



Whitepaper

# A ROADMAP TO THE FUTURE OF RECRUITMENT & SELECTION

JOURNÉE D'INSPIRATION - JANVIER 2023

**Network  
for work**  
Federgon

**#ZigZagHR**  
*rethink | reboot | retool*

# Sommaire



- 03 A Roadmap to the Future of Recruitment & Selection
- 05 What The Future
- 08 De Employer of Choice à THE Employer of Choice
- 13 À la recherche de parallèles entre l'e-commerce et le recrutement
- 16 Bienvenue dans le Métavers
- 21 Evidence-Based HR decisions in Recruitment & Selection
- 25 Comment adopter une perspective inclusive ?
- 30 À propos de Federgon

# A Roadmap to the Future of Recruitment & Selection

Des défis à la pelle et un marché du travail sous haute tension. En matière de Recruitment, Search & Selection, l'heure est-elle toujours au 'business as usual' ? Sommes-nous sur la bonne voie ou bien faut-il (d'urgence) rectifier le tir ?



Le mardi 31 janvier 2023, Federgon a organisé au centre Technopolis une journée d'inspiration avec des orateurs de haut niveau, un boot camp et trois master classes :



- **Jo Caudron** | Scopernia  
What The Future?!



- **Dr Marthe Rys** | Université de Gand  
De Employer of Choice  
à THE Employer of Choice



- **Erik Polakiewiez** | Digipolitans  
À la recherche de parallèles entre  
l'e-commerce et le recrutement



- **Maarten Verschuere** | Nexxworks  
Bienvenue dans le Métavers



- **Cédric Velghe** | The Vigor Unit  
Evidence-Based HR decisions  
in Recruitment & Selection



- **Patrizia Zanoni** | Université de Hasselt  
Comment adopter  
une perspective inclusive

# What The Future?!



À la recherche de nouvelles règles  
du jeu pour le monde de demain

**Jo Caudron** Stratège de la transformation et passionné de digitalisation

Dans son livre *De wereld is rond*, **Jo Caudron** propose une approche qui va au-delà du numérique et de la technologie. La transformation digitale est sur toutes les lèvres depuis quinze ans. Bien que le monde soit sous tension, Jo Caudron brosse un tableau optimiste de l'avenir. Pour faire face à un monde en mutation, la meilleure chose à faire, selon lui, est d'aborder les défis de manière holistique. Et **le monde est perfectible**, affirme-t-il : « La manière dont nous l'analysons et les décisions que nous prenons (ou ne prenons pas) aujourd'hui auront un impact majeur sur notre futur, proche et plus lointain ». Il propose (au moins) trois leçons à l'intention des professionnels du recrutement et de la sélection de personnel.

### **Leçon 1** La métaphore de la montagne

Depuis quinze ans, les entreprises investissent du temps, de l'argent et de l'énergie dans la transformation digitale. Mais en réalité, le but est bien plus que la transformation digitale. Ce qui est en cause, c'est la transformation de l'impact. Alors que les disruptions sont finalement très lentes et généralement confinées à un seul domaine, les chocs systémiques se produisent pour ainsi dire « du jour au lendemain », de manière transversale et souvent à l'échelle mondiale (citons par exemple le changement climatique, la crise de l'énergie, le COVID-19).

La vague actuelle de digitalisation offre aux entreprises d'excellentes opportunités d'innovation. Mais beaucoup d'entre elles sont prises au piège de ce que l'on appelle le paradoxe de l'innovation.

Toute entreprise connaît tôt ou tard une période de stagnation, indépendamment de ses succès passés. Nous savons qu'il est important d'innover, mais sous la pression des nombreuses priorités opérationnelles et du facteur coût, nous renonçons souvent à le faire. L'innovation est toujours un pari : elle peut rapporter à long terme, mais elle peut aussi échouer. Jo Caudron appelle cela la métaphore de la montagne : les entreprises (mais aussi les personnes, les équipes et, par extension, la société) sont au sommet de la montagne et ont suffisamment de bonnes idées et de connaissances pour les concrétiser, mais elles n'arrivent pas à l'étape suivante, qui consiste à approfondir ces idées, à en explorer toutes les facettes et, finalement, à les monétiser/commercialiser.

## Leçon 2 La métaphore du panier

Nous sommes entrés dans une ère que Jo Caudron décrit comme celle du « grand déséquilibre » ('The Great Disequilibrium') et nous devons rechercher de **nouvelles règles du jeu**. Pendant 75 ans, nous avons considéré beaucoup de choses comme allant de soi : une énergie abordable, un enseignement abordable, des voyages abordables, une alimentation abordable, un logement abordable, des établissements et des professionnels de soins en suffisance (garde des enfants, soins de santé, ...). Ce « panier d'acquis » est détruit par l'énorme dette publique, la crise climatique et sanitaire, la démondialisation, la pénurie d'énergie, l'instabilité politique et les troubles sociaux.

## Leçon 3 Le modèle SUPER-Change

Dans notre recherche d'un nouvel équilibre, Jo Caudron nous recommande d'opter pour le modèle SUPER-Change :

- **See the Change**
- **Understand the Impact**
- **Plan for the Future**
- **Enable your organisation for change**
- **Run the change**

Ce modèle peut s'appliquer tout à la fois aux entreprises, aux personnes, à la société et aux RH.



# De Employer of Choice à THE Employer of Choice



L'employer branding à l'aune  
de la recherche scientifique

**Dr Marthe Rys** Université de Gand

Près de 75 % des employeurs en Belgique sont confrontés à une **pénurie structurelle de personnel**. En 2022, le taux de rotation volontaire était d'à peine 5 % et, dans le même temps, 30 % des nouveaux engagés quittent l'entreprise au bout de six mois seulement. En d'autres termes, il est crucial de devenir un employeur de choix. Mais comment y parvenir ?

### Trois bonnes raisons d'investir dans l'employer branding

L'employer branding, ou construction de la marque employeur, est la création, la communication et la gestion d'une image attractive qui permet à l'entreprise de se distinguer, tant auprès des collaborateurs actuels que potentiels. Le Dr Marthe Rys présente trois raisons d'investir dans l'employer branding :

#### 1 Effet positif sur l'attraction et la rétention des talents

Une marque employeur forte influence les candidats dans leur décision de postuler ou non un emploi (Theurer et al., 2018) ; elle augmente la probabilité qu'ils acceptent effectivement l'offre d'emploi (Lievens et al., 2016) ; les gens sont prêts à accepter jusqu'à 7 % de salaire en moins s'ils peuvent travailler dans une organisation dont la marque employeur est positive (Del Vecchio, 2007 ; Cable & Turban, 2003) ; en outre, la qualité des viviers de candidats est meilleure (Theurer et al., 2018).

#### 2 Augmentation du bien-être au travail et de l'engagement

Le fait que les travailleurs fassent partie d'une organisation à laquelle ils se sentent liés augmente la satisfaction au travail (Chen, 2016 ; Fulmer et al., 2013 ; Ghielen et al., 2021). Et le fait d'être satisfait de son travail se traduit par une performance de rôle et hors rôle plus élevée au sein de l'organisation (Tumasjan et al., 2020).

#### 3 Investir dans une gestion active de la réputation de l'entreprise

Saviez-vous que 95 % des candidats accordent de l'importance à la réputation de l'organisation lorsqu'ils sont à la recherche de nouvelles opportunités d'emploi ? En tant qu'organisation, vous avez donc tout intérêt à investir dans une gestion active de votre réputation par le biais de l'employer branding.

## Mais le bât blesse ...

En général, les organisations se concentrent principalement sur l'attractivité, mais pas assez sur la manière de se distinguer au sein de leur secteur ou sur le marché du travail. Elles consacrent proportionnellement trop de temps, d'énergie et de moyens à l'employer branding externe. Or, l'employer branding interne est (au moins) aussi important. Il arrive aussi trop souvent que la marque employeur soit diffusée de manière inauthentique sur les réseaux sociaux et ne corresponde pas à ce qui se passe réellement au sein de l'organisation.

« Les entreprises consacrent proportionnellement trop de temps, d'énergie et de moyens à l'employer branding externe. Or, l'employer branding interne est (au moins) aussi important. »

**Dr Marthe Rys**



## Feuille de route pour une marque employeur authentique et distinctive

Pour passer d'une marque employeur attractive à une marque employeur authentique et distinctive, le Dr Marthe Rys présente une feuille de route concrète et étayée par la recherche scientifique sur le sujet :

### Étape 1 Définir votre proposition de valeur

Si vous souhaitez devenir THE Employer of Choice, vous devez examiner quels sont les éléments qui distinguent votre organisation. La littérature a montré qu'un environnement de travail agréable, un package de rémunération attractif, la capacité d'innovation, la compétence et la douceur sont des *points-of-relevance*. Veillez donc à rechercher les points-of-relevance propres à votre secteur !

### Étape 2 Promouvoir la marque employeur à l'intérieur de l'organisation

Les cabinets de recrutement et de sélection sont également une partie prenante importante : ils sont le premier point de contact avec les organisations, les recruteurs ont un effet substantiel sur la perception des candidats (Rynes et al. 1991). Mettre en valeur la marque employeur au cours du processus de sélection, bien connaître la marque employeur et recruter sur la base de la marque employeur sont des aspects cruciaux.



### Étape 3 Promouvoir la marque employeur à l'extérieur de l'organisation

Déterminez votre groupe cible et votre message, puis choisissez le bon canal et, surtout, personnalisez-le.

« Il est important de créer une marque employeur cohérente et d'en mesurer l'impact à la fois auprès des collaborateurs permanents et des collaborateurs temporaires. »

### N'oubliez pas vos collaborateurs temporaires !

Les travailleurs temporaires s'intéressent aussi à la marque employeur lorsqu'ils postulent (Lievens et al., 2016).

La littérature montre que les collaborateurs temporaires ont des besoins différents de ceux des collaborateurs permanents : par exemple, ils attachent surtout de l'importance à de bonnes conditions salariales. Il est important de créer une marque employeur cohérente et d'en mesurer l'impact à la fois auprès des collaborateurs permanents et des collaborateurs temporaires.



# À la recherche de parallèles entre l'e-commerce et le recrutement



## Les leçons de South Park

**Erik Polakiewicz** Head of Customer Experience & E-commerce chez Digipolitans

Le domaine des RH a beaucoup à apprendre du marketing, nous le savons déjà. De même que les clients suivent un parcours client (*customer journey*), les collaborateurs potentiels passent par un parcours candidat (*candidate journey*), qui doit idéalement se dérouler sans friction, de manière rapide, facile et sûre. Nous savons tous que le recrutement est crucial sur un marché du travail en pénurie. Il va de soi qu'une meilleure **expérience candidat** est essentielle pour accroître la qualité et l'efficacité du recrutement. Cependant, force est de constater que dans de nombreuses organisations, l'expérience candidat est loin d'être sans friction.

« La plupart des organisations et des professionnels du recrutement ne savent généralement pas comment utiliser les données. » **Erik Polakiewicz**

Quelles leçons les RH peuvent-elles tirer de l'e-commerce pour le recrutement ? Quelles techniques issues du commerce électronique les recruteurs peuvent-ils utiliser pour accompagner les candidats dans l'entonnoir du recrutement et finalement les convaincre de rejoindre l'entreprise ?

La réponse d'Erik Polakiewicz est surprenante. Il utilise un épisode de **South Park**, la série américaine surréaliste mettant en scène Stan Marsh, Kyle Broflovski, Kenny McCormick et Eric Cartman, pour expliquer l'importance d'un *data driven mindset*, c'est-à-dire d'une manière de penser et de décider basée sur l'analyse de données plutôt que sur l'émotion et l'intuition.

La plupart des organisations et des professionnels du recrutement sont intimement persuadés de l'importance des données, mais ils ne savent généralement pas comment les utiliser. Voici déjà le premier des trois conseils qu'Erik Polakiewicz nous donne : réalisez une analyse pour déterminer de quelles données vous avez réellement besoin et quel usage vous souhaitez en faire.

Le deuxième conseil ? Tout comme les entreprises analysent l'entonnoir de l'e-commerce (*e-commerce funnel*) pour savoir à quelles étapes les clients décrochent dans le processus de vente en ligne, les recruteurs doivent également analyser le **recruitment funnel**, l'entonnoir du recrutement, afin d'identifier les obstacles qui surviennent au cours du parcours candidat et de pouvoir ensuite les aplanir. Pour éliminer les frictions, les frustrations, les doutes, l'ambiguïté et la complexité, il existe toute une série de modèles : la pyramide de la persuasion, le modèle de Cialdini, ... Et ces modèles sont de plus en plus appliqués au recrutement.

Le troisième conseil ? Ne jamais demander à un candidat de créer un compte au cours du processus de candidature. Les spécialistes du marketing savent depuis longtemps que les clients décrochent si, lorsqu'ils s'apprêtent à procéder à un achat en ligne, on leur demande d'abord de créer un compte. Il en va de même pour le processus de recrutement en ligne : pourquoi un candidat voudrait-il (devrait-il) créer un compte auprès d'une entreprise pour laquelle il ne travaillera vraisemblablement jamais ?

### The AND-AND-AND list for recruiters

- 1 Easy access to candidate funnel data/dashboard?
- 2 Company culture clear in a couple of seconds?
- 3 Important buttons always visible and eye-catching?
- 4 Navigation/categorisation clear?
- 5 Job filters?
- 6 FAQ?
- 7 Show solicitation progress?
- 8 Similar jobs?
- 9 NO account creation?
- 10 Short application form?



# Bienvenue dans le Métavers



Vivre et travailler dans un monde virtuel

**Maarten Verschuere** Data & Technology Lead chez Nexxworks



Bienvenue dans le Métavers. Vivre et travailler dans un **monde virtuel**, c'est ce vers quoi nous allons, inéluctablement. Un Internet qui n'est plus un espace pour surfer, mais en quelque sorte un espace à vivre. Toute une série de développements (technologiques) se conjuguent aujourd'hui pour nous emmener dans cette direction. Le **Web 3.0** va-t-il changer le recrutement ? C'est certain ! Mais comment ? Quelles évolutions les recruteurs 'doivent'-ils prendre en compte ? Comment distinguer effets de mode et technologies matures ? De quel mode de pensée, de quelles compétences et de quels outils les recruteurs ont-ils besoin concrètement dans ce contexte ?

La technologie a la capacité de changer le monde. Maarten Verschuere en est fermement convaincu. Le travail va être de plus en plus automatisé et sera effectué, dans un proche (?) avenir, plus efficacement grâce à l'intelligence artificielle et la robotique. Bien des aspects sont déjà en train de changer radicalement : où et quand nous travaillons, les personnes avec lesquelles nous travaillons et la manière dont nous organisons le travail. Dans le même temps, les algorithmes influencent nos choix : les personnes avec qui nous dialoguons (Facebook), la musique et les podcasts que nous écoutons (Spotify), la façon dont nous conduisons (Waze), les films et les séries que nous regardons (Netflix) et même les personnes pour qui nous votons (Cambridge Analytica).



« Avec la blockchain, il n’y a pas un propriétaire ou un contrôleur unique. Le contrôle relève des utilisateurs eux-mêmes. » **Maarten Verschuere**

### Web 1.0 - Web 2.0 - Web 3.0

Nous sommes à la veille du web 3.0. Le web 1.0 était très statique : il n’y avait aucune possibilité d’interaction ; la propriété, et donc le pouvoir, étaient centralisés. Avec le web 2.0, les internautes peuvent aussi poster eux-mêmes des informations sur le net. L’avènement du smartphone et des applications a joué un rôle important à cet égard. Toutes ces données sont la propriété d’une poignée de grandes entreprises telles que Microsoft, Google, Facebook, ... Dans le web 3.0, les utilisateurs deviendront propriétaires de leurs propres données.

Et dans le web 3.0, la *blockchain*, l’une des plus grandes inventions depuis l’avènement d’internet, joue un rôle important. La blockchain est née de l’idée qu’il est plus sûr de décentraliser les données. La blockchain est en fait une sorte de base de données dans laquelle toutes sortes de transactions sont stockées dans un vaste réseau d’ordinateurs. Chaque bloc contient des informations sur le bloc précédent, qui contient à son tour des informations sur le bloc précédent. Cela crée une longue chaîne d’informations, inaltérable et inviolable. Il peut s’agir de paiements, de contrats, de diplômes et aussi, par exemple, de CV. On a ainsi des *blocs d’informations* qui sont « signés » numériquement par deux parties et qui sont stockés dans la base de données *sans l’intervention d’un tiers*. Et toutes ces informations sont cryptées dans la blockchain. C’est pourquoi les moyens de paiement numériques qui utilisent la technologie blockchain – comme le bitcoin – sont appelés « cryptomonnaies ». Avec la blockchain, il n’y a donc pas un propriétaire ou un contrôleur unique, comme c’est le cas avec les bases de données normales. Le contrôle relève des utilisateurs eux-mêmes.

## BIENVENUE DANS LE MÉTAVERS

Dans la blockchain, vous payez avec une cryptomonnaie, comme le bitcoin, une monnaie virtuelle qui n'est pas gérée par une banque ou une autorité centrale. Petite anecdote : Satoshi Nakamoto est le pseudonyme d'une personne inconnue ou d'un groupe qui a conçu la cryptomonnaie bitcoin et créé la première base de données constituée avec une blockchain.

De plus en plus d'entreprises explorent le potentiel de cette technologie pour stocker des données et des transactions de manière sûre et efficace, et nous assistons à l'émergence de DAO (Decentralised Autonomous Organisations), qui sont des écosystèmes d'entreprises construits autour du web 3.0. Cette (r)évolution se produit également dans le domaine du recrutement : Braintrust, par exemple, est un réseau décentralisé de talents, où les tarifs sont transparents et où les intermédiaires ou agences sont éliminés.

### Et après ?

Il ne faut pas se voiler la face ! Avec l'avènement du web 3.0, les candidats pourront prendre le contrôle de leurs propres données et décider qui peut les consulter. Au lieu de télécharger son CV via de nombreux formulaires en ligne, de l'envoyer par mail ou de le poster sur LinkedIn, il suffira de le télécharger une seule fois dans un coffre-fort de données. Un rêve d'avenir ? Absolument pas ! Le projet open-source Solid (abréviation de Social Linked Data) a pour objectif de décentraliser à nouveau internet et de remettre la gestion des données personnelles entre les mains de l'internaute. Et plus près de chez nous, en Belgique, c'est ce que fait déjà Karamel. Karamel est la première application privée à travailler avec des coffres-forts de données personnelles. La Vlaams Datanutsbedrijf est responsable de la construction de ces coffres-forts, en collaboration avec Tim Berners-Lee, l'inventeur du World Wide Web.



### Parlons aussi un peu de ChatGPT...

L'avancée la plus impressionnante sur le terrain des nouvelles technologies ? Il s'agit de ChatGPT (Generative Pre-trained Transformer), un prototype de chatbot doté de l'intelligence artificielle, développé par OpenAI et conçu pour dialoguer avec des utilisateurs (humains). Là encore, ce nouvel outil offre quantité d'opportunités pour les RH. Le fournisseur de services informatiques Amon, par exemple, l'utilise déjà pour rédiger des offres d'emploi.

### Bienvenue dans le Métavers...

Web 3.0, blockchain, Decentralised Autonomous Organisation. Nous sommes indéniablement entrés dans une nouvelle phase de « l'internet », et cette nouvelle phase offre toute une série d'avantages pour les consommateurs ainsi que de nombreuses opportunités pour les entreprises de se connecter avec leurs clients et leurs collaborateurs (potentiels) dans un monde « parallèle ».

JBC, Carrefour France et Accenture se profilent déjà en pionniers sur ce terrain : JBC a conclu une collaboration à long terme avec la chanteuse pop flamande Camille. La pop star a sa propre collection, qui va également être exposée dans la boutique virtuelle de JBC, accessible sur la plateforme de jeux Roblox. JBC y dispose d'un magasin virtuel, d'une scène, de plusieurs jeux et d'une Kids community. Les joueurs pourront y échanger des points collectés lors des jeux contre des vêtements virtuels de la collection Camille. En guise de coup d'envoi, Camille a donné un concert virtuel en direct dans l'espace JBC sur Roblox. Grâce à une combinaison de capteurs, ses talents de chanteuse et de danseuse ont été traduits en direct dans son avatar Roblox. Il est également déjà possible de postuler un emploi chez Carrefour France dans le Métavers, et chez Accenture, les collaborateurs du monde entier peuvent se rencontrer, travailler et apprendre ensemble sur l'espace virtuel Nth floor.

Vous pensez que c'est uniquement pour les jeunes ? Qu'il n'y a là rien d'intéressant pour les RH ? Sachez que cela peut aller très vite. Mira est en train de construire une copie exacte du monde dans le Métavers. Ce n'est pas pour rien que Facebook a changé de nom ; Mark Zuckerberg veut sans doute construire une communauté en ligne dans le Métavers. Peut-être le prochain Federgon Inspiration Day sera-t-il également organisé dans le Métavers ?

# Evidence-based HR decisions in Recruitment & Selection



Nouvelles pratiques de sélection à  
la lumière de la recherche scientifique

**Cédric Velghe** The Vigor Unit

## Les six A et les quatre sources de l'evidence-based HR Management

Evidence-based HRM : prise de décisions RH basée sur l'utilisation délibérée, explicite et judicieuse des meilleures données probantes disponibles provenant de différentes sources, afin d'augmenter la probabilité d'un résultat favorable. Cédric Velghe, Managing Partner chez The Vigor Unit, propose six sources possibles, **les six A de l'evidence-based HR Management** :

- 1 Asking**
- 2 Acquiring**
- 3 Appraising**
- 4 Aggregating**
- 5 Applying**
- 6 Assessing**

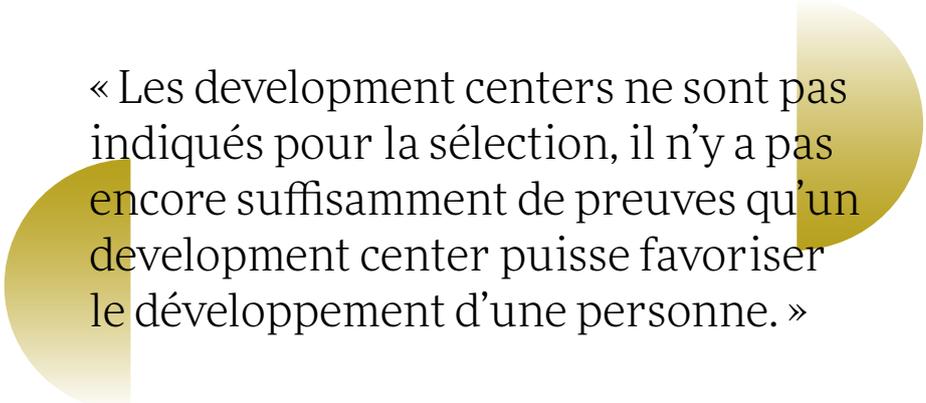


L'evidence-based HR Management prend en compte quatre sources de données :

- 1 L'expertise d'autres professionnels des RH**
- 2 La littérature scientifique**
- 3 Les données de l'organisation**
- 4 Les valeurs et besoins des parties prenantes**

## Les principes de l'evidence-based HRM s'appliquent également aux décisions en matière de recrutement et sélection de personnel

Réaliser des économies en évitant les investissements inefficaces ; des décisions documentées qui peuvent être défendues auprès des différentes parties prenantes ; une base de connaissances pour des solutions innovantes. Ce ne sont là que quelques-uns des avantages de l'evidence-based HRM. Dans le domaine du recrutement et de la sélection, il est également préférable d'adopter une approche fondée sur des données probantes : l'investissement dans la marque employeur permettra-t-il effectivement d'attirer des candidats plus nombreux et de meilleure qualité ? Le retour sur investissement est-il plus élevé en cas d'externalisation des activités de search qu'en cas d'internalisation ? Le screening des CV est-il une pratique de sélection fiable, valable et utile ?



« Les development centers ne sont pas indiqués pour la sélection, il n'y a pas encore suffisamment de preuves qu'un development center puisse favoriser le développement d'une personne. »

### Les trois questions clés de l'evidence-based selection

- 1 Existe-t-il un consensus sur la description et l'importance de la caractéristique concernée ?
- 2 Cet instrument est-il une bonne mesure (c'est-à-dire fiable et valide) de cette caractéristique ?
- 3 Cet instrument peut-il prédire de manière adéquate la valeur ajoutée que le candidat apportera dans son poste / dans l'organisation ?

## De nouvelles pratiques de sélection vérifiées sur la base des recherches scientifiques disponibles

Sur la base des recherches scientifiques disponibles, les talents, le potentiel d'apprentissage, les CV vidéo, la réalité virtuelle, le *cybervetting* (consultation et utilisation d'informations en ligne sur un candidat accessibles via des réseaux sociaux ou des moteurs de recherche), le *Personality Mining* (logiciel qui établit automatiquement un profil de personnalité via l'analyse de texte, l'apprentissage automatique et l'IA sur la base d'informations concernant le candidat qui sont disponibles en ligne), ainsi que les *Game-based Assessments* ne sont pas recommandés pour la sélection.

Les versions gamifiées de *tests psychométriques* existants (par le biais du game-framing, d'une scénarisation ou d'éléments interactifs) sont toutefois autorisées. Les tests effectués sur Internet sans surveillance (lorsqu'un candidat répond à un test de sélection à distance, sans la présence (physique) d'un surveillant ou d'un responsable de test), les entretiens de sélection par visioconférence, les entretiens numériques (entretiens menés par un ordinateur, par opposition à un entretien en présentiel, par téléphone ou en ligne avec un intervieweur (entretien vidéo asynchrone)) sont également recommandés.

De manière assez surprenante, les *development centers* ne sont pas indiqués pour la sélection, il n'y a pas encore suffisamment de preuves qu'un development center puisse favoriser le développement d'une personne.



# Comment adopter une perspective inclusive ?



Pourquoi nous ferions mieux d'abandonner  
notre quête du « perfect match » ?

**Patrizia Zanoni** Université de Hasselt

## La diversité et l'inclusion comme solution sur un marché du travail tendu (?)

Même si nous constatons une diminution du nombre de postes vacants depuis la fin de 2022 en raison du ralentissement de la conjoncture, le marché du travail reste tendu et il n'y a aucune perspective d'amélioration : plus de 80 000 personnes quitteront le marché du travail entre 2026 et 2031.

Pour résoudre le problème des pénuries sur le marché du travail, une des principales pistes envisagées est la diversité : les talents étrangers d'une part (migration professionnelle), les personnes 'autrement actives' d'autre part (femmes au foyer, personnes plus éloignées du marché du travail telles que les personnes en situation de handicap, ...).

## Les pratiques traditionnelles n'offrent pas/plus de réponse concluante

La gestion traditionnelle de la diversité tente principalement de lutter contre les discriminations. Cela se fait par le biais de formations destinées à sensibiliser à la différence et à combattre les préjugés, par le soutien explicite de la direction à la diversité et par la formalisation des processus RH.

Mais ...

Les formations ne font que renforcer les stéréotypes et accroître les résistances ; le rôle de la direction de l'entreprise n'est que symbolique si la diversité n'est pas intégrée dans les objectifs et les évaluations ; et la formalisation des processus renforce l'exclusion parce que les emplois ne sont pas neutres.

Les pratiques classiques échouent principalement parce qu'elles supposent que changer équivaut à modifier les croyances des individus. Elles ne modifient pas les emplois et l'environnement de travail, qui reproduisent dès lors l'exclusion, la ségrégation et les structures inégalitaires (= *discrimination institutionnelle*).

## Les emplois sont des pantoufles de verre

Nous devons arrêter de penser que les emplois sont neutres. Les emplois sont construits et ils portent les caractéristiques de ceux et celles pour qui ils ont été conçus. Par conséquent, ils ne sont pas neutres et ils produisent de l'exclusion. Le professeur Zaroni fait référence au concept de *pantoufles de verre* de Richard T. Ashcroft.

Nous devons également nous éloigner de notre recherche du *perfect match* et, au lieu de cela, **intégrer des frictions et du 'mou' dans le processus de sélection**. Bien sûr, nous devons rechercher le meilleur candidat possible, mais inconsciemment, nous avons une préférence pour les personnes qui nous ressemblent (= *homophilie*). Les candidats qui sont différents du groupe existant ne se sentent pas en adéquation avec les emplois et les personnes et s'excluent souvent d'eux-mêmes (= *autosélection*).



## Quatre principes de conception de l'organisation pour promouvoir la diversité et l'inclusion

La professeur Zanoni propose quatre principes de conception de l'organisation qui élargissent de manière structurelle la pantoufle de verre afin que plusieurs « pieds » puissent s'y glisser. Ces principes créent de l'espace pour l'individu ; ils ne produisent pas de normes distinctes pour des groupes spécifiques ; ils réduisent l'avantage historique structurel dont bénéficient certains groupes dans l'organisation et ils compensent le handicap structurel des groupes historiquement moins favorisés dans notre société. Nous devons prendre conscience que les systèmes aussi sont sources de discrimination et que nous sommes privilégiés.

### 1 Élargir la gamme des compétences utiles

En Belgique en particulier, il existe une hiérarchie des compétences : l'intelligence demeure associée au fait d'être « bon en maths » et elle est considérée comme la compétence la plus importante et la plus précieuse. Reconnaître et valoriser des formes plurielles de connaissances et de compétences (telles que la connaissance des langues, le talent organisationnel, les compétences techniques...) conduira à plus d'égalité, plus de complémentarité et à une attitude favorable aux apprentissages.

### 2 Une culture non compétitive

La compétition favorise généralement la majorité historique. En outre, elle freine les apprentissages et génère des coûts importants pour les organisations (déception, conflits, absentéisme, etc.). Les organisations ont davantage intérêt à valoriser et promouvoir la collaboration et les compétences qui favorisent la collaboration.

### 3 Élargir les normes de l'organisation sur les questions d'identité

Il est également important de normaliser le fait d'être différent. Les personnes qui peuvent être elles-mêmes s'identifient à l'organisation et sont plus performantes. Cette ouverture à la diversité inclut les symboles et les pratiques religieuses, les espaces accessibles aux employés porteurs d'un handicap physique, les diverses activités sociales, les politiques linguistiques, etc.

### 4 Travail flexible et carrières flexibles

Évitez à tout prix de pénaliser la carrière des travailleurs qui ont recours à des formules permettant de concilier vie professionnelle et vie privée. Les collaborateurs qui s'occupent d'un enfant ou d'un membre de leur famille au cours de leur carrière ne doivent pas être « pénalisés » pour cela.

## Vers une politique de diversité et d'inclusion tournée vers l'avenir

La pandémie et les progrès technologiques ont redéfini les temps et les espaces de travail « normaux » : la technologie numérique permet une réorganisation du travail. Nous observons une transition vers le travail à domicile et des formes de travail plus flexibles. Le plus grand défi est la crise actuelle des équipements collectifs nécessaires pour pouvoir combiner soins aux proches et travail. Ce qui relevait hier de la « diversité » devient de plus en plus la norme. Nous assistons à une renégociation de la frontière entre le travail et la vie privée.

Les technologies algorithmiques redéfinissent le travail et les travailleurs : la GRH est en partie externalisée et confiée à des intermédiaires du marché du travail qui recourent de plus en plus aux technologies numériques : comment faire en sorte que les biais de recrutement ne soient pas automatisés ? (Comment) les emplois vont-ils changer à la suite de l'utilisation de l'IA ? Quels nouveaux profils seront adaptés dans ce contexte ? Avec quels types de contrats ? Et comment les nouveaux processus de travail sont-ils liés à la diversité ? Quelles compétences les professionnels des RH devront-ils développer pour gérer ces évolutions dans une perspective de diversité, d'égalité et d'inclusion ?

Les frontières entre les organisations sont devenues aujourd'hui très poreuses, et le travail est de plus en plus organisé en réseaux. Tant certaines tâches de support que certaines tâches qui font partie du *core business* sont externalisées. Quelles sont les implications pour la gestion de la diversité ? Allons-nous travailler avec des clauses sociales dans les appels d'offres publics et dans le secteur privé ?

Enfin, le thème de la diversité et de l'inclusion est de plus en plus sensible politiquement, et nous assistons à une polarisation croissante du débat public à ce sujet. La diversité (inégalités, environnement et autres questions sociales) quitte le domaine des RH pour celui de la responsabilité sociale des entreprises et des relations publiques. Les entreprises prennent de plus en plus souvent une position (politique) sur ce thème.



Nous sommes Federgon, le réseau pour l'emploi.

Notre mission : représenter et défendre les intérêts communs de nos affiliés, et leur fournir des services individuels. Cela signifie : rassembler les forces vives, donner à chacun les conseils dont il a besoin, insuffler à tous une dynamique inspirante et créatrice. Dans toutes nos activités, nous aspirons à l'excellence. Grâce à notre équipe d'experts, nous constituons une mine de connaissances où nous puisons des idées et conseils innovants pour bâtir l'avenir.

Nous abordons le monde du travail avec un esprit ouvert et collaborons activement avec les différents acteurs concernés afin d'apporter des solutions qui profitent à tous sur un marché du travail en constante évolution. Car nous partageons un même objectif avec nos affiliés : valoriser le talent de chacun. En apportant à chacun un soutien optimal à chaque étape de sa carrière, nous aidons chaque personne à trouver sa place dans le monde du travail.