriminatoires.

Enfin, en ce qui concerne la composition démographique des répondants, 83% sont des femmes et 17% des hommes, avec 22% d'entre eux exerçant des responsabilités managériales chez Manpower, tandis que 78% n'en ont pas, montrant ainsi une diversité dans les perspectives et expériences relatives au travers de cette étude.

À partir des données récoltées, cela témoigne d'une tendance assez favorable à l'égard de l'entreprise Manpower quant à l'intégration d'initiatives de développement durable dans ses pratiques de recrutement. En effet, une conscience significative étant observée parmi les intervenants ayant répondu à l'enquête. Toutefois, l'application de ces pratiques rencontre divers obstacles, notamment technologiques, géographiques et également des défis liés à une certaine clientèle discriminante.

Par ailleurs, malgré la reconnaissance de l'importance de ces pratiques, un nombre considérable de consultants signale un faible impact positif de ces initiatives mises en place, soulevant des questions sur leur efficacité et leur visibilité. Néanmoins, des suggestions pour améliorer l'adoption des stratégies de durabilité ont été proposées, telles que l'amélioration des outils technologiques, la mise en œuvre de formations spécifiques, ainsi qu'une collaboration accrue avec des clients partageants ces valeurs de durabilité et de responsabilité sociale et sociétale. Ces recommandations indiquent des voies d'amélioration claires pour renforcer l'engagement de l'entreprise envers le développement durable et la RSE.

En ce qui concerne la démographie des consultants, la prédominance des femmes parmi les répondants peut refléter une diversité croissante dans le secteur du recrutement. Cependant, la proportion relativement faible de consultants exerçant des responsabilités managériales suggère un potentiel sous-utilisé pour influencer les pratiques de l'entreprise de manière ascendante, surtout dans ce domaine du développement durable.

En conclusion, les résultats de cette étude mettent en avant plusieurs tendances-clés. Dans un premier temps, il apparaît que cet échantillon de répondants perçoit généralement les pratiques de recrutement durable de manière positive, les associant à un engagement organisationnel accru et à une satisfaction professionnelle améliorée. Les organisations qui mettent en œuvre ces pratiques rapportent des avantages tels qu'une meilleure image de marque de l'employeur et une attractivité plus élevée pour les candidats potentiels. Des efforts continus sont donc nécessaires afin d'intégrer ces pratiques dans la culture organisationnelle et dans les politiques RH afin de pérenniser ces avantages. L'étude met également en évidence certains défis, notamment la nécessité de formation continue et d'adaptation des politiques RH pour maintenir efficacement ces pratiques.

Bien que Manpower ait fait des progrès notables pour intégrer le développement durable dans ses opérations de recrutement, des défis persistent. Surmonter ces obstacles nécessitera non seulement des améliorations internes mais aussi une communication et une mise en œuvre efficaces pour assurer que les bénéfices des initiatives de durabilité soient bien compris et largement reconnus à travers l'entreprise.

5.2 Comparaison des différentes interviews

Concernant l'étude qualitative à présent, qui se compose d'entretiens avec différents acteurs majeurs du secteur du recrutement, ayant accepté d'être interviewés dans le cadre de ce mémoire ; les insights apportés dévoilent différentes perspectives et approches en matière de pratiques de recrutement durables et stratégies pour une responsabilité sociétale, au sein des organisations dont le recrutement est l'activité principale. Je tiens à nouveau à préciser que je suis totalement consciente que le nombre d'intervenants de cette enquête qualitative est assez réduit. Toutefois, je tiens à mettre en avant la diversité des profils interviewés, de par leur rôle respectif au sein de leur entreprise. En effet, parmi les interviewés, on retrouve différents rôles, à savoir ceux de CEO, Diversity Ambassador, Communications & Sustainability Manager, Talent Acquisition Manager ou encore Senior Operations and Business Manager.

À travers l'analyse de ces interviews, plusieurs **convergences** sont mises en avant, telles que dans un premier temps, cet engagement respectif envers la durabilité et la responsabilité sociétale. En effet, tous les intervenants reconnaissent l'importance du développement durable et de la responsabilité sociale dans les pratiques de recrutement, associant durabilité à équité, inclusion et diversité dans les processus d'embauche notamment. Ils essaient également au mieux de mettre en œuvre des stratégies pour réduire l'impact environnemental de leurs actions, comme la digitalisation des processus et la préférence pour les entretiens à distance, afin de réduire les déplacements.

Deuxièmement, chaque intervenant a évoqué l'importance des formations de sensibilisation contre la discrimination. Effectivement, ils soulignent tous l'importance de former et sensibiliser leurs équipes aux questions de non-discrimination, d'équité et d'inclusion. Des initiatives telles que des formations obligatoires sur la diversité et l'inclusion, entre autres, ainsi que des vérifications régulières pour assurer le respect des principes d'équité sont communes, telles que les vérifications à travers ce qu'ils appellent des 'mystery calls', expliqués plus en détail au sein du point 4.9 du chapitre 4 (cf. supra p. 73).

Enfin, chaque acteur-clé de ces différentes entreprises pionnières dans le secteur du recrutement, a fait référence à cette volonté d'intégrer des valeurs d'inclusion et de durabilité dans le branding et dans la culture d'entreprise. La promotion active d'une culture inclusive est une priorité pour toutes les entreprises mentionnées, c'est d'ailleurs une des raisons pour laquelle on retrouve des rôles spécifiques tels que « Diversity Ambassador » ou que des groupes de discussion sont également créés, afin de discuter des thématiques de la diversité et l'inclusion. En ce qui concerne le développement durable, de nouveaux rôles ont été créés pour tenter de répondre au mieux aux préoccupations actuelles, à travers notamment par exemple, des groupes de personnes dont la fonction est désormais dédiée à ces thématiques de la durabilité et de sa communication d'un point de vue interne comme externe.

En revanche, il existe également certaines **divergences**. Les différentes entreprises mentionnées adoptent des approches différentes quant aux priorités dans les initiatives de durabilité. Manpower, par exemple, met un accent particulier sur l'acquisition de certifications, telles qu'EcoVadis, dans le but de valoriser leur engagement envers la durabilité, tandis que d'autres entreprises comme Unique se concentrent davantage sur le coaching interne et le développement des compétences des employés.

Par ailleurs, la façon de gérer les demandes discriminatoires des clients varie. Certaines entreprises, comme Randstad, adoptent une politique stricte de non-conformité avec des demandes, alors que d'autres peuvent avoir des approches plus nuancées pour éduquer et influencer les clients vers des pratiques plus inclusives et donc non-discriminantes, comme c'est le cas pour Manpower ou Argateam.

Bien que ces entreprises partagent un engagement commun envers la durabilité, l'inclusion et la responsabilité sociale dans le recrutement, elles diffèrent dans leurs méthodologies spécifiques, dans la mise en œuvre des politiques et dans la façon dont elles communiquent et valorisent ces initiatives d'un point de vue externe.

Ces différentes interviews ont également permis de révéler plusieurs aspects intéressants qui peuvent notamment enrichir la compréhension des tendances, mises en avant lors de l'enquête quantitative, en matière de recrutement responsable et de pratiques durables.

La première tendance observée est celle de **l'impact de la technologie sur le recrutement durable**. L'adoption croissante de la technologie dans les processus de recrutement est notable. La digitalisation des contrats, l'utilisation de plateformes de vidéoconférences pour les entretiens, ou encore la gestion électronique des dossiers de candidature, contribuent non seulement à réduire l'empreinte carbone, mais aussi à accélérer et simplifier les processus d'embauche. Cette tendance vers la digitalisation offre également l'avantage d'élargir le nombre de candidats potentiels en éliminant les barrières géographiques, ce qui renforce cette notion de diversité et d'inclusion.

La deuxième tendance, mise en avant à travers ces interviews, est celle de la **responsabilité sociale et de la gestion des attentes des clients** dans le secteur du recrutement et plus particulièrement dans le marché des agences d'intérim. En effet, les entreprises sont de plus en plus confrontées à la nécessité de gérer les attentes des clients en matière de diversité et de non-discrimination.

Cela nécessite des stratégies délicates pour éduquer les clients ou refuser des demandes discriminantes, tout en maintenant des relations commerciales saines et prospères. Ce défi est particulièrement pertinent pour les agences de recrutement qui doivent souvent jongler entre les exigences des clients et les principes éthiques.

La troisième tendance concerne la **mesure de l'impact des pratiques de recrutement durable**, un autre aspect intéressant. Bien que les entreprises s'efforcent d'implémenter des stratégies de recrutement responsable, il reste des défis en matière de mesure précise de l'impact de ces initiatives sur leur performance globale et leur image de marque. Les sociétés utilisent des enquêtes internes, des certifications et des feedbacks clients pour évaluer l'efficacité de leurs politiques et ajuster leurs stratégies en conséquence.

La quatrième tendance traite les défis liés à **l'intégration et à la résistance au changement**. L'introduction de nouvelles pratiques peut parfois rencontrer de la résistance interne, particulièrement de la part des employés habitués aux anciennes méthodes. La formation continue et la communication sont essentielles pour surmonter ces obstacles et assurer une transition en douceur vers des pratiques plus durables.

Enfin, la cinquième et dernière tendance, mise en avant par les interviewés, concerne le **futur des pratiques de recrutement**, les différents acteurs majeurs indiquent, à travers leurs interviews, une forte volonté de continuer à innover et à améliorer les pratiques d'embauche durables. Les entreprises envisagent l'avenir avec des objectifs ambitieux pour intégrer davantage de responsabilité sociale et environnementale dans leurs opérations, reflétant un engagement envers un développement continu dans ce domaine.

5.3 Résultats et recommandations

Ce point a pour but de comparer toute la théorie mise en avant par le groupe Manpower, et expliquée de manière détaillée au sein du chapitre 4 ; avec la pratique, composée de mes observations en tant que stagiaire au sein de l'entreprise, de l'étude exploratoire réalisée en interne, mais aussi des différents entretiens réalisés avec des personnes de référence dans le domaine du recrutement, dont deux intervenants issus, eux aussi, de l'entreprise Manpower Group.

La théorie divulguée et prônée par la société et les pratiques de l'entreprise, telles que décrites dans mes observations, ou dans les interviews, démontrent un engagement significatif envers le développement durable et la responsabilité sociale dans les pratiques de recrutement.

On pouvait également constater à travers l'enquête interne que les pratiques, telles que la réduction de l'utilisation du papier, l'électrification des voitures et la promotion du télétravail sont bien perçues par les répondants, avec une grande majorité ayant conscience de ces initiatives. Cela confirme les affirmations dans les interviews, ainsi que mes observations en tant que stagiaire, sur l'adoption active de pratiques durables.

La majorité des participants à l'enquête jugent ces pratiques très à moyennement importantes, ce qui s'aligne également avec la direction prise par Manpower dans les interviews, cela témoigne d'un alignement des valeurs entre la direction et les employés sur l'importance de la durabilité.

Les stratégies comme la diversification des profils de candidats, la formation et le coaching, ainsi que le suivi des intérimaires montrent des taux d'adoption élevés parmi l'échantillon de l'enquête, reflétant l'engagement de l'entreprise envers l'équité et l'inclusivité mentionnés dans les interviews.

Cependant, certains points de divergences peuvent être observés, notamment en comparaison avec l'enquête quantitative réalisée en interne au sein du groupe. Bien que les répondants reconnaissent et apprécient les initiatives durables de Manpower, une partie significative des répondants, à savoir 64%, n'observe pas de changement positif tangible dans leur environnement de travail. Cela peut indiquer un décalage entre la théorie et l'expérience réellement vécue ou un besoin d'amélioration dans la communication et l'exécution des pratiques durables.

Par ailleurs, seulement 23% des répondants avaient indiqué avoir participé à des formations sur le développement durable, ce qui est nettement inférieur aux autres sujets de formation. Ceci contraste avec l'importance que Manpower affiche publiquement sur ces initiatives, suggérant un besoin potentiel d'élargir l'accès à la formation et l'éducation sur la durabilité au sein de l'entreprise.

Alors que les intervenants de l'échantillon perçoivent une amélioration de l'image de l'entreprise et une meilleure attraction de talents, il existe un besoin exprimé d'améliorer encore les pratiques pour renforcer ces perceptions, notamment en ce qui concerne les actions écologiques.

En conclusion, bien que l'engagement de Manpower vers des pratiques de recrutement durable soit clairement reconnu à travers les interviews, l'étude interne révèle des domaines d'amélioration, notamment en matière de formation, de communication des impacts et d'alignement des perceptions des répondants avec les pratiques de l'entreprise.

Ces résultats amènent à l'élaboration de quelques recommandations stratégiques pour l'entreprise, afin de renforcer l'efficacité de ses initiatives en matière de recrutement durable et responsable.

Recommandations suggérées :

- **Améliorer la communication interne** : il serait préférable pour l'entreprise d'envisager le développement d'une communication interne régulière et transparente sur les initiatives en cours et sur les succès obtenus en matière de durabilité. Par exemple, la société pourrait augmenter les réunions d'équipe ou augmenter la publication des partages d'informations sur les plateformes numériques, afin de partager des mises à jour ou des études de cas inspirantes. Il serait également fortement intéressant d'envisager la création de forums de discussion ou de groupes de travail où les employés peuvent partager leurs idées et feedbacks sur les pratiques durables. Cela peut également aider à identifier des ambassadeurs de la durabilité au sein de l'entreprise.

- **Étendre les programmes de formation** : augmenter l'accès aux formations sur le développement durable pour tous les employés et non pas seulement pour ceux exerçant des responsabilités managériales ou jouant un rôle spécifique. Cela pourrait inclure des webinaires, des ateliers et des cours en ligne. Il pourrait être judicieux aussi d'intégrer des modules sur la durabilité dans les parcours d'intégration de tous les nouveaux employés pour renforcer l'importance de ces questions dès le début de leur carrière chez Manpower.
- **Évaluation et amélioration des pratiques de recrutement** : réaliser des audits réguliers des pratiques de recrutement pour s'assurer qu'elles sont non seulement conformes aux normes de durabilité, mais aussi effectivement inclusives et équitables. Utiliser des enquêtes de satisfaction auprès des candidats pour évaluer l'efficacité des processus de recrutement du point de vue de l'équité et de l'inclusivité, pourrait également être un outil pertinent.
- **Renforcer les initiatives écologiques** : promouvoir et faciliter davantage les alternatives de transports écologiques pour tous les employés, telles que les programmes de covoiturage, les abonnements de transports en commun subventionnés ou l'installation de bornes de recharge pour véhicules électriques sur les sites de l'entreprise. Une autre initiative écologique peut être celle de l'augmentation de l'usage de technologies vertes dans les bureaux, telles que les systèmes d'éclairage à économie d'énergie, les thermostats intelligents et les politiques de réduction des déchets.
- **Collaborations et partenariats stratégiques** : collaborer avec des organisations non gouvernementales et des institutions éducatives pour développer des programmes de formation en durabilité adaptés aux besoins spécifiques de Manpower. Un autre point primordial serait de développer des partenariats avec d'autres entreprises engagées dans la durabilité pour échanger des meilleures pratiques et innover ensemble dans le domaine du recrutement durable.
- **Suivi et reporting** : mettre en place un système de reporting régulier sur les initiatives de durabilité, incluant des indicateurs clés de performance pour mesurer l'impact environnemental et social des pratiques de l'entreprise. Pour rejoindre cet aspect sur la communication, évoqué dans la première recommandation, il pourrait être envisageable de créer un tableau de bord de durabilité accessible à tous les employés pour maintenir la visibilité des efforts et des progrès réalisés, tel qu'évoqué par Marc Vandeleeene, Communications & Sustainability Manager chez Manpower (2024).

En mettant en œuvre ces recommandations, Manpower pourrait non seulement améliorer la perception interne de ses initiatives en matière de durabilité mais aussi renforcer son positionnement en tant qu'employeur responsable et attractif pour les talents actuels et futurs.

Conclusion

La problématique de ce mémoire se concentre sur l'implémentation des pratiques de gestion responsable dans le secteur du recrutement, en se demandant comment ces pratiques peuvent être intégrées efficacement afin de répondre aux défis du développement durable. En examinant la théorie et la pratique fournies à travers ce mémoire, plusieurs conclusions clés peuvent être tirées.

La problématique souligne la nécessité d'adopter une approche holistique en matière de recrutement, qui ne se limite pas à des pratiques isolées mais qui intègre pleinement les principes de responsabilité sociale, d'équité, de diversité et de durabilité environnementale dans tous les aspects du recrutement. Les organisations doivent adopter une vision globale qui aligne les objectifs de développement durable avec leurs stratégies de gestion des talents.

Il serait également judicieux que les entreprises veillent à ce que les valeurs du développement durable soient intégrées non seulement dans leurs politiques mais aussi activement promues à travers leurs pratiques. Cela inclut, entre autres, la formation des employés, l'adoption de technologies vertes, ou encore le développement de politiques de travail flexibles comme le télétravail dans le but de réduire les empreintes carbone.

Une communication transparente et l'engagement auprès des employés et des parties prenantes externes sont essentiels pour renforcer l'adoption des pratiques de recrutement durable. Les employés doivent être bien informés, motivés et soutenus pour adopter et promouvoir ces pratiques dans leur travail quotidien.

Le secteur du recrutement devrait continuer à innover en adoptant des technologies et des méthodes qui favorisent la durabilité. Cela comprend l'exploration de nouvelles plateformes de recrutement virtuel, l'utilisation accrue de l'analyse de données pour améliorer les processus de sélection et minimiser les biais et enfin, la mise en œuvre de pratiques de travail qui soutiennent un équilibre travail-vie personnelle sain.

Il est crucial que les entreprises mettent en place des systèmes robustes pour évaluer régulièrement l'impact de leurs pratiques d'embauche sur la durabilité, l'équité et la diversité. Cela peut inclure des audits réguliers, des enquêtes de satisfaction des employés et des candidats, ainsi que des analyses d'impact environnemental.

Enfin, les entreprises doivent être proactives pour répondre aux défis sociaux et environnementaux actuels. Cela signifie anticiper les changements dans la législation, les attentes sociétales et les conditions du marché pour rester compétitives et responsables.

En conclusion, cette problématique révèle que pour que le secteur du recrutement contribue efficacement aux objectifs de développement durable, il doit adopter des stratégies et des pratiques qui répondent d'une part, aux exigences éthiques et environnementales mais qui également d'autre part, renforcent la compétitivité et la performance à long terme. Cela nécessite un engagement continu, une innovation constante et une collaboration étroite entre toutes les parties prenantes pour créer des environnements de travail inclusifs, équitables et durables.

Par ailleurs, une limite se pose à cette problématique, où le plus grand challenge est de pouvoir prouver toutes les actions mises en place, de manière concrète et tangible. Évaluer l'impact réel des pratiques de gestion responsable sur la durabilité, l'équité et la diversité peut être difficile. Les entreprises peuvent rencontrer des défis pour quantifier les retombées positives sur la société, les employés et l'environnement, ce qui complique la communication de ces avantages aux parties prenantes. Sans preuves tangibles et vérifiables, les entreprises risquent d'être accusées de greenwashing, c'est-à-dire de promouvoir une image de durabilité sans mettre en place des actions substantielles.

Bibliographie

À compétence égale. (2023). *Comment se manifeste la discrimination au travail ? Les 24 Critères de discrimination*. Consulté le 13 mars 2024, à l'adresse <https://acompetenceegale.com/24-criteres-de-discrimination/>

À compétence égale. (2023). *Qui sommes-nous*. Consulté le 13 mars 2024, à l'adresse <https://acompetenceegale.com/qui-sommes-nous/>

Adecco. (s.d.). *Politique de non-discrimination*. Consulté le 29 mars 2024, à l'adresse <https://www.adecco.be/fr-be/a-propos/politique-non-discrimination/>

Adecco. (s.d.). *Qui est Adecco ?* Consulté le 29 mars 2024, à l'adresse <https://www.adecco.be/fr-be/a-propos/>

Agorize. (s.d.). *Accélérez l'innovation, du concept au déploiement. Ignite your future !* Consulté le 14 mars 2024, à l'adresse <https://www.agorize.com/fr>

Aratubo. (2023). *Aratubo, EcoVadis silver medal*. Consulté le 17 avril 2024, à l'adresse <https://www.aratubo.com/aratubo-ecovadis-silver-medal/>

Associathèque. (2023). *RSE : qu'est-ce que le Global Compact et comment devenir signataire ?* Crédit Mutuel. Consulté le 3 mars 2024, à l'adresse <https://www.associatheque.fr/fr/fichiers/bao/fiche-memo-global-compact.pdf>

Audebrand, L. (2018). *Le Management Responsable : Une approche axiologique*. Presses de l'Université Laval ; BiblioWall. https://bibliotheques.wallonie.be/doc_num.php?explnum_id=3733

AWS. (2023). *Qu'est-ce que l'IA générative ?* Amazon Web Services. Consulté le 5 avril 2024, à l'adresse <https://aws.amazon.com/fr/what-is/generative-ai/>

Banque Nationale de Belgique. (s.d.). *Centrale des bilans – Consultations des comptes annuels*. Consulté le 17 mai 2024, à l'adresse <https://consult.cbso.nbb.be/consult-entreprise/0412695309>

Barabel, M. & Meier, O. (2022). Chapitre 4. Manager de manière éthique et responsable. In *Managementor : La référence du management hybride* (pp. 136-176). Dunod ; Cairn.info. <https://www.cairn.info/managementor--9782100837632-page-136.htm>

Barthe, N. & Belabbes, K. (2016). La « GRH socialement responsable » : Un défi pour les entreprises engagées dans une démarche RSE. In *Management & Avenir* (pp. 95-113). Management Prospective Editions ; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/mav.083.0095>

Bayaraa, E. (2022). *Les avantages comparatifs d'une stratégie RSE. Comment booster l'attractivité d'une entreprise auprès des jeunes talents ?* [Mémoire de Master]. ICHEC. Bibliothèque. https://cataloguebibliotheque.ichec.be/doc_num.php?explnum_id=403

Behrendt, C. (2021, février). *Les principes d'égalité et de non-discrimination, une perspective de droit comparé* [PDF]. Parlement européen. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/679087/EPRS_STU\(2021\)679087_FR.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2021/679087/EPRS_STU(2021)679087_FR.pdf)

Benhacine, H. & Hammadi, L. (2021). COOPTATION ET RESEAUX SOCIAUX : OUTILS D'OPTIMISATION DES STRATEGIES DE RECRUTEMENT. *Revue Maghrébine Management des Organisations*, 5(1), 19-30.

co2logic. (s. d.). *Le label CO2 Neutral*. Consulté le 17 mars 2024, à l'adresse <https://www.co2logic.com/fr/le-label-co2-neutral>

co2logic. (s. d.). *CO2logic, a South Pole company*. LinkedIn. Consulté le 17 mars 2024, à l'adresse <https://www.linkedin.com/company/co2logic/?originalSubdomain=be>

Cadiergue, O. (2021). *Quel est l'impact de la RSE sur vos recrutements ?* Le Blog du Mercato de l'Emploi. Consulté le 5 mars 2024, à l'adresse <https://blog.mercato-emploi.com/quel-est-limpact-de-la-rse-sur-vos-recrutements/>

Cambridge University Press & Assessment. (s.d.). Polarization. In *Cambridge Dictionary Online*. Cambridge University Press. <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/polarization>

CDER. (s. d.). *Service de l'Innovation et du Suivi Technologique*. Centre de Développement des Energies Renouvelables. Consulté le 1 mai 2024, à l'adresse <https://www.cder.dz/spip.php?article4084>

Commission européenne. (s.d.). *Le pacte vert pour l'Europe*. Consulté le 21 mars 2024, à l'adresse https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_fr

Cornerstone Editors. (s. d.). *RH et écologie : Quand les stratégies de développement durable influencent les ressources humaines*. Cornerstone. Consulté le 3 mars 2024, à l'adresse <https://www.cornerstoneondemand.com/resources/article/rh-et-ecologie-quand-les-strategies-de-developpement-durable-influencent-les-ressources-humaines/>

COSO. (2023). *Enterprise Risk Management – Integrating with Strategy and Performance – Executive Summary*. SlideShare. Consulté le 15 mars 2024, à l'adresse <https://fr.slideshare.net/slideshow/coso-erm-2017-traduit-en-franaispdf/259897632>

Coudert, G. (2022). *7 techniques pour rendre le recrutement plus éthique et responsable*. Management de l'innovation. Agorize. Consulté le 3 mars 2024, à l'adresse <https://get.agorize.com/fr/ressources/7-techniques-pour-rendre-le-recrutement-plus-ethique-et-responsable/>

Daoust. (2024). *A Propos de Daoust*. Consulté le 29 avril 2024, à l'adresse <https://daoust.be/a-propos/>

Daoust. (2024). *Nos valeurs - Actions caritatives & RSE*. Consulté le 29 avril 2024, à l'adresse <https://daoust.be/valeurs/actions-caritatives-rse/>

Daoust. (2024). *Daoust Green*. Consulté le 29 mars 2024, à l'adresse <https://daoust.be/valeurs/daoust-green/>

Dico en ligne Le Robert. (s. d.). holistique—Définition. Dans *Le Robert*. SEJER. <https://dictionnaire.lerobert.com/definition/holistique>

Digital for Youth. (s. d.). Notre histoire. Consulté le 30 mars 2024, à l'adresse <https://digitalforyouth.be/fr/notre-histoire/>

Ecovadis. (s.d.). *Mondiales. Fiables. Exploitable. Des informations détaillées pour vous donner les moyens d'accélérer votre parcours RSE et de vous améliorer, le tout dans le respect de la conformité.* Consulté le 17 avril 2024, à l'adresse <https://ecovadis.com/fr/>

Edflex. (2024). *Quels sont les enjeux phares de l'actualité RH en 2024 ?* Consulté le 6 mars 2024, à l'adresse <https://www.edflex.com/blog/actualite-rh>

ETICO. (s.d.). *Paiements de facilitation*. UNESCO. Consulté le 18 avril 2024, à l'adresse <https://etico.iiep.unesco.org/fr/paiements-de-facilitation>

GEO. (2017). *Le Sommet de la Terre, qu'est-ce que c'est ?* Consulté le 15 mars 2024, à l'adresse <https://www.geo.fr/environnement/le-sommet-de-la-terre-qu-est-ce-que-c-est-169827>

GRI. (s. d.). *Home*. Consulté le 12 mai 2024, à l'adresse <https://www.globalreporting.org/>

Groupe Menway. (s.d.). *Notre Groupe*. Consulté le 7 mars 2024, à l'adresse <https://groupemenway.com>

Hulin, A. (s. d.). *Gestion des Ressources Humaines – Le recrutement* [Syllabus en ligne]. AUNEGe. https://moodle.luniversitenumérique.fr/pluginfile.php/6663/mod_folder/content/0/grh-chap-1-cours-v6.pdf

IFDD. (2023). *Transformer notre monde : Le Programme 2030 pour le Développement durable*. Institut fédéral pour le Développement durable. Consulté le 12 mars 2024, à l'adresse <https://www.developpementdurable.be/fr/politique-internationale/les-nations-unies/transformer-notre-monde-le-programme-2030-pour-le>

Insee. (s.d.). *Définition—Développement durable*. Consulté le 3 mars 2024, à l'adresse <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1644>

IS@DD. (2015). *La notion de Triple Bottom Line*. Information sur le développement durable. Consulté le 21 mars 2024, à l'adresse <https://ise.unige.ch/isdd/spip.php?article510>

ISO. (s.d.). *ISO 26000 - Responsabilité sociétale*. Consulté le 18 mars 2024, à l'adresse <https://www.iso.org/fr/iso-26000-social-responsibility.html>

ISO. (2022). *ISO/IEC 27001*. Consulté le 18 mars 2024, à l'adresse <https://www.iso.org/fr/standard/2700>

Jebli, F., Baz, J., Tremblay, D., & Majdouline, I. (2021). Les labels nationaux certifiant la responsabilité sociale de l'entreprise favorisent-ils une gestion des ressources humaines socialement responsable ? Exploration du contexte marocain. In *Recherches en Sciences de Gestion* (143(2), pp. 269-294). ISEOR; Cairn.info. <https://ezproxy.ichec.be:2098/10.3917/resg.143.0269>

Jefferson Wells. (2022). *À propos de nous*. Consulté le 14 avril 2024, à l'adresse <https://jeffersonwells.be/fr/a-propos-de-nous/>

John Elkington. (s.d.). *About*. Consulté le 25 avril 2024, à l'adresse <https://johnelkington.com>

Karman, A. (2020). *Understanding Sustainable Human Resource Management – organizational value linkages: The strength of the SHRM System*. IOS PRESS. Human Systems Management. <https://doi.org/10.3233/HSM-190602>

Katoen Natie. (s.d.). *Organisation*. Consulté le 29 avril 2024, à l'adresse <https://www.katoennatie.com/who-we-are/organisation/>

Le Mercato de l'Emploi. (s.d.). *Qui sommes-nous*. Consulté le 10 mars 2024, à l'adresse <https://www.mercato-emploi.com/qui-sommes-nous/>

Macke, J., & Genari, D. (2018). Systematic literature review on sustainable human resource management. In *Journal of Cleaner Production* (208, pp. 806-815). Science Direct. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.10.091>

Maes, J.-P. (2019). *Gestion durable des ressources humaines (« Sustainable HRM »): Revue systématique de la littérature et réflexion sur les tensions paradoxales*. [Mémoire en Master]. UCLouvain. DIAL. <https://dial.uclouvain.be/memoire/ucl/object/thesis:21076>

Makany, G. D. L. (2018). *Implémentation du concept de développement durable dans le cadre de stratégies volontaristes : approche par les ressources et les compétences* [Thèse de doctorat]. Normandie Université. HAL. <https://theses.hal.science/tel-03966872>

Manpower. (2022). *Rapport RSE 2022 – France*. https://www.manpower.fr/webdav/site/manpower/shared/landing_pages/notre_demarche_rse/pdf/rapport_rse_manpower_2022.pdf

ManpowerGroup. (2022). *2021-2022 Belgium ESG Report*. https://www.manpowergroup.be/wp-content/uploads/2022/12/43_ManpowerGroup_Belgium-_ESG_Report_2021_2022_hi.pdf

ManpowerGroup. (2023). *2022-2023 ESG Report*. <https://workforce-resources.manpowergroup.com/white-papers/esg-report-2022-2023-working-to-change-the-world>

ManpowerGroup. (2020). Code de conduite et d'éthique professionnelle 2020 [PDF]. ManpowerGroup. https://www.manpowergroup.fr/wp-content/uploads/2020/12/7-12_code-de-conduite_en_affaires_et_dethique.pdf

ManpowerGroup. (2024). *Ethics*. Consulté le 15 avril 2024, à l'adresse <https://www.manpowergroup.com/en/about/ethics>

ManpowerGroup Belgium. (2023). *Développement durable : Le plan de ManpowerGroup pour changer le monde (#ESG)*. Consulté le 14 avril 2024, à l'adresse <https://www.manpowergroup.be/fr/2021/11/27/developpement-durable-le-plan-daction-de-manpowergroup-pour-changer-le-monde-esg/>

ManpowerGroup Belgium. (2023). *Durabilité*. Consulté le 14 avril 2024, à l'adresse <https://www.manpowergroup.be/fr/durabilite/>

ManpowerGroup Belgium. (2023). *Faits & Chiffres*. Consulté le 14 avril 2024, à l'adresse <https://www.manpowergroup.be/fr/faits-chiffres/>

ManpowerGroup Belgium. (2023). *La pénurie de talents verts risque de ralentir la transition écologique*. Consulté le 16 avril 2024, à l'adresse <https://www.manpowergroup.be/fr/2023/08/28/la-penurie-de-talents-verts-risque-de-ralentir-la-transition-ecologique/>

ManpowerGroup Belgium. (2023). *Manpower*. Consulté le 1 avril 2024, à l'adresse <https://www.manpowergroup.be/fr/manpower/>

ManpowerGroup Belgium. (2023). *ManpowerGroup BeLux à nouveau médaille d'or sur la plateforme de notation de développement durable EcoVadis*. Consulté le 20 avril 2024, à l'adresse <https://www.manpowergroup.be/fr/2020/06/15/manpowergroup-belux-a-nouveau-medaille-dor-sur-la-plateforme-de-notation-de-developpement-durable-ecovadis/>

ManpowerGroup Belgium. (2023). *ManpowerGroup parmi les 'Entreprises les plus éthiques au monde' pour la douzième année consécutive (Ethisphere)*. Consulté le 20 avril 2024, à l'adresse <https://www.manpowergroup.be/fr/2021/03/01/manpowergroup-parmi-les-entreprises-les-plus-ethiques-au-monde-pour-la-douzieme-annee-consecutive/>

ManpowerGroup Belgium. (2023). *ManpowerGroup proclamée 'Best Staffing, Sourcing & Contingent Workforce Management Company' lors des Belgian HR Excellence Awards 2021*. Consulté le 20 avril 2024, à l'adresse <https://www.manpowergroup.be/fr/2022/03/17/manpowergroup-proclamee-best-staffing-sourcing-contingent-workforce-management-company-lors-des-belgian-hr-excellence-awards-2021/>

ManpowerGroup Belgium. (2023). *Powering the future of work*. Consulté le 1 avril 2024, à l'adresse <https://www.manpowergroup.be/fr/>

ManpowerGroup Belgium. (2023). *Vision & Valeurs*. Consulté le 4 avril 2024, à l'adresse <https://www.manpowergroup.be/fr/vision-valeurs/>

ManpowerGroup Experis. (2020). *ManpowerGroup se structure autour de trois grandes marques : Manpower, Experis et Talent Solutions*. Consulté le 13 avril 2024, à l'adresse <https://experisfrance.fr/manpowergroup-se-structure-autour-de-trois-grandes-marques-manpower-experis-et-talent-solutions/>

Médias France. (2021). *EDFLEX : La solution de formation en ligne simple et flexible pour les entreprises*. Le Figaro. <https://www.lefigaro.fr/economie/le-rendez-vous-des-pme/edflex-la-solution-de-formation-en-ligne-simple-et-flexible-pour-les-entreprises-20210603>

MichaelPage. (2020). *About us*. Consulté le 27 mars 2024, à l'adresse <https://www.michaelpage.be/about-us>

MichaelPage. (2020). *Des ODD aux rôles ESG : Comment trouver un emploi qui ait un impact sur le monde*. Consulté le 2 mars 2024, à l'adresse <https://www.michaelpage.be/fr/advice/career-advice/satw23-des-ODD-aux-rôles-ESG>

Mien, E. (2020). Y-a-t-il des limites à la croissance ? Le « Rapport Meadows » et ses prolongements actuels. In *Regards croisés sur l'économie* (26, pp. 208-214). La Découverte ; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rce.026.0208>

Mosciatti, A. (2024). *Pourquoi est-il important d'adopter des pratiques d'embauche durables, inspirées du recrutement éthique et responsable, dans sa stratégie RH ?* Groupe Menway. Consulté le 7 mars 2024, à l'adresse <https://groupemenway.com/recrutement-ethique-et-responsabilite-sociale-developper-strategie-rh-avec-pratiques-dembauche-durables/#:~:text=En%20mettant%20en%20œuvre%20ces,société%20et%20de%20l'environnement>

Mutual Benefits. (s.d.). *Nos ressources : [BIAIS COGNITIFS] Quels sont les 24 critères de discrimination auxquels prêter attention lors d'un processus de recrutement ?* 🤔 Consulté le 13 mars 2024, à l'adresse <https://www.mutualbenefits.net/idees/biais-cognitifs-quels-sont-les-24-criteres-de-discrimination-auxquels-preter-attention-lors-dun-processus-de-recrutement>

Nations Unies. (s. d.). *Journée mondiale de la justice sociale*. Consulté le 5 mars 2024, à l'adresse <https://www.un.org/fr/observances/social-justice-day>

Nations Unies. (s. d.). *Objectifs de développement durable : 17 objectifs pour sauver le monde*. Consulté le 5 mars 2024, à l'adresse <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

Nations Unies. (s. d.). *Le Pacte mondial des Nations Unies : Proposer des solutions aux défis mondiaux*. Consulté le 5 mars 2024, à l'adresse <https://www.un.org/fr/chronique/le-pacte-mondial-des-nations-unies-proposer-des-solutions-aux-defis-mondiaux>

Noel, J. (s.d.). *Comment obtenir la certification BREEAM ?* Wessling. Consulté le 15 mars 2024, à l'adresse <https://fr.wessling-group.com/fr/certification-breeam-des-batiments-quest-ce-que-cest-et-comment-lobtenir>

OIT. (2022). *50 millions de personnes dans le monde sont victimes de l'esclavage moderne*. Organisation Internationale du Travail. Consulté le 18 mars 2024, à l'adresse <https://www.ilo.org/fr/resource/news/50-millions-de-personnes-dans-le-monde-sont-victimes-de-l'esclavage-moderne>

OIT. (2024). *A propos de l'OIT*. Organisation internationale du Travail. Consulté le 18 mars 2024, à l'adresse <https://www.ilo.org/fr/propos-de-loit>

Paquet, G., Schrooten, V. et Simon, S. (2020). *Réaliser et rédiger son mémoire à l'ICHEC*. [Syllabus en ligne]. ICHEC. <https://moodle.ichec.be>

Persais, É. (2020). L'entrepreneuriat responsable : quels enjeux, quels leviers ? In *Entreprendre & Innover* (45, pp. 10-21). De Boeck Supérieur ; Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/entin.045.0010>

Randstad. (2024). *Notre responsabilité sociétale*. Consulté le 30 mars 2024, à l'adresse <https://www.randstad.be/fr/propos-nous/rse/>

Randstad. (2022). *Rapport sociétal*. https://www.randstad.be/s3fs-media/be/public/2023-11/rapport_rse_2022.pdf

Randstad Group Belgium S.A. (2021, mai). *Politique relative aux droits de l'Homme* [PDF]. Randstad. https://www.randstad.be/s3fs-media/be/public/2021-05/Human-Rights_randstad_FR.pdf

ResearchGate. (s.d.). *Lamia Hammadi*. Consulté le 16 mars 2024, à l'adresse <https://www.researchgate.net/profile/Lamia-Hammadi-2>

RGF Staffing. (s.d.). *RGF Staffing Belgium*. Consulté le 1 mai 2024, à l'adresse https://www.rgfstaffing.be/fr?trk=organization-update_share-update_update-text

Ropero Portillo, S. (2023). *Technologie verte : Définition et exemples*. ProjetEcolo. Consulté le 5 avril 2024, à l'adresse <https://www.projetecolo.com/technologie-verte-definition-et-exemples-1436.html>

SBTi. (2024). *About Us*. Science Based Targets Initiative. Consulté le 15 mars 2024, à l'adresse <https://sciencebasedtargets.org/about-us>

Securex. (2024). *HR Excellence Awards 2023*. Consulté le 12 mai 2024, à l'adresse <https://www.securex.be/fr/securex-hr-excellence-2023/votez-pour-nous>

Sulzer, E. (2022). *De la responsabilité sociale de l'entreprise à l'écologisation : des chemins de traverse?* [Working paper]. Céreq. HAL. <https://shs.hal.science/halshs-04052364/document>

TCFD. (2023). *About*. Task Force on Climate-Related Financial Disclosures. Consulté le 15 mars 2024, à l'adresse <https://www.fsb-tcf.org/about/>

Trends Tendances. (2022). *Les « mystery calls », une nouvelle arme contre la discrimination à l'embauche?* Consulté le 30 avril 2024, à l'adresse <https://trends.levif.be/a-la-une/les-mystery-calls-une-nouvelle-arme-contre-la-discrimination-a-lembauche/>

UICN. (s.d.). *À propos de l'UICN*. Consulté le 15 mars 2024, à l'adresse <https://www.iucn.org/fr/propos-de-luicn>

UN Global Compact. (s.d.). *About the UN Global Compact*. Consulté le 15 mars 2024, à l'adresse <https://unglobalcompact.org/about>

Unique. (s. d.). *Sustainability | Emplois temporaires et permanents*. Consulté le 30 mars 2024, à l'adresse <https://www.unique.be/fr/a-propos-d-unique/sustainability/>

United Nations – Climate Change. (s.d.). *L'Accord de Paris*. Consulté le 15 mars 2024, à l'adresse <https://unfccc.int/fr/a-propos-des-ndcs/l-accord-de-paris>

WBCSD. (2024). *ManpowerGroup joins the World Business Council for Sustainable Development to accelerate collective impact on ESG*. World Business Council for Sustainable Development. Consulté le 20 avril 2024, à l'adresse <https://www.wbcd.org/Overview/News-Insights/WBCSD-insights/ManpowerGroup-joins-the-World-Business-Council-for-Sustainable-Development-to-accelerate-collective-impact-on-ESG>

WBCSD. (2024). *What we do*. World Business Council for Sustainable Development. Consulté le 30 avril 2024, à l'adresse <https://www.wbcd.org/Overview/Our-approach>

We Recruit. (s.d.). *Cooptation : Définition RH et bonnes pratiques*. Consulté le 3 mars 2024 <https://werecruit.com/blog/cooptation-definition-et-bonnes-pratiques>

World's Most Ethical Companies – Ethisphere. (s.d.). *The 2024 World's Most Ethical Companies Honoree List*. Consulté le 30 avril 2024, à l'adresse <https://worldsmoethicalcompanies.com/honorees/>

Youmatter. (2024). *Développement Durable : définition, histoire et enjeux – Qu'est-ce que le développement durable ?* Consulté le 27 février 2024, à l'adresse <https://youmatter.world/fr/definitions/definition-developpement-durable/>

Youmatter. (2024). *Management responsable : définition, principes et exemples*. Consulté le 25 février 2024, à l'adresse <https://youmatter.world/fr/definitions/rse-definition/management-responsable-definition-rse/>

