

Haute Ecole
Groupe ICHEC - ISC St-Louis – ISFSC



Enseignement supérieur de type long de niveau universitaire

Comment le recrutement contribue-t-il à la politique de diversité culturelle dans l'entreprise ?

Mémoire présenté par
Sophia GEIRNAERT

pour l'obtention du diplôme de
Master en Sciences Commerciales

Année académique 2017 - 2018

Promoteur :
Madame Anne ROUSSEAU

Liste des abréviations

- DRH : direction des ressources humaines
- RH : Ressources humaines
- RSE : Responsabilité Sociétale des Entreprises
- UNESCO : United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization (Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture)

Remerciements

Je tiens tout d'abord à remercier l'ensemble du corps professoral de l'ICHEC Brussels Management School de m'avoir épaulé durant ces dernières années de Master en Sciences Commerciales qui ont été enrichissantes tant au niveau professionnel que personnel.

Je voudrais également remercier Madame Anne ROUSSEAU qui a accepté d'être ma promotrice, qui m'a soutenu et conseillé dans les différentes étapes de ce mémoire. Son cours m'a permis d'être plus curieuse en ce qui concerne les ressources humaines et de comprendre son importance dans la carrière que je veux poursuivre.

Ensuite, j'aimerai remercier ma famille et mes amies de toujours pour leur soutien, leur confiance et leur encouragement durant la réalisation de ce mémoire.

Je tenais également à remercier tout particulièrement Sébastien KARAMAN, ancien camarade de l'ICHEC, pour sa présence, son expérience et sa bienveillance qui m'ont été d'une grande aide.

Enfin, j'aimerai dédier ce mémoire à mes parents qui m'ont soutenu lorsque j'ai entrepris mes études. Je les remercie de leur croyance en mes capacités et pour les leçons de vie et d'ouverture qu'ils m'inculquent depuis l'enfance.

La diversité et l'ouverture peuvent mener à de grandes choses, pour mes parents se fût une famille, pour l'entreprise une aventure enrichissante qui peut la mener vers de beaux projets.

Table des matières

Introduction	1
Partie I : Cadre théorique.....	3
I. Le recrutement : de quoi parle-t-on ?	3
1. Définition.....	3
2. Historique	4
3. Le qui : la fonction recrutement.....	6
4. Le comment : le processus de recrutement.....	7
5. Les méthodes de recrutement.....	13
6. Les outils de recrutement.....	24
II. Diversité culturelle : de quoi parle-t-on ?.....	27
1. Qu'est-ce que la diversité ?.....	27
2. Politique de diversité culturelle au sein des entreprises	31
III. Problématique et question de recherche du mémoire.....	48
1. Problématique	48
2. Question de recherche.....	50
Partie II : Méthodologie	51
1. Mode de collecte des données	51
2. Prise de contact.....	52
3. L'analyse des données.....	53
Partie III : Empirie : résultats et analyses	54
1. Résultats et analyses : résultats et littérature	55
A. Le recrutement et la politique de diversité culturelle	55
B. Informations d'identification.....	68
2. Résultats et analyses : analyse croisée des résultats	71
Conclusion.....	75
Bibliographie	77

Introduction

En ce XXI^e siècle, la diversité culturelle est un thème de plus en plus présent dans l'actualité de notre société. Cette évolution touche alors non seulement les instances gouvernementales et juridiques, mais également les entreprises.

Au cours de ces dernières années, notre société a connu un accroissement de sa démographie. Sa population n'a pas seulement changé en nombre, elle a également connu une diversification de sa population, ayant pour conséquence une diversité au point de vue culturelle. L'origine de cette diversification s'explique dès lors par des mouvements plus aisés des individus dans l'espace Schengen. De surcroît, au regard des situations économiques et politiques de certains pays du globe, les populations ont connu depuis ces dernières années de grands mouvements migratoires les amenant à s'installer dans d'autres contrées.

Par ailleurs, dans un contexte de globalisation, les entreprises sont amenées à faire affaire avec des partenaires d'horizons différents et de satisfaire une clientèle de plus en plus diversifiée culturellement parlant. (UNIOPSS, 2009)

Conséquemment, les entreprises ne passent pas à côté de cette évolution dans notre société, et suivant des objectifs divers, s'attèlent à refléter les changements de mentalité et les mouvements de culture qui s'opèrent auprès de la population. Les enjeux de la diversité culturelle pour l'entreprise sont variés et touchent des thèmes social, éthique, économique, juridique et ressources humaines. (Cornet et Warland, 2016 ; Garner-Moyer, 2006)

De ce fait, les entreprises ont mis en place une politique de diversité au sein de leur organisation afin de pallier ces différents enjeux. Une politique qui a comme ambitions un traitement égal de ses travailleurs, un principe d'égalité des chances donnant à tout un chacun des opportunités d'emploi et de carrière, une intégration des personnes d'origines étrangères et la gestion de cette multiculturalité dans l'entreprise. (Cornet *et al.*, 2016)

Dans un tel contexte et dans le but de faire face à ces nouveaux défis, le recrutement, étant un pilier central de la performance et de la pérennité de l'entreprise et la clé de la gestion des ressources humaines, a évolué au cours de ces dernières années. (Archambault et Planel, 2005) Dès lors, ces modifications ont eu un impact sur le processus de recrutement et les outils utilisés par les professionnels du recrutement. (Garner-Moyer, 2006)

Notion qui au regard de la littérature connaît plusieurs définitions et étant un sujet qui, toutefois médiatique, est tabou, peu d'étude ont été mené sur le sujet de la diversité culturelle en entreprise. Les études menées traitant alors de la place d'une politique de diversité culturelle dans l'entreprise, les ressources humaines étant alors mis en second plan dans la réalisation et la gestion de celle-ci.

Ce mémoire a pour ambition de comprendre la contribution du recrutement dans la politique de diversité culturelle dans l'entreprise en mobilisant dans un premier temps la théorie et les différentes littératures concernant cette thématique.

Dans la première partie de ce mémoire, le cadre théorique est découpé en deux parties qui comporte tout d'abord une recherche concernant le recrutement, ensuite une recherche sur la politique de diversité culturelle.

Dans un second temps, la deuxième partie de ce mémoire traite de la méthodologie mise en place afin de réaliser de manière optimale cette analyse pour comparer ce que nous rapporte la littérature à la réalité sur le terrain.

Enfin, une étude a été réalisée auprès de professionnels du recrutement pour connaître leurs expériences et leurs avis concernant cette thématique. Dans la troisième partie de ce mémoire se retrouvent les résultats et l'analyse de ceux-ci.

Partie I : Cadre théorique

I. Le recrutement : de quoi parle-t-on ?

1. Définition

Lorsque nous parlons de recrutement, il est tentant de rattacher cette activité à l'unique action de sélectionner un candidat. Cependant, la sélection n'est qu'une partie du processus du recrutement.

Pour nous aider à comprendre ce qu'est le recrutement, nous pouvons consulter les différentes littératures qui nous permettent de comprendre ce qu'implique ce processus. Selon Archambault et Planel (2005), le recrutement est alors « la meilleure adéquation possible entre un poste et une personne », il s'agira dès lors d'une relation étroitement liée positionnant la bonne personne à la bonne place.

L'action de recruter ambitionne donc de trouver le candidat qui se rapproche le plus des exigences du poste vacant. Par conséquent, il s'agira de trouver le candidat adéquat et cela passe par différentes étapes : l'identification du besoin de l'entreprise, l'élaboration de la fiche de poste, la gestion du recrutement, la rédaction et la diffusion d'annonce, la présélection, l'entretien et la décision finale, l'accueil et l'accompagnement à la prise de poste. Ces différentes étapes seront expliquées de manière plus approfondie dans le paragraphe concernant le processus de recrutement.

Dès lors, le recrutement regroupe un ensemble d'étapes qui va permettre à l'entreprise d'acquérir le meilleur candidat pour le poste à pourvoir. Il en résulte que le recrutement est un pivot stratégique dans l'entreprise.

En effet, si celui-ci est bien mené, il permettrait à l'entreprise de réaliser des avancées en matière de performance, efficacité, image et bien-être au travail. A contrario, si le recrutement n'est pas mené de façon optimale, cela pourrait avoir un réel impact sur l'entreprise en matière de coûts, mais également avoir des conséquences humaines (conflits, motivation...).

2. Historique

Pour comprendre au mieux ce qu'implique le recrutement, il est nécessaire de parcourir son historique. Dès lors, nous pouvons observer que l'histoire du recrutement est intrinsèquement liée à l'histoire des entreprises et du management. Par ailleurs, nous pouvons également constater que, tout au long de son évolution et à l'heure actuelle, le recrutement est aussi influencé par la société dans laquelle il se meut en ce qui concerne les relations interpersonnelles et les activités de son processus. 06/07

Conséquemment, cette évolution de la société a amené professionnels du recrutement et entreprises à repenser la manière de concevoir le recrutement. En effet, « le recrutement est passé d'une logique de qualification (diplôme, formation...) à une logique de compétences (savoirs/connaissances, savoir-faire/aptitudes, et savoir – être/comportement). » (UNIOPSS, 2009)

Outre l'influence de l'entreprise et de la société dans laquelle le recrutement évolue, il est également intéressant de mettre en avant le fait que le processus de recrutement est impacté directement par l'environnement qui l'entoure. Il en résulte que pour être le plus performant possible, ce processus doit s'adapter aux différents changements extérieurs.

Selon l'UNIOPSS (2009), ces évolutions sont de l'ordre du :

- Social : les changements de comportements de la population, en ce qui concerne l'emploi, les candidats sont de plus en plus à la recherche de carrières en mouvement.

- Technologique : avec le boom d'internet, la société a intégré dans son quotidien différentes technologies, le recrutement doit donc faire face à de nouvelles habitudes que prennent les candidats lors de leur recherche d'emploi.
- Économique : dans un contexte de globalisation, les entreprises évoluent dans un monde de plus en plus compétitif, les professionnels du recrutement doivent s'adapter en apportant des candidats qui vont permettre la pérennité de l'entreprise.
- Juridique : notamment avec l'avènement de lois anti-discrimination prônant un recrutement égalitaire.

Selon le rapport de l'UNIOPSS (2009), avec le boom d'internet et la globalisation des entreprises, le recrutement a en outre adapté ses méthodes, ce qui se caractérise par :

- Des dossiers de candidature et un recrutement qui se fait par le biais d'internet.
- Un processus de recrutement qui intègre des contacts plus directs avec les candidats.
- Une recherche de candidats qui ne se fait plus seulement sur base des compétences déjà acquises, mais qui tient en compte le potentiel futur de ces derniers.
- Un processus de recrutement qui est sans cesse en évolution impactant la gestion de ce processus qui sera différente en fonction des profils recherchés et de l'état du marché.

3. Le qui : la fonction recrutement

Une entreprise fait face à différents choix lorsqu'il s'agit de la façon dont le recrutement va s'organiser.

Par conséquent, lorsque celle-ci ambitionne d'atteindre des résultats en termes de coûts et de temps, elle peut faire le choix d'internaliser le recrutement ou de l'externaliser. (APEC, 2009)

Lorsque l'entreprise internalise le recrutement, elle va gérer l'ensemble du processus. Dans la plupart des organisations, ce processus est alors sous la responsabilité du département des ressources humaines. Toutefois, en ce qui concerne les grandes entreprises, le recrutement se fait pour lors au niveau local, les différentes étapes du processus du recrutement se font dès lors au siège. Par ailleurs, certaines entreprises plus importantes encore ont quant à elles créé leurs propres centres de recrutement qui sont dédiés au processus de sélection. (APEC, 2009)

Lorsque l'entreprise externalise le recrutement, elle va lier des partenariats avec des intermédiaires du recrutement (agence intérim...). Ces intermédiaires vont dès lors effectuer les premières phases du processus de recrutement (recherche de candidats, présélection de CV, éventuellement quelques entretiens de présélection...). (APEC, 2009) Quant aux autres phases du processus, celles-ci se dérouleront auprès des responsables du recrutement dans l'entreprise. Il s'agira alors de faire un entretien plus poussé et de sélectionner le candidat adéquat.

4. Le comment : le processus de recrutement

Nous avons pu voir que le processus de recrutement est un élément majeur de la gestion des ressources humaines qui a de réels impacts sur le bon fonctionnement de l'entreprise. Ce processus comprend différentes étapes et forme un ensemble qui a pour ambition d'obtenir une quantité de candidatures qui remplissent, d'un point de vue des compétences et de la motivation, les exigences du poste à pourvoir. (Archambault et Planel, 2005)

Nous allons nous attarder sur ces différentes étapes afin de comprendre ce qu'inclut le processus de recrutement.

Selon Archambault et Planel (2005), ce processus s'articule autour de grandes phases :

1	L'identification du besoin
2	L'élaboration de la fiche de poste
3	La gestion du recrutement
4	La rédaction et la diffusion d'annonce
5	La présélection
6	L'entretien et la décision finale
7	L'accueil et l'accompagnement à la prise de poste

1. L'identification du besoin

La première étape du processus de recrutement est l'identification du besoin. C'est une étape importante qui résulte de la vacance ou de la création d'un nouveau poste. Afin de déterminer le besoin de l'entreprise en termes de poste, plusieurs questions sont mises en avant : quel est l'avenir du service ? Quelles sont les tâches à effectuer ? Quelles sont les compétences requises ? Quel est le budget ? Quand est-ce que ce recrutement doit avoir lieu ? (Archambault et Planel, 2005)

C'est une étape essentielle qui va impacter directement l'entreprise et le processus de recrutement, car elle permet de déterminer s'il y a un réel besoin pour l'entreprise. Lorsque la nécessité du poste a été déterminée, l'identification du besoin va être le point de référence concernant les prises de décisions dans les étapes suivantes.

2. L'élaboration de la fiche de poste

Dans un second temps, une fiche de poste doit être élaborée. Une fiche de poste reprend l'ensemble des compétences nécessaires que le candidat doit remplir afin d'obtenir le poste. (Archambault et Planel, 2005) Cette fiche reprend généralement différents éléments dont l'identification du poste, l'entreprise, le rattachement hiérarchique, un descriptif général du poste, le statut, la/les mission(s), la/les qualification(s) requise(s), les conditions. 2

3. La gestion du recrutement

Quand les caractéristiques du poste sont identifiées et le profil du candidat décidé, les recruteurs prennent ensuite des décisions concernant le déroulement du recrutement.

En effet, plusieurs solutions se profilent : le recrutement peut alors se faire soit en interne soit en externe.

D'une part, lorsque les recruteurs estiment que le candidat idéal se trouve déjà parmi les collaborateurs de l'entreprise le recrutement se fait en interne. Cette méthode est pour l'entreprise la plus rapide et la moins coûteuse. La campagne de recrutement se fera dès lors au travers d'affiches, de notes internes, mais également par l'intranet qui est le réseau informatique interne de l'entreprise. (Archambault et Planel, 2005)

Cette méthode offre en outre des avantages en matière de temps et de coûts, mais elle permet aussi des avantages d'un tout autre ordre au salarié et à l'entreprise.

Concernant le salarié, l'avantage de ce type de recrutement est qu'il connaît déjà le fonctionnement de l'entreprise, la période d'adaptation serait par conséquent moins longue. Cependant, il y a un risque quant à la mauvaise gestion de cette promotion interne du point de vue du management entraînant dès lors une

concurrence entre collègues et une démotivation des profils non retenus. (UNIOPSS, 2009)

Du point de vue de l'entreprise, l'avantage de ces promotions internes lui permet de reproduire la culture d'entreprise, d'avoir une mobilité interne, stimuler une compétition, qui peut être bénéfique lorsque celle-ci est bien encadrée, et de minimiser ses coûts en matière de recrutement. Par ailleurs, un recrutement interne entraîne certains inconvénients comme la possibilité de donner lieu au développement d'une culture de la promotion au sein de l'entreprise. (UNIOPSS, 2009)

D'une autre part, lorsque le profil du candidat recherché exige des compétences spécialisées ou lorsque les collaborateurs internes ne correspondent pas au profil, le recrutement se fait alors en externe. Cette méthode est alors plus coûteuse, car elle implique notamment la mise en place de différents canaux de diffusion de l'offre. En effet, la campagne de recrutement se fera dès lors par différents canaux tels que le portefeuille des candidatures spontanées, les cabinets de chasseurs de têtes, les médias... (Archambault et Planel, 2005)

Concernant le candidat, les avantages d'un recrutement en externe sont une nouvelle expérience, un nouveau contexte professionnel. Par ailleurs, l'inconvénient de ce type de recrutement est l'adaptation à une nouvelle entreprise, une nouvelle équipe, dès lors, la procédure d'intégration jouera un grand rôle. (UNIOPSS, 2009)

Du point de vue de l'entreprise, cette méthode lui permet d'avoir de potentiels salariés avec de nouvelles idées, compétences, mais également de véhiculer une image externe de l'entreprise. Cependant, cette méthode occasionne des coûts élevés, un risque d'échec du recrutement et une intégration plus longue du candidat qui ne connaît pas le fonctionnement ni la culture d'entreprise. (UNIOPSS, 2009)

4. La rédaction et la diffusion d'annonce

Il s'agit dans cette étape de choisir une bonne méthode de communication pour attirer le plus de candidats souhaités. Pour parvenir à un résultat optimal, l'annonce doit répondre à certains critères. En effet, cette annonce doit être attractive et claire. De plus, une grande attention sera portée sur l'apparence de cette annonce (logo, graphique...), mais également sur le contenu. (Archambault et Planel, 2005)

Subséquemment, le support de diffusion doit être choisi. Plusieurs types de support sont possibles et nous pouvons retrouver parmi ceux-ci la presse, les réseaux sociaux, le site de l'entreprise... (Archambault et Planel, 2005)

La diffusion d'annonce dans la presse est encore utilisée, néanmoins ce type de diffusion est fortement devancé par celle d'annonces sur internet comme les sites d'emploi (Indeed, Monster, Stepstone...). (Archambault et Planel, 2005)

5. La présélection

Une fois le mode de diffusion choisi, la rédaction du poste à pourvoir et l'annonce diffusée, les recruteurs sont amenés à consulter un certain nombre de candidatures et les présélectionner.

Selon Archambault et Planel (2005), cette présélection se fera par :

- Le tri des CV avec comme critères la formation du candidat, ses expériences, ses compétences...
- La lettre de motivation avec comme critères l'aisance rédactionnelle, la compréhension des exigences du poste...
- Un entretien téléphonique qui a permis de répondre à certaines questions, de connaître les réactions de ce dernier et de convoquer le candidat et d'éventuellement l'inviter pour un entretien.

6. L'entretien et la décision finale

Le type d'entretien qui sera choisi va dépendre de plusieurs critères. En effet, il s'agit tout d'abord de déterminer le niveau du poste à pourvoir, celui-ci peut nécessiter plusieurs pré-entretiens et un entretien final.

Dans un second temps, l'entretien pouvant se faire suivant différentes méthodes, il s'agira de déterminer le type d'entretien correspond au niveau du poste, mais également celui qui permettra de sélectionner le candidat adéquat. (Archambault et Planel, 2005)

Selon Chantrel (2010), parmi les modes d'entretien, nous pouvons retrouver :

- L'entretien individuel : la discussion se passe alors entre le candidat et un ou plusieurs interlocuteurs sous forme de face à face.
- L'entretien à la chaîne : dans ce type d'entretien, le candidat fera face à tour de rôle à différents responsables, chacun émettant alors un avis.
- L'entretien collectif : l'entretien se déroulera avec plusieurs autres candidats pour un même poste.

De plus, selon Chantrel (2010), l'entretien peut se faire selon 3 principaux styles différents, nous retrouvons dès lors des entretiens de type :

- Directif : pour ce type d'entretien, les questions sont prévues au préalable et l'interlocuteur y attend des réponses précises, la direction est centrée et ne laisse pas de place à d'autres types de discussion.
- Semi-directif : il s'agit ici du style d'entretien le plus fréquent. Les questions restent dans ce cas très précises, mais la discussion est moins centrée et un peu plus libre. Ce type d'entretien reste un piège pour le candidat, qui se sentant plus à l'aise dans une discussion en apparence moins formelle, peut se laisser aller au niveau de son expression orale (vocabulaire, syntaxe...).

- Non directif : pour ce style d'entretien, l'intervention de l'interlocuteur est plus ponctuelle laissant la majorité du temps de discussion au candidat.

7. L'accueil et l'accompagnement à la prise de poste

Lorsque le candidat correspondant aux attentes de l'entreprise est sélectionné et engagé, il faut veiller à l'accueil qui lui sera accordé et à l'accompagnement de celui-ci au sein de l'entreprise.

Selon Archambault et Planel (2005), il s'agit dans cette étape d'intégrer le candidat recruté dans son nouveau poste notamment au travers de la présentation aux collaborateurs, suivi de l'intégration et de formations

De plus, le candidat sera intégré de manière individuelle par le biais d'une présentation aux différents membres de l'équipe et en le faisant se familiariser avec ses nouveaux outils de travail. Parallèlement, le candidat sera également présenté de manière collective grâce au team building, qui va permettre de créer une cohésion de groupe et d'adhérer aux valeurs de l'entreprise, et au moyen de supports d'intégration comme un réseau intranet. (APEC, 2009)

5. Les méthodes de recrutement

Dans le but de trouver les candidats adéquats pour les postes vacants, les professionnels du recrutement utilisent différentes méthodes. Ces différentes méthodes peuvent être regroupées en deux sous-groupes où nous pouvons distinguer d'une part les méthodes classiques et d'autre part les méthodes « modernes ».

Méthodes de recrutement	
Méthodes classiques	Méthodes modernes
Sites d'offres d'emploi	Réseaux sociaux professionnels
Agences intérim	Site employeur
Cabinets de recrutement	E-cooptation
Publication d'annonce dans la presse	Serious games
Candidatures spontanées	Entretien vidéo live et différé
Chasseurs de têtes	Intelligence artificielle
Cooptation	
Services publics d'emplois	

1. Les méthodes traditionnelles

- **Les sites d'offres d'emploi**

Il s'agit de site spécialisé dans l'emploi comme Indeed ou Stepstone. Ces derniers mettent en lien entreprises et personnes à la recherche d'un emploi. Les entreprises peuvent dès lors poster leurs offres d'emploi sur le site. Quant aux personnes qui sont à la recherche d'un emploi, elles peuvent parcourir les différentes offres présentes sur le site et postuler à ces dernières.

- **Les agences d'intérim**

Les agences d'intérim sont contactées par des entreprises et par des personnes à la recherche d'un emploi, leur but est de mettre en contact ces deux protagonistes et que les attentes de ces derniers soient en concordance les unes avec les autres. Une fois le candidat sélectionné, le contrat se fera alors entre l'agence intérim et l'intérimaire, il s'agira alors de contrat de type temporaire, CDD voir CDI. (Chantrel, 2007)

- **Le recours aux cabinets de recrutement**

Un cabinet de recrutement va agir dans le même but qu'une agence intérim hormis que ce dernier proposera des types de contrats différents de ceux-ci.

En effet, des contrats de types temporaires ne seront pas proposés et les contrats sont alors signés entre l'entreprise et le candidat.

De plus, un cabinet de recrutement va également rechercher des profils plus spécifiques et plus spécialisés que le profil recherché par une agence intérim. (Chantrel, 2007)

- **La publication d'annonce dans la presse**

De nos jours, cette méthode est la moins populaire, néanmoins elle reste utilisée par un certain nombre d'entreprises. Les entreprises utilisant cette méthode vont par le biais de la presse publier leurs offres d'emploi, renvoyant les potentiels candidats à postuler au travers de leur site ou en envoyant leur CV par mail.

- **Les candidatures spontanées**

Ces candidatures, qui sont effectuées directement par le candidat, et ce majoritairement sur le site de l'entreprise, permettent de construire un portefeuille de candidats. Par conséquent, le candidat ne postule pas pour un poste ouvert, mais montre par le biais de cette méthode son intérêt pour l'entreprise.

- **Les chasseurs de têtes**

Les chasseurs de têtes travaillent sous l'impulsion d'une entreprise souhaitant dénicher un profil particulier. Les chasseurs de tête travaillent selon une approche que l'on appelle directe et vont tenter de démarcher des candidats qui sont déjà en poste dans une autre entreprise. (La Libre, 2014)

- **La cooptation**

Le principe de la cooptation est de « recommander une personne de son réseau pour un poste » (Gout, 2014). Nous pouvons distinguer la cooptation « spontanée » où un employé va recommander la candidature d'un proche et la cooptation « organisée » où l'entreprise va encourager ses employés à devenir « ambassadeur » et à recommander quelqu'un au travers de prime, rémunérée ou non financière, si cette recommandation débouche sur une embauche. Il existe également cette méthode de recrutement version 2.0 où un site internet rémunère un internaute lorsque le candidat recommandé est recruté. (APEC, 2009)

- **Les services publics d'emplois**

Les services publics d'emplois, comme Actiris pour les francophones à Bruxelles ou le VDAB en Flandre et pour les néerlandophones à Bruxelles, sont des organismes mis en place par les administrations publiques. Ces différents services proposent entre autres des emplois et des formations professionnelles. (Gout, 2014)

2. Les méthodes modernes

Dans un monde de plus en plus connecté, les entreprises se tournent également vers la digitalisation de leurs outils et changent donc leur manière de travailler. Dans un tel contexte, le recrutement n'a également pas échappé à la digitalisation.

La digitalisation du recrutement a connu ses débuts dans les années 2000. (Herbé, 2017) Depuis, les recruteurs intègrent de plus en plus des outils digitaux dans le processus de recrutement. Cela leur permet d'améliorer leurs recherches et d'atteindre de plus nombreux candidats, mais également des candidats spécialisés.

Dans le chapitre précédent, nous avons mis en avant le fait que les professionnels du recrutement avaient le choix entre plusieurs outils en ce qui concerne le recrutement. Nous avons pu par la suite distinguer des outils traditionnels des outils plus modernes.

Dans cette partie, nous allons traiter des outils modernes dits digitaux qui sont mis à disposition des professionnels du recrutement afin de sélectionner des candidats. Nous parlons d'outils digitaux, car ceux-ci utilisent les nouvelles technologies.

Nous pouvons distinguer parmi ces différents outils digitaux :

- **Les réseaux sociaux professionnels**

Lorsque l'on parle de réseaux sociaux professionnels, le premier qui nous vient à l'esprit est LinkedIn.

Ce support permet au candidat de mettre en ligne des informations telles que son CV, ses compétences (linguistiques, informatiques...), ses attentes futures et de se créer un réseau.

Quant aux employeurs, ces réseaux leur permettent de mettre des informations concernant la société, partager des nouvelles, des offres d'emploi et de dénicher des candidats correspondant au profil recherché par un ciblage. En effet, les offres d'emploi seront alors directement proposées sur la page des candidats potentiels selon des critères de compétences et centres d'intérêt. De plus, cela permet à l'entreprise de réaliser un avantage économique, car cet outil est peu coûteux. (Rabatel, 2017) Ce support permet donc de mettre en lien candidats et employeurs.

Ces réseaux sociaux professionnels ont démontré que la cooptation, qui joue déjà un grand rôle dans le recrutement, l'est également dans un contexte numérique. De plus, ces supports montrent que le fait d'avoir un bon réseau permet d'accéder plus facilement à un objectif professionnel. (Herbé, 2017)

Cependant, l'utilisation des réseaux sociaux à des fins de recrutement rencontre certaines limites. Selon Rabatel (2017), l'entreprise ferait alors face à trois types de risques.

Dans un premier temps, bien que ce risque ne soit pas propre aux réseaux sociaux, il y a un risque d'attirer des profils qui ne sont pas en adéquation avec le profil que recherche l'entreprise. Il sera dès lors important pour l'entreprise de réaliser une bonne communication sur le profil recherché, mais également sur l'entreprise elle-même. (Rabatel, 2017)

Dans un second temps, il y a un risque pour les grandes entreprises internationales regroupant plusieurs marques d'avoir de nombreux profils différents dont des profils illégaux. Ces derniers sont un danger pour l'entreprise qui ne peut pas gérer l'image qu'elle véhicule, cela peut lui être nuisible et ne pas lui permettre d'attirer les candidats visés. (Rabatel, 2017)

Enfin, il y a un risque reposant sur le respect de la vie privée. En effet, beaucoup d'informations et de data sont disponibles sur internet de façon monétisée. La législation s'attèle de plus en plus à faire respecter ce droit, notamment par une protection dans le cadre des Droits de l'Homme. Les recruteurs ne peuvent donc pas se servir des informations récoltées à des fins de recrutement. (Rabatel, 2017)

- **Site employeur**

Selon Herbé (2017), de nombreuses sociétés sont présentes en ligne et pour attirer de nouveaux talents, beaucoup d'entre elles ont décidé de surfer sur la vague du recrutement digitalisé en créant des sites de recrutement pour leurs futurs salariés. Cette présence en ligne permet aux sociétés d'embaucher et de communiquer sur elles. Cependant, ces sites restent simplement une manière pour l'entreprise d'être présente en ligne, la meilleure manière d'attirer de nouveaux candidats étant l'utilisation d'autres outils digitaux.

Parmi ces sites, nous retrouvons par exemple Google Careers qui permet à l'entreprise de recruter ses développeurs. Le site se présente sous les mêmes traits que le moteur de recherche avec une possibilité de notamment de rechercher un emploi par localisation à l'aide de Maps. (Herbé, 2017)

- **La e-cooptation**

La cooptation est une méthode de recrutement déjà connue dont le principe est de faire appel au réseau d'un individu pour trouver un candidat à un poste vacant. Dans certains cas, l'embauche de ce candidat entraîne une prime pour le coopteur. Ici, nous introduisons en plus le terme « e », il s'agit donc du même principe sauf que celui-ci a lieu en ligne.

En effet, des sites se sont spécialisés dans ce modèle comme c'est le cas pour Keycoopt. Ainsi, une personne s'inscrit sur ce site et devient coopteur. Chaque semaine, le coopteur reçoit une newsletter avec les nouvelles offres d'emploi et peut recommander un membre de son réseau. Dans le cas où le candidat présenté est embauché, le coopteur reçoit une prime. En dehors d'une prime, ces sites utilisent également le principe de gamification, utilisation de principes de jeux, pour attirer de potentiel coopteur et les fidéliser. Les coopteurs sont alors récompensés notamment par l'obtention de badge et par de nombreux cadeaux lors de concours de parrainage lorsque ces derniers partagent une recherche de poste. Pour l'entreprise qui se voit conseiller des profils, c'est un gain de temps lors des tris de candidats et de la sélection, mais aussi d'argent, la e-cooptation restant moins chère qu'un recrutement traditionnel. (Le Cam, 2017)

- **Serious games**

Selon Krazowsky (2015), les serious games sont des jeux de rôles qui ont pour but de recruter des candidats. Dans le contexte du recrutement, cette méthode est de plus en plus utilisée par les multinationales dont l'objectif est de recruter de jeunes diplômés. Par le jeu, le candidat découvre l'univers de l'entreprise et doit remplir certaines missions qui permettent de mettre en avant sa personnalité et ses capacités d'écoute, d'analyse, de synthèse et d'adaptation.

L'Oréal utilise cette méthode par son jeu en ligne « Reveal ». Le jeu permet à des stagiaires potentiels de vivre des situations virtuelles au sein du siège. Seuls les meilleurs sont sélectionnés pour pouvoir rencontrer des responsables RH. BNP Paribas recrute également par son serious game « Ace Manager », qui vise les nouveaux diplômés, où les joueurs font face à des défis liés à l'économie actuelle et au monde des affaires. Les 5 meilleures équipes du classement se voient offrir un voyage à Paris et une offre de stage. (Le Soir, 2014)

- **Entretien vidéo live et différé**

Pour un entretien vidéo live, le recruteur utilise des plateformes comme Skype pour faire passer des entretiens. L'utilisation de telles plateformes représente un avantage en termes de coût et temps. En effet, leur utilisation permet d'éviter des frais de déplacement et apporte une certaine flexibilité.

Quant au principe de l'entretien vidéo différé, celui-ci repose en trois étapes durant lesquelles le recruteur rédige des questions, les candidats y répondent et enfin le recruteur visionne celles-ci et sélectionne les meilleurs profils. Les avantages pour le candidat sont la possibilité de préparer les réponses aux questions, une diminution du stress, car il peut passer l'entretien dans un milieu familier, et des déplacements. Pour le recruteur, les avantages sont un gain de temps et d'argent, mais également la possibilité de diffuser une image innovante de l'entreprise. (Parlons RH, 2014)

- **L'intelligence artificielle**

« L'intelligence artificielle désigne la capacité d'ordinateurs très puissants à analyser des données et à faire des liens facilitant la compréhension des causes à effet. Cela permet même de découvrir de nouveaux modèles et de prédire des comportements ou des situations. » (Dubois et Pelletier, 2017, para.2)

L'utilisation d'un système avec intelligence artificielle permet d'analyser le web, les réseaux sociaux, ce système va évaluer de nombreux profils afin d'identifier le candidat qui correspondrait le mieux au poste vacant. (Dubois et Pelletier, 2017)

Parmi ces systèmes utilisant l'intelligence artificielle, nous retrouvons Entelo qui est une plateforme visant à analyser les habitudes d'un candidat sur les réseaux sociaux afin de déterminer si ce dernier est à la recherche d'un nouvel emploi. D'autres plateformes vont plus loin en dénichant des profils qui n'auraient pas été retenus de prime abord ou en identifiant les compétences que le candidat pourrait développer afin de mieux correspondre au poste. (Dubois et Pelletier, 2017)

Plus récemment, nous retrouvons Google Hire qui est un support de gestion du processus de recrutement « Destinée aux petites et moyennes entreprises, l'application permet selon Google de prendre des décisions rapidement et d'éviter de laisser un candidat de côté. » 25

Google Hire, qui est intégré à la suite d'applications de Google, permet de centraliser les informations du candidat (CV, lettre de motivation, commentaires suivant un entretien...), les communications entre recruteur et candidats et permet au recruteur de proposer une date d'entretien par Google Calendar.

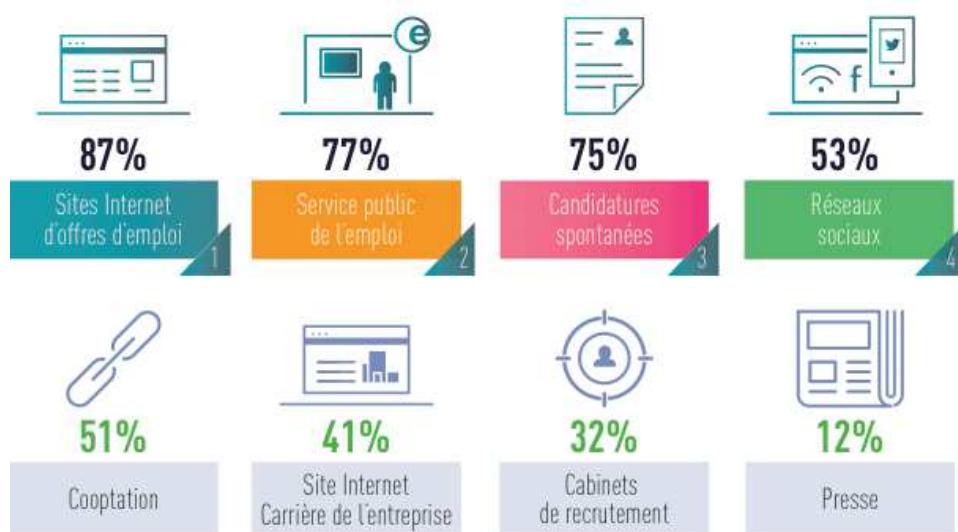
Selon le rapport HR.Square (2018), malgré la tendance de l'intelligence artificielle, celle-ci ne peut être utile que pour le sourcing et le screening de candidats. Lorsqu'il s'agit de tâches plus humaines comme construire des relations, identifier le potentiel, les compétences, convaincre un candidat d'accepter le poste, les professionnels estiment que le robot n'est pas apte.

Nous avons pu observer qu'il existe plusieurs méthodes de recrutement qui sont soit classiques soit modernes. Selon l'article publié sur Jobat.be (2015), les méthodes traditionnelles restent les plus utilisées avec en tête de liste les sites d'offre d'emploi, les portefeuilles de candidats et les agences de recrutement.

Cependant, selon le rapport HR.Square (2018), les professionnels du recrutement ont un regard critique sur les outils de recrutement dits traditionnels. Ceux-ci estiment qu'ils ne répondent pas aux résultats escomptés. En effet, 63% parlent de l'évaluation des compétences, 57% de la compréhension des faiblesses des candidats, 42% de la place des interviewers et 36% de la durée des processus.

L'image ci-dessous représente les résultats en pourcentage d'une enquête effectuée auprès des professionnels du recrutement afin de déterminer les outils les plus utilisés par ces derniers. (RegionsJob, 2015)

Nous pouvons remarquer que globalement la majorité des méthodes utilisées sont de type plus traditionnel avec l'utilisation de service public d'emploi, les candidatures spontanées. Par ailleurs, en tête des méthodes de recrutement plus modernes utilisées par les professionnels du recrutement, nous retrouvons l'utilisation des sites internet d'offres d'emplois suivis par les réseaux sociaux.



Source : RegionsJob. (2015). *Méthodes de recrutement : la grande enquête*. Récupéré le 06 avril 2018 de https://ressources.blogdumoderateur.com/2015/02/Enquete-RecrutementRegionsJob_2015.pdf, p.4.

Nous avons pu voir les différentes méthodes qui se profilent lorsqu'il s'agit de recruter un candidat. Face à ces différentes possibilités, le choix d'une méthode reposera alors sur différents critères liés au temps qui est disponible pour trouver un candidat et au budget accordé à cette recherche.

Ci-dessous, un tableau reprenant ces deux critères pour différentes méthodes de recrutement comprenant la promotion interne, internet, cooptation, annonces/presse et cabinet de recrutement. (UNIOPSS, 2009)

Méthode de recrutement	Budget	Temps
Promotion interne	Gratuit	2 jours
Internet	100-360 euros	Une demi-journée
Cooptation	Gratuit	Une demi-journée
Annonces/presse	570-1500 euros	3 jours
Cabinet	20-33% du salaire brut annuel de la personne recrutée	Temps déterminé par le prestataire

6. Les outils de recrutement

Lorsqu'un certain nombre de candidats a été recruté, il s'en suit un processus qui va permettre de sélectionner le candidat idéal. Pour mener à bien cette mission, les professionnels du recrutement ont à leur disposition différents outils. Un outil sera plus apprécié qu'un autre suivant certains critères. (Lagnais, 2012)

Tout d'abord, l'urgence du recrutement déterminera le fait qu'un outil rapide doit être sélectionné. Ensuite, l'aspect financier est pris en compte, car ces outils ont des coûts différents. Enfin, il s'agira de déterminer les outils qui sont en adéquation avec les compétences que le recruteur veut mettre en avant. (Lagnais, 2012)

Dès que ces critères sont déterminés, le recruteur pourra faire son choix parmi les outils suivants :

1. Les tests

Il y a une multitude de tests qui sont utilisés lors de la sélection de candidats. Ces derniers permettent de juger entre autres les compétences linguistiques, la logique, les réactions du candidat. (APEC, 2009)

Parmi ces différents types de tests, nous pouvons distinguer :

- Les **tests de personnalité** qui visent à déterminer les qualités relationnelles du candidat comme la rigueur, l'autonomie, le dynamisme. Pour les déterminer, les recruteurs ont le choix entre les tests projectifs ou les questionnaires de personnalité.

Pour les tests projectifs, « il s'agit de tests d'exploration faisant appel aux capacités individuelles de structuration et d'analyse pour mettre en relief la structure profonde de la personnalité ». (Petite entreprise, 2014)

Quant aux questionnaires de personnalité, « ils visent à mettre en évidence les traits dominants de l'individu permettant de faire le parallèle avec un comportement professionnel inhérent à des typologies de personnalité données. » (Petite entreprise, 2014) Les tests de personnalité permettront donc d'apprécier les qualités relationnelles des candidats, mais ne garantissent pas le succès de celui-ci pour le poste.

- Les **tests d'aptitude** qui vont déterminer si le candidat a les qualifications et les capacités adéquates.
- Les **tests psychotechniques** qui vont permettre de déterminer les capacités intellectuelles. (Petite entreprise, 2014)
- Les **assessments centers** : il s'agit ici de mettre en situation le candidat afin de déterminer ses aptitudes professionnelles et comportementales. (Bender, Dejoux, Marbot, Normand et Thévenet, 2009) C'est un outil très coûteux qui est utilisé à la fin d'une sélection pour des employés hautement qualifiés ou dans de grandes entreprises où cet outil est mis en place et développé par le département RH. (Solvay Business School Alumni, 2005)
- La **graphologie** est une « interprétation de l'écriture considérée comme une expression de la personnalité » (Larousse) Cette technique est souvent utilisée en complément d'autres outils de recrutement et est réservée à des fonctions de plus haut niveau de type cadre. (Focusrh, 2018)

2. Les entretiens

Pour cet outil, il y a encore plusieurs choix qui s'offrent aux recruteurs. Nous pouvons alors distinguer les entretiens téléphoniques, les entretiens individuels et les entretiens de groupe.

Tout d'abord, les entretiens téléphoniques tout comme les entretiens de groupe seront plus une étape intermédiaire à un entretien physique. Les entretiens de groupe permettent quant à eux de mettre en compétition plusieurs candidats qui seront évalués selon leur comportement, leur créativité, leur leadership... (Bender et coll., 2009)

Enfin, les entretiens individuels se passent en face à face avec un ou plusieurs interviewers.

3. Case interview

Il s'agit ici de proposer au candidat un cas à résoudre. (Jobat.be, 2013)

4. Le renseignement avant et pendant la sélection

Le recruteur va rechercher en ligne des informations concernant le candidat. En effet, il suffit de taper le nom du candidat sur Google et le recruteur aura une quantité d'informations sur ce dernier. A côté de cela, les recruteurs consultent de plus en plus des blogs de CV en ligne ou des données sur des réseaux sociaux professionnels comme LinkedIn. (APEC, 2009)

5. Le contrôle de référence

Le recruteur va rechercher de l'information auprès d'anciens collègues ou supérieurs. Ces informations vont lui permettre de vérifier les compétences. (APEC, 2009)

II. Diversité culturelle : de quoi parle-t-on ?

1. Qu'est-ce que la diversité ?

Lorsque nous consultons différentes littératures, il n'est pas aisément de définir clairement ce que ce terme représente.

Le Larousse définit tout d'abord la diversité comme « Caractère de ce qui est divers, varié, différent ; variété, pluralité ».

En ce qui concerne la diversité dans le contexte de ce mémoire, nous pouvons alors retrouver que la diversité est un « Ensemble des personnes qui diffèrent les unes des autres par leur origine géographique, socioculturelle ou religieuse, leur âge, leur sexe, leur orientation sexuelle, etc., et qui constituent la communauté nationale à laquelle elles appartiennent. » (Larousse) La diversité peut donc s'opérer sur ces différents critères qui sont liés à l'être humain. Cette connexion entre la diversité et l'être humain fait que la question sur la diversité est du ressort des ressources humaines. (Garner-Moyer, 2006)

La notion de diversité englobe donc plusieurs éléments. Pour la rédaction de ce mémoire, nous nous attellerons à la notion de diversité culturelle.

L'UNESCO définit la culture comme « l'ensemble des traits distinctifs spirituels et matériels, intellectuels et affectifs qui caractérisent une société ou un groupe social et qu'elle englobe, outre les arts et les lettres, les modes de vie, les façons de vivre ensemble, les systèmes de valeurs, les traditions et les croyances. » (UNESCO, 2001)

En 2009, Zannad et Stone (cité par Cornet et Warland, 2013) nous rapportent que la diversité est une perception difficilement mesurable pour des causes techniques, ethniques et politiques. La diversité existerait à partir du moment où un ensemble uniforme commence à contenir des différences qui questionneront cette conformité.

En ce qui concerne l'origine de la notion de diversité culturelle, celle-ci fait depuis peu soulever des questionnements sur les politiques d'égalité professionnelle. Ce n'est que depuis les années 1990 que sont apparues des politiques de lutte contre les discriminations. (Garner-Moyer, 2006)

Les entreprises, quant à elles, s'intéressent depuis peu à cette notion, préférant ainsi plus parler de gestion de la diversité que d'un objectif d'atteinte d'égalité. (Garner-Moyer, 2006)

En effet, le choix de ce qualificatif n'est pas anodin, car il implique une dimension économique que l'égalité n'implique pas. (Garner-Moyer, 2006)

Diversité culturelle en Belgique : quelques chiffres

Pour comprendre l'importance d'une politique de diversité, il est nécessaire de s'intéresser à la situation de la diversité culturelle de la Belgique.

Selon le rapport publié par Statistics Belgium (2017), au regard du tableau représentant les « Principaux pays de nationalité des ressortissants étrangers résidants en Belgique », la Belgique comptait 1.321.776 personnes de nationalité étrangère ce qui représente 11,7% de la population résidente totale. Ceci représente une augmentation de 2,9% en vingt ans. Cette population est composée en majeure partie de personnes (67,4%) issues de pays européens avec en tête la France, l'Italie et les Pays-Bas. Ensuite, nous pouvons retrouver le Maroc qui avec la Turquie connaît une diminution suite à l'acquisition de la nationalité belge par les ressortissants de ces pays.

Enfin, nous retrouvons également la Roumanie et la Pologne qui ont connu une augmentation rapide au cours de ces dernières années.

Principaux pays de nationalité des ressortissants étrangers résidant en Belgique

Pays de nationalité	2007			2017		
	Nombre	%	Place	Nombre	%	Place
France	125.061	13,4%	2	164.410	12,4%	1
Italie	171.918	18,4%	1	156.726	11,8%	2
Pays-Bas	116.970	12,6%	3	153.736	11,6%	3
Maroc	80.587	8,7%	4	82.586	6,2%	4
Roumanie	10.252	1,1%	15	80.669	6,1%	5
Pologne	23.644	2,5%	10	71.457	5,4%	6
Espagne	42.768	4,6%	5	63.043	4,7%	7
Portugal	28.726	3,1%	8	45.816	3,4%	8
Allemagne	37.625	4,0%	7	39.501	3,0%	9
Turquie	39.882	4,3%	6	36.167	2,7%	10
Autres	254.728	27,3%		433.665	32,7%	
Tous les pays	932.161	100%	-	1.327.776	100%	-

Source : Statistics Belgium. (2017). *Chiffres clés : Aperçu statistique de la Belgique*. Bruxelles : Statistics Belgium.

Récupéré le 17 juillet 2018 de

https://statbel.fgov.be/sites/default/files/files/documents/FR_kerncijfers_2017_web.pdf, p.15.

Dans le tableau précédent, il s'agit de données chiffrées concernant des personnes n'ayant pas encore acquis la nationalité belge. Il est donc également intéressant d'observer les données chiffrées concernant les personnes qui ont acquis la nationalité belge au cours de ces dernières années.

Nationalité antérieure des personnes ayant acquis la nationalité belge						
Pays de la nationalité antérieure	2006			2016		
	Nombre	%	Place	Nombre	%	Place
Maroc	7.753	24,3	1	3.996	12,5	1
Roumanie	429	1,3	13	1.535	4,8	2
Pays-Bas	692	2,2	8	1.390	4,4	3
Pologne	550	1,7	11	1.243	3,9	4
Italie	2.360	7,4	3	1.048	3,3	5
Russie	487	1,5	12	1.029	3,2	6
Congo (Rép.Dém.)	1.569	4,9	4	1.016	3,2	7
Turquie	3.204	10,1	2	989	3,1	8
Arménie	206	0,6	30	868	2,7	9
Cameroun	250	0,8	26	845	2,6	10
Autres	14.360	45,1	-	15.125	56,3	-
Tous les pays	31.860	100	-	31.935	100	-

Source : Statistics Belgium. (2017). *Chiffres clés : Aperçu statistique de la Belgique*. Bruxelles : Statistics Belgium.

Récupéré le 17 juillet 2018 de

https://statbel.fgov.be/sites/default/files/files/documents/FR_kerncijfers_2017_web.pdf, p.17.

Nous pouvons voir au travers du tableau ci-dessus qu'au cours de l'année 2016, 31.395 personnes ont acquis la nationalité belge. Parmi ceux-ci, nous retrouvons en tête du classement des personnes provenant du Maroc, de la Roumanie, des Pays-Bas et de la Pologne. (Statistics Belgium, 2017)

Ces différentes données nous permettent de comprendre la diversité culturelle présente en Belgique. En effet, la migration fut toujours importante en Belgique et celle-ci est en constante augmentation comme dans la plupart des pays européens au regard de la situation économique et gouvernementale de certains pays d'origine de ces personnes. Connaître ces informations, nous permet d'être conscient au niveau national et de comprendre l'importance de la mise en place d'une politique de diversité culturelle au sein de l'entreprise.

2. Politique de diversité culturelle au sein des entreprises

1. Origine et définition de la gestion de la diversité

La gestion de la diversité ou « management de la diversité » (diversity management) est une invention qui vient des Etats-Unis à la suite de l'impulsion des entreprises qui souhaitaient modifier leurs procédures de recrutement et de gestion du personnel. Cette motivation n'est pas anodine et est le résultat de la volonté de se soumettre à la législation antidiscriminatoire qui fut mise en place par les pouvoirs publics en 1960 et 1970.

En quelques années, cette gestion de la diversité s'est étendue en Europe. Elle eut tout d'abord une influence sur les entreprises britanniques qui font face à des normes antidiscriminatoires sévères, pour ensuite prendre place dans d'autres pays européens notamment sous l'impulsion de l'Union européenne et de sa politique de prévention des discriminations. (Bereni, 2009)

De son origine jusqu'à aujourd'hui, la gestion de la diversité a suivi plusieurs modifications au point de vue de sa signification et de son champ d'action. De nos jours, la gestion de la diversité est la mise en œuvre d'une politique de gestion des ressources humaines qui selon Cornet et Warland (2016) :

- s'inscrit dans les principes d'égalité des chances et de traitement de tous les travailleurs et de lutte contre toutes les formes de discrimination ;
- vise à offrir à chacun et chacune des opportunités d'emploi et de carrière en lien avec ses compétences et aspirations ;
- permet à l'entreprise d'améliorer ses processus internes (efficience) et sa performance (efficacité) en tirant le meilleur parti de la diversité de la main-d'œuvre disponible dans son bassin d'emploi.

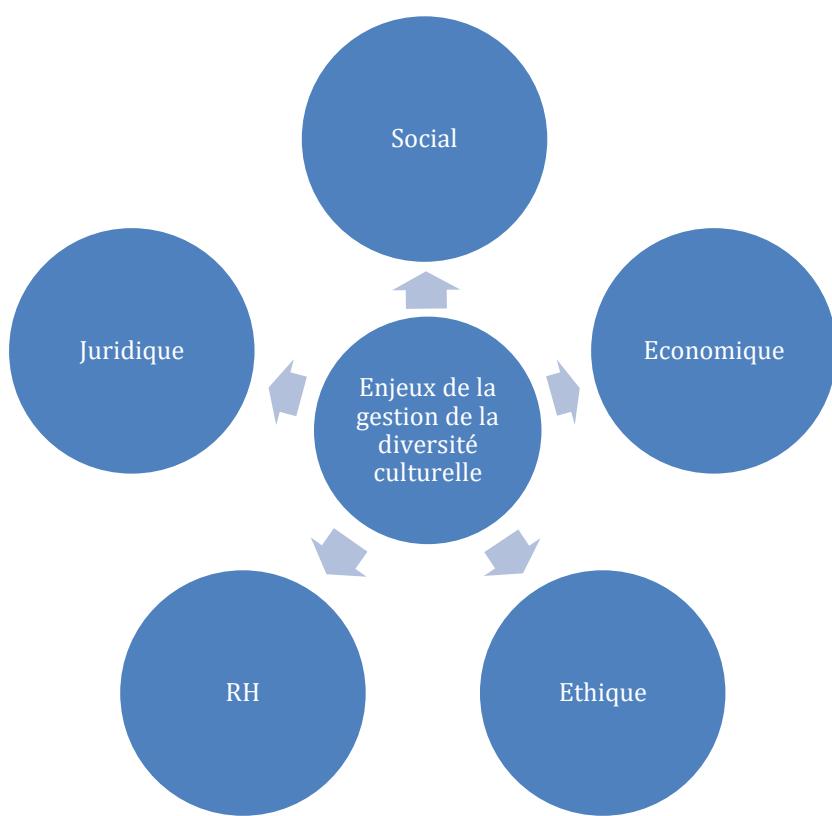
La gestion de la diversité est donc « la capacité de l'organisation à traiter de l'altérité donc de l'autre dans ses ressemblances, mais aussi dans ses différences et spécificités. » (Cornet *et al.*, 2016) Pour la diversité culturelle, il s'agira donc d'intégrer professionnellement des personnes d'origine étrangère et de gérer la multiculturalité au sein de l'entreprise. (Cornet *et al.*, 2016)

En Belgique, pour mener à bien cette diversité dans les emplois, plusieurs actions sont mises en place auprès des employeurs privés et publics par « le Centre pour l'Egalité des chances et la lutte contre le racisme ; l'Institut pour l'Egalité des femmes et des hommes ; le Ministère de l'Emploi, de la concertation sociale et de l'Egalité des chances, notamment la cellule entreprise multiculturelle, mais aussi par le service en charge des conventions collectives du travail et le Fonds de l'expérience professionnelle ; le SPF Personnel et Organisation. » (Cornet et Warland, 2016)

Il existe également des lois luttant contre toute forme de discrimination et notamment sur la conviction religieuse ou philosophique, la langue ainsi que l'origine sociale. (Cornet *et al.*, 2016)

2. Enjeux au sein de l'entreprise

Les organisations font face à de nouveaux défis comme le changement dans les attentes et les besoins des clients, mais aussi une main-d'œuvre qui tend à se diversifier notamment dû à l'internationalisation des entreprises. La gestion de la diversité permet donc de répondre à ces enjeux sociaux, éthique, mais également économique, juridiques et RH. (Cornet *et al.*, 2016 ; Garner-Moyer, 2006)



- Social

Il s'agira ici pour les organisations de respecter les différentes lois contre la discrimination. Ces lois visent à influencer les entreprises pour que celles-ci soient un reflet de la population, mais également pour qu'il y ait une égalité de traitement et lutter contre les discriminations directes et indirectes. « Il y a discrimination directe s'il y a une différence de traitement (traitement moins favorable) qui manque de justification objective et raisonnable » (lois anti-discrimination du 10 mai 2007) alors que la discrimination indirecte existe lorsqu'une disposition, un critère ou une pratique apparemment neutre a un résultat dommageable pour des personnes auxquelles s'applique un des motifs de discrimination visés par la loi, à moins que cette disposition, ce critère ou cette pratique ne repose sur une justification objective et raisonnable. » (lois anti-discrimination du 10 mai 2007) (Cornet *et al.*, 2016)

En ce qui concerne la bonne gouvernance qui se pose sur des principes « de transparence des processus de décisions et de management et une traçabilité de leurs impacts ». (Cornet *et al.*, 2016) L'entreprise qui ne suivrait pas une politique intégrant la diversité pourrait être confrontée à leurs engagements et responsabilités en regard d'une société plus égalitaire. (Cornet *et al.*, 2016)

A cela s'ajoute pour les organisations, publiques et privées, une façon de mieux représenter la population et sa diversité culturelle. (Cornet *et al.*, 2013)

- Ethique

La gestion de la diversité est perçue comme un engagement de l'entreprise afin de respecter les différences. (Garner-Moyer, 2006) Par conséquent, la RSE (Responsabilité Sociétale des Entreprises) qui opère sur des dimensions sociales, environnementales et économiques, en s'aidant de normes, standards et labels, fait l'écho des démarches volontaires de l'entreprise quant à ces différents aspects. (Cornet *et al.*, 2013)

- Économique

Diversifier sa main-d'œuvre permettrait à l'entreprise d'avoir un avantage concurrentiel. En effet, faisant face à une clientèle de plus en plus diversifiée, l'entreprise a tout intérêt à refléter la même image que l'environnement dans lequel elle évolue au niveau de ses salariés. Ceci lui permet de véhiculer une image qui est en accord avec la réalité sociale, mais également de mieux connaître sa clientèle. (Garner-Moyer, 2006)

De plus, avoir une main-d'œuvre qui a les mêmes caractéristiques que ses clients est un avantage pour l'entreprise, car elle peut « devancer » les attentes de ces derniers et répondre à leurs besoins. (Cornet *et al.*, 2016) En outre, lorsque l'entreprise crée un environnement où il fait bon vivre, la productivité augmente. Il y a donc tout intérêt pour les entreprises de prendre en compte la question de la diversité et de la développer. (Cornet *et al.*, 2016)

De surcroît, diversifier son personnel permet à l'entreprise d'obtenir des certifications de lutte contre les discriminations, ce qui lui permet d'être en règle avec les cahiers des charges gouvernementaux qui sont de plus en plus stricts à ce sujet. (Cornet *et al.*, 2013)

Cependant, il est difficile de déterminer la performance économique que procurerait la diversité culturelle au sein d'une entreprise, car peu de travaux ont été menés. Les travaux disponibles sur la performance économique ont été menés dans un contexte de diversité de genre. De plus, il reste à déterminer ce qui est considéré comme une performance. (Zannad *et al.*, 2009 cité par Cornet et Warland, 2013)

- Juridique

La gestion de la diversité entraîne également un enjeu juridique. Les lois étant plus sévères concernant les discriminations ethniques et à la suite des conséquences économiques qu'elles provoqueraient, les entreprises cherchent de plus en plus à éviter ces « problèmes ». (Garner-Moyer, 2006)

Il y a discrimination à l'embauche « lorsque la différence de traitement est directement fondée sur : le sexe, la couleur de peau, l'ascendance, l'origine nationale ou ethnique, l'orientation sexuelle, l'état civil, l'âge, la conviction religieuse ou philosophique, l'état de santé, un handicap ou une caractéristique physique... » (UNIOPSS, 2009)

De nombreuses lois ont été constituées contre les pratiques discriminatoires. Afin d'éviter toutes formes de problèmes juridiques, les entreprises signent des chartes et des accords. De plus, ce critère de discrimination au sein des entreprises est depuis peu pris en considération par les agences de notation. Les entreprises ont donc tout intérêt à respecter les différentes lois anti-discrimination, et ce afin de prévenir toutes conséquences juridiques. (Garner-Moyer, 2006)

- RH

Tenant compte du phénomène de globalisation des entreprises, la gestion de la diversité est un moteur de recrutement de talents dans le monde. Par conséquent, la gestion des ressources humaines est plus mondialisée.

De plus, nous faisons face à l'apparition d'un nouveau type d'employé qui veut se retrouver dans les valeurs que véhicule l'entreprise. Lorsque les valeurs de l'employé ne rencontrent pas celles de l'entreprise, ce dernier n'aura pas de mal à quitter l'entreprise. Il s'agit ici d'un enjeu important pour les RH, car celles-ci influent sur la fidélisation, la motivation et l'implication de l'employé. (Peretti, 2004, cité par Garner-Moyer, 2006)

3. Gestion de la diversité culturelle et recrutement au sein de l'entreprise

La gestion de la diversité est très étroitement liée à toutes les personnes s'occupant du recrutement, de l'administration du personnel, des relations sociales, du suivi et du développement du personnel. C'est ainsi que la DRH et les recruteurs sont au centre de la gestion de la diversité au sein de l'entreprise. (Garner-Moyer, 2006)

Selon Garner-Moyer (2006), pour parvenir à un recrutement qui ne tient pas en compte les stéréotypes, il faut aller vers une rationalisation des pratiques de gestion des ressources humaines, et ce dans toutes les étapes du processus de recrutement, allant du recrutement à l'intégration dans l'entreprise, en évitant toutes formes de stéréotypes et de discrimination.

Aux États-Unis, la gestion de la diversité se traduit par un recrutement avec des résultats chiffrés qui sont basés sur un recensement de la population. (Garner-Moyer, 2006)

Au Canada, cela se traduit par des objectifs chiffrés donnés aux entreprises qui tiennent compte de la disponibilité de la main-d'œuvre sur le marché du travail. (Garner-Moyer, 2006)

En Belgique, la gestion de la diversité se traduit par la mise en place de diverses actions sur plusieurs niveaux, tant au niveau fédéral qu'au niveau régional.

Au niveau fédéral, des organismes tels que le Centre pour l'Egalité des chances, Travail et Concertation sociale mènent différentes actions auprès des entreprises privées et publiques. (Cornet, Fonteyne, Maréchal, Safin et Warland, 2007)

De plus, en 2007, des Labels Egalité Diversité ont été décernés lors d'un projet pilote aux entreprises et organisations qui « valorisent » l'égalité et la diversité au travail. Les 15 entreprises participantes ont été accompagnées tout au long du projet pour relever les améliorations à apporter afin de valoriser la diversité au travail. Ceci est passé par des réflexions autour de la culture d'entreprise en formalisant et communiquant en interne et en externe, mais également en

mettant en place un programme auprès des travailleurs sur la diversité et la non-discrimination. Un autre pôle qui a été analysé est la gestion des ressources humaines pour déterminer les différentes phases du processus de recrutement qui doivent être adaptées afin de favoriser la diversité. C'est ainsi que des réflexions se sont faites autour de la procédure d'embauche, de l'accueil, de la formation, des conditions de travail. La mise en place de ce projet a montré que l'attribution d'un tel label peut être un incitant pour les entreprises afin que ces dernières mettent en place des actions favorisant la diversité. (De Smet et Piret, 2007)

Au niveau régional, des actions sont menées en Région flamande, bruxelloise et wallonne.

La Région flamande propose un financement et une aide au travers de consultant aux entreprises, il est alors attendu de ces dernières qu'elles se fixent des objectifs chiffrés. De plus, des primes à l'emploi sont attribuées lorsque les entreprises engagent une personne faisant partie des groupes-cibles. (De Smet et Piret, 2007)

En Région bruxelloise, des séminaires, une Charte diversité, des financements sont mis en place afin de favoriser la diversité au sein des entreprises.

La Région wallonne a quant à elle mis en place un prix de la diversité, elle propose également des financements. De plus, au travers de son plan stratégique transversal d'Intégration sociale, la Région wallonne propose différentes mesures, notamment la réalisation de séminaires et de journées de formation.

La difficulté de la gestion de la diversité culturelle au sein de l'entreprise réside dans le fait que cette dernière doit avoir au départ une vue d'ensemble par rapport à la diversité culturelle de ses employés, et ce dans toutes les fonctions et à tous les niveaux de responsabilité. Cela pourrait se faire par un audit inclus dans le bilan social qui permettrait à l'entreprise d'évoluer vers une plus grande diversité en faisant pression sur la hiérarchie, mais également de modifier les comportements dans l'entreprise. (Garner-Moyer, 2006)

Ce diagnostic permettrait alors à l'entreprise de se positionner en établissant un plan d'action comprenant des objectifs à atteindre, ces derniers seront alors comparés dans le temps pour déterminer les progrès qui ont été réalisés. (Zannad *et al.*, 2009, cité par Cornet et Warland, 2013)

Il ne faut cependant pas négliger le fait qu'une politique de gestion de la diversité implique d'intégrer un grand nombre de partenaires tant dans la réalisation de celle-ci que dans la mise en place d'actions visant à la sensibilisation et à l'implication des différentes parties prenantes. En effet, il s'agira alors d'actions destinées aux salariés, à la ligne hiérarchique, les départements de support comme la gestion des ressources humaines, la délégation syndicale, les médecins du travail, les consultants, les fournisseurs, les associations, les différents pouvoirs publics. (Cornet *et al.*, 2013)

- Actions menées

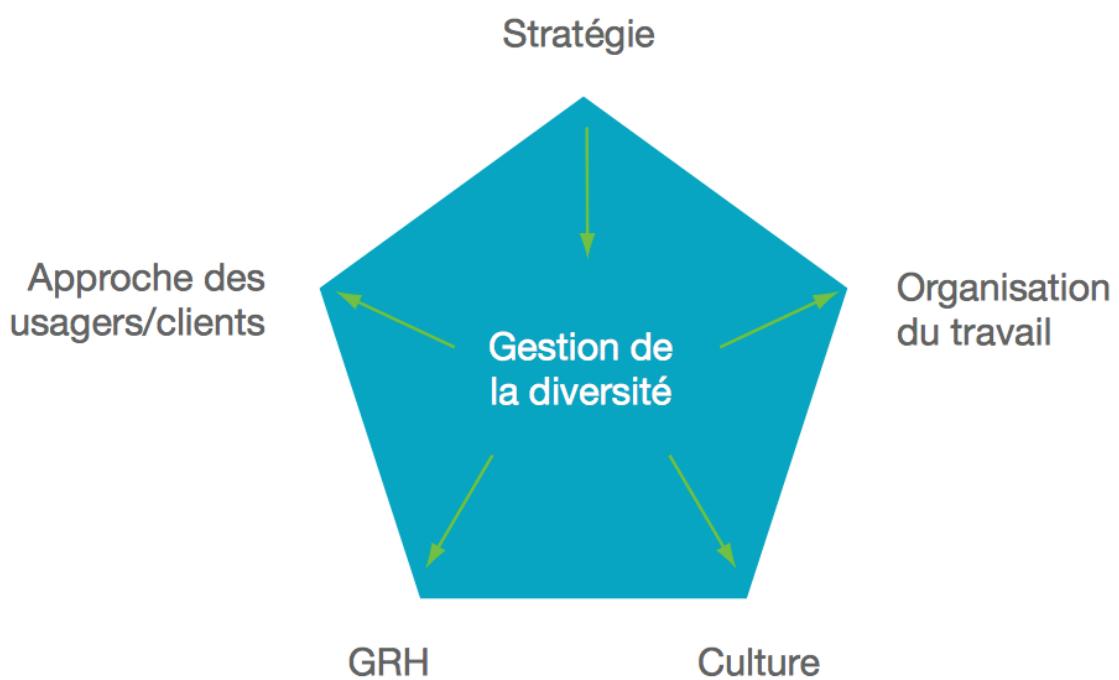
Lorsque l'entreprise a une vue d'ensemble sur la diversité de ses employés et désire la faire évoluer, celle-ci se retrouve face à de nombreuses difficultés. En effet, l'entreprise veut une main-d'œuvre diversifiée, mais celle-ci doit répondre aux besoins de l'entreprise et doit être qualifiée pour les postes à pourvoir. Face à ces nouveaux défis, l'entreprise doit revoir certains critères et élargir ses outils de sélection. (Garner-Moyer, 2006)

Par conséquent, selon Garner-Moyer (2006), différentes actions peuvent être menées au sein des entreprises pour plus de diversité au niveau :

- Des engagements : des accords, charte de la diversité, labels égalité professionnelle...
- Du suivi et de l'évaluation de ces accords : taux de représentativité ethnique, commissions éthiques...
- Des personnes au sein de l'entreprise qui se consacrent à la diversité.

- Actions de sensibilisation et de formation auprès des salariés, de la hiérarchie et des partenaires sociaux, notamment avec des formations à la gestion des conflits, à la lutte contre la discrimination, à la ou les langue(s) nationale(s)...
- Du recrutement : il s'agira de maximiser les candidatures et de mettre en place des procédures les plus objectives possible.
- Impacts d'une politique de diversité culturelle

L'intégration d'une politique de diversité culturelle au sein de l'entreprise aura des effets sur 5 différents pôles. (Cornet *et al.*, 2013)



Source : Cornet, A. et Warland, P. (2013). *Gérer la diversité au quotidien : Cas pratique de gestion des ressources humaines*. Liège : Atelier des presses. Récupéré de http://www.diversitewallonie.be/wp-content/uploads/2016/09/Gerer_la_diversite_au_quotiden.pdf, p.25.

En effet, comme nous le montre l'image ci-dessus, une politique de diversité peut avoir un impact sur la stratégie de l'entreprise, sa politique en matière de gestion des ressources humaines, son organisation du travail, son approche par rapport à sa clientèle, mais également un impact sur sa culture d'entreprise. (Cornet *et al.*, 2013)

Il s'agira dès lors pour l'entreprise d'évaluer sa communication interne et externe afin d'éviter toute forme de stéréotypes et de créer des partenariats avec des associations et des experts, pour gérer au mieux cette politique de diversité. (Cornet *et al.*, 2013)

4. Pratiques de recrutement

Plus de diversité dans l'entreprise passe aussi par un changement au niveau des pratiques de recrutement, mais également par un changement des mentalités pour les professionnels du recrutement afin de ne pas tomber dans des pratiques discriminatoires lors de la sélection des candidats. (Garner-Moyer, 2006)

Selon l'Organisation Internationale pour les Migrations (2018), nous retrouvons parmi ces nouvelles pratiques de recrutement :

- Les CV anonymes : il est entendu ici par CV anonymes, un CV où des informations telles que le nom, la résidence, la nationalité ou l'âge ne seraient pas mentionnées. Cela permettrait d'éviter des discriminations lors de la première phase de sélection en se concentrant sur des compétences transversales et techniques.
- Faire appel à des sources de recrutement différentes que celles utilisées habituellement et de faire appel à des associations travaillant avec des personnes immigrées par exemple.
- Formation à la non-discrimination pour les personnes responsables du recrutement. Celle-ci permettrait aux professionnels de reconnaître et combattre les préjugés inconscients. De plus, la formation permettrait de travailler sur la rédaction de l'offre d'emploi de manière non discriminatoire (axer sur les compétences, utilisation d'un langage non discriminatoire...)

5. Impacts de la diversité culturelle au sein de l'entreprise

Les entreprises faisant face à un marché de plus en plus concurrentiel, de nombreuses études contrastées ont été menées tentant de démontrer le lien entre diversité au sein de l'entreprise et performance. (Garner-Moyer, 2006)

L'Union européenne fait la promotion de politiques de gestion de la diversité en utilisant des arguments managériaux. Cependant, les études qu'elle a effectuées démontrent que les avantages liés à la diversité sont plus de nature organisationnelle, du renforcement du capital humain, financier à court terme en limitant la pénurie de main-d'œuvre et de renforcer leur avantage concurrentiel. Les performances liées à la diversité peuvent être divisées en avantage humain, commercial et financier. (Garner-Moyer, 2006)

- Humain

L'intégration de la diversité dans l'entreprise permettrait de faire face à une pénurie de main-d'œuvre. Par conséquent, les entreprises sont à la recherche d'outils leur permettant d'attirer et de fidéliser ces nouveaux talents. (Garner-Moyer, 2006)

De plus, une politique de diversité culturelle qui est bien menée peut amener les employés à se sentir plus impliqués dans leur travail, car ils évoluent dans une entreprise qui est respectueuse de leurs attentes. (Bender, 2004)

- Commercial

Le fait d'intégrer la diversité au sein de l'entreprise permet de donner une image qui serait un reflet de la société et qui l'amènerait donc à comprendre les besoins de ses clients et de pouvoir y répondre favorablement. (Osborne, 2000, cité par Garner-Moyer, 2006)

La diversité permettrait également à l'entreprise d'avoir un certain avantage en termes d'image lorsque les consommateurs sont « touchés » par une main-d'œuvre diversifiée. (Navarro, 1988, Barrington et Troske, 2001, cité par Garner-Moyer, 2006)

De plus, une entreprise qui adhère à des chartes qui promeuvent la diversité renvoie une image « d'engagement » aussi bien auprès de ses employés, de ses clients que de ses candidats. Cependant, malgré les avantages que lui procurerait la communication de sa politique de diversité, l'entreprise doit veiller dans les faits à la réelle mise en place de celle-ci au risque de perdre toute crédibilité face aux différentes parties prenantes. (Garner-Moyer, 2006)

- Économique

A partir de 1996, à la suite d'une étude menée par l'organisation à but non lucratif Business Opportunities for Leadership Diversity (BOLD) qui avait pour but de démontrer la plus-value pour les entreprises d'avoir une main-d'œuvre diversifiée, de nombreuses études ont été menées tentant de démontrer les liens entre diversités et performance. (Kochan, 2003 ; Lagace, 2004, cité par UNESCO, 2010)

Selon Garner-Moyer (2006), la diversité entraînerait une meilleure performance pour l'entreprise. Pour Lazear (1988), pour atteindre cet objectif trois conditions doivent être remplies : « les membres du collectif de travail doivent avoir des compétences, qualifications, connaissances différentes, ces dernières doivent être complémentaires et un haut degré de communication entre ces membres est nécessaire pour transformer ce transfert de connaissances en gains de productivité ». (Lazear, 1988, cité par Garner-Moyer 2006)

Les discriminations ont un impact négatif sur l'efficacité organisationnelle, « l'efficience X ». C'est en tout cas l'hypothèse qui découle d'une étude anglo-saxonne qui s'intéressait au lien existant entre productivité et politiques d'égalité des chances. Selon cette étude, une entreprise qui pratiquerait un politique discriminatoire ferait face à un certain nombre de conséquences négatives et mènerait vers une organisation moins efficiente et donc moins productive pour finir par la disparition de l'entreprise en question. A l'inverse, une entreprise qui pratiquerait une politique de diversité verrait sa productivité augmenter. (Pérotin, Robinson et Loundes, 2003, cité par Garner-Moyer, 2006)

Le fait qu'une politique de diversité augmenterait la productivité s'explique par :

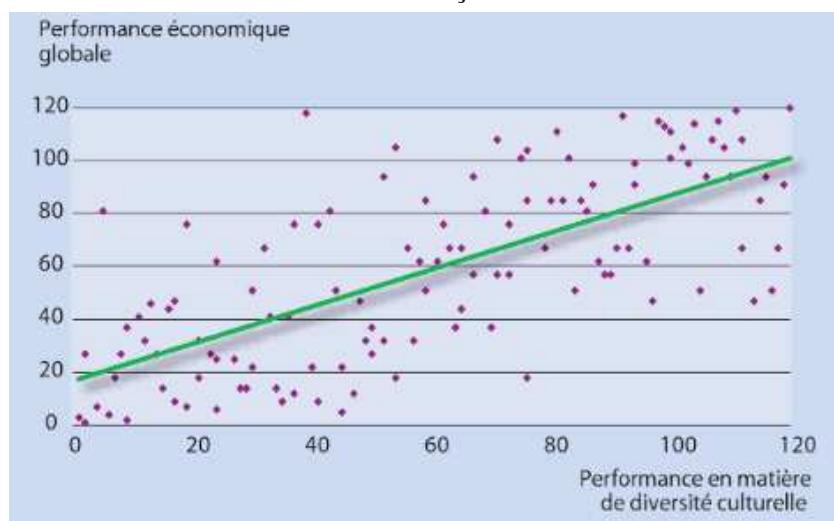
- Un accroissement de la productivité globale liée à une réduction de l'inefficience X causée par la discrimination
- Une élévation de la productivité individuelle liée au cercle vertueux de l'égalité

De plus, une étude a été menée en 2009 suite à la demande de l'UNESCO à l'agence de notation extra-financière BMJ ratings. Cette étude a porté sur 120 multinationales cotées à la Bourse de Paris, avec comme ambition de démontrer le lien entre diversité socioculturelle et performances économiques et financières.

Cette étude a porté sur deux indicateurs :

- Un indicateur consolidé de performance de la diversité culturelle qui reprenait des éléments comme la nationalité des employés dans tous les niveaux hiérarchiques, l'intégration et les politiques de recrutement des minorités.
- Un indicateur consolidé de performance économique globale qui reprenait le chiffre d'affaires, les résultats nets et les valeurs boursières

Corrélation entre la diversité culturelle et le développement économique des sociétés cotées sur le marché boursier français.



Source : UNESCO. (2010). *Investir dans la diversité culturelle et le dialogue interculturel. Rapport mondial de l'UNESCO*. Paris : Editions UNESCO. Récupéré de <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001878/187827f.pdf>, p.189.

Les résultats de cette étude ont montré qu'un lien ne peut pas être fait entre l'indicateur consolidé de performance de la diversité culturelle et les différents facteurs, pris en compte pour constituer l'indicateur consolidé de performances économiques globales (chiffre d'affaires, les résultats nets et les valeurs boursières), séparément. Cependant, l'étude a démontré qu'un lien peut être fait entre l'indicateur consolidé de performance de la diversité culturelle et l'indicateur consolidé de performance économique globale. (Bello, 2009, cité par UNESCO, 2010)

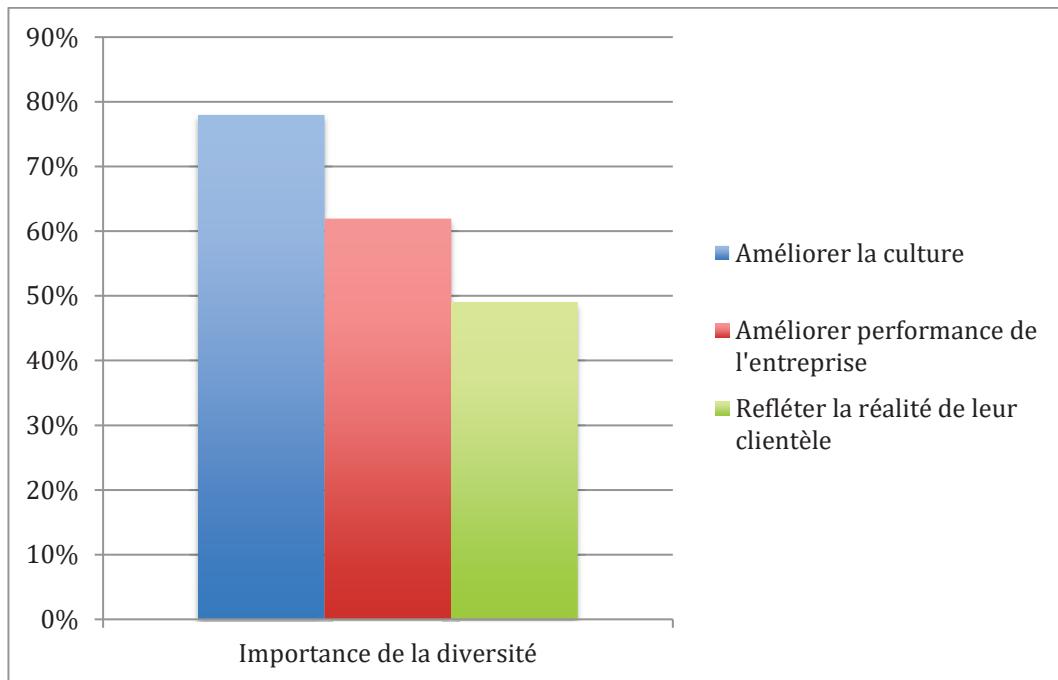
Malgré les avis positifs concernant la relation entre diversité et performance économique, il est difficile de mesurer l'impact réel que celle-ci entraînerait, car peu d'entre elles reposent sur des données statistiques. De plus, il est très difficile d'isoler le facteur diversité comme seul moteur de performance mettant alors de côté le fait que la gestion de la diversité entraîne des coûts :

- Des coûts permettant à l'entreprise de respecter les différentes dispositions légales : formation du personnel, communication autour de la diversité...
- Des coûts liés directement à la diversification : aménagement des conditions de travail, suivi, moyens matériels...
- Des coûts liés aux différentes pertes découlant du temps mis à disposition de la politique de diversité aux dépens d'une autre activité.
- Des coûts liés à un échec de la mise en place d'une telle politique

Les différents avantages économiques que procurerait une politique de diversité étant difficilement mesurables, il faut par conséquent rester prudent quant à l'utilisation de ce que nous pouvons retrouver dans la littérature.

Selon Garner-Moyer (2006), lorsqu'une politique de diversité est menée par la direction d'une entreprise, celle-ci est facilitée et le changement est alors accepté. Il reste cependant encore difficile d'estimer les réelles motivations de l'entreprise lorsque cette dernière s'investit pour la mise en place d'une telle politique.

Le tableau ci-dessous reprend les chiffres provenant du rapport HR. Square (2018) sur l'importance de la diversité au sein de l'entreprise.



Source : HR. Square. (2018). *La diversité au top des enjeux en matière de recrutement, l'intelligence artificielle au rang de curiosité*. Récupéré le 21 mai 2018 de <http://www.hrsquare.be/fr/nouvelles/la-diversite-au-top-des-enjeux-en-matiere-de-recrutement-lintelligence-artificielle-au-rang-de-curiosite>

Ce graphe nous permet d'observer que 78% des professionnels interrogés estiment que la diversité est un enjeu de recrutement pour améliorer la culture, pour 62% il s'agit là d'une façon d'améliorer les performances de l'entreprise, et pour 49% d'entre eux l'enjeu est de refléter la réalité de leur clientèle.

Toutefois, selon ces professionnels à ces enjeux se rajoutent des limites. En effet, 38% jugent difficile de trouver des candidats reflétant la diversité, 27% de les fidéliser et 14% de les voir passer les premières étapes du recrutement.

Nous avons pu voir au travers de ce chapitre que la gestion de la diversité repose sur plusieurs motivations : motivation démographique, légale et enfin économique.

Malgré les études contrastées sur les plus-values que pourrait ajouter une plus grande diversité culturelle dans l'entreprise, la prise en compte par ces entreprises de la diversité culturelle les amène à opérer différents changements stratégiques, et ce dans un marché de plus en plus concurrentiel. Ces différences stratégiques s'opèrent alors en matière d'avantages potentiels de la diversité de ses employés par rapport à la créativité et à l'innovation, un marketing basé sur ses différents consommateurs, une sélection plus précise de ses employés et une meilleure formation. (Kochan et coll., 2003 ; Gomez-Mejiaf et Palich, 1997, cité par UNESCO, 2010)

Cependant, nous avons également pu voir qu'une politique de diversité culturelle entraîne certains coûts non négligeables pour l'entreprise. De plus, lorsque ce type de politique n'est pas bien encadré au sein des équipes la cohabitation entre les différents employés peut mener à des conflits. Pour profiter d'une intégration optimale de ces personnes, il est nécessaire que les entreprises opèrent un changement de type culturel. (Bender, 2004)

En effet, de nombreuses recherches ont été menées sur les différences culturelles. Selon Hofstede (1980), il existe des dimensions culturelles : la distance par rapport au pouvoir qui représente la perception du degré d'inégalité entre le pouvoir hiérarchique et la personne qui y est soumise, l'individualisme en opposition avec le collectivisme qui décrit la vision d'une culture qui met en avant soit l'individu soit l'importance du collectif, la masculinité contre la féminité qui se rapporte à certaines valeurs telles que pour l'un la réussite, l'ambition et pour l'autre la qualité de vie, la famille, l'évitement de l'incertitude qui reflète le degré avec lequel une culture va tolérer une incertitude par rapport à un événement futur et l'orientation court ou long terme qui se rapporte à des visions dans le futur ou bien basées sur le présent.

Etre conscient de ces dimensions culturelles permet d'éviter les malentendus qui pourraient se produire.

III. Problématique et question de recherche du mémoire

1. Problématique

Nous sommes à une époque où la globalisation est le vecteur de notre société aussi bien d'un point de vue sociétal que commercial. En effet, en Belgique, comme dans la plupart des pays du monde, nous observons une population qui est de plus en plus diversifiée composant ainsi la population active. Ceci s'explique par des mouvements plus aisés dans l'espace Schengen et à un niveau plus large par des contextes politiques ou économiques qui poussent les populations à immigrer. Dans un tel contexte, les professionnels du recrutement en entreprise doivent prendre en compte un nouveau facteur : la diversité.

De plus, le législateur tient compte de ces changements sociaux et cherche à favoriser la diversité culturelle au sein des entreprises par le biais de lois qui, si non respectées, impacteraient l'entreprise prise à défaut. Il y va donc de la conservation de l'entreprise et de la bonne image que celle-ci véhicule, qu'elle respecte ces différentes lois. (Garner-Moyer, 2006) Par conséquent, certaines entreprises adoptent une politique de diversité visant à favoriser la diversité culturelle au sein de celle-ci. Pour ce faire, le recrutement tient une place importante et ceci durant tout le processus afin de garantir la bonne exécution de cette politique.

A travers les différentes parties du chapitre précédent, nous avons pu remarquer que le recrutement est un pilier central pour le bon fonctionnement de l'entreprise. (Archambault et Planel, 2005) En effet, si ce processus est bien mené, il peut rendre l'entreprise plus efficiente et au contraire, s'il est mal mené, il aura un impact négatif. Pour ce faire, le recrutement doit être mené en suivant un certain processus qui reprend l'identification du besoin, l'élaboration de la fiche de poste, la gestion du recrutement, la rédaction et la diffusion d'annonce, la présélection, l'entretien et la décision finale, l'accueil et l'accompagnement à la

prise de poste, mais également en tenant compte des différents changements qui s'opèrent dans l'environnement qui l'entoure afin de s'adapter à ceux-ci. (Archambault et Planel, 2005)

De plus, le processus de recrutement a tenu compte de la globalisation des entreprises qui induit que ces dernières font face à des partenaires et clients différents au point de vue culturel, mais également de notre société qui devient de plus en plus multiculturelle. Ceci induit que le processus de recrutement pour être le plus efficient possible a dû opérer des changements notamment en matière d'outils utilisés. (Archambault et Planel, 2005) En effet, nous sommes passés d'outils de recrutement dits classiques comme le recours à la presse, aux agences intérim, à des outils de recrutement dits plus modernes comme les réseaux sociaux professionnels, le cv en ligne.

Ce changement s'est aussi opéré au point de vue méthodes de recrutement passant d'une sélection classique par un entretien en face à face à des sélections pars le biais d'outils numériques où les sélections se déroulent alors en vidéo live ou encore par l'utilisation d'intelligence artificielle.

De plus, cette différence à laquelle l'entreprise est confrontée l'a poussé à essayer d'attirer par le biais des recruteurs des profils culturellement différents afin de pouvoir répondre à des demandes spécifiques.

Selon les différents ouvrages parcourus lors de ce mémoire, l'intégration de la diversité culturelle dans l'entreprise aurait certains enjeux. Premièrement, il y aurait des enjeux sociaux, différentes lois sont mises en place ayant pour objectif une égalité de traitement et lutter contre les discriminations afin que l'entreprise soit le reflet de la société. (Cornet *et al.*, 2016) Dans un second temps, il y aurait des enjeux économiques, les entreprises qui intègrent une politique de diversité culturelle auraient des employés plus à même de répondre aux attentes de communautés ciblées par l'entreprise. (Garner-Moyer, 2006) Enfin, au point de vue juridique, des lois sont mises en place et lorsque celles-ci ne sont pas respectées, elles entraîneraient pour l'entreprise des problèmes juridiques. (Garner-Moyer, 2006)

Malgré ces hypothèses avançant les enjeux auxquels se confronterait l'entreprise qui développe une politique de diversité culturelle, il reste encore très difficile de mesurer l'impact réel de cette diversité dans l'entreprise, car peu d'études ont été menées. En effet, même si la diversité au sein des entreprises est un sujet de plus en plus discuté, il reste tout de même un sujet peu exploré lorsqu'il s'agit de s'intéresser plus particulièrement à la culture, car ce thème porte un caractère sensible, les entreprises ne voulant pas ou peu communiquer sur certains chiffres concernant leurs mains-d'œuvre et les moyens mis en place pour faire développer une politique de diversité. Il s'agit ici pour les entreprises de ne pas véhiculer une mauvaise image.

Du fait que peu d'études ont été menées sur le sujet, il est encore difficile de déterminer la place que prend la diversité culturelle dans l'entreprise, si une politique de diversité est menée au sein de celle-ci et par conséquent si le recrutement est positionné pour favoriser la diversité.

2. Question de recherche

L'ambition de cette recherche est de comprendre l'impact du recrutement sur la politique de diversité de l'entreprise. Nous avons pu remarquer tout au long de ce mémoire que peu de recherches avaient été menées concernant la diversité culturelle dans l'entreprise. Lorsque celles-ci sont menées, il s'agit alors de déterminer les raisons qui pousseraient une entreprise à adopter une politique de diversité et de déterminer le type gestion de cette diversité culturelle qui devrait être adopté.

De plus, il n'est pas aisés d'avoir accès à des recherches qui mettent en lien recrutement et diversité culturelle dans une optique de compréhension de la contribution de ce processus.

Etant donné la place centrale qu'occupe le recrutement dans le bon fonctionnement de l'entreprise et le peu de recherches consacrées à la contribution du recrutement dans la politique de diversité de l'entreprise, il est fort intéressant de s'y attarder et d'essayer de déterminer dans quelle mesure le processus de recrutement y joue un rôle, et de déterminer comment le recrutement contribue à la politique de diversité culturelle dans l'entreprise.

Partie II : Méthodologie

Nous avons vu la place importante que prend le recrutement dans le bon fonctionnement de l'entreprise. Le recrutement s'adaptant aux différentes évolutions de son environnement et suite à la globalisation des entreprises, la diversité culturelle resterait un véritable enjeu en matière commerciale, économique et sociale. Comment le recrutement contribue-t-il à la politique de diversité dans l'entreprise ?

Pour répondre au mieux à cette question, le choix de la méthodologie s'est porté sur une étude qualitative. En effet, le sujet n'étant pas assez exploré dans la littérature scientifique il est préférable d'adopter une approche plus inductive. Après avoir posé un cadre théorique, il s'agira ici d'interroger le terrain en questionnant des professionnels du recrutement pour que ceux-ci donnent leurs représentations, sur base de leur expérience dans le domaine afin de mettre en exergue les possibles liens entre pratiques de recrutement et diversité dans l'entreprise.

1. Mode de collecte des données

Pour tenter de répondre à notre question de recherche, des professionnels du recrutement, qui recrutent pour l'entreprise même où ils travaillent, ont été contactés.

Afin de mener à bien ces collectes de données, une liste de questions a été élaborée et mise en ligne. Les différentes questions présentes dans ce questionnaire traitent de thèmes qui ont été abordés dans la littérature et qui ont un lien avec notre problématique, mais également de la relation recrutement, entreprise et politique de diversité pour déterminer dans quelle mesure, quelles méthodes sont utilisées et à quel(s) moment(s) le recrutement joue un rôle dans cette politique de diversité. Le choix concernant le mode de collecte, c'est-à-dire ici le choix d'un questionnaire en ligne, est un choix qui répond à une limite de temps et de disponibilité des personnes interrogées.

En effet, ce type de questionnaire qui contient des questions ouvertes donne la possibilité aux recruteurs de choisir le moment et de pouvoir donner une réponse réfléchie aux différentes interrogations. De plus, cela permet de recueillir des informations qui proviennent de la réalité du terrain et des informations originales que nous ne trouverons pas obligatoirement dans les différentes littératures que nous pourrions parcourir.

En ce qui concerne le facteur temps, la mise en place d'un tel questionnaire donne la possibilité de collecter plus de données sur un laps de temps plus limité que des interviews téléphoniques ou en face à face.

En ce qui concerne, le fond de l'entretien, celui-ci débutera par des questions plus générales traitant d'abord de l'entreprise et de sa politique de diversité culturelle pour ensuite déboucher vers des questions plus spécifiques se rapportant à la place et aux contributions du recrutement dans cette politique. Enfin, le questionnaire se terminera par des questions traitant d'informations d'identification concernant la personne interrogée.

2. Prise de contact

La prise de contact s'est faite en français et néerlandais. Certains des recruteurs, ayant participé au questionnaire, ont été contactés par mail ou par le biais du réseau social professionnel, LinkedIn, pour expliquer la démarche de ce mémoire, l'ambition de celui-ci et leur proposer de répondre au questionnaire en ligne.

De plus, afin d'obtenir le plus de réponses variées, le questionnaire a été partagé sur différents forums dont les membres sont des professionnels du recrutement.

Enfin, une grande majorité des contacts ont été obtenus grâce à mon réseau. Etant moi-même dans la vie active et ayant des connaissances qui le sont également, j'ai pu leur faire part de mon questionnaire pour que ces derniers le partagent auprès des ressources humaines de leurs entreprises. Une attention particulière a été posée afin de couvrir le plus d'entreprises ayant des secteurs d'activités différents.

Les professionnels du recrutement qui étaient visés étaient ceux qui opéraient un recrutement interne, c'est-à-dire qu'ils recrutent pour l'entreprise même où ils sont employés. Dans les faits, des professionnels du recrutement répartis dans 10 entreprises différentes ont participé au questionnaire. Sur ces 10 entreprises, 12 professionnels du recrutement ont répondu au questionnaire.

3. L'analyse des données

Afin d'analyser au mieux les résultats obtenus suite à ces entretiens, l'analyse contenue a été retenue.

Dans un premier temps, nous avons parcouru différents points de la littérature qui recouvrait notre sujet d'analyse.

Dans un second temps, s'agissant lors de ces interviews de questions de types ouvertes, l'analyse porte alors sur les éléments collectés au travers du questionnaire soumis aux différents professionnels du recrutement.

Enfin, ces données seront analysées et interprétées au regard des éléments de notre partie théorique pour en tirer des observations afin de répondre à notre question de recherche. Pour y parvenir, des tableaux et des graphes seront réalisés. Il s'agit tout d'abord d'effectuer une analyse individuelle pour les réponses obtenues par question, ensuite, nous réalisons une analyse comparative en mettant en lien différentes données recueillies au travers des questions.

Partie III : Empirie : résultats et analyses

L'étude qui a été réalisée s'intéresse à la contribution du recrutement dans la politique de diversité culturelle dans l'entreprise. Il s'agit de comprendre dans quelle mesure le processus du recrutement intervient dans la mise en place et la bonne réalisation de la politique de diversité culturelle instaurée par l'entreprise. Dans cette troisième partie de notre étude, nous présentons les résultats qui ont été obtenus à la suite du questionnaire qui a été soumis auprès de professionnels du recrutement.

Dans un premier temps, nous analyserons par question les données récoltées au travers de tableaux et de graphes. Pour chaque question posée, nous expliquerons le but de celle-ci par rapport à notre étude, ensuite nous nous attellerons à interpréter les résultats obtenus en les comparant à la littérature.

Dans un second temps, nous comparerons les données de différentes questions afin de comprendre l'origine de ces réponses et si un lien peut être fait pour expliquer le résultat obtenu.

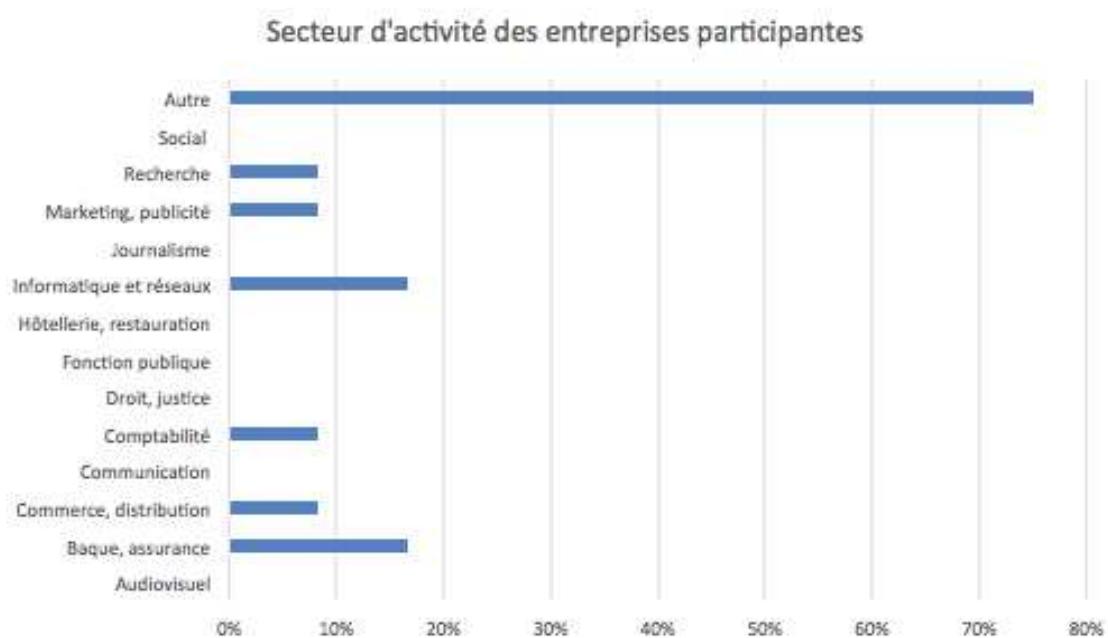
Les entreprises ayant participé

Actief Interim
ADB Safegate
Advitek SA Luxembourg
Baxter
Huxley
Management Consulting Firm
SThree
Think and Go

1. Résultats et analyses : résultats et littérature

A. Le recrutement et la politique de diversité culturelle

- « Dans quel secteur d'activité votre entreprise est-elle active ? »

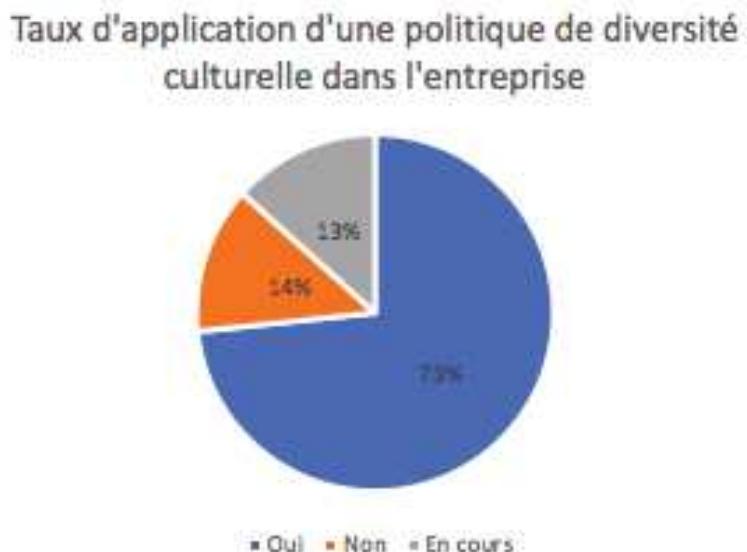


Ce graphique nous permet de connaître le secteur d'activité dans lequel les différentes entreprises des intervenants sont actives. Nous retrouvons donc comme secteur : avec un taux de 16,67% banque/assurance, informatique et réseau, à une moindre mesure nous retrouvons avec un taux de 8,33% commerce/distribution, comptabilité, marketing/publicité, recherche. 75% des professionnels du recrutement ont indiqué que le secteur d'activité était autre que les propositions amenées.

- « Avez-vous une politique de diversité culturelle au sein de votre entreprise ? »

Nous rappelons qu'une politique de diversité culturelle est « la capacité de l'organisation à traiter de l'altérité donc de l'autre dans ses ressemblances, mais aussi dans ses différences et spécificités. » (Cornet *et al.*, 2016) Pour la diversité culturelle, il s'agira donc d'intégrer professionnellement des personnes d'origine étrangère et de gérer la multiculturalité au sein de l'entreprise. (Cornet *et al.*, 2016)

Le but de cette question est de déterminer au regard des différentes littératures parcourues, si les entreprises suivent réellement la tendance de la mise en place d'une politique de diversité culturelle dans l'entreprise.

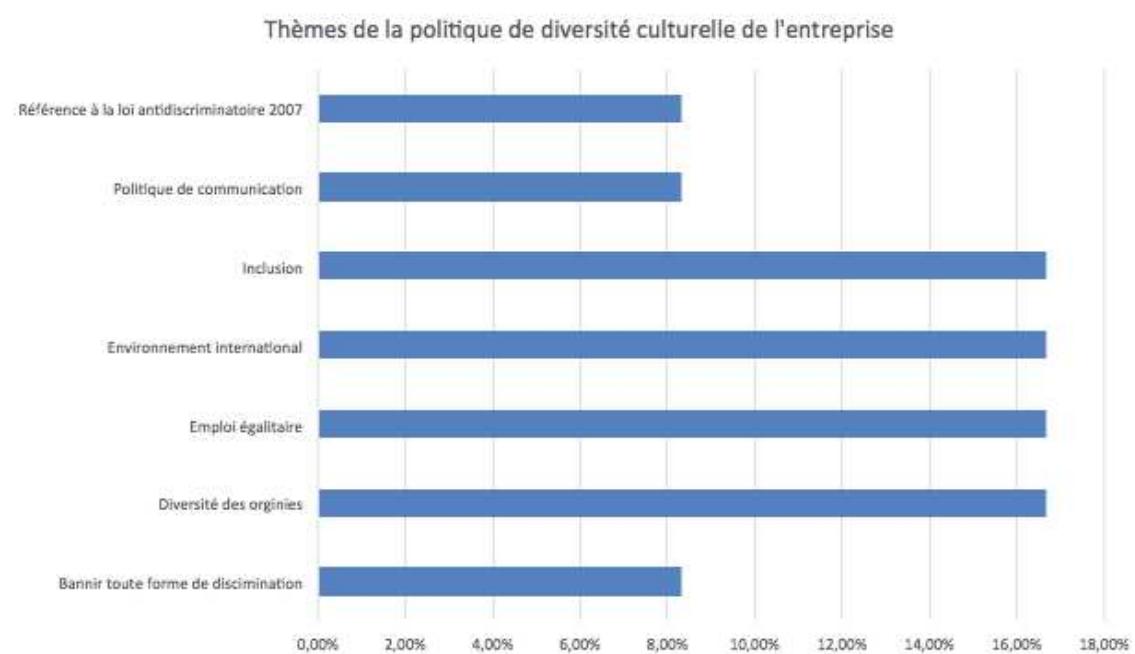


Les résultats obtenus nous montrent que la politique de diversité culturelle est une action qui est mise en place dans une grande majorité des entreprises. En effet, sur les 8 entreprises interrogées 73% d'entre elles communiquent qu'elles ont une politique de diversité culturelle au sein de l'entreprise. Par ailleurs, nous pouvons également observer que 14 % des entreprises interrogées n'ont pas de politique de diversité culturelle et 13 % sont en train d'en mettre une en place.

- « Qu'est-ce qu'englobe cette politique ? »

Une politique de diversité culturelle regroupe certains thèmes dans le but de promouvoir la diversité culturelle au sein de l'entreprise. Selon Cornet et Warland (2016), une politique de diversité véhicule des principes d'égalité des chances auprès de tous les travailleurs, lutte contre toutes formes de discrimination, a pour but d'offrir des possibilités d'emploi et carrière et l'amélioration des processus internes.

Cette question va nous permettre de vérifier ce que la littérature nous rapporte par rapport aux thèmes d'une politique de diversité culturelle, mais également d'observer les similitudes et les différences entre les politiques des différentes entreprises.



Nous pouvons observer que les principaux thèmes abordés dans les politiques de diversité culturelle des différentes entreprises sont la promotion de la diversité des origines de leurs employés et l'inclusion, la possibilité d'accéder à un emploi de manière égalitaire et de créer un environnement international.

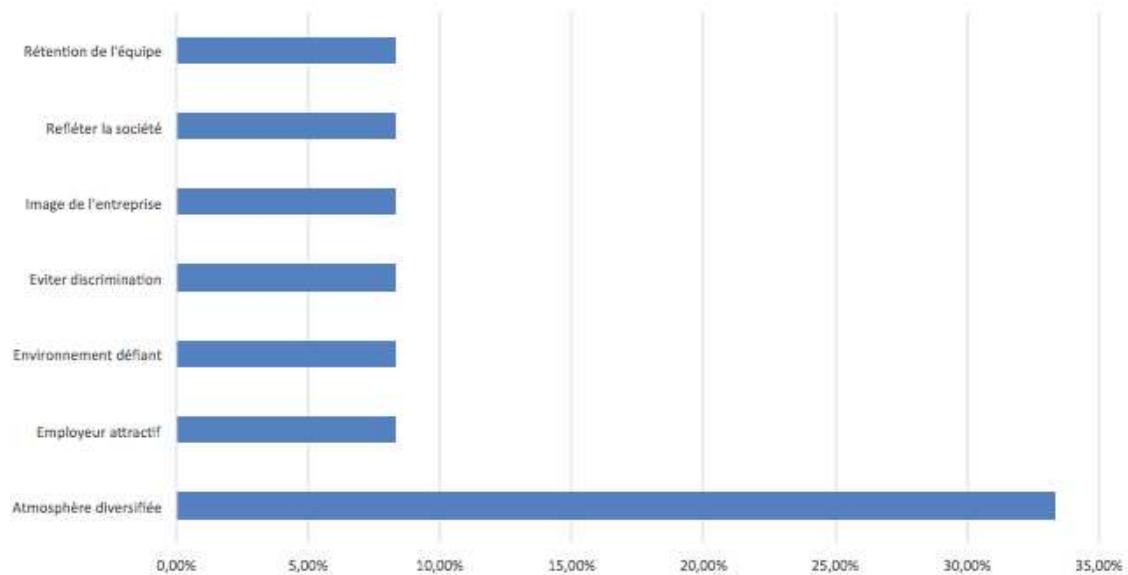
A côté de cela, nous retrouvons le fait de bannir toute forme de discrimination, l'installation d'une politique de communication et la référence à la loi anti-discrimination de 2007.

Nous pouvons donc déterminer que les différents thèmes repris dans la littérature concordent avec la réalité sur le terrain.

- « Pourquoi avoir établi une telle politique ? »

Nous avons pu observer dans la littérature qu'une politique de diversité culturelle a des enjeux au niveau social, éthique, économique, juridique et RH. Il s'agit dès lors d'observer la similitude des résultats obtenus au travers de ce questionnaire avec la littérature.

Raisons de la mise en place d'une politique de diversité culturelle



Pour des professionnels du recrutement ayant participé au questionnaire, le but de la mise en place d'une politique de diversité culturelle est de créer une atmosphère diversifiée, suivi à taux égal par la rétention de l'équipe, de refléter la société, de refléter une bonne image de l'entreprise, d'éviter les discriminations, d'exercer dans un environnement défiant, d'être un employeur attractif.

Une grande partie des raisons attribuées à la mise en place d'une telle politique au sein de l'entreprise est en adéquation avec ce que la littérature nous rapporte concernant les impacts de la politique de diversité culturelle pour l'entreprise. En croisant les réponses des participants avec la littérature, les enjeux sociaux, éthiques et économiques ressortent.

Au niveau social, cette politique sera mise en place pour éviter toute forme de discrimination et d'être un reflet de la société.

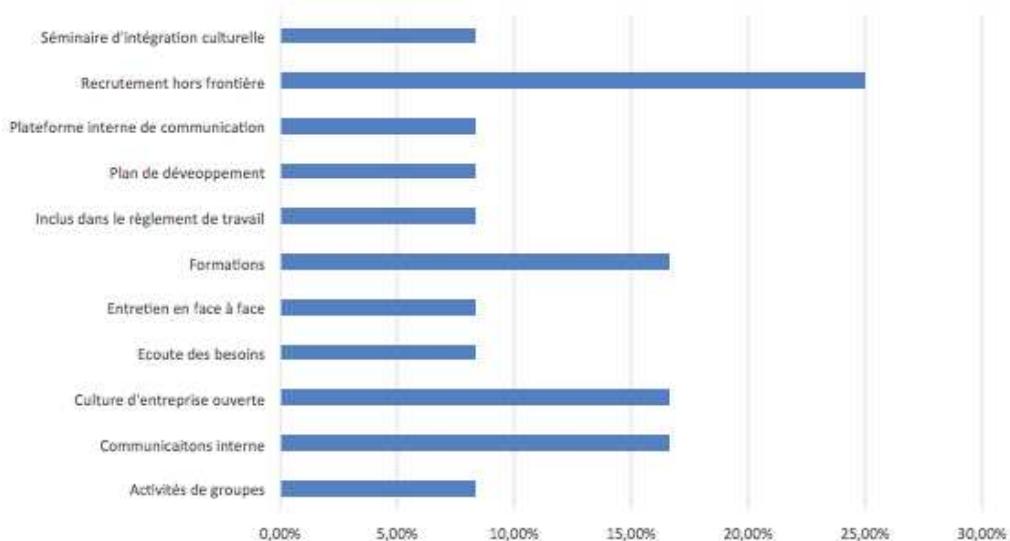
Au niveau éthique, le fait d'intégrer la diversité au sein de l'entreprise permet de donner une image qui serait le reflet de la société. De plus, le fait d'adhérer à une politique de diversité culturelle, notamment au travers de charte, permet à l'entreprise de véhiculer une bonne image. (Osborne, 2000, cité par Garner-Moyer, 2006)

Au niveau économique, une politique de diversité culturelle permettrait d'avoir des avantages au niveau concurrentiel et donc d'être plus à même d'évoluer dans un environnement défiant.

- « Quelles actions sont menées pour promouvoir ce type de diversité ? »

Selon Garner-Moyer (2006), différentes actions peuvent être menées au sein de l'entreprise afin de promouvoir la diversité culturelle. Ces mesures sont de l'ordre d'engagement de l'entreprise par le biais d'accords, de chartes..., du suivi et de l'évaluation de ces accords, de personnes au sein de l'entreprise dédiée à ce thème, des actions de sensibilisation et des formations auprès des salariés dans toute la hiérarchie et la mise en place de procédures les plus objectives possible.

Actions pour promouvoir la diversité



Sur le terrain, les différentes actions menées pour promouvoir la diversité culturelle dans l'entreprise sont tout d'abord :

- Pour 25% des professionnels interrogés, un recrutement qui est opéré hors frontière.
- Pour 16,67%, ces actions sont une communication interne sur cette politique, véhiculer une culture d'entreprise ouverte, la mise en place de formations auprès des collaborateurs.
- Pour 8,33%, il s'agit de mettre en place des activités de groupe, d'instaurer un climat d'écoute, de réaliser des entretiens en face à face, d'inclure cette politique de diversité culturelle dans le règlement de travail, de réaliser un plan de développement propre à chaque salarié, de mettre en place une plateforme interne de communication et de réaliser des séminaires d'intégration culturelle.

Nous pouvons observer que le fait de réaliser des actions de sensibilisation et des formations auprès des salariés sur le thème de la diversité culturelle concorde avec la réalité du terrain.

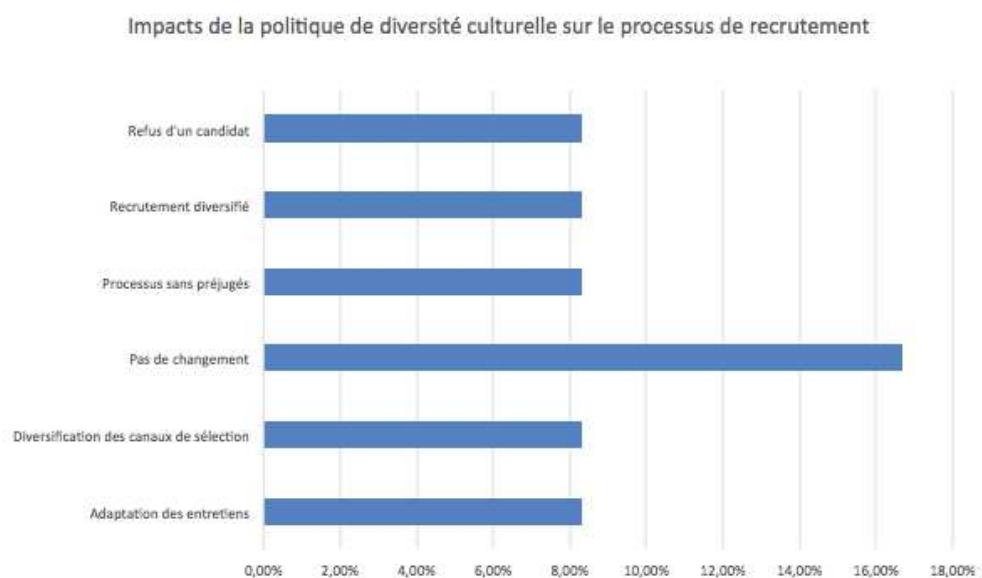
Cependant, dans les actions menées sont multiples et vont au-delà de ce que la littérature nous présente. Ceci s'explique par le fait que chaque entreprise à sa propre politique de diversité culturelle et choisie de quelle manière celle-ci sera intégrée au sein de l'entreprise.

Néanmoins, il reste intéressant de noter que certaines actions sont adoptées par la majorité des entreprises comme le fait d'opérer un recrutement hors frontière, la mise en place d'une communication interne et de formations auprès de ses salariés, mais également de véhiculer une culture d'entreprise ouverte.

- « En quoi cette politique a un impact sur le processus de recrutement ? (au point de vue identification du besoin, gestion du recrutement, rédaction et diffusion de l'annonce, présélection, entretien et décision finale, accueil et accompagnement) »

Selon Garner-Moyer (2006), plus de diversité au sein de l'entreprise implique un changement au niveau des pratiques de recrutement. En effet, il s'agira alors de mettre en place des formations afin d'éviter les préjugés inconscients, mais également un changement au niveau des canaux de sélection.

Il s'agira ici de mettre en avant les impacts ressentis par les professionnels du recrutement concernant une politique de diversité culturelle sur le processus de recrutement.

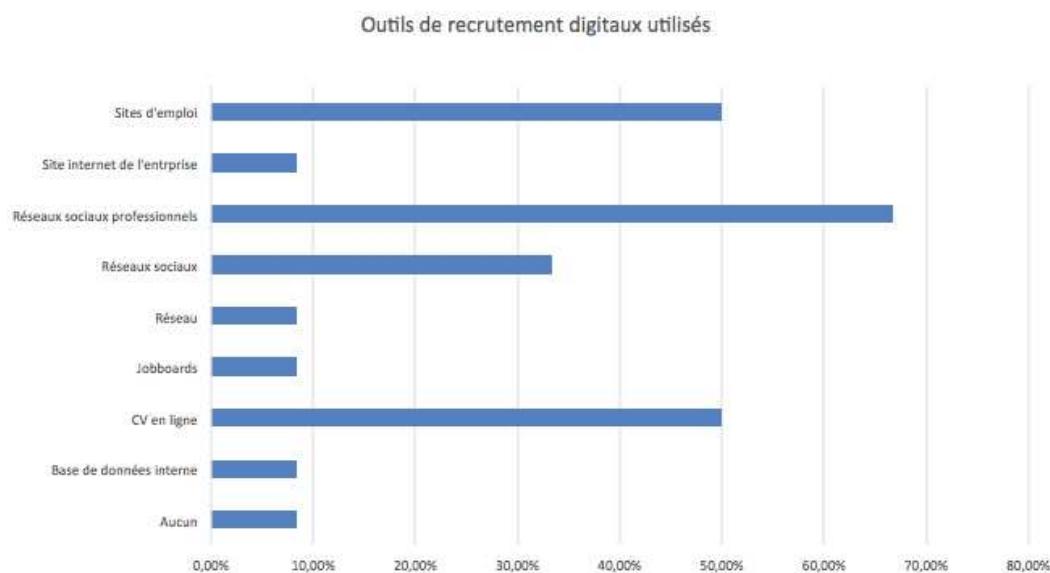


Une grande partie des recruteurs interrogés estiment qu'une politique de diversité n'a pas d'impact sur le processus de recrutement. Pour le reste d'entre eux et à taux égal, ces derniers évaluent que cette politique a un impact au niveau du refus d'un candidat qui n'adhèrent pas à la politique de diversité culturelle de l'entreprise, de procéder à un recrutement diversifié, de la mise en place d'un processus de recrutement sans préjugés, de la diversification des canaux de sélection et de l'adaptation des entretiens.

Nous pouvons dès lors observer qu'une politique de diversité lorsqu'elle impacte le processus de recrutement va encore plus loin que les impacts cités par la littérature et peut aller jusqu'au refus d'un candidat n'adhérant pas aux valeurs de l'entreprise.

- « Si vous utilisez des outils digitaux lors du processus de recrutement, lesquels sont-ils ? (réseaux sociaux professionnels, CV en ligne...) »

Selon Gout (2014), les outils digitaux les plus utilisés sont les sites d'offres d'emploi, suivi par les réseaux sociaux et enfin le site internet de l'entreprise.

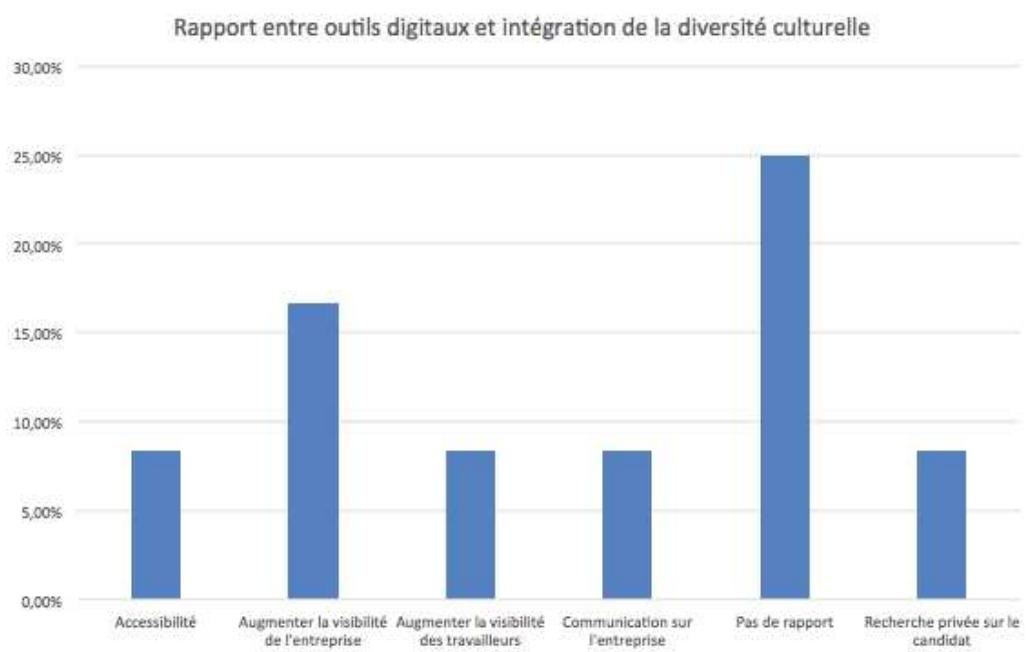


Le graphique ci-dessus nous permet d'observer qu'en grande majorité, mis à part une personne, les professionnels du recrutement utilisent des outils digitaux lors du processus de recrutement. Parmi les outils digitaux les plus utilisés, nous retrouvons en premier les réseaux sociaux professionnels (LinkedIn...), vient ensuite sur un même taux d'utilisation les sites d'emploi (Stepstone, Monster...) et des CV en ligne, ensuite il s'agit des réseaux sociaux (Facebook, Instagram...) et enfin à moindre mesure, le site internet de l'entreprise, les jobboards et la base de données interne.

Contrairement à ce que nous rapporte la littérature, sur le terrain nous pouvons observer que les réseaux sociaux professionnels sont largement utilisés alors que les sites d'emploi sont utilisés de manière plus secondaire.

- « Selon vous, dans quelle mesure l'utilisation de ces outils digitaux permet-elle une meilleure intégration de la diversité culturelle en ce qui concerne le recrutement ? »

Bien qu'aucune littérature consultée mentionne un lien entre outils digitaux et une meilleure intégration de la diversité culturelle au niveau du recrutement, il est tout de même intéressant de voir si sur le terrain, cette méthode a permis aux professionnels dans leur processus de recrutement une intégration de la diversité culturelle.



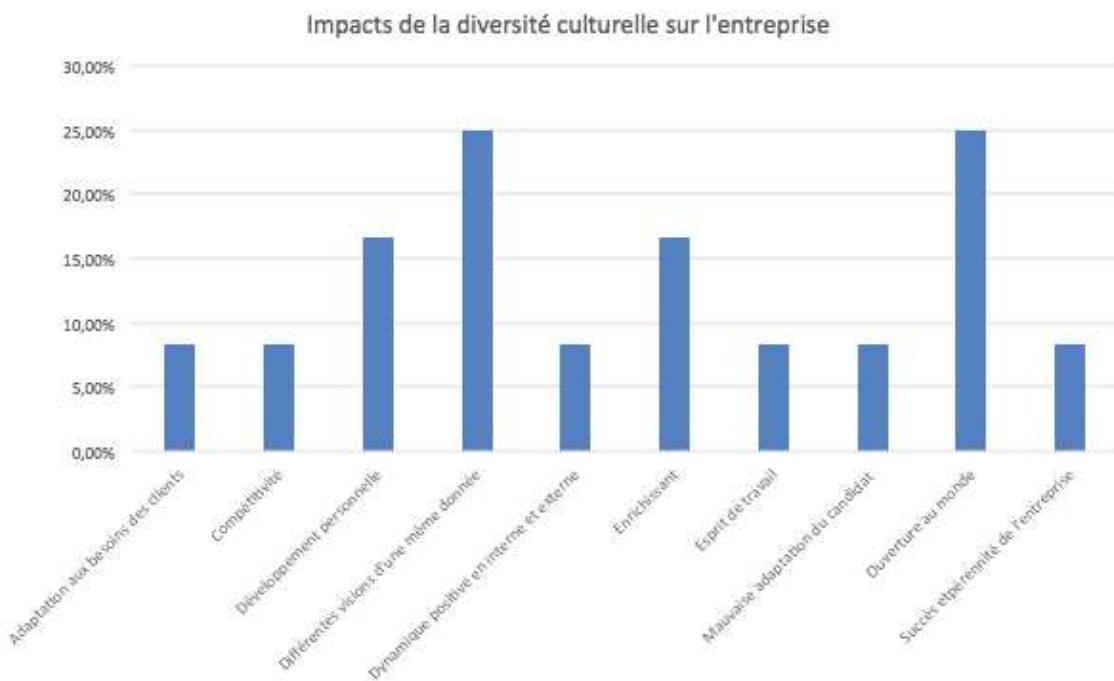
Les résultats obtenus nous permettent de déterminer que selon les professionnels du recrutement ayant participé au questionnaire, l'utilisation d'outils digitaux lors du processus de recrutement n'a aucun rapport avec une meilleure intégration de la diversité culturelle. Néanmoins, selon ces derniers, l'utilisation d'outils digitaux permet d'augmenter la visibilité de l'entreprise et des travailleurs disponibles sur le marché, de communiquer sur l'entreprise et faire des recherches privées sur le candidat.

- « Selon vous, dans quelle mesure le recrutement est un moteur de la diversité culturelle dans l'entreprise ? »

Pour les différents professionnels interrogés, le recrutement est un moteur de la diversité culturelle dans l'entreprise dans la mesure où son rôle est de véhiculer l'image de l'entreprise, il agrandit les équipes et sa responsabilité est de promouvoir la diversité.

Cette question a notamment soulevé un point important lors du processus du recrutement. En effet, il est important de bien choisir les recruteurs qui vont s'occuper du recrutement pour l'entreprise afin que ces derniers n'utilisent pas de préjugés lors du processus.

- « Selon vous, dans quelle mesure la diversité culturelle a un impact au sein de l'entreprise ? »

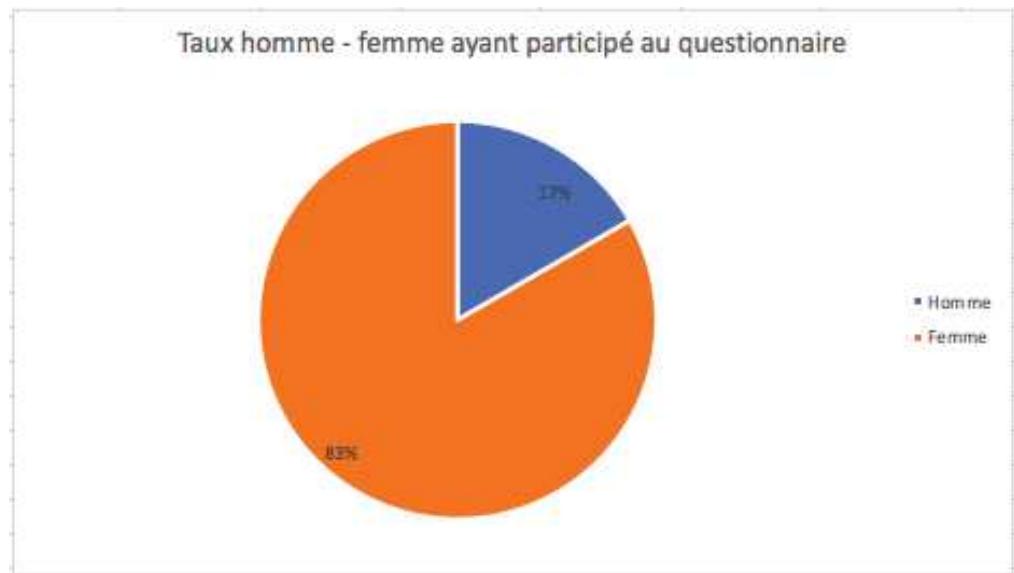


Les recruteurs qui ont participé à cette étude estiment que les impacts de la diversité culturelle sur l'entreprise sont :

- Pour 25% d'entre eux, en ayant des employés de cultures différentes d'avoir différentes visions d'une même donnée et d'avoir une entreprise ouverte au monde
- Pour 16,67% d'avoir un développement personnel et est enrichissant pour l'ensemble des employés de l'entreprise.
- Pour 8,83% une meilleure adaptation aux besoins du client, d'être performant au niveau de la compétitivité, la création d'une dynamique positive en interne et en externe, la mise en place d'un meilleur esprit de travail, permet le succès et la pérennité de l'entreprise. Néanmoins, un impact négatif est une mauvaise adaptation du candidat au sein de l'entreprise.

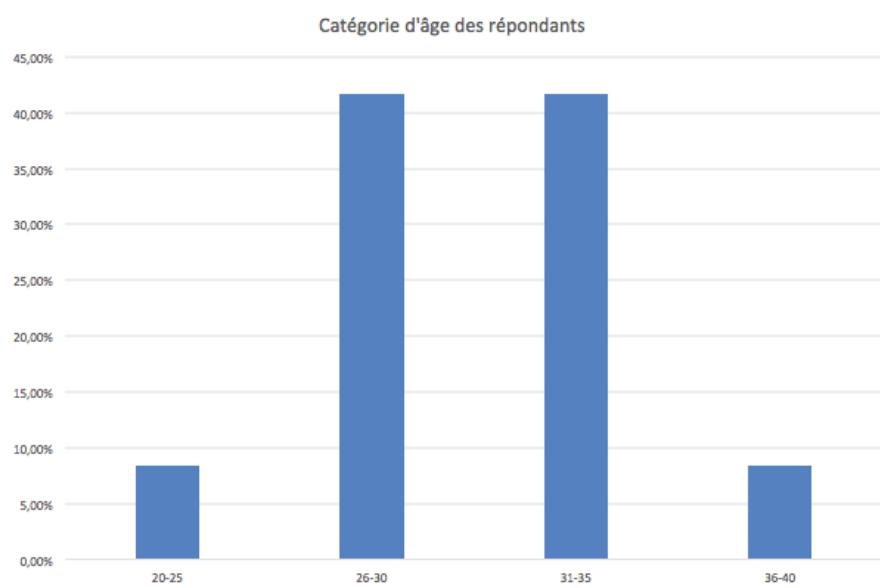
B. Informations d'identification

a) Taux homme — femme ayant participé au questionnaire



Le graphe ci-dessus nous indique que la majorité des réponses obtenues proviennent de professionnelles du recrutement qui sont des femmes. Ce résultat s'explique par le fait que majoritairement, et ce à un taux de 81% (ADNRH et Deloitte, 2015), les postes de recruteurs sont occupés par des femmes.

b) Catégorie d'âge des participants



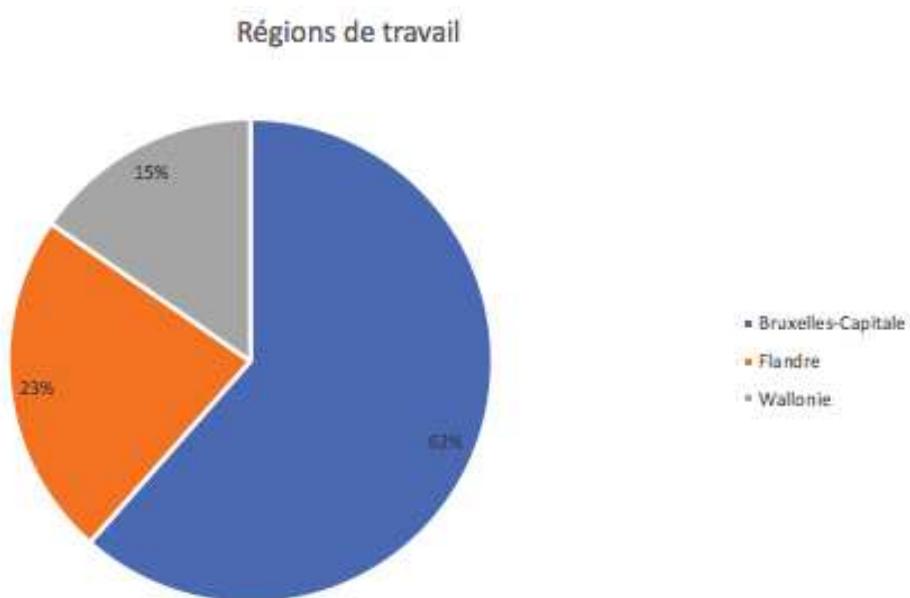
Il faut soulever que la majeure partie des personnes interrogées étaient jeunes, se situant alors dans une tranche d'âge allant de 26 à 35 ans.

Cette constatation s'explique par le fait que le questionnaire a été mis en ligne sur un réseau social professionnel (LinkedIn) et sur des forums de discussions regroupant des professionnels RH.

Ce résultat peut aussi s'expliquer par le fait que la majorité des réponses obtenues l'ont été au travers du réseau dont la tranche d'âge correspond.

83,34% des personnes interrogées se situent entre 26 et 35 ans, avec 41,67% de ces personnes se situant entre 25 et 30 ans et un même taux pour les personnes se situant entre 31 et 35 ans. Seuls 8,83% des personnes interrogées se situent entre 20 et 25 ans et avec le même taux entre 35 et 40 ans.

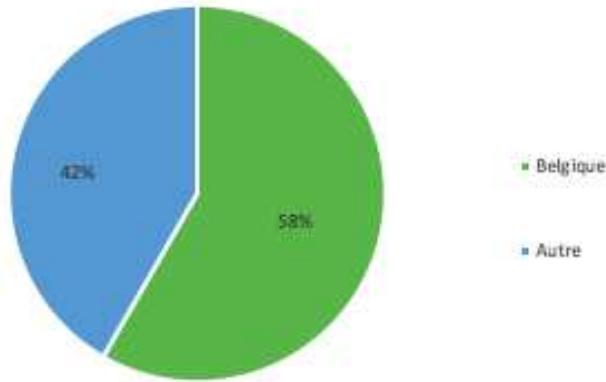
c) Régions de travail des participants



Les résultats obtenus sur ce graphique nous montrent que 62% des professionnels du recrutement interrogés travaillent sur la Région de Bruxelles-Capitale, 23% en Flandre et 15% en Wallonie.

d) Origines des participants

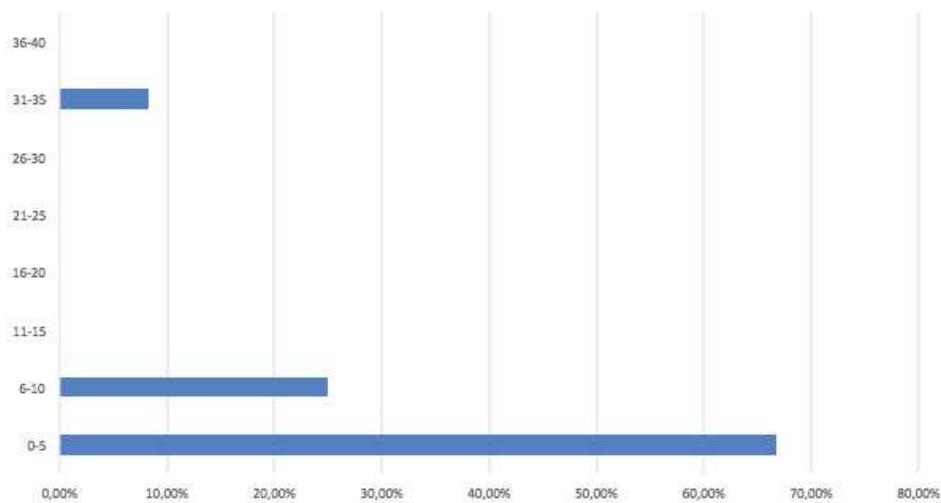
Origines des participants



Concernant l'origine des participants, nous pouvons observer qu'il y a un très faible écart entre les participants d'origines belges et ceux d'origine étrangère. Cette question a une importance dans la mesure où elle va nous permettre dans le prochain chapitre de comparer les résultats obtenus ici avec les résultats à des questions traitant du recrutement et de la politique de diversité culturelle.

e) Expérience dans le recrutement au sein de l'entreprise

Expérience dans le recrutement au sein de l'entreprise



Le graphique ci-dessus nous indique que la majorité des professionnels du recrutement ayant répondu au questionnaire se situe au niveau de l'expérience dans leur entreprise actuelle entre 0 et 5 ans, ensuite de manière moins importante de 6 à 10 ans.

2. Résultats et analyses : analyse croisée des résultats

a) Outils digitaux utilisés et âge des participants

Nous avons observé qu'une large majorité des professionnels du recrutement interrogés utilisent des outils digitaux lors du recrutement. Lorsque nous croisons ces résultats avec l'âge des participants, nous pouvons en déduire que ce résultat est fortement influencé par la catégorie d'âge. En effet, les professionnels ayant répondu se situent dans une catégorie allant de 26 à 35 ans et ont pour habitude d'utiliser ces outils.

b) Impacts de la politique de diversité culturelle sur le recrutement et origines des participants

Une grande proportion des professionnels estime que la politique de diversité culturelle n'a pas d'impact sur le recrutement. Lorsque nous croisons ce résultat avec l'origine des participants, qui a 46% sont originaires de pays autre que la Belgique, nous pouvons en déduire que l'origine n'aurait pas d'influence sur la vision d'une politique de diversité culturelle et de son lien avec le recrutement.

c) Expérience dans le recrutement au sein de l'entreprise et âge des participants

Lorsque nous croisons les résultats obtenus pour ces différentes questions peuvent s'expliquer par le fait que les données ont été collectées au travers d'un questionnaire en ligne, mais également que la majorité des participants à ce questionnaire l'ont été par le réseau. En effet, la catégorie d'âge des répondants coïncide alors avec les années d'expérience dans le recrutement.

Conclusion de l'analyse

L'étude faite auprès des professionnels du recrutement au travers d'un questionnaire a été réalisée dans le but de comprendre la contribution du recrutement dans la politique de diversité culturelle de l'entreprise. Dans un contexte où la littérature sur cette thématique n'est pas abondante, cette étude nous a permis de comparer les éléments déjà existants dans la littérature pour observer si ceux-ci concordent avec les éléments récoltés sur le terrain, mais également de mettre en lumière de nouveaux aspects.

Dans un premier temps, nous avons analysé les résultats obtenus au travers de l'enquête réalisée auprès des professionnels du recrutement en la comparant avec l'ensemble de la littérature.

Cette première analyse nous informe que, comme nous l'indique la littérature, une large majorité des entreprises suit et a intégré une politique de diversité culturelle au sein de l'entreprise dont les thèmes sont : la promotion de la diversité des origines de leurs employés et l'inclusion, la possibilité d'accéder à un emploi de manière égalitaire et de créer un environnement international, le fait de bannir toute forme de discrimination, l'installation d'une politique de communication et la référence à la loi anti-discrimination de 2007.

Les raisons de la mise en place de cette politique se jouent, selon les professionnels du recrutement interrogés, au niveau social, éthique et économique ; avec en premier lieu la création d'une atmosphère diversifiée. Dans la littérature, nous pouvons retrouver d'avantages d'éléments comme des enjeux juridiques et de ressources humaines.

En ce qui concerne les actions menées pour promouvoir la diversité culturelle de l'entreprise, les professionnels interrogés nous rapportent qu'en majorité il s'agira de recruter hors frontière, dans une moindre mesure d'opérer au travers d'une communication interne et externe sur la politique de diversité et de mettre en place une série d'actions dans le but de sensibiliser les collaborateurs (formations, activités de groupe, création d'un climat d'écoute...). Les résultats obtenus à la suite de ce questionnaire vont au-delà de ce que nous avons pu observer dans les différents ouvrages. En effet, la littérature nous rapporte un point de vue théorique.

En pratique, bien que la plupart des actions citées sont partagées par les différentes entreprises, chacune d'entre elles gère à sa manière la politique de diversité culturelle et la façon dont celle-ci prendra place dans l'entreprise.

Selon Garner-Moyer (2006), plus de diversité au sein de l'entreprise implique un changement au niveau des pratiques de recrutement par des formations visant à éviter les préjugés inconscients et un changement au niveau des canaux de sélection. Selon une grande majorité des professionnels interrogés, une politique de diversité culturelle n'a pas d'impact sur le processus de recrutement. Ceux ayant répondu positivement à cette question estiment que les impacts se feront dès lors au même niveau que ce que la littérature mentionne. Par ailleurs, à ces différents impacts s'ajoute le refus d'un candidat n'adhérant pas à la politique de diversité culturelle de l'entreprise.

Une large majorité des professionnels du recrutement qui ont participé au questionnaire utilise les outils digitaux lors du processus de recrutement avec comme principal outil, à l'inverse de ce que la littérature nous rapporte, l'utilisation des réseaux sociaux professionnels. Selon ces professionnels, l'utilisation des outils digitaux à des fins de recrutement n'agit pas sur l'intégration de la diversité culturelle, mais accorde de nombreux avantages comme le fait d'augmenter la visibilité pour l'entreprise et des travailleurs disponibles, d'être accessible à un grand nombre d'individus, de communiquer sur l'entreprise et d'effectuer des recherches privées sur le candidat. Cependant, il faut rester prudent quant aux résultats obtenus, car une grande majorité des réponses nous viennent de professionnels se situant entre 26 et 35 ans.

Par ailleurs, les recruteurs estiment que le recrutement est un moteur de la diversité culturelle dans l'entreprise dans le sens où son rôle est de véhiculer l'image de l'entreprise et de promouvoir la diversité. Néanmoins, ces derniers ont mentionné le fait que pour que le recrutement soit un moteur de diversité culturelle, il faut être prudent dans la sélection des personnes qui auront la responsabilité du recrutement pour qu'une discrimination ne s'opère pas.

En ce qui concerne l'impact de la diversité culturelle sur l'entreprise, les professionnels du recrutement qui ont été interrogés estiment que cela apporterait de nombreux avantages dont différentes visions d'une même donnée, de véhiculer une certaine image de l'entreprise, de créer une certaine dynamique au sein des collaborateurs, une meilleure adaptation aux besoins du client et donc d'être plus performant au niveau compétitif et de garantir la pérennité de l'entreprise.

La seconde partie du questionnaire traitant d'information d'identification nous permet d'observer que les recruteurs qui y ont participé sont majoritairement des femmes avec une catégorie d'âge allant de 26 à 35 ans. Ceci s'explique par le fait que les postes RH sont en très grande partie, à 81%, occupés par des femmes. (ADNRH et Deloitte, 2015)

En ce qui concerne l'âge, l'explication viendrait du fait que la méthode pour collecter les données s'est faite au travers d'un questionnaire qui fut partagé sur des réseaux sociaux professionnels, des forums de professionnels des ressources humaines en ligne et par mon réseau.

De plus, nous avons pu observer qu'environ la moitié des professionnels interrogés étaient d'origine étrangère.

Conclusion

A travers cette étude, nous avons tenté d'aller plus loin que la littérature et de comprendre la contribution du recrutement dans la politique de diversité culturelle de l'entreprise. Bien que chaque entreprise ait sa propre politique et sa vision pour l'exécuter, nous avons pu remarquer que bons nombres d'éléments sont partagés par les différents professionnels du recrutement.

Nous avons pu observer que le recrutement est un pilier central de l'entreprise, non seulement car il permet de recruter des candidats qui vont assurer la performance et la pérennité de l'entreprise, mais également, car cette activité véhicule le positionnement de l'entreprise en matière de diversité culturelle.

En effet, le recrutement est responsable de la bonne exécution de la politique de diversité culturelle dans l'entreprise dans le sens où ce sont les professionnels du recrutement qui vont permettre d'accueillir de nouveaux candidats et de les accompagner au sein de l'entreprise pour leur permettre de s'intégrer de manière optimale.

Nous avons pu observer au travers de cette étude qu'une grande majorité des entreprises interrogées exercent une politique de diversité culturelle. Cette politique véhicule des valeurs comme l'inclusion, le traitement égalitaire des personnes concernant l'emploi, un environnement international avec une diversité des origines des collaborateurs et de bannir toute forme de discrimination.

Ainsi, les raisons d'une telle politique s'expliquent par des motivations diverses comme la volonté de créer une atmosphère diversifiée, d'éviter les discriminations, de refléter la société et de véhiculer une image positive de l'entreprise.

Dès lors, la réalisation d'une politique de diversité se fait au travers d'actions diverses comme la mise en place d'une communication interne, de la mention de cette politique dans le règlement de travail, de formations de sensibilisation auprès des collaborateurs et de séminaires.

Selon une majorité des professionnels du recrutement interrogée, une politique de diversité culturelle n'a pas d'impact sur le processus de recrutement. Nous avons également voulu observer si l'utilisation d'outils digitaux pouvait avoir une influence sur le recrutement et dès lors permettre une meilleure intégration de la diversité culturelle. Les professionnels interrogés estiment que l'utilisation d'outils digitaux n'a pas d'impact et qu'ils sont utilisés à des fins pratiques, ayant ainsi plus de visibilité.

Nous pouvons donc en conclure que le succès d'une telle politique repose sur le fait que les ressources humaines ont comme responsabilité de promouvoir la diversité et de véhiculer l'image de l'entreprise. Il n'y a donc pas de changement au niveau du processus, mais plus un changement au niveau des mentalités de ces professionnels.

La diversité culturelle impacte de différente manière l'entreprise tantôt enrichissante, permettant d'avoir des équipes diversifiées et de laisser place à plus de créativité, tantôt source de conflits lorsque l'intégration au sein de l'entreprise n'est pas assez encadrée.

La place du recrutement dans le fonctionnement de l'entreprise ne fait aucun doute. Il en découle que cette activité contribue à la politique de diversité culturelle dans l'entreprise par le recrutement de candidats sans prise en compte des préjugés, l'accueil et l'accompagnement de ces derniers au sein de l'entreprise.

Cependant, pour que le recrutement agisse de façon optimale, il faut que le niveau hiérarchique de l'entreprise, au travers d'une communication interne, appuie les ressources humaines, mais également les différents employés de l'entreprise, dans la voie de la diversité culturelle.

Par ailleurs, il serait intéressant de pousser plus loin l'analyse et de l'effectuer sur une plus grande échelle pour prendre en compte la vision et l'expérience de professionnels se situant dans une catégorie d'âge plus élevée.

Bibliographie

Ouvrages

- Bender, A-F., Dejoux, C., Marbot, E., Normand, E. et Thévenet, M. (2009). *Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines*. (2^e éd.). Paris : Pearson Education France
- Cornet, A., Fonteyne, G., Maréchal, M., Safin, S. et Warland, P. (2008). *Diversité et RH : bonnes pratiques en Belgique et à l'étranger. SPF personnel et organisation*. Bruxelles : Jacky Leroy. Récupéré de https://fedweb.belgium.be/sites/default/files/downloads/broch_po_diver_site_bonnes_pratiques_2008_fr.pdf
- Cornet, A. et Warland, P. (2016). *Gestion de la diversité des ressources humaines. Guide pratique* (3^e éd). Liège : Les Editions de l'Université de Liège. Récupéré de http://www.diversitewallonie.be/wp-content/uploads/2016/09/Guide_diversite_3e_edition.pdf
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. Beverly Hills : Sage.
- Thévenet, M., Dejoux, C., Marbot, E., Normand, E., et Bender, A-F. (2009). *Fonctions RH : Politiques, métiers et outils des ressources humaines* (2^e édition). Paris : Pearson Education France. Récupéré de https://books.google.be/books?id=o5VpxyezYlMCetprintsec=frontcover&hl=fretsource=gbs_ge_summary_retcad=0#v=snippet&tq=diversité&tf=false

Articles de revue et de journal

- Archambault, M. et Planel, V. (2005). Le recrutement, mode d'emploi. *Les diagnostics de l'emploi territorial*, 7. Récupéré de <https://www.cig929394.fr/archives/diagnostics/recrutement.pdf>
- Bender, A. (2004). Égalité professionnelle ou gestion de la diversité : Quels enjeux pour l'égalité des chances ?. *Revue française de gestion*, n° 151,(4), 205-217. doi : 10.3166/rfg.151.205-218
- Bereni, L. (2009). « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise » : La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale. *Raisons politiques*, 35,(3), 87-105. doi : 10.3917/rai.035.0087.

- Chantrel, F. (2010, 22 novembre). Les différents types d'entretien. *Regions Job*. Récupéré de <https://www.regionsjob.com/conseils/les-differents-types-dentretiens.html>
- Dubois, D. et Pelletier, E. (2017, 19 décembre). *Numérisation RH, recrutement et intelligence artificielle*. Récupéré de <http://www.portailrh.org/expert/ficheSA.aspx?p=684464>
- Focusrh. (2018, 30 janvier). *Graphologie : toujours controversée, mais encore utilisée*. Récupéré de <http://www.focusrh.com/recrutement/externalisation-du-recrutement-interim/graphologie-toujours-controversee-mais-encore-utilisee-30503.html>
- Garner-Moyer, H. (2006). « Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management et Avenir*, 7,(1), 23-42. doi : 10.3917/mav.007.0023.
- Hennebelle, I. (2017, 20 janvier). Les nouvelles méthodes pour recruter sans se tromper. *L'Express L'entreprise*. Récupéré de https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/recrutement/les-nouvelles-methodes-pour-recruter-sans-se-tromper_1870199.html
- Herbé, G. (2017, 05 mai). *La digitalisation du recrutement : une révolution en marche*. Récupéré de <https://www.forbes.fr/technologie/la-digitalisation-du-recrutement-une-revolution-en-marche/#>
- Imbert, G. (2010). L'entretien semi-directif : à la frontière de la santé publique et de l'anthropologie. *Recherche en soins infirmiers*, 102,(3), 23-34. doi : 10.3917/rsi.102.0023.
- Jobat.be. (2013, 05 février). *10 types d'entretien d'embauche et comment les aborder*. Récupéré de <https://www.jobat.be/fr/articles/10-types-dentretien-dembauche-et-comment-les-aborder/>
- Jobat.be. (2015, 28 septembre). *Les modes de recrutement traditionnels restent les plus populaires*. Récupéré de <https://www.jobat.be/fr/articles/les-modes-de-recrutement-traditionnels-restent-les-plus-populaires/>
- Krazowsky, J. (2015, 12 juillet). Serious Games : nouvelle méthode de recrutement. *Emploipublic.fr*. Récupéré de <https://infos.emploipublic.fr/article/serious-games-nouvelle-methode-de-recrutement-eea-6560>

- Lagnais, A. (2012). Les outils de recrutement sont-ils pertinents ?. *Gestion et management*. Récupéré de <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00765236/document>
- La Libre (2014, 16 janvier). Profession : chasseur de têtes. *La Libre*. Récupéré de <http://www.lalibre.be/economie/libre-entreprise/profession-chasseur-de-tetes-52d762813570ba3e183af810>
- Le Cam, M. (2017). Avec l'e-cooptation, le chasseur de têtes, c'est vous. *Changer le travail*. Récupéré de <https://www.changerletravail.fr/avec-l-e-cooptation-le-chasseur-de-tetes-cest-vous>
- Le Soir. (2014, 28 mars). Gamification : l'embauche par le jeu. *Le Soir*. Récupéré de <https://references.lesoir.be/article/gamification-l-embauche-par-le-jeu/>
- Rabatel, C. (2017, 20 juillet). Google lance son nouvel outil de recrutement, Google Hire. *Le Soir*. Récupéré de <http://geeko.lesoir.be/2017/07/20/google-lance-son-nouvel-outil-de-recrutement-google-hire/>
- UNESCO. (2001, 02 novembre). *Déclaration universelle de l'UNESCO sur la diversité culturelle*. Récupéré de http://portal.unesco.org/fr/ev.php-URL_ID=13179&etURL_DO=DO_TOPIC&etURL_SECTION=201.html

Rapports officiels

- Cornet, A. et Warland, P. (2013). *Gérer la diversité au quotidien : Cas pratique de gestion des ressources humaines*. Liège : Atelier des presses. Récupéré de http://www.diversitewallonie.be/wp-content/uploads/2016/09/Gerer_la_diversite_au_quotiden.pdf
- De Smet, L. et Piret, C. (2007). *Label égalité diversité. SPF Emploi, Travail et Concertation sociale*. Bruxelles : Service public fédéral Emploi, Travail et Concertation sociale. Récupéré de <http://www.emploi.belgique.be/publicationDefault.aspx?id=7972>
- Organisation Internationale pour les Migrations. (2018). *Guide. Pour l'intégration de la diversité culturelle dans les pratiques des entreprises*. Rabat : Organisation Internationale pour les Migrations. Récupéré de https://morocco.iom.int/sites/default/files/guide_inclusion_vf2.pdf
- Statistics Belgium. (2017). *Chiffres clés : Aperçu statistique de la Belgique*. Bruxelles : Statistics Belgium. Récupéré le 17 juillet 2018 de

https://statbel.fgov.be/sites/default/files/files/documents/FR_kerncijfers_2017_web.pdf

- UNESCO. (2010). *Investir dans la diversité culturelle et le dialogue interculturel. Rapport mondial de l'UNESCO.* Paris : Editions UNESCO. Récupéré de <http://unesdoc.unesco.org/images/0018/001878/187827f.pdf>

Sites internet

- ADNRH et Deloitte (2015). Etude sur les rémunérations dans la fonction des Ressources Humaines. Note de conjoncture. Récupéré le 08 août 2018 de <https://www.andrh.fr/actualites/80/fortes-disparites-dans-les-pratiques-de-remuneration-de-la-fonction-rh-etude-deloitte-andrh>
- Apec. (2009). *Les changements dans les pratiques de recrutement et dans la durée des processus. Les études de l'emploi cadre – mars 2009.* Récupéré le 16 juillet 2018 de http://www.cge-news.com/contenus/206/cms_pc/fichier/212/101223011834_changementsrecrutements.pdf
- Chantrel, F. (2007) m&j 2017. *Les cabinets de recrutement et l'intérim.* Récupéré le 08 juillet 2018 de <https://www.regionsjob.com/conseils/cabinets-recrutement-interim>
- Gout, P. (2014). *Qu'est-ce que la cooptation.* Récupéré le 06 avril 2018 de <https://www.regionsjob.com/conseils/quest-ce-que-la-cooptation.html>
- HR. Square. (2018). *La diversité au top des enjeux en matière de recrutement, l'intelligence artificielle au rang de curiosité.* Récupéré le 21 mai 2018 de <http://www.hrsquare.be/fr/nouvelles/la-diversite-au-top-des-enjeux-en-matiere-de-recrutement-lintelligence-artificielle-au-rang-de-curiosite>
- Larousse. (2018). *Définitions : diversité.* Récupéré le 15 juillet 2018 de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/diversit%c3%a9/26145?q=diversite#26027>
- Larousse. (2018). *Définitions : graphologie.* Récupéré le 09 juillet 2018 de <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/graphologie/37931>
- Les Ressources Humaines. (2018). *Le Recrutement.* Récupéré le 06 avril 2018 de <https://ressources-humaines.net/le-recrutement/>
- Manager Go!. (2018). *Quels sont les outils de recrutement.* Récupéré le 06 avril 2018 de <https://www.manager-go.com/ressources-humaines/outils-du-recrutement.htm>

- Montaldo, M. (2017). *Le recrutement 2.0 : les nouvelles pratiques en matière RH*. Récupéré le 21 mai 2018 de <https://fr.linkedin.com/pulse/le-recrutement-20-les-nouvelles-pratiques-en-matiere-rh-montaldo>
- Parlons RH (2014). *L'entretien vidéo différé : kézako ?*. Récupéré le 06 avril 2018 de <https://www.parlonsrh.com/entretien-video-differe-quezako/>
- Petite entreprise. (2014) m&j 2018. *Comment s'articule un recrutement en entreprise*. Récupéré le 06 avril 2018 de <https://www.petite-entreprise.net/P-3330-81-G1-comment-s-articule-un-recrutement-en-entreprise.html>
- RegionsJob. (2015). *Méthodes de recrutement : la grande enquête*. Récupéré le 06 avril 2018 de https://ressources.blogdumoderateur.com/2015/02/Enquete-RecrutementRegionsJob_2015.pdf
- Solvay Business School Alumni. (2005). *Les outils du recruteur*. Récupéré le 06 avril 2018 de <https://www.solvayschoolsalumni.net/media/47301/6-article-emploi-les-outils-du-recruteur.pdf>
- UNIOPSS (2009). Le recrutement et l'intégration. Récupéré le 08 août 2018 http://expertise.uriopss-pchl.fr/resources/trco/pdfs/2010/A_janvier_2010//53649_Synthese_recruitment_integration_janv2010.pdf

Sondage d'opinion

- Geirnaert, S. (2018). *Comment le recrutement contribue-t-il à la politique de diversité culturelle dans l'entreprise ?* Récupéré de <https://docs.google.com/forms/d/1IzCwnvBZOD4iJ67JBSHmI21J2hBBwETLsdUhUseC2jk/edit>
- Geirnaert, S. (2018). *Hoe draagt personeelswerving bij aan het culturele diversiteitsbeleid van een bedrijf?* Récupéré de <https://docs.google.com/forms/d/1S2hfKnrlRJj9ZH2E4LLMToJV57DhxLVeDjlBkOXgUo/edit>