

Louvain School of Management

La gestion RH de la diversité de genre pour l'attractivité, le recrutement et pour la fidélisation des employés.

Auteur : Decroës Maëlle
Promoteur : Gobert Patrice
Année académique 2023-2024
Travail de fin d'études (TFE) en vue d'obtenir le titre de
Master [120] : sciences de gestion, à finalité spécialisée
Horaire de jour

Declaration Regarding AI Tool Usage in Master's Thesis

We recognize that AI tools might be valuable aids during the master's thesis work, but they are not infallible. Remember that transparency fosters trust, and acknowledging AI's role enhances the credibility of your work.

Therefore, when deciding to use such a tool, you need to adhere to the following principles of responsible use of AI.

1. Critical Evaluation :

- We critically assessed the AI-generated output, ensuring its alignment with our research objectives.
- Any modifications or corrections were made based on our expertise and domain knowledge.

2. Transparency :

- We acknowledge the use of Chat GPT transparently, emphasizing that it contributed to our work but did not replace human judgment.
- Our commitment to transparency ensures the integrity of this thesis.

3. Ethical Considerations :

- We actively monitored for biases or unintended consequences introduced by the AI tool.
- Our ethical responsibility guided our decisions throughout the research process.

Declaration (This declaration is mandatory and must appear on the first page (after the title page) of the document.

During the preparation of this master's thesis, the author utilized Chat GPT for the following purpose:

1. I primarily used Chat GPT for content review, spell checking, or providing examples of layout and body text.

2. After using Chat GPT, the author diligently reviewed and edited the content produced by the tool. We take full responsibility for the final content presented in this thesis.

By signing this declaration, we affirm that the content of this master's thesis reflects our original work, augmented by the responsible use of AI.

Signed on 08/05/2024.



Remerciements

En terminant ce mémoire, je tiens à exprimer ma plus profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à l'aboutissement de ce travail et qui m'ont soutenue, de manière directe ou indirecte, dans la réalisation de ce projet.

Je voudrais tout d'abord exprimer mes sincères remerciements à mon promoteur, le professeur Patrice Gobert, pour son encadrement, sa patience, ses conseils et sa disponibilité tout au long de ce projet. Son expertise et son soutien ont été déterminants dans la réalisation de ce travail.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à tous les intervenants et autres personnes qui ont guidé mes réflexions par leurs paroles, leurs écrits, leurs conseils et leurs critiques. Leurs commentaires constructifs ont été essentiels à l'avancement de ce mémoire, et leur disponibilité ainsi que leur générosité ont été inestimables. Je tiens également à remercier le corps professoral et le personnel administratif de la Louvain School of Management, qui m'ont fourni les ressources nécessaires à la réalisation de ce mémoire, grâce à l'excellence du Master 120 en sciences de gestion.

Je ne manquerai pas de remercier sincèrement les membres de ma famille pour leur soutien perpétuel tout au long de mes études. Leurs encouragements m'ont poussée à persévérer et ont été un facteur clé de ma réussite académique. Je tiens à remercier particulièrement ma maman, ma tante et ma voisine pour leur aide précieuse dans la relecture et la correction de ce travail.

Enfin, je tiens à remercier les employés et les membres des ressources humaines qui ont pris le temps de répondre à mes questions pour la réalisation de mon analyse. Leurs réponses ont grandement contribué à la réussite de cette analyse.

Je suis profondément reconnaissante envers tous ceux qui ont été impliqués dans ce parcours académique.

Table des matières

INTRODUCTION.....	1
Mise en contexte.....	1
Choix du sujet	2
Méthode de travail.....	2
Chapitre 1 : PARTIE CONCEPTUELLE	3
1.1. La diversité au travail	3
1.1.1. Qu'est-ce que la diversité au travail ?	3
1.1.2. La diversité de genre	5
1.1.3. Les enjeux de la diversité de genre	9
1.1.4. Gestion de la diversité de genre.....	13
1.2. Rôle des ressources humaines dans la gestion de la diversité.....	14
1.2.1. L'attractivité et le recrutement via la marque employeur	14
1.2.2. L'intégration et la fidélisation via l'expérience employeur	20
1.3. Rôle du candidat pour « faire valoir » sa différence	24
Chapitre 2 : QUESTIONS DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE.....	26
2.1. Questions de recherche	26
2.2. Objectifs de recherche.....	26
2.3. Procédure	27
2.4. Échantillon souhaité	27
2.5. Guides d'entretien.....	27
Chapitre 3 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS.....	28
3.1. Présentation et analyse des résultats.....	28
3.1.1. Interviews dans le secteur de l'ingénierie (deux employées, deux recruteurs)	30
3.1.2. Interviews dans le secteur de la défense et de la sécurité (deux employées).....	35
3.1.3. Interviews dans le secteur médical (deux infirmiers)	37
3.1.4. Interviews dans le secteur public (une employée, un recruteur)	39
3.1.5. Analyse des résultats	43
3.2. Discussion	49
Chapitre 4 : CONCLUSION	51
4.1. Avis personnel et recommandations	52
4.1.1. Compréhension de la diversité	52
4.1.2. Processus de recrutement.....	53
4.1.3. Pratiques internes et gestion de la diversité de la part des RH	53
4.1.4. Culture d'entreprise et intégration des employés	54
4.1.5. L'attractivité de l'entreprise	55
4.2. Limites et pistes de recherches futures	55
4.3. Conclusion générale	57
BIBLIOGRAPHIE.....	59
ANNEXES	64
Guides d'entretien.....	64
Interviews	67

INTRODUCTION

Mise en contexte

Dans un monde en innovation constante et où les pays sont de plus en plus interconnectés et interdépendants sur le plan économique, culturel, technologique, environnemental et politique, les entreprises reconnaissent l'importance de la diversité et de l'inclusion pour maintenir une position concurrentielle sur le marché.

La gestion des ressources humaines (GRH) joue un rôle crucial dans l'implémentation de politiques de diversité, notamment en matière de genre. La diversité de genre est perçue comme un élément d'innovation et de créativité, mais aussi comme un facteur clé pour attirer et retenir les talents. En effet, cela peut impacter leur marque employeur et par conséquent, leur attractivité. Cependant, les employés sont au cœur de ces changements et ont donc également un rôle à jouer dans la promotion de la diversité interne à l'entreprise.

Les concepts de diversité de genre et d'attractivité d'une entreprise sont tous les deux sous la responsabilité des RH. Bien que très différents, ils se rejoignent pourtant. Aussi l'implémentation de la diversité de genre au sein d'une entreprise ne sera pas sans conséquence pour l'attractivité de celle-ci. De plus, il peut également y avoir des impacts sur le processus de recrutement et la fidélisation des employés.

Cependant, de nombreuses organisations peinent encore à intégrer pleinement la diversité de genre dans leurs pratiques de gestion RH. On observe encore souvent un manque d'implication de la part des employés dans la promotion de cette diversité mais également de bonne gestion de la part des RH.

De plus, la définition de la diversité de genre ne semble pas être la même pour tous les intervenants dans la promotion de celle-ci. Bien que la majorité d'entre eux se penche sur ce sujet et y marque une attention particulière, certains employés continuent de penser que faire une distinction entre les hommes et les femmes au travail amène à des inégalités et des considérations différentes entre les deux genres.

Enfin, le sujet de l'inclusion de la diversité de genre reste un sujet important dans les entreprises actuelles au vu des nombreux sujets d'égalité des chances présents dans la société d'aujourd'hui. La discrimination est un sujet délicat, qui se produit rapidement et qui peut impacter la responsabilité sociale des entreprises et donc leur attractivité. Il est donc essentiel de rester attentif aux besoins de ses employés et des candidats présents sur le marché du travail afin d'optimiser l'image de son entreprise et de limiter les coûts.

Nous concluons en disant que les enjeux liés à cette diversité sont aussi bien éthiques que économiques.

Choix du sujet

Le sujet de la diversité de genre au cœur de la gestion des ressources humaines est un sujet intéressant à étudier pour plusieurs raisons. Tout d'abord, bien qu'il soit un enjeu central dans le monde actuel, et malgré les mesures instaurées au sein des entreprises, il existe encore beaucoup d'évolutions possibles de la part des ressources humaines. De plus, c'est un thème large qui permet d'affiner nos connaissances sur les points tels que : le recrutement, la marque employeur, l'expérience employé et la gestion des ressources humaines et ce, en s'imprégnant de la théorie existante. Enfin, ce travail peut également permettre d'offrir des solutions aux problèmes rencontrés au sein des entreprises en réalisant une partie pratique fondée sur des études de cas et de pouvoir sensibiliser certaines entreprises à la diversité de genre.

Méthode de travail

Cette étude vise tout d'abord à explorer l'état actuel de la situation dans diverses entreprises, ensuite à tirer des conclusions et enfin à proposer des recommandations. Pour ce faire, ce travail sera divisé en trois chapitres distincts. Après l'introduction présentant le contexte de la recherche avec les questions que l'on se pose, la raison du choix du sujet et la méthodologie utilisée, nous avons le premier chapitre présentant une théorie détaillée sur le sujet de la diversité au travail et de l'attractivité d'une entreprise. Le deuxième chapitre présente la question de recherche précise, les objectifs de celle-ci et la méthodologie utilisée pour la partie pratique en présentant l'échantillon souhaité pour les interviews, la méthode utilisée et les guides d'entretiens.

Le troisième chapitre est ensuite consacré à la présentation des résultats des enquêtes, à leur analyse et à une discussion confrontant les concepts théoriques avec les résultats obtenus. Enfin, un dernier chapitre conclusif reprend les recommandations pour des pistes futures, détaille les limites rencontrées lors du travail et enfin, une conclusion générale.

Chapitre 1 : PARTIE CONCEPTUELLE

Ce premier chapitre vise à exposer et définir les concepts théoriques nécessaires pour la compréhension de l'analyse de ce travail sur la gestion RH de la diversité de genre.

1.1. La diversité au travail

1.1.1. Qu'est-ce que la diversité au travail ?

Il y a un siècle, la notion de diversité n'existait pas encore. Les métiers étaient bien définis pour chacun, sans qu'un quelconque choix soit possible, comme le montrent ces quelques exemples choisis parmi les populations dans nos territoires voisins. Par exemple, les Auvergnats devaient se contenter d'être charbonniers car leur force reflétait celle de leur bétail, les montagnards venant de Savoie étaient destinés à être ramoneurs de par leur habilité à grimper des sommets et enfin les Bretons parlant bien mal le français devenaient domestiques. (Durand, S., & Lecombe, J., 2023, p.p 15 à 23).

Aujourd'hui, la diversité existe au sein de nombreuses entreprises, même quand celles-ci ne dépassent pas les frontières nationales. Depuis quelques années, l'Union Européenne s'est dotée d'une politique essentielle qui vise à rendre le marché du travail plus réactif et plus ouvert à l'emploi d'individus exclus par leurs différences (Commission Européenne, 2002, 2003, 2004). Cette initiative a provoqué une prise de conscience de l'importance de la diversité au sein des entreprises. En réponse à ces politiques européennes, la question du management interculturel est alors devenue un élément majeur pour les départements des ressources humaines des entreprises. Depuis 2004, lors de la création de la charte de la diversité, et avec sa signature par plusieurs entreprises en 2006, les entreprises ont reconnu la nécessité de gérer la diversité de manière proactive et stratégique (Point, S., 2006).

Au cours des trois dernières décennies, les travaux de conceptualisation ont conduit à l'élaboration de trois grandes classifications pour une meilleure compréhension et gestion de la diversité. Schneider et Northcraft (1999) font la distinction entre la diversité sociale et fonctionnelle. Garcia-Prieto, Bellard et Schneider (2003) promeuvent la différence entre faire partie d'une catégorie et le sentiment d'en faire partie, ce qu'ils appellent l'expérience subjective de la diversité. Harrison, Price et Bell (1998) et Milliken et Martins (1996) quant à eux présentent deux catégories de diversité : la diversité de surface (*surface level diversity*) reprenant les différents observables tels que les origines ethniques, la race, l'âge ou le genre face à la diversité profonde (*deep level diversity*) comprenant les différences au point de vue social, croyances ou culturel. (Lechaume, A., et al., 2022, p.p. 47-67).

De plus, selon Cornet et Delhay (2005), la diversité possède quatre logiques d'action : deux avec des objectifs éthiques qui visent le respect des lois et la responsabilité sociale et qui sont surtout destinées aux parties prenantes et deux autres avec des objectifs économiques qui visent à améliorer l'efficacité et l'efficience de l'organisation et qui sont donc plus gérées en interne. (Garner-Moyer, H., 2011, p.p. 57-72).

La gestion de la diversité dégage donc plusieurs avantages, tant pour l'entreprise que pour les employés.

Au niveau de l'entreprise, malgré le fait que la diversité réponde à des préoccupations sociales et juridiques, elle peut également représenter un avantage concurrentiel visant à des stratégies commerciales. La diversification du personnel influence l'accroissement de l'efficience de l'entreprise et de sa compétitivité. L'autre avantage est l'image RSE¹ qui s'améliore grâce à la diversité en luttant contre la discrimination et la violence et leur image publique représente une préoccupation importante à l'heure d'aujourd'hui pour les entreprises. Et bien que l'image sociale soit importante pour l'entreprise, elle l'est tout autant pour les clients qui vont de plus en plus s'intéresser à l'image RSE que reflètent ses fournisseurs.

Du point de vue des travailleurs, ceux-ci se sentent plus respectés et écoutés, reconnus pour leurs mérites et leurs compétences. Ce phénomène les pousse alors à mieux travailler et à retirer du positif et des avantages de leur milieu de travail.

¹ Responsabilité Sociale des Entreprises

Enfin, l'embauche de ces boîtes respectant la diversité et son personnel se fera plus facilement et de manière plus qualitative car les postulants auront confiance en la boîte et postuleront pour ces raisons. (Manço, A., et al., 2017).

1.1.2. La diversité de genre

Comme mentionné précédemment, la diversité se réfère aux différences entre les employés. Il existe plusieurs types de diversité : ethnique et culturelle, qui inclut des personnes de différentes nationalités, origines ethniques et croyances religieuses; d'âge, qui englobe des travailleurs de différentes générations; des capacités physiques et mentales, incluant des personnes avec des handicaps; sexuelle, qui respecte l'orientation sexuelle de chaque employé; socio-économique, acceptant des personnes de milieux différents; et enfin, de genre. Ce travail portera seulement sur l'analyse de la gestion de la diversité de genre.

Ce concept de la diversité apparaît premièrement aux États-Unis dans les années soixante et se fait connaître grâce à la lutte des minorités pour leurs droits civiques et les débats sur l'égalité des chances. Dans un premier temps, la revendication est l'accès à l'emploi pour les minorités ainsi que pour les femmes. Après avoir développé les diversités ethniques et culturelles, et défendu les minorités, les débats se tournent principalement sur la diversité de genre en prônant l'égalité homme/femme dans le cadre professionnel, cette fois-ci, non perçu comme une minorité étant donné que les femmes représentent presque 50% du marché du travail. Mais malgré cela, la ségrégation professionnelle persiste tout de même dans le marché du travail moderne. (Ferrary, M., 2018, p.p. 83-118).

En 2008, il n'y avait encore que très peu de femmes occupant des postes faisant partie des organes de direction et de contrôle. (Scotto, M., et al., 2008, p.p. 18-41). Les femmes étant contraintes d'être présentes de manière intensive dans leur vie personnelle, principalement dans la vie de famille, elles étaient dès lors éloignées des postes à charges lourdes et importantes. De plus, une étude menée par l'École Supérieure de Sciences Économiques et Commerciales (ESSEC) en 2006 révèle que les inégalités persistent et que la parité entre les genres, au moins en termes d'égalité, est difficile à instaurer. Une autre étude réalisée en 2006 par les Grandes Écoles au Féminin (GEF) démontre que sur 7200 diplômés contenant 35% de femmes, seulement 1/3 de celles-ci n'étaient pas discriminées professionnellement.

Comme pour toute autre diversité, l'objectif des entreprises est non pas d'éliminer la diversité de genre qui pose problème mais d'accepter cette diversité et de la transformer en force.

Ensuite, il existe trois mécanismes fondamentaux expliquant les injustices que la femme peut subir dans le marché du travail : la discrimination de la part de l'employeur ; les choix éducatifs qui peuvent refléter que certains emplois sont réservés pour un genre précis et pas l'autre ; les préférences professionnelles.

Premièrement, la discrimination des employés peut être classée en 3 catégories : les employeurs discriminant les femmes, les employeurs neutres et les employeurs discriminant les hommes. A nouveau, plusieurs raisons poussent les employés à la discrimination au sein des entreprises :

- **Protéger ses privilèges** : la compétition entre les sexes prend deux formes. La première concerne l'accès aux postes de direction (compétition verticale). Dans une société où les hommes dominent, les femmes ont tendance à être exclues des postes les plus élevés au sein des entreprises (Gorman, E., et Kmec, J., 2009, p.p. 1428-1474). La seconde forme concerne l'accès à des employeurs et à des secteurs privilégiés offrant la sécurité de l'emploi et des salaires plus élevés (compétition horizontale). (Charles, M., et Grusky, D., 2004).
- **L'homophilie** : c'est un phénomène expliquant qu'une personne sera toujours plus à l'aise de travailler avec des gens du même genre qu'elle ou du même groupe social/ethnique. Les recruteurs hommes vont alors être tentés de recruter des hommes pour faciliter l'entente et l'efficacité du travail par la suite. (Ibarra, H., 1992, p.p. 442-447).
- **L'organisation de travail** : Les attentes sociales autour du travail sont souvent centrées sur l'idée d'un homme blanc entièrement dévoué à son emploi, avec pour seule responsabilité envers sa famille de subvenir à ses besoins financiers (Acker, J., 2006, p.p. 441-464). De plus, les employés qui travaillent de longues heures sont généralement considérés comme plus productifs et dévoués, ce qui se traduit par des promotions, une stabilité financière et la reconnaissance de leurs pairs (Kelly, E. et al., 2010, p.p. 281-303). Ces attentes influencent la

culture du travail, avec des employeurs intégrant des stéréotypes de genre dans leurs politiques (Ridgeway, C., et England, L., 2007, p.p. 510-531). Dans les environnements de travail qui valorisent les heures supplémentaires, les femmes, en particulier les mères, sont plus susceptibles d'être sous-évaluées et de voir leurs opportunités de promotion limitées (Roth, L., 2006).

- **Croyances culturelles** : Des stéréotypes ont été formés à partir des croyances culturelles concernant les aptitudes, les intérêts et les comportements naturels des hommes et des femmes. (Charles, M., 2005, p.p. 289-316). Suite à ça, les recruteurs vont alors affiner leurs recherches en sélectionnant soit seulement des hommes soit seulement des femmes en fonction de leurs offres. (Correl, S., 2004, p.p. 1691-1730).

Deuxièmement, malgré que les hommes et les femmes aient accès au même système d'éducation dans les pays industriels, ils diffèrent tout de même dans leurs choix éducationnels de domaines d'études et types d'éducation. (Xie, Y., et Shauman, K., 2003 ; Blossfeld, H., et al., 2015, p.p. 3-38). Les opportunités de travail qui s'ouvrent à eux se définissent en fonction du domaine d'étude également et résultent alors en choix éducatifs sexués. (Charles, M., et Bradley, K., 2002, p.p. 573-599 ; Smyth, E., and Steinmetz, S., 2008, p.p. 257-281). Certains choix éducatifs découlent également des croyances culturelles fondées par la société. Les auto-évaluations faites par les candidats seront elles aussi influencées par ces croyances. En effet, un homme pourra être tenté de s'auto-évaluer comme, bon en mathématique, et donc se perfectionner dans ce domaine pour ensuite pouvoir y postuler. Ces croyances viennent soit des familles soit du milieu scolaire. Or, il est fort possible qu'une femme soit bonne en mathématique mais cela est considéré comme plus rare. La société va donc catégoriser cela, définissant de facto les hommes comme meilleurs en mathématique face aux femmes, empêchant alors celles-ci de se sentir fortes dans ces matières et donc d'y faire carrière. (Correll, S., 2001, p.p. 1691-1730 ; Morgan et al., 2013, p.p. 989-1005). Selon l'OCDE, le manque de femme dans les secteurs STIM (sciences, technologies, informatique et mathématiques) à l'université mène à une faible présence féminine dans des industries cruciales pour l'innovation et l'économie, ce qui est préoccupant pour la diversité et l'équité dans le monde du travail. (OECD, 2016).

Troisièmement, les préférences professionnelles sont également présentes comme cause à la discrimination de genre. Comme énoncé auparavant, les croyances culturelles poussent les hommes à être attirés par des métiers dit STIM tandis que les femmes seront plus liées aux secteurs de services et de soins qui sont des tâches stéréotypées féminines.

Les croyances culturelles définissent également les femmes comme responsables du foyer, poussant alors celles-ci à refuser certains emplois managériaux ou de direction par peur que ceux-ci entravent la bonne gestion du foyer. En résumé, la ségrégation professionnelle est nourrie par ces croyances culturelles poussant les femmes à diminuer leurs ambitions et leurs objectifs professionnels. (Stone, P., 2007).

De plus, l'aversion pour le risque porté par les femmes les empêche de se lancer dans un milieu de pression et de challenge au contraire des hommes qui sont confiants et qui voudront se démarquer des autres. (Rudman, L., et Mescher, K., 2013, 322-340 ; Pedulla, D., et Thébaud, S., 2015, p.p. 116-139).

En résumé, les stéréotypes jouent aujourd'hui un rôle central, influençant les candidats à postuler pour des métiers spécifiques. Ils véhiculent des idées préconçues sur les capacités, les intérêts et les comportements innés des hommes et des femmes, rendant ainsi plus difficile la distinction entre les différences individuelles et les talents uniques de chaque personne.

Enfin, il est également important de savoir qu'il existe deux types de diversité de genre : vertical et horizontal. La diversité de genre de type vertical correspond au niveau hiérarchique au sein des entreprises tandis que l'horizontal correspond au niveau hiérarchique entre les entreprises.

Suite à des analyses effectuées par Michel Ferrary pour son livre « Gender diversity in the labor market : employer discrimination, educational choice and professional preferences », il révèle que la discrimination exercée par les employeurs contribue à la hiérarchisation horizontale entre les genres. Également suite à son analyse empirique, Michel a constaté que les femmes sont régulièrement sous-représentées dans les secteurs privilégiés du marché du travail, confrontées à une "barrière invisible" qui limite leur accès à ces segments.

L'opportunité pour une femme d'atteindre un poste de direction est également minime. (Ferrary, M., 2018, p.p. 83-118).

Cette barrière invisible plus communément appelée « plafond de verre », est définie comme un « *ensemble d'obstacles artificiels, créé par certains préjugés et stéréotypes qui empêcheraient des femmes qualifiées d'avancer dans l'organisation* » par Morisson et Von Glinow en 1990. (Toé, M., 2014, p.p. 153-178). Les recherches sur les causes de ce phénomène du plafond de verre s'articulent autour de deux approches principales : les facteurs individuels et les facteurs organisationnels (Belghiti-Mahut, 2004). Les facteurs individuels sont liés aux caractéristiques intrinsèques des femmes, telles que des lacunes dans leur personnalité, leurs expériences ou leurs perspectives de carrière, en niant complètement toute influence extérieure. Tandis que les facteurs organisationnels considèrent que les obstacles à l'avancement des femmes sont principalement dus à des facteurs internes aux organisations, comme les caractéristiques propres aux entreprises ou au secteur d'activité (Martin et Pignatel, 2004 ; Laufer et Fouquet, 2001 ; Laufer, 1982 ; Hillman et al., 2007).

Lors de son analyse, Michel Ferrary a alors constaté que les femmes faisaient face à deux plafonds de verre distincts : un plafond supérieur désignant une disparité entre les postes de cadres intermédiaires et ceux de cadres supérieurs ; un plafond inférieur entre les postes d'employés et ceux de cadres intermédiaires.

1.1.3. Les enjeux de la diversité de genre

Bien que les employeurs se concentrent sur la diversité de genre pour répondre aux pressions économiques et sociétales actuelles qui incitent les entreprises à s'adapter aux exigences contemporaines, il est également affirmé que son intégration engendre divers enjeux pour les ressources humaines. Ces enjeux sont d'ordre stratégique, éthique, économique et juridique. Il est donc essentiel de promouvoir cette diversité pour construire des sociétés plus justes, innovantes et prospères. Les directeurs des ressources humaines sont conscients de ces enjeux et selon un test réalisé par l'ANDCP auprès de 153 jeunes DRH, il en ressort que ceux-ci placent l'enjeu de la diversité en troisième position dans le classement de leurs préoccupations quotidiennes. (Garner-Moyer, H., 2006, p.p. 23-42).

Cette sous-section présentera les enjeux de la diversité en général. Les enjeux décrits pour la diversité s'appliquent cependant à tout type de diversité, y compris la diversité de genre.

Premièrement, la diversité de genre peut être perçue comme un atout stratégique.

En effet, les entreprises sont conscientes que promouvoir la diversité humaine répond non seulement aux attentes des salariés, mais contribue également à leur propre succès économique. Cette envie d'améliorer la diversité humaine de l'entreprise engendre plusieurs enjeux pour l'entreprise et les DRH² :

1. Au niveau mondial : augmenter son vivier de talents à l'échelle mondiale. La gestion de ce bassin et de cette diversité augmente alors les ressources humaines de l'entreprise.
2. Concernant la gestion de la diversité, celle-ci est perçue par de nombreux employeurs comme un moyen efficace de gérer les ressources humaines. En adoptant une culture d'entreprise basée sur l'égalité et le respect des différences, les entreprises créent un environnement où chacun se sent valorisé et trouve sa place. Cette approche universelle fonctionne bien avec l'économie mondiale, car les grandes entreprises gèrent leurs employés partout dans le monde de cette manière.
3. Gérer la diversité signifie reconnaître et valoriser les différences entre les employés, même s'ils sont très variés en termes de culture, de valeurs, de genre, de compétences et de préférences personnelles. Selon J.-M. Peretti, un nouveau type de salarié émerge, qui souhaite que son travail soit amusant, enrichissant et en phase avec ses aspirations personnelles. Lorsque les valeurs de l'employé ne correspondent pas à celles de l'entreprise, il est de plus en plus enclin à quitter son emploi.
4. Dans une économie moderne où les compétences et le savoir sont essentiels, il est crucial de reconnaître et de valoriser la contribution des minorités visibles, des femmes et des seniors. Ces groupes représentent des sources précieuses de capital humain, capables d'enrichir l'entreprise par leur diversité et leurs compétences uniques. En intégrant ces groupes dans la main-d'œuvre qualifiée, les entreprises peuvent non seulement améliorer leur performance et leur innovation, mais aussi promouvoir une culture d'inclusion et d'égalité. (Garner-Moyer, H., 2006, p.p. 23-42).

Ces différents enjeux vont pousser les DRH à revoir leurs pratiques de gestion des ressources humaines existantes.

² Directeurs des ressources humaines

De plus, Bender et Pigeyre (2003) identifient également deux enjeux classiques en termes de gestion des ressources humaines :

- a. Au niveau du recrutement : arriver à élargir le bassin de candidats en rendant les procédures aussi impartiales que possible.
- b. Au niveau de la gestion des carrières : s'assurer de la totale égalité en termes de propositions de promotions et de rémunérations.

Deuxièmement, d'un point de vue éthique, la diversité ainsi que sa gestion sont perçues comme un outil permettant le respect de la différence en s'assurant que tous les genres aient les mêmes opportunités d'accès à l'emploi et aux positions de pouvoirs et la lutte contre les discriminations basées sur le genre, y compris les inégalités salariales, le harcèlement sexuel et les stéréotypes de genre. De plus, cela permet une certaine fidélisation de la part des employeurs envers leurs employés permettant d'instaurer un climat de confiance. (Garner-Moyer, H., 2006, p.p. 23-42).

Troisièmement, la diversité apporte également certains bienfaits pour l'économie. En effet, lorsque l'entreprise respecte les lois de la diversité, cela améliore sa pratique RSE et redore son image en tant que bonne entreprise, ce qui lui permet de se rapprocher de ses clients. Une bonne relation clientèle aspire à une situation financière en bonne santé. De plus, les entreprises qui valorisent la diversité de genre tendent à améliorer leur attractivité en attirant et retenant des talents diversifiés. Ensuite, avec une équipe aux talents diversifiés, chaque employé possède des compétences distinctes, ce qui permet de réunir tous les talents et compétences individuels et qui augmente ainsi la performance et l'efficacité du travail. (Garner-Moyer, H., 2006, p.p. 23-42).

Enfin, l'enjeu juridique est également présent car de nombreuses lois sont entrées en vigueur afin d'empêcher les discriminations au sein du personnel des entreprises et les entreprises prônant cette diversité de genre sont soumises aux respects de ces lois. Par exemple, la loi du 10 mai 2007 impose l'égalité de traitement entre les hommes et les femmes. La Convention collective de travail n°25 du 15 octobre 1975 du Conseil National du Travail garantit l'égalité salariale entre les sexes. La loi du 4 août 1996 protège contre la violence et le harcèlement

moral ou sexuel au travail. Les entreprises doivent aussi respecter l'obligation d'emploi de personnes handicapées et mettre en place des mesures pour le remplacement des travailleurs de plus de 45 ans ayant perdu leur emploi. Le cadre juridique interdit également la discrimination, la limitation d'âge dans le recrutement, la distinction d'éléments personnels entre les candidats lors du recrutement, et la discrimination raciale. (Cornet, A., et Warland, P., 2008).

De plus, les entreprises sont soumises à une pression européenne afin de signer les chartes possibles permettant de représenter une certaine fidélité qui permet alors d'améliorer l'économie. Les dirigeants d'entreprises doivent donc être très vigilants et proactifs pour assurer que leurs pratiques soient non discriminatoires. Les conséquences légales de la discrimination sont sérieuses et peuvent affecter gravement tant l'image que la viabilité financière de l'entreprise. Cela signifie que les enjeux pour les entreprises semblent alors être plus juridico-économiques que éthiques. (Garner-Moyer, H., 2006, p.p. 23-42).

Pour finir, la diversité représente plusieurs défis pour le département RH des entreprises. Tout d'abord, un défi principal peut être celui de la communication. En effet, ils vont devoir favoriser les échanges ouverts entre des employés ayant des antécédents culturels différents et seront également chargés d'encourager le travail d'équipe et la collaboration dans un environnement diversifié. Comme deuxième défi, nous pouvons retrouver les stéréotypes nationaux. Les recruteurs seront chargés de passer au-dessus des stéréotypes et des pensées encrées lors de leurs processus de recrutement, de promotion ou encore d'évaluation des performances des employés. De plus, il sera important de promouvoir une culture d'équité et de respect. L'inclusion et l'intégration qui signifient que chaque employé se sent inclus, valorisé et libre de s'exprimer est également un important défi pour les RH. Si la diversité est au niveau des générations, les RH ont comme rôle de favoriser les transferts de connaissances, ce qui n'est pas facile à mettre en place.

Tous ces défis se déroulent dans un contexte de mondialisation qui force les directeurs RH à faire face au défi d'adaptation de leurs stratégies de gestion de la diversité aux contextes culturels et légaux locaux. (Point, S., 2006, p.p. 61-85).

1.1.4. Gestion de la diversité de genre

Comme énoncé dans la section précédente, il ne suffit pas seulement d'intégrer la diversité dans son entreprise pour répondre aux pressions sociétales et économiques, il est également important d'avoir une bonne gestion de celle-ci.

En effet, comme le dit le préambule de l'accord du 8 mai 2006 de la SNCF : « la diversité et la mixité du corps social constituent pour l'entreprise un levier de modernité, d'ouverture et d'innovation ». Cela signifie qu'il y a une étroite liaison entre la diversité dans l'entreprise et la performance de celle-ci. Sans gestion quelconque, la liaison ne serait pas avantageuse et l'entreprise perdrait un avantage compétitif. (Sabeg, Y., 2004). En plus de cette dimension économique, la gestion de la diversité représente un enjeu éthique au vu de l'engagement que l'employé fait envers son salarié. La différenciation est acceptée et mise en premier plan dans cet outil de gestion et est donc utilisée comme force. Enfin, il y a également une mention juridique lorsque la gestion est mauvaise et que la discrimination est présente. (Garner-Moyer, H., 2006, 23-42).

Aujourd'hui, selon Roosevelt dans le livre « GRH et gestion de la diversité », la gestion de la diversité est un « *mode de gestion qui doit permettre la même productivité, implication, qualité et profit avec une main-d'œuvre hétérogène qu'avec l'ancienne force de travail homogène en profitant aux mieux des compétences et connaissances de chaque membre du personnel* ». En résumé, cet outil de gestion vise à éviter les discriminations mais surtout à créer de la valeur ajoutée en utilisant les différences des employés comme une force. L'objectif ne sera plus d'assimiler tous les individus au groupe mais bien de les intégrer en respectant leurs différences. (Cornet, A., Warland, P., 2008).

C'est donc l'ensemble des mesures prises par les employeurs pour recruter, conserver et performer les salariés issus de catégories sociales diverses.

Enfin, la responsabilité de cette gestion est donnée au département RH des entreprises, responsable de la gestion du personnel, de l'écoute de leurs avis et recommandations au sein de l'entreprise.

La gestion de la diversité fait face à trois défis majeurs :

1. La diversité croissante des usagers et des clients : il y a certaines exigences posées par le public cible qui forcent l'entreprise à se plier à celles-ci pour garder sa clientèle (exemple : inclusion des personnes handicapées, etc.). (Cornet, A., Warland, P., 2008).
2. La diversité croissante de la main-d'œuvre : au fil des années, les femmes et les hommes prennent des chemins qui vont à l'encontre des stéréotypes faisant que les hommes peuvent se retrouver dans des métiers dit auparavant féminins et inversement. (Cornet, A., Warland, P., 2008).
3. L'hétérogénéité croissante des employeurs : au sein d'une même entreprise, la présence des femmes sera presque égale à celle des hommes, ce qui pouvait être rare auparavant. (Cornet, A., Warland, P., 2008).

C'est donc un outil respectueux des différences dans les valeurs, croyances et habitudes de chaque individu et qui prône le rejet de tout comportement d'exclusion, de jugement et de discrimination.

Le but est donc d'accepter ces différences qui permettront une intégration individuelle au groupe ce qui permettra alors un enrichissement mutuel et l'occasion de s'ouvrir à de nouvelles opportunités. (Cornet, A., Warland, P., 2008).

1.2. Rôle des ressources humaines dans la gestion de la diversité

Comme énoncé auparavant, la gestion de la diversité relève des ressources humaines dans les entreprises qui l'adoptent. Leur rôle s'opère sur deux plans : le plan de l'attractivité et du recrutement via la marque employeur et le plan de l'intégration et de la fidélisation via l'expérience employeur.

1.2.1. L'attractivité et le recrutement via la marque employeur

La marque employeur joue un rôle crucial dans l'attractivité et le recrutement des employés en influençant la réputation, la différenciation et l'engagement de l'entreprise. Les employés sont attirés par une entreprise ayant une bonne réputation, une culture en accord avec leurs

valeurs, une capacité à se distinguer des autres, et une communication claire sur ses missions et valeurs. Par conséquent, cela réduit les coûts de recrutement et accélère le processus.

1.2.1.1. *La marque employeur*

La marque employeur, « employer branding » en anglais, est le résultat d'une liaison entre le marketing et les ressources humaines. Le concept de marque employeur a vu le jour en 1990 grâce à Simon Barrow.

C'est un concept présent au sein du marketing RH³ et qui intervient dans le domaine des ressources humaines et de la gestion de l'entreprise. Il est important d'intégrer la notion de marque employeur pour permettre la compréhension de son influence, interne et externe, sur la stratégie d'entreprise. La distinction entre la marque employeur interne et externe est simple. La marque employeur interne concerne celle qui s'adresse aux salariés déjà présents dans l'entreprise tandis que la marque employeur externe est consacrée aux futurs candidats que l'entreprise cherche à attirer.

Sa définition plus générale et retenue est celle d'Ambler et Barrow qui dit que « *la marque employeur représente l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée* ». (Charbonnier-Voirin, A., et Vignolles, A., 2015).

En d'autres mots, la marque employeur désigne l'attractivité de l'entreprise pour les possibles candidats en divulguant les efforts fournis par l'entreprise en interne comme en externe pour prouver que c'est un lieu attractif et distinctif de ses concurrents. (Yao, N., 2013, p.p. 73-85). En effet, la concurrence au sein des entreprises pour attirer les meilleurs candidats est fort présente et pousse donc les entreprises à améliorer cette marque employeur. C'est donc un élément primordial et essentiel pour la stratégie de l'entreprise pour pouvoir attirer, retenir et fidéliser les meilleurs talents et permettre ainsi de renforcer la culture et les valeurs de

³ Le marketing RH est défini selon Philippe Liger dans l'article de Namoin Yao sur la communication de recrutement comme une approche qui « *consiste à considérer les collaborateurs, présents ou potentiels, comme des clients, au sens le plus noble. Il s'agit d'appliquer la logique et les techniques du marketing et de la communication pour : attirer des candidats, les recruter et bien les intégrer ; fidéliser des collaborateurs impliqués* ». (Liger, 2007, p.9).

l'entreprise incitant donc à favoriser l'engagement des employés et à améliorer sa réputation. (Charbonnier-Voirin, A., et Vignolles, A., 2015).

Comme énoncé dans la définition d'Ambler et Barrow (1996), trois dimensions constituent la marque employeur : les avantages fonctionnels, économiques et psychologiques. Ces dimensions varient en fonction du secteur étudié. Il est également important de retenir que les candidats vont se baser sur une série d'attributs pour juger une entreprise qui peuvent être différents en fonction du secteur mais également en fonction de l'expérience du postulant. Celui-ci sera susceptible de diminuer le nombre d'attributs pour comparer les entreprises par manque de connaissance. (Agrawal, R., et Swaroop, P., 2009, p.p. 41-49).

Pour pouvoir résoudre ce problème et fixer un nombre d'attributs à prendre en compte pour mesurer la marque employeur, Berthon et al. (2005) dans la revue française de gestion de Charbonnier-Voirin et Vignolles, dans le chapitre portant sur la marque employeur interne et externe, ont fourni une première échelle de mesures comportant cinq dimensions qui permettent d'évaluer les avantages à travailler dans une organisation : la valeur d'attraits (*Interest Value*) portant sur les pratiques de travail enrichissantes ; la valeur sociale (*Social Value*) qui correspond à l'ambiance au travail et aux relations humaines entre les employés ; la valeur économique (*Economic Value*) reprenant les possibles augmentations, promotions, les éléments de rémunération et la sécurité de l'emploi ; la valeur de développement (*Development Value*) qui concerne la prestance du poste et son image sur un CV permettant des opportunités de carrière par la suite ; les valeurs de transmissions (*Application value*) liées aux facultés de transmettre les connaissances apprises aux autres. Tous ces attributs permettent donc à un candidat ordinaire de pouvoir analyser la marque employeur et son attractivité. (Charbonnier-Voirin, A., Vignolles, A., 2015).

Concernant sa mise en place, il faut passer par 3 étapes importantes. Premièrement, il est nécessaire d'identifier et de développer la valeur spécifique que l'entreprise offre à ses employés et aux potentiels futurs employés, les candidats, pour pouvoir vendre au mieux le poste. Suite à cette étape, il faut communiquer cette « proposition de valeur » par le biais des outils traditionnels marketing à son équipe et aux candidats pour être capable de pouvoir soigner cette promesse faite aux recrutés en agissant comme tel, ce qui correspond à la dernière étape. (Charbonnier-Voirin, A., et Vignolles, A., 2015).

La marque employeur peut faire référence à deux autres concepts connus : l'identité de marque et l'image de marque. L'identité de marque est construite sur base d'un prisme d'identité composé de 6 facettes aidant alors les managers à créer l'identité de leur organisation. C'est donc un émetteur et un récepteur construit et imposé sur le marché par les managers. Tandis que l'image de marque est la perception de la marque par les candidats directement. Tandis que l'identité de marque est considérée comme une émission, l'image de marque, elle, est perçue comme une perception. (Viot, C., & Benraïss-Noailles, L., 2014).

Afin de pouvoir mesurer la performance d'une marque employeur, plusieurs indicateurs existent. Premièrement, un des indicateurs principaux est la notoriété de l'entreprise. Une entreprise reconnue comme fiable et performante sera naturellement connue et conseillée entre les clients. L'image de la marque employeur peut également être mesurée en faisant référence à des échelles normalement universelles ou encore sur base d'inventaire. Dans ces échelles de mesure, les managers vont principalement s'attarder aux attributs liés au poste en lui-même (attraits du salaire, atmosphère au travail, work-life balance, opportunités de carrières, etc.).

De plus, comme énoncé auparavant, avoir une marque employeur forte et une CME⁴ élevée permet une certaine attractivité et une meilleure identification de la marque. Celles-ci seront plus susceptibles d'attirer des candidats à postuler lorsqu'elles sont puissantes. Cependant, les candidats interpréteront la marque employeur de différentes manières en fonction de leur expérience antérieure, du genre ainsi que du contexte culturel.

En résumé, la marque employeur représente un concept central et important pour la stratégie de l'entreprise. En effet, elle possède comme rôle d'attirer et de fidéliser les meilleurs talents, tout en renforçant sa réputation à la fois auprès de ses employés actuels mais également potentiels ainsi qu'auprès de ses concurrents et partenaires. La communication devient donc un aspect crucial des activités des ressources humaines dans leur quête pour attirer et retenir les talents. Le DRH doit projeter une image d'employeur responsable et attractif, qui se distingue de ses concurrents.

⁴ Candidate Marketing Experience : ensemble d'interactions et d'impressions du candidat envers une entreprise lors du processus de recrutement.

Tenir compte de la diversité de genre dans son recrutement aide à renforcer sa marque employeur.

1.2.1.2. Le recrutement

Le recrutement est un processus par lequel un individu devient membre d'un groupe et occupe une place primordiale au sein des ressources humaines. Le processus de recrutement regroupe toutes les étapes nécessaires à l'embauche du candidat idéal comprenant toutes les compétences et répondant à toutes les exigences du poste vacant. Les compétences jugées sont en général les compétences managériales, les savoirs et les attitudes. (Cornet, A., et Warland, P., 2008).

La méthode de recrutement peut varier en fonction de la taille de l'entreprise, de son secteur d'activité et des objectifs des ressources humaines. Le seul point qui leur est commun à toutes : trouver un candidat possédant les compétences adéquates pour remplir la tâche à effectuer. (Jouve, D., Massoni, D., 1996).

C'est seulement depuis les années 2000 que les processus et outils de gestion du recrutement s'améliorent et connaissent un développement positif. En effet, internet se développe comme un média de recrutement, la question de la discrimination et de la diversité prend une place de plus en plus grande et les directeurs des entreprises optent pour une amélioration et une optimisation du processus de recrutement en ayant la volonté de s'en charger. (Yannick Fondeur, 2014).

La première étape cruciale du processus de recrutement pour les entreprises consiste à définir clairement le besoin en recrutement et les caractéristiques du poste à pourvoir.

Vient ensuite l'appel à candidatures, qui implique la recherche de candidats susceptibles de correspondre aux critères du poste défini.

Pour finir, l'entreprise reçoit plusieurs candidatures la forçant alors à faire une sélection. Plusieurs méthodes existent pour la sélection et dépendent du poste offert : tri de CV, tests de sélection, entretiens avec ou sans jurys, etc. (Annie Cornet et Philippe Warland, 2008).

Un des problèmes majeurs auquel le recrutement fait face est l'adéquation entre les compétences et aptitudes individuelles et les besoins d'un poste.

Il est donc important de donner une bonne définition du poste ainsi qu'une bonne définition du profil recherché permettant l'optimisation de la performance de ce recrutement.

En effet, lorsque le poste est bien connu depuis des années et ne change pas, la définition est ancrée et le risque de se tromper ou d'une mauvaise définition n'est pas le même. Cependant, lorsque le poste est nouveau ou changeant, il y a un risque de mal définition qui risquerait alors d'attirer des candidats inaptes à effectuer la tâche en question.

C'est pourquoi la définition du poste suit en général 3 axes principaux : la mission du poste, les responsabilités de celui-ci et le positionnement de ce poste dans la structure.

Pour pouvoir optimiser l'adéquation du profil recherché, il faut classer les éléments du profil sous trois catégories : catégorie d'éléments indispensables, catégorie d'éléments essentiels et catégorie d'éléments souhaités. (Martory, B., et Crozet, D. 2016).

Bien que le recrutement intervienne dans le cadre des ressources humaines et qu'il représente un outil de gestion à nature sélective, il possède également des enjeux économiques, stratégiques et légaux.

En effet, la compétitivité, la productivité et la capacité à s'adapter des candidats sont tous des facteurs à prendre en compte qui vont impacter l'économie de l'entreprise et qui vont faire du recrutement une activité stratégique.

De plus, il ne faut pas nier l'importance de l'alignement des pratiques de recrutement avec la stratégie des ressources humaines, qui doit elle-même être en cohérence avec la stratégie globale de l'entreprise. L'absence de cet alignement peut créer une incohérence dans la manière dont les talents sont attirés, sélectionnés et intégrés, ce qui peut compromettre l'efficacité du recrutement et nuire à l'atteinte des objectifs globaux de l'entreprise.

Se concentrer uniquement sur les besoins immédiats pour pourvoir un poste urgent peut amener les ressources humaines à négliger l'intégration du processus de recrutement dans une perspective à long terme. Il est crucial d'assurer que le recrutement soit aligné avec la stratégie globale de l'entreprise, garantisse sa conformité juridique et préserve une image employeur positive. Une approche de recrutement bien planifiée et stratégique contribue à la pérennité et à la solidité du processus de sélection, tout en renforçant la réputation de l'entreprise. (Fondeur, Y., 2014).

Il y a également un enjeu important qui concerne l'équilibre entre performance économique et responsabilité sociale. Il s'agit de s'assurer que les politiques et méthodes de recrutement choisies contribuent à la performance économique de l'entreprise, mais respectent également ses valeurs éthiques et sociales. (Gavand, A., 2013).

Enfin, du point de vue légal, le recruteur doit respecter une série de lois en vigueur empêchant la discrimination. Le défi du responsable RH sera de lier responsabilité sociale avec rentabilité du recrutement sur l'entreprise. (Garner-Moyer, H., 2011, p.p. 57-72).

1.2.2. L'intégration et la fidélisation via l'expérience employeur

La manière dont un employé est intégré à son arrivée a un impact direct sur son expérience au sein de l'entreprise, ce qui, à son tour, affecte sa fidélité. Une intégration mal gérée et une expérience de travail insatisfaisante peuvent entraîner des démissions.

1.2.2.1. L'intégration des nouveaux candidats

L'intégration d'un nouveau candidat est une étape importante du recrutement qui représente 50% du travail. La plupart des DRH ont tendance à réduire cela à une simple journée d'intégration alors que c'est un processus qui dure plusieurs mois. Selon Lacaze (2007), *« l'intégration consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation. L'intégration finalise la procédure de recrutement dans une perspective de fidélisation du salarié à long terme, ou d'efficacité à court terme pour les emplois et les missions de courte durée. »*.

L'intégration est donc une partie importante du recrutement permettant de confirmer ou infirmer tous les premiers éléments d'évaluation faits lors des étapes précédentes. Il n'est pas impossible qu'une personne remplissant toutes les cases d'adéquation à un poste ne s'y plaise pourtant pas, dû à une mauvaise entente entre collègues par exemple.

La période d'intégration représente un enjeu fort du recrutement pour l'entreprise et il peut arriver que la vision de l'intégration des personnes concernées et des recruteurs ne soit pas la même. C'est important pour les ressources humaines de comprendre ce que le recruté vit,

ressent et pense afin de gérer au mieux l'intégration de celui-ci. On peut donc dire que l'intégration représente un enjeu managérial.

De plus, l'intégration des employés peut se dérouler sous deux formes : via un accompagnement par un employé de longue date, en fonctionnement en binôme afin de transmettre le savoir et la façon de fonctionner au sein de cette équipe ou en autonomie. La première méthode permet de diminuer l'anxiété et la peur de manquer de compétences ou de savoir tandis que la deuxième méthode permet une satisfaction finale après avoir traversé des moments de doute et d'angoisse. Cependant, les nouveaux collaborateurs apprenant seul font souvent face à un manque d'accès à l'information, ce qui peut représenter un certain handicap pour le bon fonctionnement de leur tâche.

Enfin, il existe deux enjeux clés d'intégration : l'apprentissage et la reconnaissance.

Que l'intégration se passe en fonctionnant en binôme ou en autonomie totale, le plus important est d'avoir en sa possession toutes les règles du jeu. Selon les nouveaux employés, l'apprentissage suscite beaucoup de craintes et de questionnements mais ne pose pas de problèmes majeurs. Cependant, dans le processus d'ajustement entre l'individu et l'organisation, on retrouve deux sources de tensions : l'accès à l'information, et la question de la charge de travail ou des horaires de travail qui interviennent dans l'étape de l'apprentissage.

Concernant le concept de reconnaissance, c'est également un concept délicat et important dans l'intégration. Le jeune recruté est en attente d'une reconnaissance en termes de travail fourni, de sa valorisation et de son intérêt. S'il y a une différence entre la perception de ses propres compétences et celle du manager, il est important de faire passer le message en mettant en avant les compétences du salarié. Il faut commencer par reconnaître la personne, ses valeurs et son apprentissage pour ensuite expliquer les attentes de l'entreprise et du manager. (Perrot, S., et Lacaze, D., 2010).

Enfin, le concept d'intégration concerne également l'intégration sociale. Les collègues jouent également un rôle important pour l'intégration d'un nouvel employé. Du point de vue social, il est important que l'ambiance de l'équipe dans laquelle le nouveau collaborateur s'engage

soit bonne ambiance et qu'il y ait un esprit d'équipe également. Cela influence l'épanouissement au travail et la satisfaction. Pour ce faire, les ressources humaines peuvent aider à la création de relations en organisant un déjeuner d'accueil ou en prévenant de la venue d'un nouvel arrivant au sein de l'équipe. (Perrot, S., et Lacaze, D., 2010).

1.2.2.2. La fidélisation : expérience employeur

La question de la fidélisation est également une question importante à prendre en compte dans la notion d'attractivité. Une fois les employés recrutés et embauchés, il est important de les fidéliser pour éviter les démissions car le recrutement représente un coût pour l'entreprise. Seulement, les générations nouvelles telle que la génération Y par exemple n'ont plus les mêmes objectifs que les générations anciennes. Ils sont reconnus comme peu loyaux, étant réticents face à l'autorité et les institutions. Les trajectoires de carrières ne sont plus les mêmes et les jeunes ne s'engagent plus de la même manière dans les entreprises. Ils ont une trajectoire professionnelle définie par 7 à 8 changements d'institutions au cours de leur carrière ne s'attachant plus aux organisations dans lesquelles ils s'engagent. Ils sont également définis comme ambitieux mais aimant le changement. Au moindre problème, désaccord ou désintéressement, ils n'hésitent pas à changer d'entreprise ou de poste. Ils sont également connus comme étant opportunistes en cherchant l'accomplissement personnel, la reconnaissance, le loisir personnel et ayant le besoin de s'affirmer. Aujourd'hui, le sentiment d'appartenance à une entreprise est minime comparé à avant pour les générations nouvelles, les jeunes travailleurs. (Dalmás M., & Lima M., 2016, p.p. 151-174).

La question de la fidélisation possède plusieurs définitions qui s'inscrivent dans la même logique. Pour Peretti (2005, p.110), la fidélisation des ressources humaines correspond à l'« ensemble des mesures permettant de réduire le départ volontaire des salariés ». Selon Paillé (2011, p. 119), cette notion est définie comme « l'ensemble des pratiques de gestion déployées par une organisation dans le but d'établir et de maintenir une relation durable avec son personnel ». En résumé, toutes les définitions des auteurs sont semblables et mentionnent que le concept de fidélisation consiste à créer des stratégies fondées et performantes afin de garder ses employés le plus longtemps possible en évitant que ceux-ci ne soient intéressés par de meilleures conditions ailleurs.

Plus précisément, la fidélité est définie comme « *les engagements que prennent les employés envers leur organisation lors de la signature de leur contrat* ». (Ndayirata, S., 2017, p.30). Ou encore, selon McCusker et Wolfman (1998, p.12) « *la fidélité de la part d'un salarié inclut le fait d'être enclin à rester dans l'organisation dans de bons et mauvais moments, de s'approprier et d'intérioriser les buts de l'organisation comme des buts personnels et de donner le temps supplémentaire, l'énergie et l'engagement à l'organisation quand cela s'avère nécessaire* ». Le but premier des dirigeants est que leurs employés fassent des efforts pour l'organisation dans laquelle ils se sont engagés et qu'ils soient prêts à parfois mettre leurs intérêts personnels de côté pour encourager la réussite de l'entreprise, qu'ils soient présents dans les moments de succès mais également dans les moments d'échecs. (Ndayirata, S., 2017, p.30).

Comme déjà énoncé au début de cette section, le premier défi important pour les ressources humaines est d'attirer et de recruter des candidats pour les postes à pourvoir, malgré un monde de pénurie au niveau des offres d'emplois. Ce défi étant déjà expliqué dans la section précédente, nous allons plutôt nous attarder sur le défi suivant qui est, une fois le candidat recruté, de fidéliser celui-ci.

Dans une étude réalisée au Québec sur une équipe d'infirmiers en hôpital et reprise dans le document « attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines », il est dit qu'entre 20 et 27% de nouveaux recrutés quittent leur emploi dans les 12 mois suivant leur recrutement. Ces départs ne sont pas sans conséquence car ils engendrent des coûts économiques et sociaux. Par exemple, dans ce cas-là, le départ d'une infirmière représente un coût de 25.000\$ et a également des impacts sur les patients.

Plusieurs raisons existent à ces départs précipités. Premièrement, il y a la déception du travail imaginé différemment par le candidat. La différence entre la raison pour laquelle le candidat a choisi cette entreprise et ce poste et l'expérience vécue ensuite au sein de ce poste peut engendrer des réactions émotionnelles importantes. Ce qui explique que si les événements vécus au travail reflètent un sentiment négatif, l'attitude de l'employé sera également négative face à son travail. Tandis que si les émotions ressenties sont positives, le résultat sera l'inverse.

Le second mécanisme poussant les employés à se détacher de leur emploi est la théorie de l'échange social. Lorsqu'un candidat accepte une offre, dans la plupart des cas, celui-ci renonce à un autre poste. S'il sent ensuite un accomplissement partiel de ses attentes par son

entreprise, il vivra un sentiment de trahison de la part de son employé se disant qu'ils ne sont ni fidèles ni fiables. Ce phénomène d'engagement affectif est assez important pour le bien-être du salarié et influence son envie de rester ou de partir. Ce concept est défini comme suit par Meyer et Allen (1991) : « [...] *un état psychologique qui caractérise la relation de l'employé avec son organisation et qui a des implications sur sa décision de rester ou ne pas rester membre de son organisation* ». (Paillé, P., 2014).

Selon une étude réalisée sur un échantillon d'employés médicaux au sein des institutions médicales à Montréal, les résultats montrent que le plus souvent, les critères les plus importants lors d'une recherche d'emploi pour une infirmière sont également les critères qui les déçoivent le plus 6 mois après l'embauche au niveau attente et expérience. (Paillé, P., 2014).

Pour pallier ces départs de salariés, il est important de mettre en œuvre plusieurs stratégies RH permettant la fidélisation. Premièrement, l'entreprise offrant l'emploi doit être attentive à d'autres critères que juste la correspondance des compétences du candidat avec le poste offert, il est important d'être à l'écoute également des attentes de celui-ci afin de pouvoir y répondre au mieux par la suite et assurer une fidélisation maximale. Ensuite, les managers des ressources humaines doivent être capables de reconnaître un salarié affaibli, démotivé et désinvesti, car comme énoncé plus haut, une déception au travail engendre un sentiment négatif et se reflète assez rapidement et de manière flagrante chez un employé.

Enfin, la rémunération a également un rôle important à jouer dans la fidélisation des salariés. Celle-ci est définie comme une reconnaissance de la contribution de l'employé et non comme un élément de rétention. Pour pouvoir fidéliser ses collaborateurs, le système de prime est assez performant, visant à les récompenser pour plusieurs raisons telles que : respect des horaires, détention d'un nouveau contrat, etc. (Remmas, H., 2023, p.p. 192-208).

1.3. Rôle du candidat pour « faire valoir » sa différence

Les candidats en recherche d'emploi dans un secteur traditionnellement associé à un genre différent du leur font face à des enjeux spécifiques liés à la diversité de genre. Malgré des recherches approfondies et la consultation de diverses sources, aucun article pertinent n'a été trouvé sur ce sujet. Les informations suivantes sont extraites des sources consultées et déduites d'articles traitant de sujets similaires.

Les défis auxquels les candidats font face peuvent apparaître dès la procédure de recrutement. En effet, un candidat peut rencontrer des difficultés à trouver un emploi en raison de son genre, qui ne correspond pas aux stéréotypes sociétaux. Les recruteurs peuvent, sans s'en rendre compte, favoriser des candidats dont le genre correspond aux attentes traditionnelles pour le poste en question. Cela peut se traduire par des questions biaisées, des évaluations injustes des compétences, ou une préférence générale pour des candidats conformes aux stéréotypes de genre.

Cependant, les défis ne s'arrêtent pas une fois le candidat embauché. L'intégration au sein d'une équipe majoritairement composée de personnes du sexe opposé peut être difficile. Ces difficultés d'intégration peuvent se manifester de plusieurs façons, notamment par un manque de soutien de la part des collègues, des comportements d'exclusion, ou encore une sous-évaluation systématique du travail accompli. Ces difficultés peuvent alors sérieusement affecter la reconnaissance de leur travail et de leur performance. En conséquence, les opportunités de promotion et d'accès à des postes à responsabilités peuvent être limitées. Les candidats peuvent se retrouver bloqués dans leur progression professionnelle, malgré des compétences et des performances égales ou supérieures à celles de leurs collègues. Un enjeu majeur pour ces candidats est de surmonter les stéréotypes et les préjugés, souvent inconscients, pour trouver un emploi.

Une fois embauché, il est crucial de gagner la confiance de ses collègues, ce qui peut être difficile lorsqu'on ne correspond pas aux normes traditionnelles. Cela peut être un défi supplémentaire lorsqu'on ne correspond pas aux normes traditionnelles de genre dans le secteur ou le poste en question. Gagner cette confiance nécessite de prouver continuellement ses compétences et son engagement, souvent plus que ce qui est attendu des collègues conformes aux stéréotypes de genre.

Enfin, il est fréquemment souligné dans les articles que la différence peut être une force pour les équipes et leur collaboration. Il est donc important de démontrer que cette diversité constitue un atout pour l'équipe.

Chapitre 2 : QUESTIONS DE RECHERCHE ET METHODOLOGIE

Ce chapitre se focalise sur la description des méthodologies employées pour répondre à la question de recherche. Il commencera par définir la question de recherche et expliquer l'intérêt des enquêtes comme méthode pour y répondre. Ensuite, il détaillera l'échantillon souhaité pour ces enquêtes ainsi que la méthode d'analyse des résultats, afin d'extraire les informations pertinentes et utiles pour la suite du travail.

2.1. Questions de recherche

Dans le chapitre précédent, le concept de diversité de genre et le concept d'attractivité d'une entreprise et de fidélisation des employés ont été définis. Plusieurs recherches documentaires ont été effectuées influençant le questionnement quant à **la gestion des ressources humaines en matière de diversité de genre, en tant qu'élément clé de l'attractivité (marque employeur), du recrutement et de la fidélisation des employés (expérience employé)**. C'est un sujet qui possède un grand nombre de documentation mais qui n'est pourtant pas encore développé au sein de nombreuses entreprises et qui manque encore de gestion de la part des ressources humaines. L'impact de cette diversité est différent en fonction des secteurs mais également en fonction des sociétés. Une société intervenant dans un secteur peut avoir une gestion totalement différente de la diversité qu'une autre société intervenant dans le même secteur. Pour répondre au mieux à ces questions, des enquêtes ont été réalisées auprès de plusieurs employés d'entreprises chargées du recrutement dans différents secteurs mais également auprès d'employés ayant un rôle dans un métier traditionnellement associé au sexe opposé. La réalisation d'enquêtes semble être la manière la plus pertinente et efficace de mesurer comment les sociétés intègrent cette diversité de genre mais également comment elle est gérée en interne. C'est également intéressant de pouvoir entendre le ressenti des employés travaillant dans ces entreprises afin de mesurer l'efficacité des politiques et pratiques mises en place par les ressources humaines.

2.2. Objectifs de recherche

Pour débiter ce travail, il est nécessaire de se renseigner sur les lectures existantes à ce sujet afin de pouvoir se familiariser avec celui-ci. Suite à ces lectures concernant globalement la

gestion des ressources humaines et la diversité au sein des sociétés, les principaux concepts à définir se manifestent, à savoir la diversité en entreprise d'une part et l'attractivité d'une entreprise d'autre part. Pour pouvoir confronter les deux et pouvoir les lier par la suite, il est important de comprendre en détail ce en quoi ils consistent. Une fois les concepts définis et compris, la question de recherche peut être clarifiée.

2.3. Procédure

Pour confirmer les théories énoncées dans le premier chapitre et atteindre les objectifs de recherche de ce travail, plusieurs interviews semi-directives seront menées. Pour ce faire, il est nécessaire de commencer par définir l'échantillon souhaité pour les entretiens et de préparer un guide d'entretien qui apportera une certaine structure aux échanges. Bien que les discussions puissent évoluer et aborder divers sujets, il est essentiel de déterminer à l'avance les thèmes principaux afin d'obtenir des réponses claires et pertinentes aux questions définies. Il est également essentiel de clarifier le déroulement des interviews et de déterminer à l'avance comment les informations seront recueillies : en notant directement les réponses pendant l'entretien ou en enregistrant l'entretien pour le retranscrire ensuite.

2.4. Échantillon souhaité

Pour mener à bien les entretiens visant à analyser la diversité de genre dans les entreprises, il serait idéal de se concentrer sur trois à quatre secteurs différents, chacun étant traditionnellement associé à un genre, afin de pouvoir effectuer des comparaisons. Pour chaque secteur, il conviendrait d'interroger à la fois des employés et des recruteurs impliqués dans le processus de recrutement. Cela permettra de confronter les mesures mises en place par le département des ressources humaines et les objectifs qu'ils souhaitent atteindre avec le ressenti des employés soumis à ces mesures. Enfin, pour garantir une analyse solide et complète, il serait judicieux de pouvoir interroger au moins un recruteur et deux employés par secteur. La partie pratique vise donc à réaliser entre neuf et douze interviews.

2.5. Guides d'entretien

Pour le bon déroulement des entretiens et l'optimisation du temps de ceux-ci, l'élaboration d'un guide d'entretien est nécessaire. Étant donné que la question de recherche vise deux

populations distinctes, il est judicieux de créer deux guides d'entretien distincts : un guide d'entretien consacré aux personnes intervenants dans le processus de recrutement et un autre consacré aux employés étant soumis à la diversité de genre au quotidien.

Les guides d'entretiens aborderont cinq thèmes distincts : la compréhension de la diversité de genre, le processus de recrutement, les pratiques internes et la gestion de la diversité par les ressources humaines, la culture de l'entreprise et l'intégration des employés, ainsi que l'attractivité de l'entreprise. Les entretiens se feront en distanciel via un appel vidéo et les réponses seront retranscrites. Enfin, les deux guides d'entretien seront fournis en annexe.

Chapitre 3 : PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS

Ce chapitre sera dédié à la présentation des résultats des interviews semi-directives réalisées et à la discussion permettant la confrontation entre la théorie retenue dans le premier chapitre et la réalité, à savoir les résultats des enquêtes.

3.1. Présentation et analyse des résultats.

Avant de présenter les résultats des interviews réalisées, il est important de détailler l'échantillon sélectionné pour ces entretiens. Cet échantillon comprend à la fois des employés dans des secteurs d'activités spécifiques et des employés des départements des ressources humaines ou du recrutement des entreprises. Il se compose de six femmes et quatre hommes provenant de quatre secteurs d'activités : l'ingénierie et les sciences, la défense et la sécurité, le médical et le secteur public.

Premièrement, pour le secteur de l'ingénierie et des sciences, l'échantillon comprend des employés de deux entreprises :

1. Ubidata qui est une PME fournissant des services informatiques aux secteurs logistiques et transports : une employée et une personne participant au processus de recrutement.
2. Synthethis qui est une société de développement de logiciels industriels : une employée et le CEO, également impliqué dans le processus de recrutement.

Deuxièmement, pour le secteur de la défense et de la sécurité :

1. A l'armée : une militaire.
2. G4s qui est une société mondiale de la sécurité : une employée.

Malheureusement, aucun recruteur n'était disponible pour ce secteur.

Troisièmement, le secteur médical est représenté par deux hommes infirmiers, également sans recruteurs disponibles.

Enfin, dans le secteur public :

1. Innoviris qui est un organisme d'intérêt public bruxellois ayant la mission d'encourager via des financements, la recherche scientifique et l'innovation au sein de la région de Bruxelles-Capital : un employé des ressources humaines.
2. Paradigm, entreprise ayant une mission de développement et d'assistance informatique, télématique et cartographique : une employée en informatique étant en sous-traitance chez Innoviris.

De plus, les entretiens ont duré entre 15 et 45 minutes et se sont déroulés à distance via Teams. Les guides d'entretien préparés en amont ont été d'une aide précieuse pour structurer et assurer le bon déroulement des discussions. Toutefois, ils n'ont pas empêché l'évolution naturelle des échanges, permettant ainsi l'émergence de sujets non prévus initialement, mais tout aussi intéressants. Enfin, pour optimiser l'efficacité des interviews, elles ont été enregistrées puis retranscrites ultérieurement.

Concernant la présentation des résultats des interviews semi-directives, premièrement, les réponses vont être présentées et analysées par secteur afin de faciliter leur compréhension. Deuxièmement, différents thèmes ont été abordés lors des entretiens donnant place à 5 thèmes distincts à aborder dans chaque secteur. Le premier thème qui se concentre sur la compréhension de la diversité par les intervenants a été une question relativement difficile n'amenant pas à des réponses claires et pertinentes dans tous les cas. Le deuxième thème concerne le processus de recrutement suivi des pratiques internes et de la gestion de la part des ressources humaines. Le thème suivant porte sur la culture de l'entreprise et l'intégration des employés pour finir avec le thème qui développe l'attractivité de l'entreprise. Pour chaque interview, les intervenants avaient la possibilité de rajouter des informations supplémentaires qui n'étaient pas sorties au cours de l'entretien ou éventuellement certaines expériences, etc. Ces informations supplémentaires se trouveront dans la conclusion de ce chapitre.

Finalement, pour chaque thème, il y aura les réponses des employés suivies des réponses des recruteurs.

3.1.1. Interviews dans le secteur de l'ingénierie (deux employées, deux recruteurs)

3.1.1.1. *Compréhension de la diversité de genre*

Concernant la compréhension de la diversité de genre de la part des salariés, elle n'est qu'un aspect de la diversité globale, qui inclut également la diversité culturelle, ethnique, et d'autres différences. Malgré le fait que la diversité de genre existe, il n'est pas toujours bon de s'y attarder car cela influence la distinction entre les employés là où on tend vers l'égalité. Pour les entreprises exploitant le système de quota, cela peut poser un problème pour certains candidats qui seront alors engagés pour leurs différences en plus de leurs compétences. Il est donc important de ne pas faire de la diversité de genre une question de quotas, mais plutôt de valoriser les compétences de chaque individu sans distinctions artificielles. De plus, la gestion de la diversité de genre peut être plus complexe lorsque les membres de l'équipe doivent collaborer. Au contraire, lorsqu'il s'agit de rôles distincts au sein de l'entreprise, cela pose généralement moins de problèmes.

Enfin, il est important de savoir que la diversité de genre est déjà présente lors des études d'ingénieur qui sont associées au genre masculin dans ce cas-ci.

De la part des intervenants dans le processus de recrutement, les réponses sont globalement semblables. Les deux perspectives convergent sur l'idée que la diversité ne se limite pas au genre, englobant également les origines culturelles, les parcours éducatifs, les religions et les handicaps.

Ces réponses soulignent l'importance de considérer les compétences et les motivations des individus plutôt que de se concentrer uniquement sur les différences de genre. La diversité est perçue comme un élément intrinsèque à la culture de l'entreprise, comme le pensent les salariés, favorisant une approche inclusive et intégrée sans avoir nécessairement besoin de politiques formelles.

3.1.1.2. Processus de recrutement

Du côté des salariés, les expériences de recrutement se sont toutes les deux bien passées sans problèmes quelconques de recrutement en vue de leur genre. Ce qui ressort globalement c'est que pour les plus petites entreprises, style PME, il est compliqué de s'attarder sur la diversité et d'en faire un critère de recrutement car elles peinent déjà à recruter. Il ne serait pas judicieux pour eux de rejeter un CV simplement à cause du genre du candidat.

D'autres critères de diversité sont parfois plus sensibles. Par exemple, chez Ubidata, il peut de temps en temps y avoir des réticences quant à la diversité culturelle, surtout face aux Indiens qui ont une spécialité qui est de ne pas dire quand ils n'ont pas compris, ce qui entraîne une réalisation du travail peu efficace. Mais cela n'est pas une raison pour ne pas les engager, ils vont rectifier cela dans la présentation de la culture de l'entreprise et utilisent des pratiques particulières pour les leur faire comprendre.

De plus, dans les petites entreprises comptant un faible nombre d'employés, les directeurs ou les responsables des ressources humaines sont plus attentifs au bien-être de leur employé. Cela a même été prouvé chez Synthetis où le CEO n'a pas manqué de prévenir la future candidate lors du processus de recrutement quant à sa future équipe masculine, lui demandant si cela lui posait un problème d'être la seule femme. Enfin, pendant le recrutement, la seule préoccupation de l'employée de chez Synthetis était de s'assurer qu'elle aurait le même salaire que les hommes.

Les recruteurs interrogés travaillant dans ce secteur affirment ne pas porter d'intérêt particulier au genre des candidats lors du recrutement, tout simplement car ils n'y pensent pas. Pour eux, hommes ou femmes, il n'y a pas de différence, ils jugent principalement les compétences des candidats en premier lieu. Ils partagent l'idée que la diversité de genre enrichit l'équipe, ils n'ont jamais refusé un candidat à cause de son genre et ils sont fermement opposés à cette idée. Cependant, il arrive que pour certains postes, ils attendent des candidats différents que ceux habituels, mais ça ne reste qu'une attente particulière sans être une obligation, pas au point de refuser les candidats qui ne correspondent pas à leur critère de genre. Pour tendre vers la diversité, ils cherchent à élargir les canaux de recrutement.

Par exemple, jusqu'il y a peu, Synthetis ne recrutait qu'aux job fair Louvain-La-Neuve favorisant de facto le recrutement d'étudiants blancs, sortant de la faculté d'ingénieur de l'UCLouvain, contribuant ainsi à un manque de diversité. Pour éviter ce biais, le CEO de chez

Synthetis commence à utiliser LinkedIn comme moyen de recrutement supplémentaire. Enfin, ils sont tous les deux d'accord pour dire que s'il manque de femmes au sein des entreprises d'ingénieur, c'est parce que c'est un secteur encore trop peu diversifié même au niveau des études.

3.1.1.3. Pratiques internes et gestion de la diversité de la part des RH

Les salariées du secteur de l'ingénierie sont unanimes sur le fait que le département des ressources humaines offre un bon soutien en cas de problème général, y compris les problèmes liés au genre. Malgré qu'il n'y ait pas de pratiques internes au sein de leurs entreprises se concentrant sur la promotion de la diversité de genre et que celle-ci n'intervient pas explicitement dans les valeurs de l'entreprise, elles reconnaissent toutes les deux une envie de la part des ressources humaines de tendre vers des équipes plus diversifiées.

Aussi, chez Ubidata, par exemple, plusieurs activités de team building sont organisées régulièrement pour favoriser l'inclusion de chacun et prévenir les problèmes. En effet, ils cherchent à comprendre les personnalités et les valeurs des autres pour promouvoir une bonne entente au sein de l'entreprise, ce qui encourage une meilleure efficacité du travail en équipe. C'est principalement une des forces des petites entreprises de connaître tout le monde et de prendre le temps de favoriser une bonne collaboration.

Étant donné que la diversité de genre au sein des entreprises interrogées n'est pas une préoccupation explicite, les recruteurs font part de leur manque de pratiques internes mises en place au sujet de cette diversité. Cependant, ils ont dans l'ensemble les mêmes idées de solution si un problème de ce genre était amené à subvenir. Ils favoriseraient la communication avec les personnes concernées ainsi qu'entre elles et rappelleraient les valeurs de l'entreprises qui prônent le bien-être au travail et la bonne entente des équipes. De plus, ils sont également d'accord qu'à compétence égale, ils choisiraient la diversité afin d'amener plus de richesse à leurs équipes.

Chez Ubidata, ils travaillent avec un organisme externe de prévention du harcèlement et des discriminations.

Enfin, le CEO de Synthetis est convaincu quant à lui qu'avoir des femmes dans son équipe, ou même une seule, encouragera d'autres femmes à postuler et intègre donc cette approche dans ses pratiques de promotion de la diversité.

3.1.1.4. Culture d'entreprise et intégration des employés

Au niveau de l'intégration des femmes ingénieures dans une équipe d'hommes, il peut y avoir des différences mais qui sont généralement dues au caractère de la personne ou à son éducation. Dans le cas des salariées interrogées, mis à part pour l'employée de chez Ubidata qui travaillait avant chez Owens-Corning et qui là-bas, avait subi certaines remarques de la part des hommes n'ayant pas confiance en ses compétences, les intervenantes ne ressentent aucune différence au quotidien. La seule différence ressentie, c'est quand il y a une femme supplémentaire dans une équipe où il n'y avait qu'une femme à la base. Pour la femme seule, cela amène une certaine légèreté de pouvoir partager le quotidien avec quelqu'un du même genre que soi. Concernant leur intégration dans leur équipe respective, l'employée de chez Ubidata affirme qu'aucun problème n'est survenu et que, quel que soit le genre, la culture ou l'âge du nouvel arrivant, l'équipe l'accueille toujours avec un petit déjeuner. Pour l'employée de chez Synthetis, à l'exception d'un accrochage avec un supérieur hiérarchique, sans certitude que cela soit lié à la différence de genre, son intégration s'est bien passée.

Enfin, elles sont toutes deux d'accord pour dire que la diversité au sein d'une équipe favorise une bonne collaboration et une dynamique positive.

La gestion de l'intégration des nouveaux employés est semblable pour les deux recruteurs interrogés. Ils ne font pas de différence entre un homme ou une femme.

Chez Synthetis, chaque nouveau candidat a un tuteur pour l'encadrer et l'accompagner les premiers jours mais ce n'est pas parce que la nouvelle personne est une femme qu'elle doit avoir un accueil différent.

Au niveau de l'impact de la diversité de genre sur les équipes, celle-ci influencerait effectivement positivement la collaboration dans le sens où elle permet d'avoir plusieurs avis différents et plusieurs façons de penser. Une femme habituée à gérer une famille aura plus de compétences en gestion et en organisation. Elle sera plus pragmatique, là où les hommes peuvent être moins terre-à-terre. De plus, dans des sociétés comme Synthetis, où tout le

monde a eu la même formation à la même université, la diversité peut enrichir l'équipe avec de nouvelles idées et de nouvelles façons de travailler.

Enfin, concernant l'implication des employés dans la promotion de la diversité de genre, les recruteurs ne sentent pas d'intérêt particulier. Pourtant chez Synthetis, il y a eu un atelier sur les valeurs permettant aux salariés de définir les valeurs qu'ils voulaient voir intégrer dans la société et aucun des employés n'a parlé de ce sujet, comparé à l'environnement qui a occupé une grosse place dans l'atelier. Il n'y a pas de ressenti particulier quant au besoin d'intégrer de la diversité de la part des employés.

3.1.1.5. Attractivité de l'entreprise

Selon les candidates interrogées, la diversité a un impact sur l'attractivité de l'entreprise, car elle apporte une certaine richesse. En effet, l'entreprise sera plus attirante si les candidats savent qu'elle est ouverte à la diversité et que celle-ci fait partie de ses valeurs. Cependant, il ne faut pas que ça devienne un objectif comme ça a été le cas chez Owens-Corning avec l'histoire des quotas. Il ne faut pas engager une femme car c'est une femme ou un homme car c'est un homme. Le genre ne devrait pas entrer dans les critères d'engagement selon elles. De plus, le discours sur la diversité de genre tenu par les entreprises dépend de leur maturité. Une entreprise capable de tenir ce genre de discours sera plus attractive qu'une entreprise qui tient un tel discours mais emploie des hommes misogynes se croyant supérieurs aux femmes.

Enfin, une entreprise ayant des équipes diversifiées sera plus attirante qu'une entreprise peu diversifiée, car les employés sont déjà habitués à travailler avec des personnes différentes d'eux. Cela réduit les chances de réticence face à un nouveau candidat ayant un genre différent.

Concernant les recruteurs, la diversité n'entre pas dans leur marque employeur. Bien qu'ils souhaitent davantage de diversité, ils ne mettent pas en place de pratiques internes pour la promouvoir et l'intégrer dans les valeurs de l'entreprise. Malgré leur soutien à la diversité et leur conviction qu'elle a un impact positif sur les équipes, ils ne la mettent pas en avant pour attirer les candidats et ne pensent pas que cela influencera leur choix de postuler.

3.1.2. Interviews dans le secteur de la défense et de la sécurité (deux employées).

3.1.2.1. *Compréhension de la diversité de genre*

La diversité de genre joue un rôle important pour les intervenantes. Tous les métiers devraient être accessibles à tous les genres. Dans le domaine de la sécurité, la diversité de genre est même indispensable car certaines tâches, comme la fouille, doivent suivre des règles spécifiques concernant le genre : un homme ne peut être fouillé que par un homme, et une femme que par une femme. La diversité de genre représente donc la collaboration des hommes et des femmes au sein du travail pour les deux employées interviewées.

3.1.2.2. *Processus de recrutement*

Lors des entretiens de recrutement, aucune importance n'est accordée au genre pour aucune des deux intervenantes. Dans la sécurité, les recruteurs restent à l'affût du nombre d'hommes postulants mais il n'en manque jamais. Cependant, il y a pu avoir des différences de traitement entre les hommes et les femmes dans le secteur de la défense. Par exemple, un homme gravit les grades de l'armée plus facilement qu'une femme. Mais globalement, les processus de recrutement sont les mêmes pour les hommes et les femmes.

3.1.2.3. *Pratiques internes et gestion de la diversité de la part des RH*

Dans aucun des deux cas, il n'y a de pratiques internes de diversité prédéfinies. Cependant, dans le domaine de la sécurité, les ressources humaines sont conscientes des différences de genre au sein des équipes et des problèmes que cela pourrait engendrer. Bien qu'il n'existe pas de politique spécifique sur la diversité de genre ou de pratiques internes, les RH restent attentives à ces questions et sont déjà intervenues. Elles n'hésiteraient pas à prendre en charge la situation si celle-ci devenait trop problématique pour être gérée uniquement par les employées. De plus, lors des formations des agents de sécurité, les membres des ressources humaines n'hésitent pas à mettre en garde les femmes quant au nombre d'hommes présent au sein des équipes et à l'importance de faire sa place pour ne pas se faire marcher dessus. Au contraire, dans le secteur de la défense, les ressources humaines semblent négliger les défis liés à la diversité au sein des équipes. Elles se concentrent principalement sur la fidélisation des jeunes soldats et délaissent les soldats expérimentés en qui ils ont confiance.

3.1.2.4. Culture d'entreprise et intégration des employées

Dans ces deux secteurs très masculins, les remarques et blagues sexistes sont malheureusement fréquentes, bien qu'elles varient en nombre. L'expérience des femmes dans ces environnements peut différer considérablement. En effet, dans la sécurité, malgré les remarques, les hommes tendent à accueillir les femmes avec une attitude protectrice. Si les femmes affirment leur caractère et acceptent ces remarques, elles tendent à diminuer, car les hommes finissent par cesser leurs commentaires déplacés. Au quotidien, une fois le recrutement terminé, la différence de genre tend à disparaître. Les amitiés entre des genres différents sont aussi fréquentes que celles entre des personnes du même sexe. En revanche, dans le secteur de la défense, la situation est plus complexe. Même si une femme montre de la force de caractère, elle doit fournir un effort supplémentaire pour être acceptée. Les hommes n'acceptent pas les femmes à l'armée et doutent de leurs capacités. Par exemple, l'intervenante interrogée venant de la défense et ayant choisi l'artillerie de campagne comme arme a une expérience d'intégration plus négative. En effet, étant la première femme à rentrer dans l'équipe en 1991, les hommes n'avaient pas l'habitude et ne se sont pas gênés de lui dire leur façon de penser quant à l'intégration d'une femme au sein de leur équipe. Cependant, elle a pu être soutenue par d'autres hommes qui n'avaient pas cette façon de penser. Il reste par contre des armes que les femmes n'ont pas le droit de manier.

Concernant l'influence et l'impact de la diversité de genre sur la dynamique et la collaboration des équipes, les réponses sont à nouveau diversifiées. Dans le secteur de la défense, cela n'aurait pas d'impact. Tant que l'employée a une bonne conscience professionnelle et réalise ses tâches de manière assidue, il n'y a pas d'importance quant au genre et il n'influencerait pas l'entente des équipes. Cependant, dans le secteur de la sécurité, la diversité influence fortement la dynamique de l'équipe. La présence d'hommes contribue à apaiser les tensions potentielles entre les femmes, en facilitant un lâcher-prise et en réduisant le stress. De plus, être entourée d'hommes engendre un sentiment de protection qui favorise un environnement de travail plus efficace.

3.1.2.5. Attractivité de l'entreprise

La diversité de genre peut constituer un atout considérable pour une entreprise lorsqu'elle est bien gérée. En effet, des perspectives variées selon le genre peuvent offrir différentes approches pour résoudre les problèmes, enrichissant ainsi l'entreprise. Cependant, pour une candidate travaillant dans la sécurité, une gestion inadéquate de cette diversité peut avoir l'effet inverse et nuire à l'attractivité de l'entreprise. Bien que la diversité de genre n'ait pas été un de ses critères de sélection initial, son expérience lors de missions de sous-traitance dans d'autres sociétés, où elle a entendu des remarques déplacées de la part des hommes, a fait de cette question une préoccupation majeure par la suite.

3.1.3. Interviews dans le secteur médical (deux infirmiers)

3.1.3.1. Compréhension de la diversité de genre

La diversité de genre est perçue de la même manière pour les deux infirmiers des soins intensifs. Selon eux, la diversité de genre est le fait que des hommes et des femmes travaillent ensemble dans la même équipe et que cela représente un certain équilibre. Selon les métiers, cet équilibre diffère. Par exemple, dans ce cas, l'équilibre parfait est 80-90% de femmes pour 10-20% d'hommes. Les soins intensifs attirent davantage les hommes par rapport à d'autres services, comme la pédiatrie, où les équipes sont souvent majoritairement composées de femmes.

3.1.3.2. Processus de recrutement

Lors des processus de recrutement des intervenants, ils ont tous les deux ressenti une certaine attractivité de la part du recruteur. En effet, dans les services de soins intensifs, les hommes sont particulièrement recherchés. Leur force physique est parfois nécessaire dans certains cas, mais leur calme et leur capacité à apaiser les tensions au sein de l'équipe, qui pourraient surgir dans une équipe majoritairement féminine, sont également très appréciés. De plus, le fait d'engager un jeune homme permet de s'assurer que celui-ci ne tombera pas enceinte et ne sera donc pas en congé pendant presque un an. Tout au long de leur stage, pour chaque recrutement, le ressenti quant au fait qu'ils soient des hommes est resté le même, comparé à des expériences d'amies à eux qui ont pu sentir parfois une certaine réticence. Les hommes sont toujours bien accueillis car leur présence se démarque et apporte une nouveauté à

l'équipe en raison de sa rareté. Cette nouveauté peut revitaliser l'équipe et contribuer à une meilleure performance globale, ce qui intéresse les chefs d'équipes.

Lorsque les intervenants ont postulé pour leur emploi actuel, ils étaient plus préoccupés par un éventuel manque de compétence que par leur genre. Ils savaient que les hommes étaient en demande et généralement bien accueillis dans leur domaine. De plus, ayant passé quatre ans d'étude majoritairement avec des femmes, ils étaient déjà habitués à évoluer dans un environnement féminin.

3.1.3.3. Pratiques internes et gestion de la diversité de la part des RH

Dans les deux cas, il n'y a pas de pratiques internes ou de promotion de la diversité de genre qui est faite au sein des équipes ou en interne dans l'entreprise. Si un problème était amené à survenir, les intervenants pensent pouvoir compter sur le département des ressources humaines et se sentent soutenus à ce niveau-là. Dans d'autres secteurs tels que la chirurgie, il n'y a pas non plus de pratiques mises en place et pourtant ça serait nécessaire. C'est un secteur où le chirurgien a encore beaucoup de pouvoir sur ses collègues, se permettant parfois de faire des remarques déplacées.

De plus, il est important de pouvoir comparer les hôpitaux belges aux hôpitaux suisses comme l'analyse nous le permet dans ce cas. En effet, comme énoncé lors de l'interview avec l'infirmier travaillant en Suisse, la Suisse est en avance quant au développement du bien-être des employés. C'est pourquoi ils portent une attention particulière à cette diversité. Ils traitent pareillement les hommes et les femmes et refusent le favoritisme envers un sexe.

Enfin, dans les deux cas, le métier d'infirmier est un métier en pénurie donc les recruteurs ne peuvent pas se permettre de sélectionner les candidatures en fonction du genre. Rejeter un CV simplement en raison du genre du candidat créerait encore plus de problèmes que ceux existants actuellement. C'est pourquoi ils ne s'attardent pas plus à la diversité de genre et à des pratiques à mettre en place pour la promouvoir, selon les intervenants.

3.1.3.4. Culture d'entreprises et intégration des employés

Étant donné que les hommes sont recherchés et appréciés dans les équipes majoritairement féminines d'infirmiers, l'intégration des intervenants s'est très bien déroulée. Ils ont été accueillis sans ressentiment particulier lié à leur genre. Au contraire, leurs collaboratrices

étaient ravies d'accueillir des hommes, apportant ainsi un peu de changement bienvenu à l'équipe. Certaines d'entre elles pouvaient paraître plus distantes par manque d'habitudes, mais avec le temps, elles se décoincent et viennent vers les nouveaux recrutés sans problème. Au quotidien, les infirmiers ne perçoivent pas de différence particulière en termes de traitement, sauf dans des situations spécifiques. Par exemple, lorsque la force physique est requise, comme pour porter un patient, les hommes sont généralement les premiers sollicités.

3.1.3.5. Attractivité de l'entreprise

Selon les candidats interviewés, la diversité de genre n'impacte pas l'attractivité d'une entreprise dans le sens où ils n'y portent pas d'intérêt particulier. En effet, la diversité de genre est très faible au sein de leur équipe et si ça venait à tendre vers une diversité parfaite, à savoir moins de femmes et plus d'hommes pour arriver à une proportion de 50-50, cela représenterait justement un déséquilibre pour eux. Étant habitués à travailler dans un environnement majoritairement féminin, et trouvant cette situation satisfaisante, ces infirmiers pourraient considérer qu'une entreprise mettant l'accent sur la diversité de genre est moins attrayante pour eux.

3.1.4. Interviews dans le secteur public (une employée, un recruteur)

3.1.4.1. Compréhension de la diversité de genre

Selon l'employée du secteur public interrogée, la diversité de genre est perçue comme un ensemble d'êtres, de différentes entités étant capable de vivre et travailler ensemble et étant considérés de la même manière par la société.

La compréhension de la diversité est relativement semblable pour le recruteur du secteur public. Il perçoit cette diversité comme un bon équilibre entre les hommes et les femmes sur le lieu de travail, avec une égalité à tous les niveaux d'études. Cependant, selon lui, la diversité de genre ne se limite pas aux hommes et aux femmes, puisqu'un genre X est également apparu dans la société. C'est pourquoi il s'efforce de traiter tout le monde de manière équitable, y compris les personnes s'identifiant au genre X, et de répondre à leurs demandes dans la mesure du possible.

3.1.4.2. Processus de recrutement

Dans le secteur public, les processus de recrutement sont semblables pour toutes les entreprises étant donné qu'ils sont tenus de respecter des lois de recrutement imposées par le gouvernement. Il en va de même pour les conditions de travail, qui sont uniformisées et régies par des réglementations gouvernementales. Ce cadre réglementaire est réévalué tous les deux mois par les organisations syndicales et le gouvernement.

Lors de son recrutement chez Innoviris, l'intervenante n'a pas spécialement ressenti d'attrait particulier quant à son genre. Son recrutement a surtout eu lieu grâce aux compétences qu'elle pouvait offrir et à son profil intéressant pour l'entreprise. Cependant, suite à de nombreuses mauvaises expériences de gestion vécues par Innoviris avec les employés précédents occupant son poste, elle a ressenti un certain soulagement du fait d'être une femme. Il y avait l'espoir que les erreurs de gestion et les manquements de compétence, notamment dans la gestion de l'helpdesk, ne se reproduiraient pas grâce à sa présence en tant que femme.

De nouveau, grâce aux études d'ingénieur qui sont des études techniques et donc principalement composées d'hommes, la candidate interrogée n'avait aucune crainte en postulant dans ce secteur.

Il n'y a aucune attention particulière quant au genre du candidat lors du recrutement chez Innoviris de la part des recruteurs, tout simplement car ils ne peuvent décider de leur processus de recrutement. Même s'ils cherchent à engager des femmes pour des emplois dit masculins, ils ne peuvent pas changer de méthodes de recrutement. De plus, il y a deux types de candidats : les statutaires, recrutés par Talent Brussels, et les contractuels, embauchés pour des remplacements par Innoviris. La marge de manœuvre d'Innoviris est donc restreinte. La seule chose que les recruteurs peuvent faire pour essayer d'avoir plus de candidats du genre opposé est d'élargir les postulants en utilisant un plus grand nombre de canaux de recrutement, comme les journaux ou les sites web en plus des plateformes de recrutement comme LinkedIn par exemple. Un grand nombre de candidats permet un processus de sélection de qualité mais ils ne peuvent pas cibler leurs offres pour un genre, à moins de

chercher dans des ASBL qui offrent du travail aux femmes uniquement par exemple. Les offres doivent être formulées de manière inclusive et accessibles à tous.

La solution pour Innoviris consiste à mettre en avant leurs conditions de travail qui peuvent alors attirer plus de femmes car ils offrent un bon équilibre entre la vie privée et la vie professionnelle, le télétravail qui permet de pouvoir s'occuper des enfants lors des congés scolaires, etc. Le recruteur interviewé énonce que ces avantages fonctionnent et attirent surtout les femmes à partir de 35 ans qui veulent allier vie de famille et vie professionnelle.

3.1.4.3. Pratiques internes et gestion de la diversité de la part des RH

La personne interrogée employée chez Innoviris en tant qu'IT est en sous-traitance et vient de l'entreprise Paradigm. Les pratiques internes concernant la diversité ne sont pas les mêmes au sein des deux entreprises. Chez Innoviris, l'entreprise de sous-traitance, les ressources humaines ont mis en place une culture de respect mutuel entre les collaborateurs et font attention à ce que le comportement d'intérieur soit correct. Chez Paradigm par exemple, ils disent faire attention à cela mais selon l'expérience d'une collègue de l'intervenante, suite à des remarques déplacées et un manque de confiance en cette employée en raison de son genre, les ressources humaines ne sont pas spécialement intervenues. Ils disent être disponibles mais face aux problèmes, ils ne réagissent pas forcément.

De la part des ressources humaines, il n'y a pas tellement de pratiques internes en tant que telles qui sont mises en place pour promouvoir la diversité mais ils sont très conscients des problèmes qui peuvent se produire dans leurs équipes et y restent attentifs. En cas de problème, ils sont réactifs et vont chercher à solutionner celui-ci dans le respect des deux personnes concernées et de leur ressenti. Ils possèdent un service externe de protection et de prévention en cas de problèmes sérieux qui mérite une intervention plus formelle, mais ils tentent toujours de régler ça en interne en favorisant la communication et l'écoute.

3.1.4.4. Culture d'entreprises et intégration des employés

L'intégration au sein de l'équipe IT pour l'employée de chez Innoviris s'est très bien passée. Malgré qu'elle soit la seule femme au sein de cette équipe mais surtout la première femme à

intégrer l'équipe, aucune remarque mal venue n'a pu être faite, ce qui a directement facilité la bonne entente et collaboration.

Au quotidien, cela reste semblable, il n'y a pas de différence avec le moment de son intégration. Le travail continue à se faire dans le respect des autres. Les seuls problèmes qui peuvent être rencontrés sont avec les clients qui sont parfois plus âgés et qui se permettent de faire des remarques quant à son genre. Ils ne lui font pas confiance et préfèrent s'adresser à des hommes.

Enfin, selon l'intervenante, la diversité de genre impacte l'équipe, sa collaboration et sa dynamique dans le sens où il y a parfois des discours que les gens évitent de tenir ou des discussions qu'ils évitent d'avoir en présence de femmes ou d'hommes. Cela impacte alors la bonne collaboration au sein de l'équipe car la confiance ne règne pas, pouvant instaurer un sentiment de rejet.

Au contraire, pour le recruteur interrogé chez Innoviris, l'intégration du genre mixte au sein des entreprises facilite la communication et la bonne ambiance à l'intérieur des équipes. Par exemple, une équipe composée d'hommes pourra avoir une tendance à certains problèmes d'EGO et de sentiment de supériorité. Une fois la présence d'une ou plusieurs femmes, ceux-ci se calment directement, influençant alors la bonne dynamique de groupe. Pour les équipes féminines, c'est la même chose. Elles peuvent se prendre la tête pour des bêtises et la présence d'un homme peut directement apaiser ces tensions.

Le seul problème qui ne favorise pas le bien-être en équipe et la collaboration de celles-ci est le télétravail. En effet, chacun s'isole chez soi empêchant le travail d'équipe et la vie en communauté.

Au niveau de la culture de l'entreprise, les employés jouent un rôle important dans la promotion de la diversité de genre. Par exemple, tous les deux ans, une ambassadrice des sciences est nommée pour promouvoir la carrière scientifique auprès des femmes et favoriser la mixité. De plus, les demandeurs de subsides et les porteurs de projets restent également attentifs à la bonne mixité au sein des équipes.

Cependant, les compétences continuent à primer sur le genre du candidat lors du recrutement car il manque de postulants.

3.1.4.5. *Attractivité de l'entreprise*

Selon l'employée de chez Paradigm, la diversité de genre influence l'attractivité de l'entreprise. Elle a pu vivre parfois des missions avec des hommes qui ne croyaient absolument pas en ses compétences et qui ne préféraient pas l'écouter, ils la préservaient comme si elle était fragile. Mais ce n'est pas ce que notre intervenante cherchait et cela a impacté sa satisfaction par rapport à son emploi et à l'entreprise.

La marque employeur de chez Innoviris, présentée par le recruteur, est semblable à celle des autres entreprises du service public étant donné qu'elle est imposée par le gouvernement. Mais ils vendent quand même les emplois de leur société avec des conditions de travail qui sont avantageuses. Le seul point qu'ils ont en plus est l'autonomie. En effet, c'est un environnement où les employés veulent travailler de manière autonome. Les employés engagés sont pour la plupart des personnes sortant du secteur privé et travaillant dans la recherche ou dans la science, ils veulent donc être indépendants dans leur répartition de travail et dans leur organisation. C'est alors un aspect qu'Innoviris offre pour laisser place à cette créativité. Ils sont attentifs aux demandes et aux besoins de leurs employés favorisant l'efficacité de la marque employeur.

3.1.5. *Analyse des résultats*

En interrogeant des employés salariés ainsi que des directeurs des ressources humaines et des PDG impliqués dans le processus de recrutement, nous avons recueilli des informations pertinentes et intéressantes sur l'impact de la diversité dans les entreprises en général. Comparer différents secteurs enrichit l'analyse du travail, car les méthodes de recrutement, les processus d'intégration et les valeurs peuvent varier considérablement d'un secteur à l'autre, voire d'une entreprise à l'autre.

Premièrement, la diversité de genre ne semble pas être un concept facile à définir et claire pour tout le monde. Lors des analyses, la plupart des intervenants prenaient le cas de la diversité de genre dans leur entreprise et de la place de celle-ci mais peu d'entre eux n'étaient capable de véritablement définir ce concept.

Deuxièmement, le processus de recrutement se passe globalement de la même manière pour les différents secteurs sauf pour le secteur public (étant soumis à des méthodes imposées par le gouvernement). Cependant, malgré ces méthodes différentes de recrutement, le problème de la diversité reste présent pour tous. En effet, ils cherchent presque tous à s'ouvrir au genre opposé que celui qui est associé à l'emploi offert mais n'ont pas encore trouvé de solution adéquate pour y parvenir sans pour autant discriminer l'autre genre. Une potentielle solution qui semble être commune aux recruteurs interrogés est l'élargissement des canaux de distribution. En publiant leur offre sur plusieurs plateformes et même dans les journaux ou sur certains site web comme le proposait le recruteur de chez Innoviris, cela permet l'augmentation de la quantité de candidats en influençant sûrement un plus grand nombre de personnes ayant le genre recherché. La solution utilisée par Innoviris et qui compose leur marque employeur est de mettre en avant leurs conditions de travail. Cette solution semble judicieuse s'ils cherchent à engager des femmes car plus flexible et permettant un bon équilibre entre gestion familiale et vie professionnelle. Cette valeur faisant partie des atouts de chez Innoviris en plus du télétravail, du travail autonome et d'autres encore, cela influence alors la candidature des femmes.

De plus, malgré une certaine attention quant à la diversité de genre au sein de quelques entreprises interviewées, on remarque une certaine faiblesse concernant la mise en place de la promotion de la diversité de genre dans le processus de recrutement. C'est-à-dire que dans la théorie, les recruteurs aimeraient introduire cette diversité de genre dans le recrutement mais ils n'ont pas encore trouvé de pratique adéquate pour l'inclure. De plus, pour certaines entreprises, viser la diversité de genre veut également dire, faire une différence entre les genres. Pour pouvoir considérer tous les employés de la même manière, il ne faudrait pas faire de différence entre eux. Seulement, la diversité de genre existe bien au sein des entreprises et la nier n'est pas une solution car c'est un fait, les hommes et les femmes fonctionnent différemment et les problèmes liés à cela ne sont pas impossibles. Il est donc intelligent d'en être conscient et d'avoir déjà des pratiques de gestion mise en place en cas de problème.

Enfin, les recruteurs sont tous d'accord pour dire que les critères primant sur la diversité lors du recrutement sont évidemment les compétences. La mise en place de quota, qui a pu ressortir lors de l'interview avec l'employée de chez Ubidata qui avant travaillait chez Owens-Corning, est assez intéressante également. Comme le disait l'intervenante, cela peut parfois

donner une chance de travail aux femmes qui ne trouvent pas de travail en raison de leur genre mais cela peut également influencer le fait d'être engagée en raison de son genre, ce qui n'est pas valorisant. C'est un concept qui manque peut-être de clarté et de nuance, qui serait intéressant à développer.

Troisièmement, concernant les pratiques internes et la gestion de cette diversité de genre de la part des ressources humaines, nous remarquons un manque conséquent. De nouveau, il ressortait des interviews, aussi bien de celles des employés que de celles des recruteurs qu'aucune prévention quant aux possibles problèmes liés au genre n'est faite au sein de ces entreprises. Ils se sentent pour la plupart soutenus et suivis de près concernant ces problèmes, sauf pour la défense ou les ressources humaines de l'armée ne portent absolument aucune attention à ce sujet.

Un des problèmes courant de la part des RH est de dire qu'ils vont intervenir en cas de problème mais de ne plus donner suite par après laissant le problème se dégrader et prendre parfois des ampleurs importantes. Cela peut être dû à un manque de connaissances ou de compétences sur ce sujet mais les membres des RH devraient alors suivre des formations ou en tout cas, prendre ce sujet plus à cœur pour pouvoir soutenir leurs employés.

Quatrièmement, concernant l'accueil des employés, dans tous les cas celui-ci s'est passé sans encombre, mis à part quelques remarques déplacées pour certaines. La plupart des répondants se sont alignés sur le fait que la solution à ce genre d'interventions était de montrer son caractère, de ne pas se laisser marcher dessus et de s'imposer, de prendre sa place. Je pense que cela dépend des caractères des nouveaux recrutés et cela ne devrait pas être la seule solution à ce genre de problème. C'est pourquoi il est important que les ressources humaines intègrent plus cette notion de diversité de genre, de problèmes liés à celles-ci et de solutions adéquates.

De plus, il pourrait être également intelligent d'introduire la diversité de genre et surtout le respect de celle-ci dans les valeurs de l'entreprise. Dans les résultats des analyses, l'implication des employés face à cette diversité était très faible voire inexistante empêchant donc la suppression des problèmes liés à cela. Je pense qu'en sensibilisant davantage les employés à ce sujet, cela pourrait éviter des discriminations, des manques de confiance envers

les femmes dans le secteur de l'ingénierie, etc. Après, je reste persuadée que certains préjugés sont innés et que l'être humain ne sait pas aller à l'encontre de ceux-ci. Certains biais sont parfois présents sans que la personne s'en rende compte. Il pourrait être intéressant de s'attarder à trouver une solution à ce genre de défi.

De plus, étant donné que les recruteurs cherchent à considérer les deux genres étudiés comme égaux et semblables, l'intégration qu'ils réservent à leurs nouveaux recrutés est évidemment la même pour tout le monde ce qui, je pense, favorise l'élimination de la discrimination et le bon déroulement de l'expérience de recrutement du nouveau salarié. Ils ne veulent pas faire de différence entre les hommes et les femmes et donc surtout pas porter plus d'attention à une femme lorsqu'elle est nouvelle qu'à un homme dans les secteurs dit masculins par exemple. Cependant, il est inévitable selon moi de rester attentif à ce que celle-ci se passe bien car comme énoncé, les préjugés sont présents et innés et donc les remarques déplacées peuvent se manifester.

Enfin, la diversité de genre peut impacter la dynamique et la collaboration d'une équipe, aussi bien positivement que négativement. Même si cela se manifeste par des commentaires inappropriés, dans le cas où cela se passe bien, cela amène une richesse à l'équipe et donc à l'entreprise favorisant un travail réussi et plus performant. Les hommes et les femmes n'ont pas toujours les mêmes compétences et la façon de penser de chacun, pour autant qu'elle soit acceptée, peut favoriser la qualité des résultats du travail d'équipe. Je pense donc que la diversité de genre au sein d'une équipe est importante et enrichissante pour cette équipe et in fine pour l'entreprise mais à condition qu'elle soit bien gérée et que les membres des ressources humaines soient conscients des potentielles difficultés qu'elle peut amener et qu'ils aient des solutions prédéfinies à celles-ci ou qu'ils s'engagent à régler les problèmes de façon efficace.

Pour finir, l'impact de la diversité de genre sur l'attractivité des entreprises semble être mitigé. Selon moi, les candidats accordent une attention particulière à la gestion de cette diversité par les entreprises, surtout s'ils ont eux-mêmes déjà rencontré des difficultés liées à leur genre ou qu'ils connaissent des gens dans ce cas. De ce que j'ai pu comprendre lors des interviews, les employés en recherche d'emploi ne se posent même pas la question de la diversité de genre, des genres composants l'équipe dans laquelle ils postulent, etc. Dans le cas où

l'entreprise concernée n'a jamais eu de problème de harcèlement dû au genre, la société reste attractive malgré qu'elle n'y porte pas d'attention particulière. Par contre, si le fait d'avoir plusieurs genres au sein d'une équipe impacte les relations en interne, la société sera moins attractive, surtout si les ressources humaines ne gèrent pas cela. En effet, je pense aussi que les ressources humaines ont un rôle important à jouer dans cette attractivité. Si l'entreprise possède une diversité peu équilibrée, laissant la possibilité à de potentiels problèmes, et que les ressources humaines ont des pratiques mises en place en prévention à ceux-ci ou des valeurs promouvant cette diversité, cela attirera beaucoup plus les candidats malgré la diversité peu équilibrée. A l'inverse, si la diversité est peu équilibrée et qu'en plus les ressources humaines n'interviennent pas ou très peu, cela impactera le bien-être des employés et donc ne donnera plus envie aux employés ou futurs candidats de travailler là.

En conclusion, ces réponses concernant l'impact de la diversité de genre sur le recrutement, la performance de l'attractivité et la fidélisation des employés sont enrichissantes et intéressantes pour la suite malgré le manque de réponses de quelques recruteurs. Celles-ci vont nous permettre de tirer des conclusions quant à ce qui est déjà mis en place, de pouvoir comparer les concepts théoriques et la réalité au sein des entreprises ainsi que sur ce qui n'est pas encore mis au point et qui pourrait représenter des recommandations pour les départements des ressources humaines des entreprises.

Il a été très intéressant de pouvoir comparer les différents secteurs, ce qui nous a permis d'apprendre que le manque de diversité équilibrée au sein du secteur infirmier par exemple, comprenant des équipes composées à 80% de femmes et 20% d'hommes représentaient pour eux l'équilibre parfait. Au contraire, au sein des forces de l'ordre et des équipes de l'armée, les femmes seraient favorables à une augmentation de la présence féminine, afin de démontrer aux hommes qu'elles sont tout aussi compétentes. Il en va de même dans les secteurs de l'ingénierie et de l'informatique.

Enfin, le fait d'avoir des répondants salariés au sein d'une entreprise ainsi que des personnes intervenant dans le processus de recrutement permet une comparaison entre les deux, entre ce que les ressources humaines essayent ou alors mettent en place concernant la diversité de genre et ce qui est vraiment perçu par les employés en retour.

3.1.5.1. Synthèse de l'analyse des résultats

Comparaisons intersectorielle	Similitudes	Différences
Compréhension de la diversité de genre	- Diversité plus large que diversité de genre : inclus également culture, âge, etc. - La diversité représente la collaboration hommes-femmes au travail.	- Besoin de la diversité : dans le secteur de la sécurité la diversité est indispensable tandis que dans le secteur médical, plus de diversité amènerait à un déséquilibre.
Processus de recrutement	- Volonté de recruter de façon diversifiée sans pour autant refuser des candidats peu attendus s'ils ont les compétences.	- Le service public n'a pas le choix de son processus de recrutement et est tenu de suivre les directives du gouvernement. - Différence de traitement en fonction du genre dans le secteur de la défense
Pratiques internes et gestion de la diversité de la part des RH	- Sensibilisation à la diversité de genre et vigilance à cet égard, mais absence de pratiques de gestion formalisée. - Communication comme solution en cas de problème	- Attention particulière sur le respect entre les collègues dans le secteur public
Culture d'entreprise et intégration des employés	- Pas de différence d'intégration entre les hommes ou les femmes - Impact positif de la diversité de genre sur les équipes du secteur médical, d'ingénierie et public - Pas de ressenti de différences au quotidien dans le secteur médical et public	- Dans les secteurs de l'ingénierie et de l'informatique, plusieurs remarques mal venues peuvent être faites par les clients qui manquent de confiance envers les femmes. - Promotion de la diversité de genre de la part des employés dans le secteur public. - Présence de remarques déplacées : par les clients dans le secteur d'ingénierie et par les collègues dans le secteur de la défense. - Impact neutre sur les équipes à l'armée. Travail assidu prend le dessus.
Attractivité de l'entreprise	- La diversité de genre influence positivement l'attractivité d'une entreprise à condition qu'elle soit bien gérée pour les secteurs publics, d'ingénierie et de la défense.	- Pour le secteur médical, la diversité n'impacte pas l'attractivité d'une entreprise car l'équilibre parfait est 80% femmes-20% hommes.

Comparaisons entre candidats et recruteurs	Similitudes	Différences
Compréhension de la diversité de genre	- Vision élargie/globale de la diversité - Traitement égal des employés	- Pas de différences perçues
Processus de recrutement	- Importance des compétences - Peu voire pas d'attention au genre dans le processus de recrutement - Si une femme travaille déjà dans le secteur, cela influencera une femme à postuler	- Volonté de recrutement diversifié. Les employés qui sont dans le secteur stéréotypé de leur genre ne voient pas d'importance à recruter diversifié comparé aux recruteurs.
Pratiques internes et gestion de la diversité des RH	- Soutien de la part des ressources humaines malgré le manque de pratiques internes	- Pas de différence perçues
Culture d'entreprise et intégration des employés	- Pas de différence entre hommes/femmes pour l'intégration - Impact de la diversité de genre sur la dynamique d'une équipe	- La nature de l'impact sur la dynamique de groupe : positif ou négatif.
Attractivité de l'entreprise	- Pas de similitudes perçues	- Impact de la diversité de genre sur l'attractivité : employé attirés par la diversité mais recruteurs ne l'incluent pas dans leur marque employeur.

3.2. Discussion

Cette dernière section est consacrée à la comparaison des résultats obtenus des interviews semi-directives avec les connaissances existantes en termes de diversité de genre, d'attractivité de l'entreprise et de la fidélisation des employés. L'organisation de cette section est la même que pour la présentation des résultats, en reprenant les cinq thèmes abordés. L'objectif final est de pouvoir tirer des conclusions et des recommandations quant à l'intégration de la diversité de genre.

Premièrement, concernant la compréhension de la diversité de genre, dans la plupart des cas, celle-ci est perçue par les intervenants comme l'équilibre entre les hommes et les femmes au travail et l'égalité de considération entre ces deux genres. Cependant, ils sont tous d'accord pour dire que dans une entreprise, la diversité ne s'arrête pas simplement au genre et qu'il faut une gestion globale de la diversité et non une gestion par diversité. Cette définition rejoint celle de Harrison, Price et Bell (1998) et Milliken et Martins (1996) reprise dans la théorie expliquant la « surface level diversity » qui concerne les diversités de genre, culturelles et générationnelles.

N'ayant pas beaucoup de théorie définissant clairement la diversité de genre perçue au sein des entreprises, les comparaisons sont minimales.

Deuxièmement, analysons le processus de recrutement. Le recrutement évalue trois compétences chez le candidat : les compétences managériales, les savoirs et les attitudes. L'âge, le genre ou l'origine ne doivent en aucun cas intervenir. Les employés interviewés ont partagé leurs sentiments sur le processus de recrutement et ont révélé qu'ils n'avaient perçu aucun attrait particulier lié à leur genre au cours de celui-ci.

Ensuite, la théorie énonce que les employés peuvent rencontrer des difficultés à trouver un emploi en raison de leur genre, notamment avec des diplômes stéréotypés comme ingénieur. Ils peuvent également éprouver des difficultés à se faire entendre et à trouver leur place au sein d'une équipe composée majoritairement de personnes du genre opposé. La partie pratique révèle que trouver un emploi dans un secteur peu diversifié n'est pas spécialement un problème. En effet, comme les recruteurs cherchent à recruter de manière diversifiée, cela

ne pose pas de souci particulier et peut même parfois être un atout. Cependant, il est vrai qu'obtenir la confiance de ses collègues de genre opposé peut s'avérer complexe.

Troisièmement, concernant les pratiques internes et la gestion RH de la diversité de genre, tout comme le dit la théorie, les recruteurs sont conscients de la difficulté à la diversité de genre une fois celle-ci intégrée dans l'entreprise. Ils révèlent une certaine volonté de recruter de façon diversifiée mais n'incluent pourtant pas cette diversité au sein de leurs valeurs ou dans leur culture d'entreprise.

La théorie dit également qu'inclure la diversité de genre et en avoir une bonne gestion permet une confiance plus assumée de la part des employés envers leurs employeurs. En effet, lors des interviews, les employés faisant partie du genre en minorité dans les entreprises concernées, ont pu faire part de l'importance accordée au soutien des ressources humaines. Les employés se sentent moins seuls s'ils savent qu'en cas de problème lié au genre, les ressources humaines interviendront, et ça permet d'instaurer un climat de travail plus agréable, une certaine confiance et donc une amélioration dans la qualité du travail. Cela rejoint le principe que l'objectif de l'inclusion de la diversité de genre est également un objectif économique comme énoncé dans le premier chapitre.

Quatrièmement, concernant la culture d'entreprise et l'intégration des employés, comme expliqué dans le premier chapitre, l'objectif aujourd'hui quant à la diversité de genre n'est plus de créer une population homogène au sein de la société en essayant de rendre leurs capacités semblables et égalitaires mais plutôt d'accepter les différences de chacun et d'arriver à gérer l'équipe au mieux pour que chacun soit écouté et respecté à sa juste valeur. En effet, c'est l'objectif des directeurs des ressources humaines avec quelques divergences toutefois. Nous avons vu lors de notre analyse que les employés interrogés chez Ubidata ne voyaient pas cela de cette façon. La culture de l'entreprise met plutôt en avant le fait qu'il faut considérer tous les employés comme similaires et ne pas faire de faveur à l'un ou à l'autre en raison de son genre, sa culture ou son âge. Pourtant, en adoptant cette technique, elles n'ont encore jamais rencontré de problème quelconque lié à la différence. Comme énoncé lors des interviews, la concentration sur la diversité peut parfois entraîner l'apparition de différences qui n'étaient pas problématiques au départ.

Enfin, concernant l'intégration des employés, la théorie indique que celle-ci ne se fait pas en un jour et qu'il est important d'offrir un suivi rapproché aux nouveaux candidats pour qu'ils puissent s'intégrer au mieux. À ce sujet, les intervenants ont principalement mentionné une journée d'intégration plutôt qu'un processus d'intégration complet. Cela peut être dû au nombre limité de recruteurs interrogés et à un manque de clarté de la question posée lors de l'interview concernant l'intégration.

Pour finir, analysons les résultats et la théorie de l'attractivité d'une entreprise. Selon la théorie et les intervenants, la diversité de genre représente un avantage concurrentiel pour une entreprise. Ils sont conscients que la diversité de genre peut influencer l'attractivité de l'entreprise, mais ne l'intègrent pas nécessairement dans leur marque employeur. Toutefois, la théorie sur la marque employeur externe indique que les candidats seront attirés par une entreprise après avoir analysé sa marque employeur pour vérifier si ses valeurs sont en accord avec la culture de l'entreprise. Cela pourrait donc nuire à l'entreprise si un candidat accorde une grande importance à la diversité de genre.

De plus, la diversité de genre n'est pas primordiale pour les CEO, dont la priorité est d'attirer de bons candidats plutôt que des candidats diversifiés. Bien qu'ils souhaitent recruter de manière diversifiée, cela n'est pas une priorité pour eux, ce qui explique son exclusion de la définition de leur marque employeur.

En conclusion, la partie théorique et pratique de ce travail se rejoignent sur certains points et au travers des interviews réalisés, on observe la mise en place des points théoriques.

Cependant, la gestion de la diversité de genre dans les entreprises nécessite encore des efforts pour être pleinement intégrée et efficace.

Les recommandations porteront sur l'amélioration des pratiques de gestion de la diversité, la sensibilisation auprès des employés de l'importance de la diversité de genre et de respect de celle-ci et la formation continue des ressources humaines à ce sujet et enfin, la mise en place de politiques concrètes et mesurables pour promouvoir une inclusion véritable et durable.

Chapitre 4 : CONCLUSION

Dans ce travail, plusieurs sujets sont abordés concernant la gestion RH, la diversité de genre, l'attractivité d'une entreprise et la gestion de ses employés. Ces concepts ont d'abord été

définis afin de pouvoir nous aider à analyser les résultats des interviews réalisées pour pouvoir répondre à notre question de recherche qui vise à comprendre comment les RH gèrent la diversité de genre pour l'attractivité d'une entreprise, le recrutement et la fidélisation des employés dans une entreprise. En effet, la diversité de genre prenant une place importante dans les débats actuels, elle oblige les DRH à s'adapter à ces nouveaux défis et à l'inclure au cœur de leur organisation. C'est une recherche importante car son inclusion n'est pas sans conséquence, elle est délicate à gérer, à mettre en place et représente un enjeu tant du point de vue social qu'économique pour l'entreprise.

Ce dernier chapitre va présenter les quelques recommandations qui peuvent être faites aux DRH des entreprises, un avis personnel concernant le sujet et la réalisation du travail. Il va également fournir les différentes limites de la recherche et les pistes qui restent ouvertes pour des quelconques recherches futures. Enfin, ce chapitre se terminera par une conclusion générale du travail.

4.1. Avis personnel et recommandations

Après la réalisation de ce travail, les définitions des différents concepts et l'analyse des résultats de cas pratiques, plusieurs recommandations peuvent être fournies aux DRH pour améliorer l'intégration de cette diversité au sein de leur entreprise. En effet, divers problèmes ont pu être décelés au sein de ce travail pour lesquels on peut essayer de proposer des solutions. Ces recommandations vont être présentées par thème pour faciliter la compréhension.

4.1.1. Compréhension de la diversité

Suite aux interviews réalisées, nous avons pu constater une faiblesse au niveau de la définition de la diversité de genre. Les personnes interrogées regroupent en général toutes les diversités en une et ne portent pas d'attention particulière à la diversité de genre. Dans certains cas, elles estiment que souligner la diversité de genre contribue en réalité à accentuer les inégalités et les différences de traitement. Nous pourrions recommander d'instaurer une sensibilisation à la diversité de genre auprès des employés en proposant des ateliers interactifs qui expliquent les concepts fondamentaux de la diversité de genre ou des modules

de formation en ligne incluant des vidéos, des quizz, et des études de cas pour rendre l'apprentissage engageant et compréhensible.

4.1.2. Processus de recrutement

Je pense que le fait de ne pas porter d'attention sur le genre de la personne n'est pas mauvais en soi. Privilégier les compétences comme le font les DRH lors du recrutement permet une égalité des chances et de traitement parfait excluant les possibles discriminations. Cependant, il existe toujours une éventualité que les recruteurs soient influencés par leurs biais et stéréotypes innés les poussant à refuser un candidat en raison de son genre. Malheureusement, les candidats refusés dans ces cas-là ne peuvent pas le prouver, ce qui complique la détection de ce genre de situations dans notre partie pratique. Comme recommandation à ce problème, je pense qu'il peut être bénéfique d'instaurer le concept des CV anonymes qui ne contiennent donc pas d'informations personnelles (photo, âge, genre, etc.). Cela peut éviter une influence de stéréotype ou de biais dans le choix du candidat et permettre un jugement basé seulement sur les compétences. L'utilisation d'une grille d'évaluation peut également être une recommandation de solution à ce problème permettant l'égalité des chances entre les candidats. L'utilisation d'un guide de recrutement peut également être utile pour solutionner ce problème. Enfin, je pense qu'une équipe de recrutement mixte pourrait être bénéfique dans ce cas.

Ensuite, le processus de recrutement peut également présenter un deuxième problème qui est de ne pas trouver de candidat diversifié. Pour ce faire, nous pourrions recommander aux recruteurs d'inclure la diversité de genre au sein de leur marque employeur. Diversifier les canaux de recrutement et présenter des offres inclusives sont de bonnes solutions proposées par les recruteurs interrogés mais aucun d'eux n'inclut la diversité de genre au sein de leur marque employeur. Il faudrait par exemple, communiquer les engagements et les pratiques mises en place par l'entreprise pour la promotion et l'inclusion de la diversité de genre pour permettre d'attirer les candidats diversifiés.

4.1.3. Pratiques internes et gestion de la diversité de la part des RH

Ce qui a pu ressortir des interviews réalisées est que malgré la volonté d'intégrer la diversité de genre et la gestion de celle-ci au sein des équipes, les RH ne savent pas toujours comment

faire et comment l'inclure. Je pense qu'une première recommandation pourrait être l'importance de la formation des ressources humaines sur la diversité de genre. Ils devraient participer à des ateliers spécialisés en gestion de cette diversité et se former à sa promotion. Ensuite, les RH pourraient développer des politiques claires en matière de diversité de genre incluant des lignes directrices sur l'égalité des chances ou encore créer un guide des bonnes pratiques pour aider les managers et les recruteurs à intégrer la diversité de genre dans leurs processus quotidiens. Je pense qu'il peut être également intéressant de revoir les pratiques internes de l'entreprise régulièrement pour identifier les défis présents et pouvoir y trouver des solutions. Enfin, le plus important de la part des DRH est de favoriser la communication ouverte et de montrer à leurs employés qu'ils peuvent discuter de ce sujet librement et en toute sécurité, et qu'ils offrent leur soutien et des solutions en cas de problème. Il est crucial de créer un environnement où les employés se sentent soutenus et entendus.

4.1.4. Culture d'entreprise et intégration des employés

Concernant ce sujet, les interviews nous ont prouvé que la diversité de genre n'était pas encore incluse au sein de la culture des entreprises et des valeurs de celles-ci. Pour solutionner ce problème, l'entreprise pourrait inclure la promotion de la diversité dans les communications internes de l'entreprise. Par exemple, en publiant sur l'intranet de l'entreprise pour partager des informations sur les initiatives en matière de diversité de genre et les succès obtenus ou en utilisant la newsletter de l'entreprise. De plus, encore une fois la sensibilisation à cette diversité peut être une solution. Les ressources humaines ne sont pas toujours au courant des dynamiques au sein des équipes. Pour remédier à cela, elles pourraient mettre en place des systèmes d'enquêtes anonymes afin de mesurer l'acceptation de la diversité de genre au sein de l'entreprise et de favoriser la résolution des problèmes potentiels.

Concernant l'intégration des employés, mis à part le fait de privilégier la technique du fonctionnement en binôme avec quelqu'un qui suit le nouveau candidat de près et avec qui il va travailler pendant un laps de temps, je n'ai pas d'autres recommandations.

4.1.5. L'attractivité de l'entreprise

Nous avons pu constater que les DRH n'incluaient pas spécialement la diversité de genre au sein de leur marque employeur. Pour recruter de façon plus diversifiée, ils tentent de mettre en avant des atouts qui pourraient attirer le genre souhaité mais aucune promotion de la diversité de genre n'est spécialement fournie dans leur marque employeur. Cela pourrait être une recommandation pour les DRH car les candidats mesurent la marque employeur afin de savoir si l'entreprise est attractive pour eux ou non. Je pense qu'intégrer le langage inclusif dans la marque employeur est primordial pour permettre d'attirer des candidats de tout genre.

Enfin, la publication de contenu qui met en avant la diversité de genre dans l'entreprise sur les réseaux sociaux et les plateformes de recrutement peut également attirer les employés ou même lancer des campagnes de sensibilisation à la diversité de genre sur les réseaux sociaux pour attirer une audience diversifiée.

En résumé, bien que les entreprises mettent un point d'honneur sur la diversité de genre et sur l'inclusion de celle-ci au sein de leurs valeurs et pratiques, elles manquent encore de pertinence et d'efficacité dans certains cas. Les recommandations fournies dans cette section pourraient être une solution à ces faiblesses qui représentent des réels défis pour les recruteurs ou les DRH.

4.2. Limites et pistes de recherches futures

Comme pour tout travail de recherche, celui-ci présente certaines limites qui ont pu nous freiner à plusieurs reprises dans chacune des parties de ce travail.

Premièrement, nous avons pu faire face à quelques limites conceptuelles. Une fois le choix de s'intéresser à la diversité au sein des entreprises, il en venait de convenir le type de diversité sur lequel la recherche allait porter. Il en existe un bon nombre au sein des entreprises ne permettant pas l'analyse de toutes ces diversités. De plus, pour certains concepts tels que l'attractivité des employés dans une entreprise, le nombre d'articles à disposition n'était pas suffisant et ne permettait pas de trouver des informations pertinentes afin de s'étendre sur le sujet. Troisièmement, la question de recherche étant assez large et voulant analyser la

gestion RH de la diversité de genre pour plusieurs domaines, il existe un nombre conséquent d'articles et de concepts liés à ce sujet. Il a donc été nécessaire de faire un choix quant à la sélection des concepts à définir et à leur pertinence. Finalement, pour le concept théorique cherchant à présenter les capacités des candidats à faire valoir leur différence, peu d'articles ont été trouvés laissant place à un manque d'informations à ce sujet.

Deuxièmement, pour la partie pratique, nous avons décidé d'utiliser une approche qualitative avec des interviews semi-directives. Pour cette partie du travail, nous avons été limités en nombre d'intervenants disponibles. Il aurait fallu avoir 2 employés et 1 recruteur par secteur et pour les secteurs de la défense et médical, il n'a pas été possible d'en trouver. Cela implique qu'on manque de données pour pouvoir confronter les expériences des candidats avec les mesures prises par les recruteurs dans ces deux secteurs.

Nous avons également fait face à une limite de temps nous obligeant à réaliser nos interviews rapidement et ne nous permettant pas d'attendre de nouveaux intervenants pour élargir notre échantillon.

De plus, les recruteurs que nous avons pu interviewer n'étaient pas issus des départements des ressources humaines directement nous empêchant d'avoir un retour pertinent sur les pratiques marketing et RH comme la marque employeur par exemple.

Ensuite, les résultats obtenus des entretiens ne concernent qu'une moindre partie de la population concernée par ce sujet, ce qui fait que ces résultats ne reflètent peut-être pas une généralité. De plus, ces candidats reflètent souvent la situation et l'organisation de leur entreprise, et leurs réponses ne sont pas toujours représentative de leur secteur d'activité. Les réponses peuvent également différer en fonction du caractère de chacun et les expériences peuvent être différentes au sein d'un même secteur ou d'une même entreprise. Enfin, concernant le guide d'entretien, il existe sûrement une série de questions qui auraient pu être pertinentes à poser et bénéfiques pour l'analyse mais qui n'ont pas été posées, limitant alors les recommandations.

Enfin, un manque de connaissances complètes et de compétences à ce sujet nous empêche d'aller plus loin dans nos analyses et nos recommandations. Par conséquent, nous pourrions suggérer un certain nombre de recherches futures pour approfondir ce sujet.

D'un point de vue thématique, il peut être intéressant de réaliser une analyse comparative avec des résultats d'autres secteurs pour identifier les similitudes et différences et ainsi réaliser des analyses sur plusieurs périodes afin de pouvoir voir les évolutions au sein des entreprises. De plus, il peut également être pertinent d'élargir le cadre théorique et de se concentrer sur un thème un peu plus large afin d'élargir les connaissances et de pouvoir réaliser des analyses plus poussées afin de proposer des recommandations et solutions solides.

Ensuite, pour la partie analyse, l'accent a été mis sur une analyse qualitative mais il peut également être intéressant de mener une enquête quantitative afin d'avoir plus de réponses, pouvoir poser des questions plus ciblées et approfondir les connaissances sur le sujet. Cependant, le mieux serait de pouvoir utiliser plusieurs techniques d'analyses afin de rendre le travail plus représentatif.

Je pense qu'il peut être également intéressant de se concentrer sur des cas plus ciblés étant soumis à des discriminations quant à leur genre et ayant des difficultés à trouver du travail. Dans notre cas, nous n'avons trouvé que des personnes n'ayant rencontré aucun ou très peu de problèmes liés à leur genre.

Enfin, il peut également être pertinent de mettre en œuvre les recommandations proposées dans la sous-section précédente et d'analyser leur efficacité.

4.3. Conclusion générale

En conclusion, le sujet de la diversité de genre reste un sujet encore délicat et peu développé au sein des entreprises actuelles. Les DRH sont conscients des enjeux que celle-ci peut représenter d'un point de vue social et économique, mais font encore face à de nombreuses faiblesses quant à son inclusion et à sa gestion. Pour ce faire, les entreprises devraient adopter des politiques inclusives et proactives pour bénéficier pleinement des avantages associés à la diversité de genre. En intégrant ces pratiques, elles pourront non seulement attirer et retenir

les meilleurs talents, mais aussi favoriser un environnement de travail plus équitable et dynamique, propice à l'innovation et à la performance durable.

BIBLIOGRAPHIE

- Acker, J. (2006). Inequality regimes gender, class, and race in organizations. *Gender & society*, 20(4), 441-464.
- Agrawal, R., & Swaroop P. (2009). "Effect of employer brand image on application intentions of B-School undergraduates", *Vision*, vol. 13, n° 3, p. 41-49. Attributs candidats pour juger entreprises = marque employeur.
- Belghiti-Mahut S. (2004). « Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 151.
- Bender, A.F., Pigeyre, F. (2003), « Gestion des ressources humaines et diversité », Cinquième journée d'étude : "Les cadres au regard du genre". LASMAS-CNRS, Paris, juin.
- Blossfeld, H., Buchholz, S., Dämmrich, J., Kilpi-Jakonen, E., Kosyakova, Y., Skopek, J., & Vono De Vilhena, D. (2015). Gender Differences at Labor Market Entry: The Effect of Changing Educational Pathways and Institutional Structures. *Gender, Education and Employment: An International Comparison of School-To-Work Transition*, 3-38.
- Charbonnier-Voirin, A. & Vignolles, A. (2015). Marque employeur interne et externe: Un état de l'art et un agenda de recherche. *Revue française de gestion*, 246, 63-82. <https://www.cairn.info/revue--2015-1-page-63.htm>.
- Charles, M. (2005). National skill regimes, postindustrialism, and sex segregation. *Social Politics: International Studies in Gender, State & Society*, 12(2), 289-316.
- Charles M., & Bradley, K. (2002). Equal but separate? A cross-national study of sex segregation in higher education. *American Sociological Review*, 573-599.
- Charles, M. and Grusky, D. (2004), *Occupational Ghettos: The Worldwide Segregation of Women and Men*, Stanford University Press.
- Commission Européenne (2002), *Rapport conjoint sur l'inclusion sociale*, rapport, coll. Emploi et affaires sociales, Bruxelles.
- Commission Européenne (2003), *Rapport annuel sur l'égalité et l'anti-discrimination : vers la diversité*, rapport, coll. Emploi et affaires sociales, Bruxelles.
- Commission Européenne (2004), *Egalité et non-discrimination*, rapport, Bruxelles.
- Cornet A., Delhay C. (2005), « Gestion de la diversité : la nécessaire articulation entre l'économique et l'éthique », *Entreprise Éthique* n°23, octobre, p. 90-101.

- Cornet, A., & Warnant, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*. https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=m6nR2ggsDA4C&oi=fnd&pg=PR9&dq=gestion+diversit+&ots=F6kn-uX_BQ&sig=3MCBBYxAfX9aJT5UzBsWOFqtAY4&redir_esc=y#v=onepage&q=gestion%20diversit&f=false
- Cornet, A., & Warnant, P. (2008). *La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations*. Presses universitaires de Liège. <https://discri.be/wp-content/uploads/La-gestion-des-diversit%C3%A9s-des-ressources-humaines-dans-les-entreprises-et-organisations.pdf>
- Correll, S., (2001). Gender and the career choice process: the role of biased self-assessments 1. *American journal of Sociology*, 106(6), 1691-1730.
- Dalmas, M. & Lima, M. (2016). Génération Y, Génération post-moderne ? Les enjeux pour la GRH. *Management & Avenir*, 90, 151-174. <https://doi.org/10.3917/mav.090.0151>
- Durand, S. & Lecombe, J. (2023). *Chapitre 1. Il était une fois la diversité et l'inclusion*. Dans : S. Durand & J. Lecombe (Dir), *Diversité et inclusion : Incarner ses valeurs pour mieux les communiquer* (pp. 15-23). Dunod.
- Ferrary, M. (2018). Gender diversity in the labor market: employer discrimination, educational choices and professional preferences. *@GRH*, 27, 83-118. <https://doi.org/10.3917/grh.182.0083>
- Fondeur, Y. (2014). La « professionnalisation du recrutement » au prisme des dispositifs de sélection. *Revue Française de Socio-Économie*, 14, 135-153. <https://doi.org/10.3917/rfse.014.0135>
- Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*, 7, 23-42. <https://doi.org/10.3917/mav.007.0023>
- Garner-Moyer, H. (2011). Sélection et sélectivité en GRH : quelle place pour l'éthique dans le processus de recrutement ? *Humanisme et Entreprise*, 303, 57-72. <https://doi.org/10.3917/hume.303.0057>
- Gavand, A. (2013). *Le recrutement: Enjeux, outils, meilleures pratiques et nouveaux standards*. Edition Eyrolles. <https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=AL7Hy4GxjEgC&oi=fnd&pg=PA5&dq=enjeu>

[x+du+recrutement+&ots=zJSvd8SbYY&sig=H6MH2GXMqaaVS1S2qqcPdmiVLXI&redir_esc=y#v=onepage&q=enjeux%20du%20recrutement&f=false](https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=TipYDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=le+recrutement&ots=zJSvd8SbYY&sig=H6MH2GXMqaaVS1S2qqcPdmiVLXI&redir_esc=y#v=onepage&q=enjeux%20du%20recrutement&f=false)

Gorman, E., & Kmec, J. (2009). Hierarchical Rank and Women's Organizational Mobility: Glass Ceilings in Corporate Law Firms. *American Journal of Sociology*, 114(5), 1428-1474.
<https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/19824313/>

Hillman A., Shropshire C. and Cannella A.J. (2007). "Organizational predictors of women. On corporate boards", *Academy of Management Journal*, vol. 50, n° 4, p. 941-952.

Ibarra, H. (1992). Homophily and differential returns: Sex differences in network structure and access in an advertising firm. *Administrative Science Quarterly*, 37(3), 442-447.

Jouve, D., & Massoni, D. (1996). *Le Recrutement*. FeniXX
https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=TipYDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=le+recrutement&ots=viDZD-5OMq&sig=S6nXYO45TJCwfjT0IRJwi15ooM&redir_esc=y#v=onepage&q=le%20recrutement&f=false

Kelly, E., et al., (2010). Gendered challenge, gendered response: Confronting the ideal worker norm in a white-collar organization. *Gender & Society*, 24(3), 281-303.

Laufer J. (1982). *La féminité neutralisée ? Les femmes cadres dans l'entreprise*, Paris, Flammarion.

Laufer J. et Fouquet A. (2001). « À l'épreuve de la féminisation », *Cadres : la grande rupture*, Bouffartigue P., Paris, La Découverte.

Lechaume, A., Fleury, C. & Prévost, C. (2022). De la diversité générationnelle aux différences générationnelles au travail. *Les diversités en emploi, section 1, chapitre 2*, 47-67.

Manço, A., Gatugu, J., & Ouled El Bey, S. (2017). *La diversité culturelle : un atout pour l'entreprise?* IRFAM de Liège. <https://www.irfam.org/wp-content/uploads/etudes/analyse042017.pdf>

Martin V. et Pignatelli I. (2004). « Les instances de pouvoir des 500 premiers groupes Français. Un monde "androcentrique" », *Revue française de gestion*, vol. 30, n° 151, p. 161-172.

Martory, B., & Crozet, D. (2016). *Gestion des ressources humaines : pilotage social et performances* (9^e éd.). Dunod. <https://istagmali-bibliotheque.com/wp-content/uploads/2024/02/Management-sup-Daniel-Crozet -Bernard-Martory-Gestion-des-ressources-humaines- -pilotage-social-et-performances-Dunod.pdf>

McCusker, D., et Wolfman, I. (1998). *Loyalty in the eyes of employers and employees*. Workforce, 12-14.

- Morgan, et al., (2013), "Feeding the Pipeline: Gender, Occupational Plans, and College Major Selection." *Social Science Research* 42(4): 989-1005.
- Ndayirata, S. (2017). *L'influence des perceptions des pratiques de GRH et des facteurs de contexte organisationnel sur la fidélité des employés : cas des médecins du secteur public au Burundi*. Université Paul Valéry. <https://theses.hal.science/tel-01759494v1/document>
- OECD (2016), *Society at a the glance 2016*, OECD Social Indicators, OECD Publishing.
- Paillé, P. (2011). La fidélisation des Ressources humaines. Les dimensions négligées. In Paillé, P. (dir), *La fidélisation des Ressources Humaines: Approches conceptuelles et étude empiriques*, Laval, PUL, Québec, p.119-136.
- Paillé, P. (2014). Attirer, retenir et fidéliser les ressources humaines. https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=nNYoEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR11&dq=attirer,+retenir+et+fid%C3%A9liser&ots=yAvP2yyEpH&sig=YTpDxIm4DcmhUQGob5_IISIJ-Ho&redir_esc=y#v=onepage&q=attirer%2C%20retenir%20et%20fid%C3%A9liser&f=false
- Pedulla, D., and Thébaud, S. (2015). Can we finish the revolution? Gender, work-family ideals, and institutional constraint. *American Sociological Review*, 80(1), 116-139.
- Peretti, J. M. (2005). *Dictionnaire des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert.
- Perrot, S., & Lacaze, D. (2010). *Réussir l'intégration de nouveaux collaborateurs en entreprise*. Dunod. https://books.google.be/books?hl=fr&lr=&id=5zdubC0hLKsC&oi=fnd&pg=PA1&dq=int%C3%A9gration+nouveaux+collaborateurs&ots=b5yWygM81L&sig=qkssxtUzR7zYPhrizelKs32F8jY&redir_esc=y#v=onepage&q=int%C3%A9gration%20nouveaux%20collaborateurs&f=false
- Point, S. (2006). La charte de la diversité regards sur le discours des entreprises signataires. *Management & Avenir*, 8, 61-85. <https://doi.org/10.3917/mav.008.0061>
- Ridgeway, C., & Correll, S., (2004). Unpacking the gender system: A theoretical perspective on gender beliefs and social relations. *Gender & Society*, 18(4), 510-531.
- Remmas, H. (2023). Le Rôle Du Marketing Des Ressources Humaines Dans L'attraction, L'intégration Et La Fidélisation Des Salaries. *Revue Organisation et Travail*, 12(2), 192-208. <https://www.asjp.cerist.dz/en/article/227826>
- Roth, L. (2006). *Selling women short: Gender and money on Wall Street*. Princeton University Press.

- Rudman, L., & Mescher, K. (2013). Penalizing men who request a family leave: Is flexibility stigma a femininity stigma? *Journal of Social Issues*, 69(2), 322-340.
- Sabeg, Y. (2004), *Les oubliés de l'égalité des chances*, Institut Montaigne.
- Scotto, M., Sappe, R. & Boyer, A. (2008). Réussir la diversité du genre. Une expérience de développement de l'égalité professionnelle femme/homme dans le secteur de la construction, souvent considéré comme « masculin » : l'exemple de CARI, entreprise de BTP dans les Alpes Maritimes. *Management & Avenir*, 18, 18-41. <https://doi.org/10.3917/mav.018.0018>
- Smyth, E. & Steinmetz, S. (2008). Field of study and gender segregation in European labour markets. *International Journal of Comparative Sociology*, 49(4-5), 257-281.
- Stone, P. (2007). *Opting out?: Why women really quit careers and head home*. Univ of California Press.
- Toé, M. (2014). Diversité du genre et gouvernance des entreprises: Les déterminants endogènes. *Revue française de gestion*, 238, 153-178. <https://doi.org/10.3166/RFG.238.153-178>
- Viot, C. & Benraïss-Noailles, L. (2014). *Employeurs démarquez-vous ! La marque employeur, un gisement de valeur inexploité ?* 18(3), 60–81. <https://doi.org/10.7202/1025090ar>
- Xie, Y. and Shauman, K. (2003), *Women in Science: Career Processes and Outcomes*, Harvard University Press.
- Yao, N. (2013). Communication de recrutement et/ou marque employeur ? *Communication & management*, 10, 73-85. <https://doi.org/10.3917/comma.102.0073>

ANNEXES

Guides d'entretien

Introduction.

Bonjour, je réalise actuellement une recherche sur l'impact de la diversité de genre sur le processus de recrutement, la performance de l'attractivité et l'intégration des employé(e)s dans les entreprises ; ainsi que sur la gestion de cette diversité par les départements RH. J'aimerais vous poser quelques questions afin de comprendre comment cette diversité est gérée par le département des ressources humaines/afin de comprendre comment l'acceptation de la diversité de genre en entreprise est perçue par les futur(e)s employé(e)s ou employé(e)s actuel(le)s des entreprises.

1. Pouvez-vous vous présenter en deux mots ainsi que votre entreprise ?
2. Comment pourriez-vous, dans vos propres mots, définir la diversité de genre et son utilité au travail ?

Guide d'entretien pour les recruteurs

Pratique de recrutement

1. Dans votre processus de recrutement actuel, cherchez-vous à attirer des candidats qui postulent peu dans votre entreprise pour des questions de stéréotypie de genre (métier dit masculin/féminin) ?
2. Si oui, selon vous, quelles sont les modes de recrutements que vous utilisez et quels sont les plus performants pour attirer un homme/femme dans un métier stéréotypé, donc à inclure la diversité de genre ?
3. Si oui, comment attirez-vous ce genre de candidats ?
4. Lors du recrutement, il peut y avoir la présence d'un biais inconscient concernant le genre attendu, cela vous est-il déjà arrivé ? Si oui, comment maîtrisez-vous ce biais de genre ?
5. Êtes-vous amené à ne pas retenir des candidats pour des raisons de genre ?

Politiques et pratiques internes

6. Quelles sont les pratiques internes qui sont utilisées pour soutenir et promouvoir la diversité de genre dans votre entreprise ?
7. Comment évaluez-vous l'efficacité de ces pratiques ?
8. Quelle est l'implication des employés dans la diversité de genre, à quel point ils l'acceptent ?

Marque employeur et attractivité

9. Quel est la marque employeur de votre entreprise actuellement ?
10. Y a-t-il des aspects de la diversité de genre qui sont mis en avant dans celle-ci ?
11. Comment gérez-vous l'attractivité de votre entreprise tout en promouvant la diversité de genre ?
12. A l'externe, avez-vous examiné des changements dans la perception de votre entreprise une fois les initiatives de diversité mises en place ?

Culture d'entreprise et inclusion

13. Comment gérez-vous l'intégration d'une personne de genre moins courant dans le métier au sein de vos équipes ?
14. Sentez-vous un impact sur le bien-être au travail de vos employés, leur motivation ou leur performance suite aux politiques d'inclusion mises en place ?

Perspectives d'évolution

15. Quels peuvent être les problèmes majeurs rencontrés dans les équipes ?
16. Avez-vous des projets d'amélioration à ce jour ?
17. Quels sont vos objectifs futurs concernant la diversité de genre au sein de votre entreprise ?

Conclusion

18. Avez-vous d'autres commentaires/suggestions concernant la diversité de genre dans le recrutement et dans la gestion des employés ?

Guide d'entretien pour les candidats**Expérience du processus de recrutement**

1. Lors du processus de recrutement, avez-vous senti un intérêt particulier accordé à la diversité de genre ? Si oui, pouvez-vous me l'expliquer ?

2. Lors du processus de votre recrutement, avez-vous ressenti une certaine réticence de la part des recruteurs concernant votre genre ?
3. Quels sont vos attentes vis-à-vis des initiatives prises par l'entreprise concernant la diversité de genre lorsque vous postulez ?

Perception de la diversité de genre

4. Quelle est pour vous, l'importance de la diversité de genre au sein d'une entreprise ?
5. Comment cela pourrait-il influencer vos choix d'entreprise ?
6. Selon vous, en quoi la diversité de genre influence-t-elle l'attractivité d'une entreprise ?
7. Quel rôle joue-t-elle au sein de cette attractivité ?

Intégration et accueil

8. Pouvez-vous m'expliquer votre intégration au sein de votre équipe lorsque vous êtes arrivés dans cette entreprise ?
9. Votre différence de genre attendu a-t-elle été acceptée ?
10. Étant employé dans une équipe essentiellement composée de femmes/hommes, ressentez-vous cette différence au quotidien ?

Expérience de travail et collaboration

11. Pensez-vous que la diversité de genre impacte la dynamique et la collaboration au sein de votre équipe ?
12. Comment le département des ressources humaines gère-t-il la diversité de genre au quotidien et sur votre lieu de travail ?

Perceptions personnelles des politiques des ressources humaines

13. Comment évalueriez-vous les politiques et pratiques de diversité de genre et d'inclusion mises en place par le département RH au sein de votre entreprise ?

Sous questions : Sont-elles suffisantes ? Doivent-elles être améliorées ? Quelles solutions pouvez-vous proposer pour pallier ces éventuelles faiblesses ?

Perspectives d'évolution ou d'amélioration

14. Quels pourraient être les suggestions ou conseils que vous donneriez à votre entreprise pour améliorer la prise en compte de la diversité de genre lors du recrutement (et lors de l'intégration s'il y a des problèmes) ?
15. Quels types de programmes ou de formations aimeriez-vous voir mis en place pour promouvoir une meilleure intégration des employés de différents genres ? Pensez-vous que cela peut être efficace ?

Conclusion

16. Avez-vous d'autres commentaires/suggestions concernant la diversité de genre dans le recrutement et dans la gestion des employés ?

Interviews

Interview dans le secteur de l'ingénierie : employée chez Ubidata.

Bonjour, je réalise actuellement une recherche sur l'impact de la diversité de genre sur le processus de recrutement, la performance de l'attractivité et l'intégration des employé(e)s dans les entreprises ; ainsi que sur la gestion de cette diversité par les départements RH. J'aimerais vous poser quelques questions afin de comprendre comment l'acceptation de la diversité de genre en entreprise est perçue par les futur(e)s employé(e)s ou employé(e)s actuel(le)s des entreprises.

Pouvez-vous vous présenter en deux mots ainsi que votre entreprise ?

J'ai un long historique. Je suis ingénieure civile de formation et dans le cadre des études nous étions moins de 10% de filles. J'ai toujours travaillé dans un milieu d'hommes sachant que j'ai démarré ma vie dans des usines et des industries où les femmes étaient très cloisonnées dans certains types de travaux et où une femme ingénieure a toujours eu beaucoup de mal (surtout en France où j'ai démarré ma carrière) à montrer qu'elles étaient équivalentes à un homme. Aujourd'hui je travaille dans une PME où l'on est 16 et qui est tellement diversifiée, non seulement en genre mais également en culture puisqu'il y a énormément d'étranger qui

travaille avec nous. On fournit des services informatiques aux secteurs logistiques et transports. Dans le secteur informatique, tu as plus de femmes que dans certains autres secteurs comme la mécanique ou l'électricité où là c'est encore fort masculin comme milieu. Je ne vais pas dire qu'on est à l'équilibre mais on essaye d'y tendre et en tout cas à ne pas fermer des portes à cause du genre et à cause d'une différence quelconque.

Comment pourriez-vous, dans vos propres mots, définir la diversité de genre et son utilité au travail ?

Je n'aime pas pointer du doigt la diversité de genre, ça me pose vraiment un problème. Quand j'ai travaillé pour Owens-Corning qui est une société américaine où j'ai travaillé 10 ans, j'ai fait partie du groupe qu'ils appelaient « diversity », où ils avaient des quotas et c'était très marqué aux États-Unis où il leur fallait absolument un quota d'Hispanique, un quota de personnes neutres en genre, etc. En fait, je me suis rendue compte que moi j'étais engagée parce que j'étais une femme. Alors probablement aussi pour mes compétences, mais ça me perturbe parce que je pense que ce n'est pas une bonne réflexion. Alors, est-ce que c'est une méthode aujourd'hui pour pouvoir donner la place aux femmes? C'est bien, c'est très chouette, mais imposer des quotas, je ne suis pas persuadée que ce soit très efficace. Il faut peut-être passer par là pour que les femmes trouvent leur place mais pointer du doigt la femme, ça me pose aussi un problème. Il y a tellement de diversités différentes. Par exemple, aux USA, il y a les homosexuels qui sont épinglés comme faisant partie d'une diversité, d'une minorité qui faut mettre en avant, il y avait toute la communauté hispanique qui était également une des communautés qui fallait absolument pousser en avant. Un des challenges dans notre belgitude c'est la place des étrangers aussi. Quelle est la place d'un étranger, d'un nom à consonance marocaine dans une société par exemple ? Pourquoi plus une femme qu'un marocain ? Donc, je crois que la diversité ce n'est pas uniquement les femmes. Mais clairement si on parle de diversité de genre, il y a des hommes et il y a les femmes et il y a les études qui sont historiquement plus masculines et qui attirent peut-être plus les mecs que les filles.

Il faut savoir que j'ai été confronté assez régulièrement à des personnes qui ont beaucoup de mal à accepter qu'une femme ait pu faire des études de type ingénieur et ait des compétences.

Ça a été même très loin parce que j'en ai fait un burn out. J'ai subi un harcèlement professionnel dans ce cadre-là. Et le jour où je suis parvenue à mettre ces deux mots sur ce qui m'arrivait, j'ai pu comprendre et analyser et j'ai pu me reconstruire aussi. Et du coup, faire aussi mes choix de société avec lesquels j'ai envie de travailler, dans lesquels on fait attention à ça et où on peut avoir un dialogue autour de ça.

Il faut également savoir que mon cas et ce harcèlement professionnel est lié à une culture. La personne qui m'a harcelée est d'origine israélienne et dans la culture juive, la femme a une place de soumise. Donc là aussi, tu as le genre, la diversité de genre, mais il était très fortement lié à la diversité de culture. Je dirais qu'une femme dans un milieu où il est accepté que la femme peut être « égale de l'homme », peut être aussi compétente qu'un homme dans certains domaines, simplifiera l'entente et le bon déroulement des activités. Par contre, tu as toujours des cultures et des sociétés où la femme tient toujours un rôle mineur par rapport à l'homme. C'est un challenge avec ce genre de personnes là parce que c'est souvent des personnes qui sont également abus de pouvoir, qui aiment bien mettre des titres sur leur carte de visite, qui ont besoin de montrer qu'ils sont plus valables que les autres, et qu'ils ont un certain pouvoir. Et ce qui, je crois, dans notre culture est nettement moins le cas aujourd'hui. Je crois, enfin, j'espère penser. Mais globalement, les entreprises évoluent vers la suppression des hiérarchies en pointe. Elles tendent à adopter une hiérarchie complètement horizontale.

Lors du processus de recrutement, avez-vous senti un intérêt particulier accordée à la diversité de genre ?

Tout dépend des sociétés dans lesquels j'ai postulé. C'est difficile à répondre. Je vais dire, Owens Corning clairement oui, parce que c'était un de leurs critères et c'était une des ambitions de la société. Ils avaient des objectifs derrière, ils avaient besoin de quotas, d'un certain type de personne. Donc là, oui, je l'ai sentie. Ubidata, là où je suis aujourd'hui, non pas du tout. Mais peut-être aussi parce que Owens Corning, c'est une société de milliers de personnes qui a des branches un peu partout sur la planète et Ubidata, c'est une PME de 16 personnes donc la taille de la société fait peut-être beaucoup aussi sur le type d'approche.

Une PME ne peut pas se permettre de refuser un CV ou de refuser de discuter avec une personne sous prétexte du genre ou de la nationalité.

La diversité de genre influence-t-elle votre décision de postuler à un emploi ou d'accepter une offre d'emploi ?

Ce que j'ai expliqué au niveau des quotas, ça m'a clairement ennuyé. Donc savoir qu'on m'engage parce que je suis une femme, ça m'ennuie. Savoir que la société est ouverte à la diversité, ça, ça m'intéresse. Mais je ne veux pas que ce soit un objectif en tant que tel et que finalement, on fasse passer le genre avant les compétences. De nouveau, je ne veux pas que le genre soit un des critères d'engagement ou de non -engagement. J'aimerais que ce soit quelque chose de totalement neutre. Ce qui est important, c'est les compétences de la personne, sa manière de s'intégrer dans les valeurs de la société et dans l'environnement et c'est le contact qu'on a avec cette personne. Pour moi, ça a beaucoup plus d'importance que le genre. Mais, j'entends aussi que la maturité de la société doit évoluer pour que ce ne soit plus un problème. Dans une société qui est capable de tenir ce genre de raisonnement, le genre ne devrait plus être un problème. Par contre, dans des sociétés où clairement il y a encore beaucoup de misogynes et d'hommes qui pensent qu'ils valent mieux que les femmes, je crois qu'il faut passer par l'obligation de quotas ou par une législation pour que les femmes trouvent naturellement leur place.

Pensez-vous que la diversité de genre peut influencer l'attractivité d'une entreprise ?

Oui certainement, je pense oui. En tout cas, ça peut ouvrir des portes, ça ne peut être que bénéfique je pense.

Nous allons maintenant nous intéresser au domaine de l'intégration et de l'accueil. Pouvez-vous m'expliquer votre intégration au sein de votre équipe lorsque vous êtes arrivée dans cette entreprise ?

Alors, j'ai toujours été bien accueillie dans les entreprises, je ne me suis jamais sentie mal. C'est très chouette car, dans la PME où je travaille maintenant, à chaque nouvel employé (et il y en a pas mal ces dernières années), on l'accueille tous de la même façon avec un petit déjeuner, on passe du temps à se connaître pendant une ou deux heures autour d'un café et un croissant avant de retourner au travail. Mais que ce soit une femme, un étranger ou un belge, l'approche reste la même.

Donc même votre précédente entreprise où vous avez subi le harcèlement professionnel, vous n'avez pas senti de réticence ?

Au moment de l'accueil non. Mais dans certaines entreprises, au fur et à mesure où j'avancais dans mes projets, j'ai rencontré des personnes qui avaient parfois des soucis avec la parole d'une femme. Avec la crédibilité, en tout cas dans le domaine technique, sur les compétences qu'une femme pouvait avoir dans un métier historiquement associé aux hommes.

Pensez-vous que la différence entre votre ancien emploi et l'actuel vient du fait que l'entreprise est plus diversifiée ?

Oui, certainement parce que c'est plus diversifié. On est plus diversifié au niveau du nombre de nationalités différentes qu'on a chez nous car on a une albanaise, un hongrois, un français, des Belges et dans les Belges, on a des flamands et des francophones, et encore d'autres nationalités. Mais le fait qu'il y ait toutes ces cultures différentes fait que, finalement, le genre se glisse dans la diversité globale. Et je pense qu'effectivement, toutes ces différences font que, clairement, parfois, c'est très difficile, parce qu'on parle en anglais, tous et que l'anglais de chacun n'est pas au même niveau donc la communication est rendue beaucoup plus difficile. On a deux indiens et la culture indienne est difficile à appréhender car ils ont des modes de fonctionnement vraiment particuliers. Mais en même temps, même si c'est compliqué, ça crée de la richesse. Il faut trouver l'équilibre entre complexité et richesse et se dire qu'on va essayer de tempérer l'un par l'autre et essayer d'en sortir ce qui est intéressant pour la société.

Pensez-vous que la diversité de genre impacte la dynamique et la collaboration au sein de votre équipe ?

Oui, non, oui. Je ne sais pas, c'est difficile à dire. Est-ce que ça aide? Ça amène un autre point de vue. Je dirais qu'une femme qui doit gérer déjà une famille avec des enfants va avoir une approche plus pragmatique, là où un homme peut parfois partir dans des considérations pas du tout terre à terre. Chacun a des compétences et les mettre ensemble peut aider.

Avez-vous un département de ressources humaines dans votre entreprise ?

Oui, on a une personne qui gère entre autres les ressources humaines donc elle fait RH mais elle fait la comptabilité aussi.

Est-elle amenée à devoir gérer cette diversité de genre au quotidien et sur le lieu de travail ?

Le département RH intervient, dans la mesure où quand il y a un problème, elle intervient clairement et elle essaye de concilier les avis différents. Est-ce qu'elle l'a fait dans le cadre d'un problème de diversité de genre? Je ne pense pas. Mais en tout cas, la personne RH intervient en cas de soucis. S'il devait y avoir un souci de diversité de genre, elle le ferait.

De quelle manière interviendrait-elle ?

Par une discussion. Elle prend la personne à part et elle discute avec l'un et l'autre et elle essaie de comprendre ce qu'il se passe.

Y a-t-il des politiques et pratiques internes de diversité de genre et d'inclusion mises en place par le département RH ?

Pas vraiment. On essaie de construire de la cohésion dans l'équipe, ce qui est important, surtout quand on a des personnes aussi différentes que chez nous. Donc on fait des teams building, on essaie d'aller manger au resto ensemble de temps en temps. Mais ce n'est pas

spécialement lié au genre, c'est plutôt lié à la diversité globale des 16 personnes qui travaillent dans la société. Essayer de créer du lien et de trouver quelque chose qui nous unit en dehors du genre, de la culture, de la nationalité, de la langue, c'est vraiment important quand il y a des personnes très différentes. On a fait un travail aussi, par exemple, sur les valeurs de chacun et on essayait d'utiliser des outils collaboratifs comme Kahoot ou autre, pour faire des Mind mapping, essayer de rassembler et que chacun, par le jeu, essaye de montrer ce qu'il pense, donne son idée, son état d'esprit, parce que dans la diversité, tu as aussi énormément de personnes qui sont extraverties et d'autres introverties. Ça c'est aussi une très grande difficulté de savoir comment amener les personnes qui ne disent rien et qui sont tout le temps dans leur coin à s'exprimer et à dire ce qu'elles pensent. Et au contraire, de dire aux personnes qui prennent un peu trop de place, et moi la première, de s'écraser un peu et laisser de la place aux autres sans les brusquer. Je ne dis pas que c'est facile et qu'on y arrive, mais en tout cas la volonté dans la société y est. Et c'est sûrement un avantage des PME par rapport aux grosses sociétés. On prend le temps de bien s'écouter et écouter les besoins de chacun. Dans les grosses sociétés généralement, t'as des départements RH qui sont relativement loin des employés, qui organisent peut-être toute une série de choses, mais ce n'est pas aussi simple de communiquer que dans des petites entreprises.

Avez-vous des suggestions ou des conseils que vous pourriez donner à votre entreprise pour améliorer la prise en compte de la diversité de genre, lors du recrutement ou au quotidien?

Non, non, il n'y en a pas. Enfin, je suis pas mal dans les processus de recrutement, aussi, on me soumet les CV avant d'engager. Est-ce que j'ai des a priori quand je vois quelque chose rentrer? J'aurais tendance plus à dire que j'ai des a priori culturel que des a priori de genre. Parce que, j'ai été confronté par exemple aux indiens, et je travaille avec deux indiens, et ce sont des personnes qui ont beaucoup de mal à dire que "je n'ai pas compris". Ils vont dire "oui, oui, oui, oui, oui" et puis finalement, ils n'ont pas compris ce que tu essayes de leur expliquer, et puis ils vont faire des bêtises et ça, ça me perturbe. Moi, je préfère qu'on soit direct avec moi en me disant trois fois "je n'ai pas compris, tu ne veux pas me réexpliquer". Et ça, c'est clairement un aspect culturel qui m'ennuie. Une femme, par rapport à un homme en face de moi, je pense que tout dépend de son caractère, mais elle va agir de la même façon.

Donc je ne vais pas avoir un problème parce que c'est une femme, ou un homme parce que c'est un homme. Donc dans ce sens-là, je ne vais pas rejeter un CV parce que c'est un homme ou parce que c'est une femme et je ne vais pas le retenir non plus, plus parce que c'est un homme ou parce que c'est une femme. Je vais plutôt regarder dans quelle société ils ont travaillé auparavant, quelle est leur historique, qu'est-ce qui m'amène comme compétences, et puis clairement la décision finale, ça va être la discussion qu'on va avoir avec la personne en question. Et de nouveau, on n'est pas à l'abri d'une erreur. On a fait des erreurs aussi dans l'éducation, parce qu'en une heure de temps, tu ne peux pas savoir comment la personne fonctionne réellement. Mais de là à tirer une conclusion que ce type de comportement est lié à une femme et que donc je le rejette, non.

Il y a une chose qui peut également faire peur, au niveau des femmes, c'est engager une femme jeune parce qu'elle va avoir des enfants et qu'elle risque d'être absente longtemps. Ça a été un critère dont nous, femmes, on a très longtemps souffert, qui est complètement stupide parce qu'aujourd'hui, nous, on vient d'engager un jeune qui vient d'être papa et il s'est pris royalement trois mois de paternité. Donc ce critère-là et cet argument-là qui a été très longtemps avancé, quand j'ai commencé dans mon travail, aujourd'hui, il n'a plus de sens. Et quand je vois les jeunes qui se lancent aujourd'hui, ils ne s'engagent plus sur le long terme. Après un ou deux ans, ils donnent leur démission pour voyager par exemple. Dans la mentalité des jeunes aujourd'hui qui se mettent sur le marché du travail, hommes ou femmes, ils ont les mêmes comportements au niveau de l'engagement professionnel. On n'est plus le même aujourd'hui que celui qui était là il y a vingt ans. Et il y a vingt ans, alors le fait qu'une femme puisse avoir un ou plusieurs enfants et être « out » était un critère et un argument pour peut-être mettre de côté l'aspect féminin mais aujourd'hui plus du tout.

Quels types de programmes ou de formations aimeriez-vous voir mis en place pour promouvoir une meilleure intégration des employés de différents genres ?

Je pense que ce qui est important, c'est de prendre le temps régulièrement de réunir les équipes autour d'autres choses que le travail ou dans le cadre du travail, autour de réflexions sur quelles sont les valeurs de la société, comment mettre en place ces valeurs au travers de votre travail et au travers de la vie au sein de la société, et effectivement, construire du lien.

Et pour moi, c'est plus large que le genre, mais le genre fait clairement partie de cette réflexion. On a par exemple, dans nos employés, un homme, qui est un des deux Indiens, qui part à quinze heures du bureau, il va chercher ses enfants à l'école, il les ramène à la maison et il recommence à travailler à dix-sept heures. Donc, il travaille de neuf à quinze, et reprend le boulot après avoir été chercher ses enfants à l'école. Chose qu'il y a vingt ans, n'arrivait pas. C'était le rôle de la femme. Et le télétravail et le Covid ont très fortement changé les choses aussi, parce que le fait de pouvoir travailler de la maison et le fait d'avoir de la flexibilité dans ses horaires de travail, ce que beaucoup de sociétés aujourd'hui permettent, fait que la diversité de genre n'a plus cette importance qu'elle avait auparavant. Parce qu'on permet aujourd'hui aux deux genres de faire des choses qui n'étaient pas permises il y a 5-10 ans. Et donc finalement, la différence entre les genres s'estompe parce que les papas prennent leur place dans la société et que ce n'est plus mal vu aujourd'hui qu'un papa prenne un congé de paternité. Aujourd'hui, même les indépendants ont le droit de prendre un congé de paternité. Ils ont droit à quelques jours et donc tout ça, toute cette évolution de la société fait que finalement la diversité de genre est moins critiquée aujourd'hui qu'elle ne l'était avant, je pense, surtout au niveau du recrutement.

Parfait, je vous remercie pour toutes ces réponses intéressantes et pour votre temps accordé.

Interview dans le secteur de l'ingénierie : employée chez Synthetis.

Bonjour, je réalise actuellement une recherche sur l'impact de la diversité de genre sur le processus de recrutement, la performance de l'attractivité et l'intégration des employé(e)s dans les entreprises ; ainsi que sur la gestion de cette diversité par les départements RH. J'aimerais vous poser quelques questions afin de comprendre comment l'acceptation de la diversité de genre en entreprise est perçue par les futur(e)s employé(e)s ou employé(e)s actuel(le)s des entreprises.

Peux-tu te présenter en deux mots ainsi que ton entreprise ?

Pour me présenter, je crois que ce qui est le plus logique c'est de parcourir mes études, ce que j'ai fait, etc. pour avoir tout le contexte. J'ai bien apprécié les maths et les sciences en

secondaire. Je me suis toujours dit que j'allais faire les maths. Puis on m'a dit qu'au lieu de faire les maths seulement, je pouvais également faire les sciences, étudier ingénieur était beaucoup plus large et ça m'ouvrira plus de portes.

Ça venait quand même de ma famille, de mes parents, je dirais. Même s'il y a quand même de temps à autre des amis ou quoi qui posaient la question plutôt adultes, ingénieur c'est beaucoup de garçons, etc. Donc ça c'est la première chose. Après j'ai toujours été personnellement plus garçon manqué, on pourrait dire. Donc savoir que j'allais être qu'avec des garçons ça me posait aucun problème. Donc j'ai démarré ça. J'ai été en ingénieur où en effet il y a plus de garçons que de filles. Je ne trouverais pas ça dérangent dans le sens où même si on était 10 ou 15 % de filles, on restait facilement entre nous car on se ressemblait et qu'on va logiquement vers les personnes similaires à nous. Ce qui était chouette aussi c'est qu'à l'UCLouvain, ils faisaient exprès dans les groupes de première année de mettre au moins deux filles ensemble. Donc finalement, par rapport à ça, je n'ai pas eu de problème. Et j'ai donc suivi ma formation. Dès la deuxième on avait le choix aussi de prendre une option. Option pour laquelle j'ai choisi Informatique, parce que c'est ce qui me paraissait le plus chouette même si je ne connaissais pas grand-chose au moment où on devait choisir. Et ça veut dire que je suis encore tombée dans une option où finalement c'était encore moins de filles. Mais de nouveau pas de problème. Là je me retrouve parfois étant la seule fille dans des groupes mais je n'ai jamais eu de problème avec des garçons.

Pour la suite du parcours, j'ai terminé mes études. Juste avant de terminer mes Études, je savais précisément que je voulais faire l'agrégation pour être professeur en secondaire. Mais, je préférais également avoir un petit pied en entreprise. J'ai donc été aux journées de l'industrie où il y a un grand chapiteau avec des petits stands d'entreprises qui se présentent, etc. Et donc, j'ai été aux journées de l'industrie avec un objectif de trouver un job d'étudiant à mi-temps en entreprise parce que le reste du temps, je ferai l'agrégation. Et pendant cette journée-là, je me suis présentée chez beaucoup d'entreprises et c'est comme ça que j'ai trouvé Synthetis. D'abord, en étant étudiant à mi-temps, pour voir si ça me plaisait. Puis finalement, du côté de professeur, je n'ai pas accroché plus que ça et au contraire chez Synthetis, ça me plaisait énormément donc j'ai décidé de passer en plein temps chez eux.

Et pour la présentation de Synthetis, on fait des logiciels pour des industries. Globalement, il y a trois logiciels : celui pour flux qui est plus sidérurgie donc tu as une équipe vraiment flux,

une équipe cockpit ou SimView et ça c'est plus du suivi de performance sur les lignes de production. Le dernier logiciel c'est l'équipe dans laquelle je suis, c'est le logiciel PeopleForce qui fait de l'affectation du personnel donc c'est le planning du personnel, on répond à la question de qui va travailler quand, où, etc. Quand tu as 300 personnes qui s'alternent 24 heures sur 24 bah à qui on va mettre le matin, etc. Tu dois alterner la pénibilité aussi car parfois il y a des postes lourds que tu ne peux pas faire tout le temps. C'est très chouette car comme c'est une petite boîte, c'est assez varié et j'ai à la fois contact avec des clients, à la fois avec des personnes dans la boîte au sein de l'équipe PeopleForce pour des nouvelles fonctionnalités dans PeopleForce, du support aux clients qui existent déjà ou encore pour du testing par rapport à l'application.

Peux-tu, dans tes propres mots, définir la diversité de genre et son utilité au travail ?

La diversité de genre pour moi, c'est d'avoir déjà plusieurs genres présents mais ce que je dirais qui est important par rapport à la diversité de genre ce n'est pas uniquement au sein d'une boîte où il y aurait 20 employés il y a des hommes et des femmes mais au sein des différents postes aussi, parce que si à chaque fois les femmes c'est les RH et les hommes les directeurs, il y a l'équité mais pas de diversité. La diversité est vraiment au sein des différents rôles qu'on pourrait avoir parce qu'on a aussi des points de vue et des manières d'analyser les choses différentes.

Lors de ton processus de recrutement, as-tu senti un intérêt particulier de la part du recruteur pour la diversité de genre ou au contraire, une certaine réticence à celle-ci ?

Alors, je n'ai pas du tout ressenti ni de positif ni de négatif par rapport au fait de me recruter moi. Ce que j'ai trouvé très attentionné finalement, c'est que quand moi je suis arrivée, il y avait une fille en RH-compta, elle faisait tout et quand je suis arrivée finalement elle venait qu'une seule fois par mois au bureau. Il y avait une femme aussi qui faisait du testing mais qui était à un an de la pension donc elle était encore à mi-temps le temps que j'arrive et que je reprenne le lead. Mais donc globalement au bureau, il n'y avait jamais une fille. Et donc ce qui était attentionné de la part de mon directeur, c'était de me poser la question de si j'étais

amené à venir chez eux, il n'y avait que des hommes donc savoir comment je le sentirais de ne travailler qu'avec des hommes, etc. Ce à quoi j'ai répondu ce que j'ai dit tout à l'heure, que j'ai toujours travaillé avec les garçons et ai toujours eu l'habitude et que donc je n'avais pas de problème par rapport à ça.

Au moment du recrutement, toi de ton côté, as-tu ressenti certaines craintes de ne pas être retenue suite à ton genre ?

Alors, d'abord je crois qu'au moment où tu postules quand tu t'es déjà lancé dans des études d'ingénieur, je n'ai pas eu peur de pas être prise pour mon genre mais je voulais me battre absolument pour avoir le même salaire que n'importe quel homme qui serait rentré dans la boîte. Maintenant mon processus est assez particulier car comme je t'ai dit, j'ai été au « job fair » où j'ai vraiment été plus simplement sans prise de tête et sans attentes particulières juste en me disant « je cherche un mi-temps et on verra bien sur quoi je tombe et puis au pire, je fais l'agrégation à 100% ». Donc ce n'est pas moi qui ai postulé en me disant « je veux aller à cet endroit-là et je vais me défendre au maximum ».

Après, en ingénieur on a beaucoup de chance dans le sens où à ces « job fair », ils se battent un peu pour nous. Dans toute la structure qui est créée avec l'EPL et tout ça à Louvain-la-Neuve, c'est bien géré et ils font un CV book et donc j'avais fait mon CV dans le CV book qui était vendu à plein d'entreprises donc en allant les voir, ils ont directement vu mon nom, ils ont regardé le même nom dans leur syllabus de CV et ils avaient mon CV donc je n'ai pas proactivement cherché à postuler à un endroit particulier, j'ai discuté avec eux et si ils étaient intéressés ils me recontactaient par la suite, et c'est ce qui s'est passé.

Quel est pour toi l'importance de la diversité de genre au sein d'une entreprise ?

Alors, ce qui est important pour moi par rapport à ça, je pense que dans notre cas on est une boîte où on n'est que des ingénieurs ou presque, que des blancs ou presque, que des hommes ou presque donc il n'y a peut-être que ce critère femme qui diversifie par rapport au reste. Je trouve que c'est important d'avoir une diversité parce qu'on peut avoir différents points de vue et différentes manières de voir les choses. Je crois que ce qui est important aussi si on a

plus de diversité, c'est plus d'égalité. Et là j'extrapole vers des choses que je ne sais pas encore parce que comme on est que deux filles maintenant, je ne sais pas comment ça va se passer s'il y en a une qui tombe enceinte. Je ne sais pas s'il ne va pas y avoir des bruits de couloirs ou est-ce qu'il y a des différences qu'on pourrait mettre en place dans le peur qu'il y en ait une qui part pendant trois ou six mois. Je pense que c'est quand même associé au genre notre manière de voir les choses et je pense que globalement c'est ça que la diversité pourrait amener. Mais de nouveau, je trouve que je suis dans une boîte très chouette, qui a des chouettes valeurs, en tout cas dans un processus où on est en train de mettre en place des valeurs où ils sont à l'écoute même si on n'est jamais dans un monde parfait et on a toujours des choses à reprocher à la direction. Mais ils sont à l'écoute et je suis sûre qu'ils essayent au maximum de ne pas faire de différences. Quand on m'a demandé quel salaire j'attendais, j'ai directement évoqué que tout ce que je voulais c'était la même chose que les hommes ou que les autres et ils m'ont directement répondu que c'était évident.

Peux-tu m'expliquer comment s'est passé ton intégration au sein de ton équipe ?

Alors, il faut savoir que chez Synthetis, on est beaucoup de Belge qui travaillent au bureau à Louvain-la-Neuve et on en a quelques-uns qui sont français, entre autres les commerciaux et entre autres un développeur de chez PeopleForce donc mon équipe. D'ailleurs quand je te disais qu'il y avait une dame qui faisait du testing, quand je suis arrivée les filles elles étaient françaises et donc à distance et elle n'était jamais vraiment au bureau quand je suis arrivée. Dans l'équipe dans laquelle j'étais, PeopleForce, il y en avait qu'un qui faisait le même travail que moi, maintenant on est quatre, donc on a bien grandi depuis, j'ai tiré justement pour qu'il y ait d'autres personnes. Donc je dirais que l'accueil au bureau ça s'est bien passé.

Après je suis arrivée aussi en période de vacances, donc il n'y avait pas grand monde au début mais j'étais accueillie par cette autre personne là et aucun problème par rapport au fait d'être une femme. Puis j'aime beaucoup rencontrer de nouvelles personnes donc je n'ai pas hésité à aller dans les autres bureaux, etc. Maintenant je crois que j'ai quand même eu une difficulté un peu plus importante par rapport au développeur qui était français, que je n'avais jamais vu en vrai et donc on avait des échanges parfois par teams. On n'allumait même pas la caméra, j'avais juste un contact vocal, oral de temps à autre. C'était une phase où on était aussi

complètement surchargé parce qu'on n'était que deux et l'autre qui était là était déjà surchargé. Donc j'avais des contacts directement avec ce développeur pour lui dire les bugs qu'il y avait ou les améliorations à faire. Les premiers contacts n'étaient pas faciles parce qu'il me prenait complètement pour une débutante. Après réflexion, je sais maintenant que c'est juste le personnage qui est comme ça et qu'il n'avait rien contre moi.

Je ne pense d'ailleurs pas que c'était contre moi, parce que j'étais une fille non plus même si ça c'est peut-être un petit peu dans le subconscient. Il y en a un deuxième qui est arrivé, un garçon qui est arrivé deux mois après moi donc on a eu ce problème-là ensemble on va dire mais il y en a quand même des petites remarques du genre « toi et ton code de caca » ou « signé les noobs » qui signifie les nuls, alors que je n'avais jamais codé une ligne de code pour lui, il n'avait même pas encore vu comment moi je codais qu'il avait déjà critiqué. J'ai vraiment eu un problème par rapport à ça et j'en ai parlé à la direction. Il doit venir 3 ou 4 fois par an au bureau et on a fait des réunions du personnel où c'est remonté jusqu'à lui. Après que tout ça se soit discuté, je l'ai revu une fois en vrai et ça avait déjà un peu diminué l'histoire et puis après on a vraiment été mangé un bout à deux pour remettre les choses à plat et expliquer moi mon ressenti qui était que je ne l'avais jamais vu et qu'il me critiquait. Et en fait c'est son humour. Alors je ne sais pas si j'ai été plus affectée que l'autre nouveau mais on sait tous les deux, en quelque sorte pris ces claques plus dures. Est-ce que c'est lié au fait d'être une femme, peut-être un petit peu, dans le sens où d'abord personnellement je l'ai peut-être plus pris parce que je suis une femme, que j'étais plus susceptible. Peut-être que lui aussi inconsciemment, quand tu fais des petites pics comme ça, tu aimes bien quand les gens réagissent derrière. Mais ce n'était pas méchant, par la suite je le comprends très bien et même pour te dire à quel point ce n'était pas contre moi, lundi passé j'ai été chez un client, parce qu'on a l'occasion de vraiment se déplacer chez les clients et on a des clients français. Donc j'ai été chez un client près de Nantes et lui habite à Nantes donc il m'a invité chez lui à manger le soir avant d'aller chez mon client alors qu'il ne l'avait pas encore fait avec d'autres donc c'est complètement résolu et il n'y a pas de problème garçon-fille.

Et étant employée dans une équipe essentiellement composée d'hommes, ressens-tu cette différence au quotidien ?

Non. Par rapport à mes collègues, aucun problème. Ce que je ressens quand même et que j'aime bien, c'est vraiment le fait qu'il y ait la deuxième fille qui soit arrivée. Elle a repris la partie testing elle est arrivée 1 ou 2 ans après moi. Même si elle n'est pas beaucoup là, c'est juste chouette d'être 2 et de pouvoir faire les choses à 2, etc. C'est toujours rigolo quand on est 2 filles. Je ressens quand même le fait et je trouve ça chouette aussi, qu'on ait cette envie de recruter et plus diversifié. C'est vraiment le mot qui est utilisé aussi. Que ça soit garçon-fille ou que ça soit aussi d'autres origines qui ne sont pas forcément ingénieurs civils qui sortent de Louvain-la-Neuve. On pourrait aller vers des personnes en gestion par exemple, etc.

Est-ce que tu penses que la diversité de genre impacte la dynamique et la collaboration des équipes au sein de l'entreprise ?

Je pense que ça pourrait avoir un impact, oui. Il n'y en a pas beaucoup comme je disais, de nouveau je ne sais pas si c'est dans mon caractère ou si c'est dans mon genre mais depuis que je suis là, je crois que je suis celle qui est la plus ouverte à passer d'un bureau à l'autre.

On a des bureaux fixes par logiciel comme je disais et dès que je suis toute seule dans mon bureau, je vais dans le bureau des autres et je demande pour avoir une place et je suis très flexible, j'aime bien aller papoter avec les autres. J'aime beaucoup organiser au sein de l'équipe, mettre en place des nouvelles choses mais aussi parce qu'on grandit. Comme je te disais, quand je suis arrivé il y en avait qu'un dans le département et maintenant on est 4 et il faut un peu structurer tout cela, surtout si on a envie d'engager encore des nouveaux.

Donc voilà, je ne sais pas si c'est lié à mon genre ou si c'est mon caractère, c'est difficile à évaluer mais globalement j'essaie de mettre des choses en place.

Penses-tu que si tu rencontres un problème lié à ton genre et que tu vas en parler aux ressources humaines, ils te soutiendront et t'aideront dans ta démarche ?

Oui, je serais soutenue. Aux ressources humaines, on n'a personne officiellement mais c'est à la direction. Mais oui je serai soutenue. Je pense que je ne vais pas aller en disant c'est un problème de genre directement, parce que j'ai l'espoir de dire que ce n'est pas ça le problème

mais je ne peux pas en être sûre. En général, c'est un problème de personnalité. C'était d'ailleurs ça quand j'ai eu mon problème au tout début. J'ai été de personnalité à personnalité en disant « je suis peut-être la nouvelle mais il ne faut pas me prendre pour de la merde et ça je n'accepte pas ça ». Je suis remontée à donner l'information je n'ai aucun problème à dire les choses quand je les pense. Donc oui, être soutenue ça je le serai.

Actuellement dans ton entreprise, y a-t-il des choses qui sont mises en place pour promouvoir cette diversité de genre ?

Non pas spécialement, ça ne rentre pas dans les valeurs. Il n'y a pas de chose qui sont réellement mises en place pour ça à part le fait qu'ils recherchent à engager diversifié. Par exemple, ils ont décidé de ne pas aller au job fair de cette année pour justement moins attirer exactement les mêmes profils car la job fair c'était à Louvain-la-Neuve, c'était pour des ingénieurs, les ingénieurs de Louvain-la Neuve et presque toujours masculin parce que forcément il y a 80% de mecs dans ces études et ils disent qu'on recrute et qu'on est ouvert à d'autres profils. Donc oui par rapport à ça, je ne sais pas quel type de choses est-ce qu'on peut mettre en place de plus qu'essayer de changer. Je pense que ça ne se fait pas d'un seul coup et je pense aussi qu'au plus t'as de filles, au plus t'attires des filles.

Je suis au bout de mes questions, merci beaucoup pour toutes tes réponses.

As-tu d'autres commentaires/suggestions concernant la diversité de genre dans le recrutement et dans la gestion des employés ?

Oui, j'ai encore un autre point qui peut être intéressant. Ici, tu as surtout posé beaucoup de questions par rapport à ma propre société mais dans la boîte dans laquelle je travaille, j'ai aussi une relation face aux clients qui sont différentes et là j'ai déjà remarqué qu'il y avait parfois un impact important. J'ai eu beaucoup de clients différents donc vraiment ça dépend quel site, ça dépend quelle usine et en général c'est à 10 clients toutes les semaines en parallèle. Mais j'ai déjà eu un problème un peu plus important, j'ai eu une usine où en face de moi j'avais, sans vouloir rentrer dans des clichés, Ahmed, Abder et Nassim et j'ai senti quand même avec eux qu'au début j'avais moins de reconnaissance. C'est comme si ce que je disais

était moins valable. J'ai déjà eu des sessions avec eux et ça ne se passait pas super bien donc justement, comme je te disais je vais directement vers la direction ou vers celui qui est mon responsable en disant « là j'ai un problème, ça ne passe pas, je ne sais pas ils ne m'écoutent pas » mais sans avoir vraiment moi-même dit « c'est parce que je suis une fille ». Je n'avais même pas pensé à cela. Après je n'avais qu'un an d'expérience donc mon responsable m'a remplacé par le premier de la boucle donc celui qui était là depuis plus de temps que moi et lors d'une autre session ou je n'étais pas disponible et en discutant par la suite avec mon collègue qui y avait assisté, j'ai compris qu'ils l'avaient beaucoup plus écouté, qu'ils l'avaient plus pris au sérieux, etc. Ça m'a un peu fait du mal parce qu'en réfléchissant, j'avais quand même déjà de l'expérience après un an, même j'allais encore apprendre des choses. Finalement, je ne sais plus si c'est moi qui ai sorti cette idée en premier ou si on me l'a dit, mais on a un moment remarqué qu'en fait j'avais des hommes d'autres cultures en face de moi qui n'avait pas la même image de la femme que nous et que la différence d'accueil entre mon supérieur et moi venait sûrement du fait que je sois une femme. Après j'ai un fort caractère, j'ai gardé la tête haute et quand je suis retournée sur site, ça a été mieux. Il me regardait dans les yeux à la fin de la semaine. Mais c'est vraiment comme s'ils ne me considéraient pas. Ils ne retenaient même pas mon prénom, c'était toujours mademoiselle ou madame.

Après, il y avait plein de facteurs plausibles chez eux. D'abord est-ce que c'est parce que j'étais une femme, est-ce que c'était parce qu'ils n'avaient pas encore officiellement acheté le projet et qu'ils étaient juste en mode maquette, on essaye, je ne sais pas. Mais ils avaient un gros coup aussi. Le responsable était un personnage qui se sentait comme une star et l'autre avec qui j'échangeais ça allait franchement il n'y avait pas de problème, c'était un jeune. De nouveau, est-ce que c'est ça qui change, je ne sais pas.

Mais j'ai été soutenue par ma société heureusement. On m'a même proposé qu'un homme reprenne mon dossier mais j'ai refusé car ils doivent m'accepter et si ce n'est pas moi tant pis je préfère qu'ils n'aient pas le projet plutôt que de rejeter une fille. Après, je ne sais pas ce qu'aurait fait ma société mais j'ose espérer qu'ils auraient dit « merci, au revoir ».

Après ça reste des enjeux financiers mais dans la situation où le projet n'avait même pas été acheté, je crois qu'il m'aurait défendu si ça avait été objectivement la raison de leur manque de confiance envers moi. Mais de nouveau, on est sur de la spéculation.

Voilà donc c'est intéressant d'analyser également les relations avec les clients qui peuvent parfois également poser problème dans notre secteur. Après je suis dans un cas particulier aussi. Nos clients ce sont des industries et des usines et nous avons souvent deux types de contacts en face de nous : soit des femmes en RH si jamais elles gèrent le planning etc., soit des vrais gars de terrain, ou c'est encore parce qu'il y a telle ligne qui tourne et telle optimisation qu'il faut faire. Et je dis bien une RH et un gars de terrain parce que de nouveau on est souvent dans ce cas-là.

Nous sommes à la fin de notre interview. Merci beaucoup pour toutes ces réponses enrichissantes et pertinentes et pour les informations supplémentaires que tu as pu me fournir.

Interview dans le secteur de l'ingénierie : CEO de l'entreprise Synthetis intervenant dans le processus de recrutement.

Bonjour, je réalise actuellement une recherche sur l'impact de la diversité de genre sur le processus de recrutement, la performance de l'attractivité et l'intégration des employé(e)s dans les entreprises ; ainsi que sur la gestion de cette diversité par les départements RH. J'aimerais vous poser quelques questions afin de comprendre comment cette diversité est gérée par le département des ressources humaines.

Pouvez-vous vous présenter en deux mots ainsi que votre entreprise ?

Je suis le patron de Synthetis qui est une société de développement de logiciels industriels. Nous sommes une petite quarantaine au sein de l'entreprise composé principalement, je dirais 70% d'ingénieur civil, homme, blanc sortant de l'UCL.

Comment pourriez-vous, dans vos propres mots, définir la diversité de genre et son utilité au travail ?

La diversité de genre pour moi, c'est avoir des gens qui viennent de différents milieux culturels, ou de sexes différents, ou d'ethnies différentes et qui ne sont pas tous avec le même diplôme, de la même université, de la même région du monde, etc. Donc ce n'est pas que le

sexe, ce n'est pas que hommes-femmes, iels, etc. C'est aussi les origines, la culture, les religions, etc. Et le handicap fait partie de la diversité aussi selon moi.

Dans votre processus de recrutement actuel, cherchez-vous à attirer des candidats qui postulent peu dans votre entreprise pour des questions de stéréotypie de genre ?

On ne se posait pas la question de la diversité jusqu'il y a 2-3 ans. Aujourd'hui c'est devenu un de mes critères et j'encourage les gens à essayer de recruter différemment pour augmenter la diversité. On a recruté 2 femmes ces 3 dernières années, une ingénieure, l'autre pas, mais on veut aller vraiment vers des métiers différents. Là on a une offre d'emploi qui est ouverte, et ça me plairait bien que ce soit quelqu'un qui vienne des ressources humaines qui postulent. C'est pour un job de consultant autour d'un logiciel qui a à voir avec les ressources humaines.

Quelles sont les modes de recrutement et pratiques mises en place et que vous utilisez pour pouvoir ouvrir davantage à cette diversité dans le recrutement ?

On essaie d'utiliser un peu plus LinkedIn. A peu de choses près, on recrutait aujourd'hui à l'industrie de l'UCL, la faculté des sciences appliquées. C'est clair qu'en n'ayant qu'un canal de recrutement, on favorise la ségrégation, le manque de diversité. Donc on veut élargir nos canaux. On a posté une offre d'emploi plus large via LinkedIn.

Je pense qu'à partir de l'année prochaine, on ira également à des job days d'autres facultés, dans d'autres unifs que l'UCL ou que les sciences appliquées.

Si je comprends bien, pour pouvoir recruter plus diversifié, vous visez vraiment à élargir les canaux de distribution ?

Oui, je pense que c'est la meilleure manière d'augmenter sa diversité, c'est d'augmenter le type de canaux à travers lesquels on recrute.

Quelles sont les pratiques internes qui sont utilisées pour soutenir et promouvoir la diversité de genre dans votre entreprise ? De quelle manière gérez-vous cette diversité ?

Je ne pense pas qu'on la gère étant donné qu'il n'y a pas de problème. Ce qui est particulier quand même, c'est que jusqu'ici, les gens qu'on recrute doivent aller dans des usines.

Et donc, entre guillemets, ils reçoivent un casque et des chaussures de sécurité. Et ça, ça peut faire peur aux femmes, par exemple.

Et ça, nous ne le gérons pas spécialement mais je pense que le fait qu'on ait une femme maintenant qui fait ce genre de métier, ça va faciliter le fait qu'une autre puisse le faire parce qu'elle va pouvoir en parler avec une femme qui le fait déjà aujourd'hui.

Je pense que c'est plus facile d'arriver dans un milieu où il y a déjà un tout petit peu de diversité plutôt que dans un milieu où il n'y a que des hommes.

Après, je vous dis, moi, j'aimerais bien aussi avoir des étrangers, etc. mais aujourd'hui, on n'y est pas encore arrivé. Mais on ne l'a pas cherché à tout prix non plus. A compétence égale, je pense que je choisirais la diversité. Par contre, je choisis d'abord sur les compétences avant de choisir sur la diversité.

Y a-t-il une certaine implication de la part de vos employés dans cette diversité de genre ?

Il n'y a aucun employé qui n'est jamais venu me dire qu'il faudrait plus de ci ou plus de ça ou qui a été réticent face à un certain employé.

Et pourtant, on a mis en place un gros atelier sur les valeurs où les employés ont défini les valeurs de la société. On aurait pu dire que dans les critères certaines choses, mais ça n'a pas été le cas. Autant tout ce qui est environnement, il y en a qui en parlent, autant la diversité, il n'y a personne. Pourtant c'est un milieu érudit, ils ont tous un master chez nous. Moi, je pousse pour qu'on recrute avec plus de diversité. Mais par contre, je ne ressens pas le besoin de mes employés d'aller vers ça quelque part.

Comment gérez-vous l'intégration d'une personne de genre moins courant dans le métier au sein de vos équipes ?

Je dirais qu'on ne fait pas de différence entre une femme ou un homme qui intègre les équipes. Quand une personne arrive, en général, elle a un tuteur, quelqu'un pour

l'accompagner. Ça dépend de qui l'a fait pour la dernière fois et parce qu'on veut que ce soit un peu tout le monde qui passe par là car je pense que c'est enrichissant aussi.

Mais il n'y a pas de différence. Hommes, femmes ou autre, ça ne rentre pas dans nos critères.

En fait, ça ne rentre pas dans mes critères parce que pour moi, ça doit venir de soi quelque part et je ne veux justement pas faire de différence à un moment donné entre la diversité.

Ce n'est pas parce que c'est une femme qu'il doit y avoir plus d'attention.

Mais donc vous n'avez jamais eu de craintes de blagues sexistes ou d'une femme perçue comme moins capable qu'un homme par vos employés masculins ?

Non, jamais. C'est clair qu'il y en a qui font des blagues un peu plus lourdes que d'autres et qui devraient faire un peu plus attention. Mais à part ça, non.

Pensez-vous que la diversité de genre a un impact sur le bien-être de vos employés, sur la collaboration des équipes et leurs motivations ?

Moi, ce que je pense, c'est que la diversité amène différentes manières de penser et que ça, ça peut faire avancer. De là à dire que ça peut amener plus de calme ou de sérénité, peut-être, mais je ne le ressens pas quelque part. L'impact n'est pas flagrant mais on n'en a peut-être pas assez aussi. Aujourd'hui on a deux femmes, toutes les deux dans la même équipe mais peut-être qu'en en mettant dans d'autres équipes, on verrait plus d'impact.

Mais par contre, moi, ce que je pense, c'est que comme une grosse partie de notre personnel est formatée, ça n'amène peut-être pas assez de diversité d'idées.

C'est très branché technologie, etc., alors que peut-être des étrangers amèneraient une autre manière de penser ou des femmes une autre manière de penser certaines choses.

Donc pour moi, c'est plus amener d'autres idées et d'autres manières de penser que d'apaiser l'ensemble.

En résumé, vous n'avez jamais rencontré de problèmes majeurs liés à la diversité de genre jusqu'à présent ?

En tout cas, moi, je n'ai pas l'impression. Cela ne représente pas de problème au sein de notre entreprise.

Avez-vous d'autres commentaires/suggestions concernant la diversité de genre dans le recrutement et dans la gestion des employés ?

Non je ne pense pas avoir quelque chose à rajouter. Mais voilà nous, ça fait partie de ce qu'on veut augmenter et de nos défis.

Oui et votre idée, pour l'instant, c'est plus d'élargir les canaux de communication pour pouvoir élargir cette diversité, c'est bien ça ?

Exactement. Parce que je me suis persuadé que si on garde un même canal, il n'y aura jamais de diversité. Parce que les copains des employés (si on engage des copains), ça reste des gens qui, globalement, ont le même diplôme donc on ne se diversifie pas.

Pour l'instant, c'est la seule solution que nous avons. Mais je ne pense pas qu'il y ait des solutions miracle.

Au contraire, vous est-il déjà arrivé de ne pas retenir un candidat en raison de sa diversité de genre ?

À priori, non. On a même failli, à un moment donné, engager une personne en chaise roulante. On avait alors regardé avec lui s'il avait accès aux sanitaires et ce genre de choses.

Et tout était bon, il y avait un ascenseur pour monter qui était assez large, etc.

Mais en fait, c'est le genre de question qu'au départ, on ne se pose pas quand on choisit une localisation, mais qui peut être importante après. Mais donc, à priori, non. On se base vraiment juste sur les compétences sans s'intéresser au genre de la personne.

Nous sommes à la fin de notre interview. Je vous remercie pour vos réponses et votre temps accordé à mon enquête.

Interview dans le secteur d'ingénierie : employé chez Ubidata intervenant dans le processus de recrutement.

Bonjour, je réalise actuellement une recherche sur l'impact de la diversité de genre sur le processus de recrutement, la performance de l'attractivité et l'intégration des employé(e)s dans les entreprises ; ainsi que sur la gestion de cette diversité par les départements RH. J'aimerais vous poser quelques questions afin de comprendre comment cette diversité est gérée par le département des ressources humaines.

Pouvez-vous vous présenter en deux mots ainsi que votre entreprise ?

Je travaille chez Ubidata depuis 15 ans et je suis partiellement dans le recrutement. Ce sont des profils très techniques chez nous, en informatique et donc je suis dans un deuxième temps dans le recrutement. Chez nous ça fonctionne de la manière suivante : on a notre CTO qui est en première ligne avec deux ou trois autres personnes de l'équipe qu'on fait intervenir également dans les entretiens. Moi je vais plus être ensemble avec les CEO pour analyser la personne en fonction de la culture de la société et observer également les softs skills parce que la personne peut être techniquement ou technologiquement parfait mais il faut aussi que la personne soit humainement en ligne avec la culture de l'entreprise. Donc je ne suis pas recruteuse pur et dur.

Comment pourriez-vous, dans vos propres mots, définir la diversité de genre et son utilité au travail ?

Alors, je regarde ça plus largement parce que je pars du principe qu'on regarde quelles sont les compétences de la personne et comment est cette personne dans ses motivations. Chez nous, en tout cas moi mais ça représente quand même un peu la politique la société chez nous, c'est que si c'est homme ou femme ou au niveau des origines, ça n'a pas de différence car nous sommes une petite entreprise, on est 13 personnes sur le payroll et je pense qu'on a six nationalités différentes. Donc pour moi, la diversité du genre c'est plutôt de pas regarder sur la différence de genre, de religion ou de nationalité. Chez nous, on

regarde vraiment dans l'ensemble de la société, qu'est-ce qu'on a besoin comme type de profil avec quel type de compétences et avec quel mindset. Si la personne convient ou est en phase avec ça pour nous c'est bon. On n'a pas vraiment établi une politique écrite ou un processus, parce qu'à la base on n'en fait pas une différence, c'est quelque chose presque tacite chez nous un peu comme si c'était dans notre ADN de la société.

Dans votre processus de recrutement actuel, cherchez-vous à attirer des candidats qui postulent peu dans votre entreprise pour des questions de stéréotypie de genre (métier dit masculin/féminin) ?

Absolument. Mais c'est un peu différent. On ne se dit pas qu'on cherche absolument une femme pour tel poste ou inversement. C'est vrai qu'il y a des moments où on s'est fait la réflexion de se dire que ça serait mieux une femme pour l'équité parce qu'en informatique, en ingénieur, c'est encore fort un monde d'hommes. Je suis rentrée chez Ubidata il y a 15 ans et en commençant j'étais la seule et première femme dans la société à cette époque-là. Donc il nous est arrivé de se dire que pour être plus équilibré, ce serait pas mal que ça soit une femme mais s'il n'y a pas de femmes qui se présentent, on ne va pas se braquer là-dessus. Mais c'est vrai que là-dessus, on essaie de trouver un équilibre par moments. Parce que c'est important quand même d'avoir la diversité de genre, ça apporte son importance dans une dynamique systémique de travail ensemble. Moi, je vois fort une différence si c'est que des hommes et j'ai vu une évolution quand il y a eu des femmes.

Même si on approche tout le monde de la même façon, je pense que c'est positif et ça va au-delà des personnes avec leur caractère, leur compétence. L'aspect homme-femme, je trouve que ça apporte une richesse.

Utilisez-vous des pratiques de recrutement différentes en fonction des profils recherchés (homme/femme, etc.) ?

On ne fait pas de différence non car on cherche rarement un genre pour un poste. Il y a des métiers comme par exemple les postes marketing où c'est souvent des femmes qui se présentent en informatique. Mais on travaille avec certains bureaux de recrutement et là aussi

notre message reste le même. On fonctionne comme ça car ça évite aussi d'être biaisé. C'est parfois un souhait pour avoir l'équilibre mais on ne va pas non plus évincer des hommes parce qu'on veut absolument une femme. Chez nous c'est vraiment les compétences de la personne qui priment. Nous par exemple, nous sommes 4 filles sur 14 membres de la société. Ce n'est pas parce qu'on veut absolument travailler avec des hommes, c'est juste parce que c'est un secteur encore très peu représenté chez les femmes.

Et vous, étant employée dans une équipe essentiellement composée d'hommes, ressentez-vous cette différence au quotidien ?

Pas du tout. Il n'y a pas de jugement de la part des hommes. Je pense que ça vient également de la part du CEO qui n'a pas ça dans son ADN et en plus, on a une hiérarchie plutôt horizontale. En tout cas moi, je me sens jugé ou pas capable dû aux regards des hommes et je pense que si ça se présente un jour, on va bien évidemment avoir une discussion avec cette personne et cette personne n'aura plus vraiment sa place chez Ubidata car ce ne sont pas nos valeurs.

Au niveau des valeurs, avez-vous des valeurs tournées vers la diversité de genre, qui tendent à la promouvoir ?

Non pas spécialement. On veut quand même qu'il y ait une équité dans les recherches et c'est très difficile. On a essayé plusieurs filières et je me rappelle qu'on a fait appel à une structure à Bruxelles qui travaille beaucoup avec des femmes en informatique et qui essaye de mettre en avant aussi les femmes dans le monde informatique mais aussi par rapport aux origines parce que par exemple des femmes d'origine du Maghreb ont des seuils beaucoup plus compliqués. Donc voilà, c'est vraiment une structure qui essaie de mettre en avant les femmes dans le monde de l'informatique. On était en contact avec eux aussi mais c'est des personnes tout débutant et je pense qu'à ce moment-là c'était pour un stage principalement.

Mais par exemple là, je suis en train de faire une demande pour un permis pour une stagiaire femme qui vient de Tunisie et qui est en fin de scolarité, pour faire data engineer et Donc pour nous, il n'y a jamais une discussion autour du fait que c'était une femme ou un homme lors

du recrutement. Peut-être que si on était qu'avec des hommes et qu'on voit que dans le recrutement il n'y a que des profils hommes, oui mais si par exemple qu'il y a une femme parmi eux et qu'elle ne convient pas parce qu'il y a un nombre de compétences qui ne sont pas là, on ne va pas prendre la femme mais pas parce qu'elle est une femme mais parce que les compétences ne sont pas là. Donc voilà, chez nous on ne se pose pas la question, c'est tellement naturel pour nous qu'il n'y a pas de différence.

C'est certainement très différent que le secteur public car le recrutement se fait par des protocoles, des procédures. Personnellement, je trouve ça bien aussi l'idée du quota mais je pense que toutes les démarches sont très différentes. Mais eux c'est normal car il y a la notion de donner l'exemple parce qu'ils sont un service public.

Comment gérez-vous l'intégration d'une personne de genre moins courant dans le métier au sein de vos équipes ?

Toutes les intégrations se passent de la même manière, on ne fait pas de différence. Chez nous, c'est plus par rapport aux nationalités différentes parce qu'on est plus face à des gens qui viennent des cultures différentes et qui demandent une intégration plus particulière parce qu'il y a des choses administratives que les gens ne comprennent pas toujours ou qui sont tellement différents du pays où ils viennent. Donc moi, la notion du genre est moins dans mon accompagnement de tous les jours, c'est plus par rapport à la différence culturelle, la façon avec laquelle on communique. On va d'ailleurs faire un travail là-dessus avec une société externe parce que chez nous, la langue utilisée c'est l'anglais mais il n'y a personne qui est d'origine anglophone et ça donne des malentendus. Au niveau de la diversité de genre, je n'ai jamais été confronté à quelqu'un dans la structure qui m'a rapporté n'être pas à l'aise parce qu'il travaillait avec un homme/une femme. Et pourtant, je sais qu'en général les gens viennent me parler s'il y a des soucis. Ils savent qu'il n'y a pas de tabou, que tout est discutable donc je l'espère qu'on n'est pas passé à côté.

Si un problème de ce type venait à arriver, pensez-vous à des manières de le gérer ?

Certainement. Moi je pense qu'à ce moment-là, c'est intolérable et c'est vraiment quelque chose qu'on ne pourrait pas accepter. On travaille avec un organe externe de prévention et je pense que à ce moment-là, je ferais appel à ça. Je ferais aussi le retour vers l'équipe pour voir comment c'est arrivé etc. et pour rappeler que c'est inacceptable. Ce n'est pas parce que moi je suis une femme que je pense ça car je sais que Paul notre CEO, il réagirait de la même manière.

J'étais dans un conseil d'administration d'un centre culturel à Bruxelles et là il y a eu vraiment des soucis. J'ai fait appel à un audit externe parce que c'était du harcèlement moral. Pour moi c'est inacceptable. Le secteur culturel est un secteur encore fort inéquitable car c'est un secteur où on est beaucoup sur le subjectif et où il manque encore parfois d'attitude de société. Je suis parfois abasourdie car j'ai beaucoup d'amis qui travaillent encore dans le secteur culturel et quand je vois le nombre de maisons culturelles dans lesquelles il y a encore beaucoup de harcèlement, c'est paradoxal car on pourrait croire que c'est très ouvert. Mais c'est un milieu beaucoup lié à la politique aussi et donc parfois c'est des gens qui sont mis en place par l'un ou par l'autre. C'est un secteur où je trouve qu'il y a encore beaucoup de travail à faire. C'est encore trop une hiérarchie en pyramide où l'abus de pouvoir est possible et fréquent.

Et lorsque vous avez fait appel à un organisme externe pour gérer ce harcèlement, comment ont-ils géré cela ?

L'audit a effectivement mis en lumière tout le nombre de dysfonctionnement et ça a été présenté après au CA pour ensuite avoir tout un accompagnement mais qui, selon moi a échoué parce que comme c'est lié à la politique. Je pense que venant de la personne qui a mis tout cela en place, c'est une question d'ego, il ne veut pas perdre la face et peut se montrer irrespectueux dans ses paroles. Il était assez autoritaire et donc comme solution, on a redéfini toutes les fonctions de chacun et chacune mais finalement, à mon sens cela a échoué parce qu'après six mois, on a vu que la personne n'avait pas vraiment changé. Selon moi, il fallait un accompagnement plus poussé et donc j'ai finalement quitté la maison culturelle. J'ai démissionné parce que je ne pouvais pas accepter ça, ce n'était pas en accord avec mes valeurs. J'ai pourtant essayé pendant presque six ans et beaucoup de personnes

démissionnaient parmi le personnel ce qui représente un certain signe. Je prenais ça comme un échec en fait à un moment. J'étais là aussi en tant que bénévole, j'avais déjà donné beaucoup de mon temps donc je trouve qu'il y a un moment donné quand ce n'est plus en phase avec tes valeurs et que tu as déjà tout essayé pour changer, que tu as mis en place un audit et que rien ne change, il faut rester intègre à soi-même et se respecter en partant.

Nous sommes arrivés à la fin de notre interview, merci pour vos réponses enrichissantes et intéressantes et pour votre temps que vous m'avez accordé.

Interview dans le secteur de la défense : cheffe de service.

Bonjour, je réalise actuellement une recherche sur l'impact de la diversité de genre sur le processus de recrutement, la performance de l'attractivité et l'intégration des employé(e)s dans les entreprises ; ainsi que sur la gestion de cette diversité par les départements RH. J'aimerais vous poser quelques questions afin de comprendre comment l'acceptation de la diversité de genre en entreprise est perçue par les futur(e)s employé(e)s ou employé(e)s actuel(le)s des entreprises.

Pour commencer, pouvez-vous vous présenter en deux mots ainsi que votre emploi ?

Bien sûr. Je suis militaire depuis presque maintenant 33 ans. Je suis rentrée quand j'avais 20 ans. Tout simplement parce que à l'époque j'habitais à Bruxelles et n'étant pas parfaite bilingue, je n'arrivais pas à trouver un emploi. Donc, je me suis rendue à un bureau de l'emploi près de la gare du Midi et il fallait remplir un formulaire avec les études et le diplôme qui était en notre possession. Et après, j'ai reçu différentes lettres de différentes firmes qui me disaient que le profil les intéressait. Et notamment, j'ai reçu une lettre du ministère de la défense disant qu'ils engageaient 1310 sous-officiers. J'ai passé les tests physiques, français et maths et j'ai été reprise et puis voilà.

Comment pourriez-vous, dans vos propres mots, définir la diversité de genre et son utilité au travail ?

La diversité de genre... Je veux dire que tous les métiers, pour moi, devraient être accessibles, qu'on soit homme ou femme. Il ne faut pas stéréotyper. Les coiffeurs, ça ne doit pas spécialement être des femmes. Pour la coiffure, ça ne doit pas être spécialement être une femme. Un chef-coq, même chose. Et dans les militaires, pour moi, ça doit être la même chose. Même si la mentalité n'est toujours pas de cette façon dans la Défense malheureusement.

Lors du processus de recrutement, avez-vous senti un intérêt particulier accordé à la diversité de genre de la part du recruteur ou au contraire, une certaine réticence au fait que vous soyez une femme ?

Non je n'ai pas senti d'intérêt particulier, mais je n'ai pas ressenti de réticence parce que j'étais une femme non plus. Par contre, il ne savait pas beaucoup de quoi il parlait, il n'était pas fort au courant de ce qu'il devait me dire. Il m'a dit, par exemple, de ne pas aller dans les armes de transmission ou de logistique et il n'y a jamais eu autant de femmes que là-dedans.

Et il disait ça parce que vous étiez une femme ?

Oui, il me disait « vous allez vous retrouver tout seul sur le terrain, comment est-ce que vous allez faire ? » Et finalement, c'est dans l'arme que moi j'ai choisi de travailler. Quand je suis arrivée dans mon unité après les cours sous-officiers, j'étais la seule femme pour 90 types. Maintenant, c'est vrai que quand on nous a présenté les différentes armes, parce qu'une fois qu'on a passé les tests, il y a trois jours où on passait de stand en stand et ils présentaient toutes les armes de la défense. Quand je dis les armes, c'est justement la transmission, la logistique, l'artillerie, c'est toutes des armes comme ça. Et bien là, par exemple, c'est vrai qu'on a eu un lieutenant qui était dans les blindés, qui lui a clairement montré que les femmes à l'armée, ce n'était pas son truc, avec des mots d'ailleurs extrêmement crus. Je n'étais pas facilement choquée et je ne le suis toujours pas, une chance d'ailleurs. C'était un idiot et je l'ai pris pour un idiot. Mais étant plus jeune, en étant la seule femme à l'unité, en manœuvre, j'ai régulièrement entendu tu ne veux pas gagner 100 balles ou quelque chose comme ça. Je le prenais avec humour en disant « les gars, pour 100 balles, vous n'avez plus rien, maintenant

il faut monter les prix ». C'était clairement du harcèlement, mais c'est très difficile à prouver. Mon grade, je suis fière, parce que j'ai bossé pour l'avoir, et j'ai bossé dur pour l'avoir, parce que ce qu'on va passer à un homme, on ne le passe pas à une femme. Une femme doit toujours prouver deux fois plus d'un homme, il n'y a rien à faire, mais ça c'est valable, je pense, dans tous les métiers.

Pouvez-vous m'expliquer votre intégration au sein de votre équipe lorsque vous êtes arrivée dans cette entreprise ?

De différentes façons. Il faut savoir que je n'avais pas choisi une arme très, très facile. J'ai choisi l'artillerie de campagne. J'ai une formation de chef de char. Et il faut savoir que quand je suis rentrée en 91, j'étais la première femme candidate de cet officier francophone à l'artillerie de campagne. Côté néerlandophone, ils en avaient déjà eu. Donc eux étaient habitués, il n'y avait aucun souci. Côté francophone, ils n'en avaient jamais eu. Donc je suis un petit peu tomber comme un chien au milieu du jeu de quilles. Donc ça ne s'est pas super bien passé. Par contre, avec certains de mes collègues, ça a très bien fonctionné parce que même si je sortais de l'éducation physique, des humanités sportives, malgré tout, je n'avais pas la même force que certains hommes. On nous demandait de faire des exercices de la même façon que certains hommes, mais je n'en avais pas la force malgré tout. Et là, j'ai des collègues qui m'ont beaucoup aidé et qui m'ont entraîné. Quand je suis arrivée à l'unité, les premières paroles du patron de l'unité ont été « sache que tu n'es pas la bienvenue ici, j'ai fait des pieds des mains pour ne pas t'avoir ».

Mais selon moi, l'intégration au sein des équipes et au sein d'une unité se fait en fonction du comportement.

Étant employée dans une équipe essentiellement composée d'hommes, ressentez-vous cette différence au quotidien ?

Non. Non, parce que j'ai attrapé, on va dire, de la bouteille. J'ai comme une certaine conscience professionnelle. J'aime bien faire les choses convenablement ou alors que je ne les fais pas. Et de ce fait-là, j'ai réussi quand même à gagner le respect, de la part de mon

commandement, du patron et des autres officiers, j'ai énormément de respect. Maintenant, on est six femmes ici, tout grade confondu (volontaire, sous-officier et officier) et il y a une excellente ambiance. Entre nous les femmes mais également avec d'autres collègues. Et ça aide énormément, je ne vais pas travailler des pieds de plombs.

Donc ça a évolué, quand même, depuis le début de votre carrière ?

Pas partout. Dans certaines armes, par exemple chez les para commandos, vous ne trouverez pas de femmes. Ils considèrent que ce n'est pas la place d'une femme, alors qu'il y a des femmes qui battent certains hommes pour certains exercices (pompes, tractions, etc.).

Pensez-vous que le fait que votre équipe soit diversifiée ait un impact sur l'ambiance et la collaboration au sein de votre équipe ?

Non. Honnêtement, non, je ne pense pas. À partir du moment où on est avec une équipe où tout le monde a une conscience professionnelle, qui fait le boulot et qui considère que le but, c'est de s'entraider et pas de se tirer dans les pattes, je ne pense pas qu'être un homme ou une femme influence quoi que ce soit.

Le département RH de l'armée porte-il une attention particulière à la diversité de genre ?

Absolument pas, il n'est pas très utile à ce niveau-là. Leur préoccupation aujourd'hui est plus de mettre les jeunes à côté de chez eux parce qu'on a un taux très fort de personnes qui viennent et qui s'en vont. Ils gardent donc les jeunes près d'eux et mutent les plus vieux bien loin d'eux, car ils ont confiance en nous et se disent qu'après autant d'années, on ne quittera pas notre emploi. Ils essaient de fidéliser les jeunes et ils ne font plus trop attention aux personnes en fin de carrière.

Nous arrivons au bout de notre interview, avez-vous d'autres commentaires/suggestions ou potentielles solutions concernant cette diversité de genre ?

Je ne vois pas d'autres solutions parce qu'il faut que les gens évoluent. Honnêtement, je pense qu'on évolue, mais pas toujours dans le bon sens. Je pense que tout n'était peut-être pas bon avant, clairement. Mais tout n'est pas bon maintenant. Par exemple, les femmes ont commencé à rentrer à la défense en 1975. Dans les débuts, il n'y en avait pas beaucoup, elles avaient très mauvaise réputation. Aujourd'hui, certaines femmes profitent également du fait d'être une femme pour essayer d'obtenir la promotion canapé et elle joue de ça. Et clairement, ça porte préjudice à toutes les autres femmes aussi et ça, c'est dommage parce que justement, on doit s'entraider, on n'est déjà pas beaucoup. Donc, le but, c'est quand même de s'entraider et de ne pas marcher sur les plates-bandes des autres.

Merci. Pour finir, qu'est-ce qui vous a permis de tenir malgré toutes les remarques que vous avez pu avoir depuis le début de votre carrière jusqu'à aujourd'hui ?

La volonté, déjà, et puis j'ai un caractère très prononcé. Le tout est d'avoir du répondant encore une fois, le truc est de ne pas se laisser faire, de ne pas se laisser marcher sur les pieds.

Donc si je comprends bien, vous en avez fait une force ?

Oui, j'ai essayé parce que j'essaie toujours de voir le positif. Mais ce qui fait beaucoup aussi, notamment dans des métiers comme le nôtre, c'est d'être soutenu par la famille.

Nous sommes au bout de notre interview. Merci beaucoup pour votre temps accordé, vos réponses enrichissantes et votre aide.

Interview dans le secteur de la sécurité : agent de sécurité chez G4s dans les institutions européennes.

Bonjour, je réalise actuellement une recherche sur l'impact de la diversité de genre sur le processus de recrutement, la performance de l'attractivité et l'intégration des employé(e)s dans les entreprises ; ainsi que sur la gestion de cette diversité par les départements RH. J'aimerais vous poser quelques questions afin de comprendre comment l'acceptation de la

diversité de genre en entreprise est perçue par les futur(e)s employé(e)s ou employé(e)s actuel(le)s des entreprises.

Peux-tu te présenter en deux mots ainsi que ton entreprise ?

Bien sûr. J'ai actuellement 23 ans et cela fait maintenant 3 ans que je travaille dans la sécurité. Je travaille pour G4s dans les institutions européennes.

Comment pourrais-tu, dans tes propres mots, définir la diversité de genre et son utilité au travail ?

Dans mon boulot la diversité de genre est très importante car on est amené à faire des fouilles et cette manipulation ne peut pas être faite n'importe comment. Elle suit plusieurs lois, notamment celle qui dit que la fouille doit être effectuée sur quelqu'un du même sexe que le client. De plus, dans mon boulot je trouve ça important d'avoir des hommes présents qui peuvent me défendre en cas d'altercation car nous sommes souvent considérés comme faible par les suspects. Je suis contente qu'ils soient présents pour intervenir en cas de soucis.

Lors du processus de recrutement, as-tu ressenti un intérêt particulier accordé à la diversité de genre ?

Alors non pas du tout. Je n'ai vraiment pas ressenti d'intérêt particulier dû à mon genre mais je n'ai également pas ressenti de réticence. Ils ont autant besoin de filles que de garçon donc ils ne font pas vraiment attention au sexe lors des interviews. Maintenant je pense qu'ils gardent une certaine attention à avoir un nombre suffisant d'hommes car cela est toujours important d'en avoir pour pouvoir étant donné qu'une fille seule, risque plus de problème qu'un homme seul.

Quelle est pour toi l'importance de la diversité de genre au sein d'une entreprise ?

La diversité de genre mais également les autres diversités permettent d'avoir plusieurs points de vue en fonction des problèmes rencontrés. Ainsi que les différentes approches à aborder

un problème. Je pense que nous fonctionnons différemment et ce même si nous avons eu la même formation à la base. Au début, je ne pensais pas mettre en avant la diversité dans mes critères de sélection mais travaillant depuis 3 ans dans la sécurité, j'ai déjà eu des missions en sous-traitance pour d'autres entreprises et ça ne s'est pas toujours bien passé. Mes expériences n'ont pas toujours été bonnes. Je me rappelle d'une société en particulier où j'ai fort ressenti la différence entre les hommes et les femmes ce qui a influencé mon choix quant à retourner relever des missions chez eux. Je n'ai donc plus travaillé pour eux par la suite.

Selon toi, en quoi la diversité de genre influence-t-elle l'attractivité d'une entreprise ?

Cela donne une bonne image à l'entreprise. Moi en tant que femme je me dirigerai directement vers une société qui valorise la diversité de genre pour éviter toute discrimination ou problème au quotidien. Je pense que le rôle que joue la diversité au sein d'une entreprise c'est l'impact positif qu'elle aura sur ses employés. En effet, si la diversité de genre est prise au sérieux et gérée convenablement, elle impactera positivement la satisfaction de ses employés et leur loyauté.

Peux-tu m'expliquer ton intégration au sein de ton équipe lorsque tu es arrivée dans cette entreprise ?

L'intégration s'est super bien passée hormis quelques commentaires sur mon jeune âge et le fait que je sois une femme mais c'était qu'une minime partie des collègues et c'était tellement faible que cela ne m'a pas impacté. En plus, ayant un caractère assez fort, je ne me suis pas laissé faire et ils ont apprécié ma franchise. J'ai créé de réels liens d'amitié que ce soit avec des hommes ou des femmes. Les hommes sont très protecteurs avec nous et nous considère égales à eux.

Étant employé dans une équipe essentiellement composée d'hommes, ressens-tu cette différence au quotidien ?

Ah non pas du tout. Vraiment aucunes. On est entre 2 et 5 filles par jour et ça nous pose aucun problème à aucune de nous. L'ambiance est même plus chouette lorsque l'équipe est diversifiée. Je ne sais pas vraiment expliquée pourquoi mais ça influence la bonne humeur. On s'amuse bien.

Penses-tu que la diversité de genre impact la dynamique et l'entente au sein d'une équipe ?

Je suis persuadée que cela a un impact sur l'ambiance de l'équipe. En tout cas si nous étions que des filles l'ambiance serait différente car on a tendance à plus vite se prendre la tête tandis que les hommes ont tendance à lâcher prise donc ça évite les conflits inutiles. Je ne sais par contre pas si avoir des femmes dans une équipe d'hommes influencent l'entente et la dynamique pour les hommes.

Comment le département des ressources humaines gère-t-il la diversité de genre au quotidien et sur votre lieu de travail ?

Honnêtement je n'en ai aucune idée car moi je n'ai jamais rencontré de problèmes de ce type là mais je sais qu'il y a déjà eu avec d'autre collègue des problèmes et cela a été pris en charge directement par le manager. Donc je pense qu'il ne laisserait pas faire et interviendrait directement. Par contre, je ne suis pas certaine qu'il y ait des choses prédéfinies et mises en place contre ces discriminations, je ne m'y connais pas bien j'avoue.

Je me souviens juste que pendant ma formation en sécurité, on a été mis en garde sur le fait que notre métier était constitué généralement d'hommes et qu'il était important de savoir faire sa place et de prouver son efficacité si on ne voulait pas se faire marcher dessus.

*Ok parfait merci pour tes réponses. Si tu n'as rien à rajouter, je suis au bout de mes questions !
Un tout grand merci pour ton temps accordé à mon interview.*

Interview dans le secteur médical : infirmier aux soins intensifs dans un hôpital en Suisse.

Bonjour, je réalise actuellement une recherche sur l'impact de la diversité de genre sur le processus de recrutement, la performance de l'attractivité et l'intégration des employés dans les entreprises ; ainsi que sur la gestion de cette diversité par les départements RH. J'aimerais vous poser quelques questions afin de comprendre comment l'acceptation de la diversité de genre en entreprise est perçue par les futurs employés ou employés actuels des entreprises.

Pour commencer, peux-tu te présenter en deux mots ainsi que ton emploi ?

Oui bien sûr. Alors moi je suis infirmier en Suisse, à Lausanne au CHUV. J'ai fait mes études à Louvain-La-Neuve et une spécialisation en SIAMU à l'ISEI à Bruxelles qui me permet de travailler maintenant aux soins intensifs.

Sais-tu me définir en quelques mots ce que c'est la diversité de genre pour toi ?

La diversité de genre pour moi ce serait qu'on est tout à fait égaux dans le même métier, c'est le fait de travailler ensemble, d'avoir une équipe mixte. C'est vraiment les hommes et les femmes et les différences entre les deux.

Lors du processus de recrutement, as-tu senti un intérêt particulier accordé au fait que tu sois un homme de la part du recruteur ou au contraire, une certaine réticence à cela ?

Je ne vais pas te mentir que j'ai plus ressenti une certaine attirance et ça a été le cas dans tout mon cursus. Un homme en stage d'infirmier est beaucoup mieux accueilli qu'une femme je trouve. Indirectement les équipes ont besoin d'homme rien que pour notre force. Par exemple, quand tu as un patient de 100 kilos qui tombe, on va appeler directement tous les hommes du service et non les femmes. Le ratio actuel chez nous, je pense que c'est 70% de femmes et 30% d'hommes donc oui les hommes sont toujours bien accueillis en tout cas moi je l'ai toujours été. C'est un peu le reflet que j'ai eu avec tous les autres mecs comparés à des filles où il peut y avoir de la jalousie entre elles, des petits conflits de femmes. Mais moi mes

accueils ont toujours été beaucoup plus chaleureux que ce que j'ai déjà entendu chez mes amies filles.

Est-ce que toi tu avais certaines craintes au début dans tes stages du fait que tu sois un homme ?

Ça remonte à loin j'avoue. Au tout début... Mais en fait tu l'acceptes très vite, tu comprends très vite que t'es bien accueilli parce que tu es un homme.

Honnêtement, moi je l'ai très vite ressenti dès mon premier stage. Et je ne pense pas avoir eu une certaine inquiétude par rapport à mon sexe, d'être bien ou mal accueilli. J'étais plus stressé quant à mes compétences qu'à mon sexe. Après, le fait que dans les études on soit déjà un pourcentage plus faible peut aider. Moi je le vivais un peu à la rigolade, du style « je suis bien entourée pour mes études » ou « il y a plein de filles autour de moi » etc. C'était plus drôle qu'autre chose et je ne me suis jamais senti comme faisant un métier d'homosexuel par exemple.

Étant employé dans une équipe essentiellement composée de femmes, ressens-tu cette différence au quotidien ?

Moins maintenant. Donc le métier d'infirmier n'est pas vraiment mixte et il est très divisé dans les autres services, on retrouve énormément de femmes. Mais dans ma spécialisation, malgré que ça soit peu diversifié, ça l'est quand même plus que dans une autre spécialisation. Il y a toujours un peu plus de filles mais ça se ressent moins car ce sont des services où t'as beaucoup plus d'adrénaline etc. qui sont des atouts attirants pour les hommes dans sa globalité.

J'ai fait mes stages en Belgique et là aussi dans les services d'urgences, de soins intensifs, il y a une certaine égalité de genre.

Ressens-tu une différence entre la Belgique et la Suisse ?

Non pas du tout. En tout cas dans ces services-là, car je n'en ai pas fait d'autres en Suisse

OK. Et est-ce que tu penses que la diversité de genre impacte la dynamique et la collaboration au sein de votre équipe ?

Je pense que ça fait du bien dans les équipes qu'il y ait des hommes parce que j'ai été dans certaines équipes où sur une équipe de 20 femmes il y avait peut-être 1 ou 2 hommes et je trouve que les équipes là où la femme est vraiment en extrême majorité il y a beaucoup de conflits, il y a beaucoup de clans et je trouve que l'homme divise un peu et relie ces clans. Ça met de la dynamique dans le service.

Penses-tu que le département des ressources humaines de ton service interviendrait en cas de conflit de genre ?

Oui, j'en suis sûre. En Suisse, par rapport à ça, c'est très développé pour 1000 points de vue. Par sa neutralité historique, ils arrivent à vraiment faire le point et ce n'est pas parce que tu es un homme ou une femme que tu auras plus de pouvoir ou autre. Ils sont super égaux et carré. Je pense que si demain je me fais harceler par une fille, je pourrai m'en plaindre facilement. Déjà dans la démarche de recrutement et dans mes premiers mois, il y avait énormément de soutien. Honnêtement je pense que je n'aurais aucun souci à me plaindre par rapport à ça.

Ok top ça. As-tu d'autres commentaires/suggestions concernant la diversité de genre ou autre ?

Non pas spécialement. Je rajouterais juste que, oui, dans mon milieu, la diversité de genre fait vraiment du bien et je pense qu'il reste des métiers où aujourd'hui ça reste un peu compliqué de travailler dans la mixité. Je pense à mon père qui est entrepreneur dans le bâtiment et il a travaillé avec une femme et je ne pense pas qu'il y en ait tellement dans le bâtiment aujourd'hui. Culturellement c'est compliqué de travailler là-dedans en tant que femme même si ça se développe de plus en plus. Au fur et à mesure l'homme et la femme dans ce secteur seront complémentaire. La femme qui elle est plus douce s'occupera des tâches plus

minutieuse et l'homme qui est plus brut cassera le mur et sera beaucoup plus efficace. Mais pour mettre en couleur et être plus dans les touches de finition, peut être qu'une fille est beaucoup plus forte là-dedans et ils peuvent être complémentaire dans une société ou entreprise du bâtiment.

Ok parfait, nous avons fini avec ces questions. Merci beaucoup pour tes réponses et pour ton temps dégagé pour cette interview.

Interview dans le secteur médical : infirmier aux soins intensifs dans un hôpital en Belgique.

Bonjour, je réalise actuellement une recherche sur l'impact de la diversité de genre sur le processus de recrutement, la performance de l'attractivité et l'intégration des employé(e)s dans les entreprises ; ainsi que sur la gestion de cette diversité par les départements RH. J'aimerais vous poser quelques questions afin de comprendre comment l'acceptation de la diversité de genre en entreprise est perçue par les futur(e)s employé(e)s ou employé(e)s actuel(le)s des entreprises.

Pour commencer, peux-tu te présenter en deux mots ainsi que ton emploi ?

Je suis infirmier spécialisé en soins intensifs et médicales d'urgence. Je travaille dans un service de soins intensifs depuis maintenant déjà quasiment un an à temps plein et j'avais déjà commencé comme jobiste pendant ma spécialisation. Au total j'ai fait 5 ans d'études et maintenant je travaille à temps plein dans ce service. J'ai un 38 heures semaine plus les avantages, les inconvénients, les avantages décalés, les trucs comme ça.

Est-ce que tu sais me décrire avec tes propres mots la diversité de genre ?

Pour moi la diversité de genre, étant donné que je travaille dans un milieu médical, j'aurais tendance à dire que la diversité de genre c'est les deux genres qu'on différencie chez un être humain, c'est-à-dire masculin et féminin. Après je pense que chacun identifie son genre selon ce qu'il souhaite. Mais pour moi la diversité de genre c'est la mixité entre hommes et femmes et évidemment selon les métiers elles peuvent être plus ou moins équilibrées et

déséquilibrées dans certaines proportions. Et donc forcément moi je travaille dans un milieu où la proportion est principalement féminine, sur une cinquantaine d'infirmiers on est peut-être sept garçons pour une quarantaine de femmes à peu près. On fait partie des services qui sont les plus attractifs pour les garçons, on va dire de manière générale un peu comme un cliché en fait, les soins intensifs, urgences sont des services qui attirent beaucoup plus les garçons, un peu comme si ce côté stressant, secouriste, sauveur attire plus les garçons dans l'action que d'autres services mais on trouve aussi d'autres services où il y a beaucoup de garçons, notamment en pédiatrie où il y a beaucoup de garçons. Alors ça dépend je dirais la pédiatrie mais tout ce qui est urgences pédiatriques et soins intensifs pédiatriques pour ce que j'ai vu c'est un peu la même proportion que dans les soins intensifs adultes.

Et sinon après c'est des proportions qui sont je pense quasiment depuis toujours déséquilibrées, en tout cas ça reste une majorité de femmes, ça c'est sûr.

Lors du processus de recrutement, as-tu senti un intérêt particulier accordé au fait que tu sois un homme de la part du recruteur ou au contraire, une certaine réticence à cela ?

J'ai ressenti justement un intérêt en fait. Ce qui avait l'air en tout cas d'attirer je pense que déjà le fait qu'il y ait beaucoup de femmes, qu'elles se côtoient entre elles et tout ça, donc je pense que le fait d'avoir un garçon dans ce genre ça attire un petit peu plus, ça génère un petit peu plus d'engouement à certains moments. D'autre part également pour les responsables, je pense que le fait d'avoir un jeune garçon qui commence c'est aussi de s'assurer qu'on ne tombe pas enceinte parce que c'est quelque chose qui fait vraiment partie du milieu. Quand une infirmière tombe enceinte, généralement elle est écartée directement. Donc quand l'employeur embauche une femme qui est en âge d'avoir des enfants, c'est aussi une insécurité, car elle peut commencer et deux mois plus tard tomber enceinte et ne plus être disponible pendant plus d'un an donc ça aussi c'est intéressant pour l'employeur d'un certain point de vue. Et par rapport aux services dans lesquels je travaille, c'est à dire les services d'urgence, de médecine aiguë, ça intéresse parce qu'il y a ce côté où on voit encore le côté force de caractère, force physique et tout ça pour les services d'urgence. Un homme est également attractif car il ménage l'équilibre relationnel dans l'équipe. On m'a souvent dit que d'avoir un garçon dans l'équipe ça rééquilibre un peu les interactions, l'émotion, la gestion

des conflits, la gestion de différentes situations dans lesquelles on se retrouve soit au niveau relationnel, au niveau médical, des situations critiques et des choses comme ça. C'est toutes des choses qui plaisent pas mal. Quand je suis arrivé, j'étais encore un garçon en plus. Il n'y avait pas eu beaucoup d'embauches de garçons dans les derniers temps, sur les 20 dernières personnes qui ont été engagées il y avait un garçon l'année passée et moi cette année ci donc c'est attractif pour eux, ça fait plaisir c'est différent aussi même si chacun est différent je pense que le genre amène quelque chose de différent dans les équipes et ça amène quelque chose qu'une équipe plus féminine ne retrouve pas spécialement.

Et toi, en postulant en tant qu'homme dans ce secteur-là, avais-tu des craintes ou des appréhensions quant à ton intégration ?

Absolument pas. Déjà lors des études, on est dans une majorité féminine de base, qui en plus s'agrandit avec le temps parce que c'est vrai qu'il y a beaucoup de garçons qui commencent aussi les études d'infirmiers mais qui arrêtent très vite et donc la proportion s'agrandit. C'est à dire qu'on commence avec une quarantaine de garçons sur 211 élèves mais on termine en étant 5 garçons pour 80 élèves donc c'est vrai que ça se rétrécit et on apprend très vite à se sentir bien en étant entouré de femmes. Ça vient de notre quotidien la nature de ce qu'on vit tout le temps et en stage également.

Les moments où il peut y avoir une certaine concurrence entre des personnes, c'est justement quand on se retrouve peut-être à 3 garçons en tant que stagiaire et qu'on arrive et qu'il y a peut-être les 2-3 bad boys du service qui nous regardent un peu mal mais sinon non il n'y a jamais eu de crainte quelconque. J'ai toujours dit pendant mes études que je trouve que c'est plus facile d'aller en stage en étant un garçon qu'en étant une fille. A compétences égales, on va nous porter plus d'intérêt quand on est un garçon parce qu'on sort du lot directement. Par exemple, sur 5 stagiaires il va y avoir un garçon et donc déjà là on crée une différence qu'on le veuille ou non et puis après on peut avoir le même niveau que les autres. Moi j'ai toujours eu l'impression qu'on passait plus facilement dans des stages, je veux dire d'un point de vue bien-être, comment on sent, comment on est accueilli

que des filles qui elles ont rencontré, de manière assez fréquente, des difficultés dans des stages et j'ai toujours eu l'impression que nous les hommes, on arrivait avec un petit truc en plus.

Est-ce que tu donnes une certaine importance à la diversité de genre dans ton métier ou pas spécialement ? Est-ce que tu y pensais ou pas vraiment ?

Absolument pas. Je vais reprendre le cas de quand j'ai commencé les études. C'était plutôt mes amis à l'extérieur qui disaient « t'as bien choisi tes études, tu seras entouré de filles » ou ce genre de petits commentaires. Mais honnêtement, je savais que j'allais être confronté à une majorité de filles. Je n'ai jamais ressenti un quelconque mal-être étant donné que j'ai toujours été entouré autant de filles que de garçon. Cela dépend également du caractère je pense. Pendant mes stages, il y a des moments où pendant plusieurs semaines, je me retrouvais à ne croiser que très peu d'hommes à part des médecins ou quoi, mais d'être dans une équipe directe avec que des filles, que des femmes. Mais du coup, est-ce que j'y porte de l'importance, pas spécialement. Au contraire, j'aurais même l'impression que si on change un peu cette proportion actuelle, je le vivrais un peu comme un déséquilibre. Je n'y porte pas spécialement de l'importance. Je partage mon quotidien plus avec des filles, je vis des choses aussi très intenses avec elles et j'aime bien cette organisation-là. Après, j'avais testé l'autre, mais pour moi comme c'est maintenant, c'est l'équilibre parfait.

Est-ce que tu penses que la diversité de genre impacte la dynamique et la collaboration au sein de votre équipe ?

Je pense oui. Quand on arrive et qu'on est les seuls garçons, ça peut parfois aussi offrir un autre point de vue. Ou alors quand nos collègues ont besoin de parler, que ce soit même dans des situations critiques où il y a beaucoup de stress, où il faut de la rapidité, de la justesse et que l'enjeu est quand même grand parce qu'il s'agit de la vie humaine, j'ai remarqué que ça a pu apaiser des collègues aux caractères forts. J'ai une médecin en tête qui est italienne, avec des émotions très expressives. Alors, dans des situations de stress, elle peut mal parler parfois et ça peut être pris méchamment. Mais avec moi, il y a un côté où j'ai l'impression que je

l'apaise. Je sais qu'avec elle, elle est très explosive et dans des situations très délicates, je vais la regarder et simplement lui dire « calme, ça va aller, tranquille, on souffle, un petit sourire » etc. Et avec d'autres collègues dans d'autres situations pas faciles non plus, elles ont pu me parler, sourire et parfois parler de choses qui n'ont rien à voir avec le travail, mais qui, je pense, leur offre aussi un autre point de vue. Parce que, forcément, pour des discussions entre équipes personnelles, souvent, il y a beaucoup de relationnels avec leurs compagnons, leur mari, les enfants, les grossesses, etc., et parfois être un garçon un peu naïf qui ne vit pas du tout ça, mais qui est extérieur à leur situation, ça peut leur faire du bien aussi. Je pense que ça facilite beaucoup à certains moments la communication. Après, ça reste dépendant de la relation entre chacun, de l'entente entre chacun.

Peux-tu m'expliquer comment s'est passée ton intégration quand tu es arrivé dans ton équipe ?

L'intégration s'est plutôt bien passée. Quand on est nouveau, on est tout de suite un peu une attraction, mais en tant que garçon, justement, parfois, ça apporte un petit peu plus d'intégration. Ce qui est comique, c'est que pour certains collègues, on ressent fort l'intérêt qu'ils nous portent quand on est un garçon. Et puis, il y en a d'autres qui vont être beaucoup plus pour la réserve au début du fait qu'on soit un garçon. Il y en a certains parfois avec qui tu te dis « peut-être que je suis un garçon, je sens un peu de méfiance. Elles veulent montrer qu'elles travaillent ici plus longtemps, qu'elles connaissent tout ». Mais j'ai eu aucun souci d'intégration de ça. Et t'as jamais eu de remarques particulières quant à mon sexe. Le seul moment où on ressent un peu cette différence, c'est quand on doit faire par exemple de la mobilisation, qu'on doit déplacer des patients qui sont très costauds. A ce moment-là, on mobilise tous les garçons pour qu'ils viennent aider. Or, en fait, toutes les femmes avec qui je travaille sont toutes aussi fortes que moi, physiquement et psychologiquement elles ont exactement les mêmes compétences. Il reste également des moments où les femmes en jouent un peu de ce soi-disant manque de force et nous demandent des bêtes tâches, mais ça n'a jamais été péjoratif qu'importe les situations, donc ça c'est à ce niveau-là, je n'ai vraiment rien plus à dire, ça ne m'a pas du tout impacté lors de mon intégration.

Comment le département des ressources humaines gère-t-il la diversité de genre au quotidien et sur votre lieu de travail ?

Ils n'en parlent pas du tout. Honnêtement, ça n'apparaît nulle part. On ne l'exprime même pas en entretien en disant que « si jamais il y a un souci, ils sont là etc. ».

Par exemple, si je prends mon interlocuteur direct qui m'a recruté, c'est-à-dire le cadre infirmier, à aucun moment lui n'a laissé penser ou n'a dit que c'était bien que je sois un garçon dans l'équipe. Il n'y a donc pas vraiment de politique qui sont mises en place et il n'y a pas besoin étant donné que tout se passe bien.

De plus, ils ne cherchent pas forcément à recruter plus de garçons ou plus de filles. C'est un métier en pénurie et ça aussi c'est à prendre en compte. Si en plus, ils se mettaient vraiment à trier sur le volet en disant, pour tel service ce serait peut-être un garçon, pour tel service une fille, je pense qu'ils ne s'en sortiraient pas du tout. Pour des services typés très féminins, comme la pédiatrie, la néo-nat, la salle d'accouchement, il y aura encore moins de garçons qu'il y en a dans un service plus classique. Mais non, même là, ils ne prennent pas la peine de trier. Il n'y a aucune discrimination ou une volonté à recruter plus un genre qu'un autre.

Top, merci pour toutes tes réponses, nous sommes au bout de l'interview. As-tu d'autres commentaires/suggestions concernant la diversité de genre ou autre ?

Non pas vraiment. Je sais que dans d'autres sociétés, par exemple, ils vont faire des séances de prévention sur la misogynie au travail mais chez nous, dans notre département, il n'y a pas ça maintenant. Je sais que par exemple, dans d'autres secteurs, style la salle d'opération, où les mentalités sont encore très différentes, dans le sens où bien souvent, c'est encore un chirurgien. Et donc, le chirurgien dans sa salle de chirurgie, c'est un peu le king vulgairement dit et là on entend encore souvent des histoires. C'est un gros dégueulasse, il tape une mauvaise blague, et là, justement, je trouve qu'il n'y a rien qui est mis en place. C'est un non-dit, quelque chose qui est connu, on le sait, tout le monde le rapporte, mais ça ne va pas plus loin. Est-ce qu'un jour, ça pourrait être un peu développé? Je ne sais pas, mais de nouveau, ça n'a pas vraiment de lien avec le département des ressources humaines, mais peut-être que si les gens avaient l'audace de faire remonter ça aux ressources humaines, ça pourrait peut-être

changer. Je n'ai jamais entendu autour de moi, où je travaille, des histoires d'attouchement ou quoi. Mais même dans les deux sens, c'est vrai qu'à un moment donné, on pense aussi en tant que garçon, on se dit peut-être que proportionnellement, avec le nombre de filles qu'on côtoie, peut-être qu'à un moment, on va se faire grossièrement draguer par certaines. Mais, pas du tout. En tout cas, pour ma part, ça ne s'est jamais présenté, donc ça, c'est rassurant aussi. Voilà, ça, c'est un petit peu ma vie de garçon en s'amuser féminin.

Merci beaucoup pour tes réponses et pour ton temps dégagé pour cette interview.

Interview dans le secteur public : employée chez Paradigm en tant Social Engineer senior.

Bonjour, je réalise actuellement une recherche sur l'impact de la diversité de genre sur le processus de recrutement, la performance de l'attractivité et l'intégration des employé(e)s dans les entreprises ; ainsi que sur la gestion de cette diversité par les départements RH. J'aimerais vous poser quelques questions afin de comprendre comment l'acceptation de la diversité de genre en entreprise est perçue par les futur(e)s employé(e)s ou employé(e)s actuel(le)s des entreprises.

Pouvez-vous vous présenter en deux mots ainsi que votre entreprise ?

Je suis s-engineer chez Paradigm. Paradigm est une asbl où je suis employée et on fait partie de IRISteam dans le sens que Paradigm est l'organisme qui a créé cet asbl et il fournit des services informatiques pour la région bruxelloise. Nous, en tant qu'employé, on peut travailler en interne et être détaché. Dans mon cas par exemple, je suis détaché à Inoviris qui est un client de Paradigm. Ça fait presque 11 ans que je travaille chez Paradigm et directement avec Inoviris en temps plein. J'ai commencé comme technicien IT puis j'ai évolué pour devenir s-engineer senior. Je m'occupe principalement de tout ce qui est infrastructure, serveur, réseau, pc, etc. Je m'occupe également de machines virtuelles et physiques c'est-à-dire, tout ce qui concerne les licences office, Microsoft, je gère aussi la partie cloud et la partie substantiellement infrastructure.

Comment pourriez-vous, dans vos propres mots, définir la diversité de genre et son utilité au travail ?

La diversité de genre pour moi, c'est l'ensemble de différentes entités, différentes être et c'est d'être capable aussi de pouvoir vivre et travailler ensemble et d'avoir accès aux mêmes opportunités peut importe son genre. Et ce n'est malheureusement pas toujours le cas dans notre société...

Dans votre processus de recrutement actuel, avez-vous senti un intérêt particulier accordé à la diversité de genre ?

Au moment où ils m'ont recruté, les clients cherchaient tout d'abord un profil similaire au mien et en même temps à l'époque, mon CV était un des seuls que Paradigm pouvait fournir. Quand j'ai participé à l'entretien, autour de la table il y avait une majorité de femmes. La directrice administrative était également une femme et la responsable de Paradigm chez Innoviris qui avait demandé ce recrutement et qui était aussi une femme était également présente. Elles étaient franchement contentes d'avoir une femme comme IT parce que les IT avant étaient que des hommes et les mauvaises expériences n'étaient pas spécialement liées aux genres mais aussi au manque d'aptitude pédagogique pour les responsabilités d'helpdesk, etc. Donc voilà, moi j'ai eu l'impression qu'elles étaient contentes de me voir et qu'ils espéraient avoir une autre expérience pour les utilisateurs.

Lors de votre entretien pour le recrutement, avez-vous ressenti certaines craintes à l'idée de ne pas être retenue suite à votre genre féminin ?

Dans mon cas, j'ai commencé mes études dans une école technique qui était une école où il y avait une grande majorité d'hommes donc j'avais déjà un peu l'habitude de travailler ou être dans un environnement où la majorité sont des hommes. Mon parcours universitaire était aussi du même type étant donné que j'ai fait ingénieur et que là aussi il y avait la majorité qui étaient des hommes. C'est un domaine technique donc composé principalement d'hommes

même si ça s'améliore petit à petit. A l'époque, je te parle d'il y a 20 ans, il commençait déjà à y avoir des femmes et ça évolue.

Vous n'avez donc pas eu de crainte de ne pas être retenue pour cet emploi en raison de votre genre féminin ?

Non, franchement non. J'avais déjà expérimenté le travail en milieu masculin lors de mes études et lors de mes plusieurs jobs précédents donc j'étais entre guillemets, préparée à ce genre de milieu.

Pour vous, quelle est l'importance de la diversité de genre au sein d'une entreprise ?

Alors, je dirais que ce n'est pas seulement des hommes et des femmes. Je pense qu'il faut commencer à s'ouvrir et changer la façon d'interpréter les genres aujourd'hui. C'est également nécessaire d'accepter tout type de genre. Je pense que c'est ça la force d'une société, c'est l'intégration et la capacité d'être ouvert à différentes personnalités, différents enjeux et différents aspects de l'être humain. Pour moi la diversité, c'est une force, c'est quelque chose qui peut donner beaucoup d'output à l'ensemble malgré que ça ne soit pas toujours possible de l'accepter. Il y a encore beaucoup de stéréotypes.

Donc pour vous, la diversité de genre influence l'attractivité de l'entreprise ?

Ça influence oui. Déjà le fait d'accepter qu'il y ait certains rôles qui sont normalement couverts par un genre spécifique, cela peut poser pas mal de problèmes au niveau des possibilités d'emploi. J'ai pu déjà parfois observer qu'il y a beaucoup de difficultés à se faire entendre et se faire respecter par les gens plus haut que nous. Ils ne croient pas en nos compétences parce qu'on est nouveau ou une femme, etc. et donc ils doutent de nous. C'était comme si mon titre ne suivait pas exactement mes compétences et ça j'ai toujours eu l'impression que c'était lié à mon sexe. J'étais un peu comme une créature étrangère, une créature qu'il fallait toucher avec délicatesse parce qu'elle pouvait être fragile. Il y a eu des choses de ce genre mais c'est nécessaire d'être forte, d'être claire et d'aller au-delà de ce que les gens pensent. Ils te disent

ça la première fois et après ça, ça passe. Il faut parler directement de travail, aller jusqu'au bout et insister sur ce que on demande.

Lorsque vous avez commencé à travailler, étiez-vous la seule femme dans votre équipe ?

Oui et je suis encore la seule femme de mon équipe. On est une équipe de quatre donc il y a trois collègues dont deux développeurs et un chef d'équipe. J'ai eu la chance d'avoir une stagiaire récemment, c'était la première fois et c'était vraiment une très belle expérience. Elle avait plein de compétences, de curiosité etc. mais c'était chouette aussi parce qu'on avait la même expérience plus ou moins d'avoir travaillé dans des environnements masculins, d'avoir fait des études typiquement associées à un seul genre et on partageait quelques sensations, quelques sentiments, quelques attitudes ensemble.

Pouvez-vous m'expliquer comment s'est passée votre intégration au sein de votre équipe ?

Quand j'ai commencé, c'était l'équipe IT actuel. Dans mon équipe, il y avait une seule personne mais dans le bureau nous étions quatre. Dans mon équipe il n'y avait que moi et mon supérieur hiérarchique et on est resté à deux pendant longtemps, jusqu'au moment où j'ai changé de chef que celui-ci à intégrer des personnes en plus. Dans le bureau dans lequel j'étais en commençant, on était donc quatre dont trois garçons avec qui on ressentait que c'était leur environnement et leur situation mais ça ne m'a pas fait peur. J'ai su trouver ma place et j'ai marqué mon territoire. Mais il n'y a jamais eu mauvaises blagues sexistes qui ont pu sortir ou autre. J'ai eu la chance de ne pas avoir des blagues déplacées au sein de mon équipe. Parfois au-delà de l'équipe, mais il ne faut pas se laisser faire. Mais non, j'ai eu la chance de tomber dans une bonne équipe et d'avoir toujours des superviseurs étant des personnes respectueuses.

Et étant employée dans une équipe essentiellement composée d'hommes, ressentez-vous cette différence au quotidien ?

Dans mon environnement non. C'est plutôt quand j'ai à faire avec des gens externes, c'est déjà arrivé qu'ils ne me connaissent pas et qu'ils n'aient pas confiance en moi. Mais ce sont des gens âgés surtout, des chefs d'équipe qui sont « old style » je dirais.

Pensez-vous que la diversité de genre impacte la dynamique et la collaboration au sein de votre équipe ?

Oui, malheureusement. Parfois il y a certains discours que les gens évitent de faire en présence de femmes ou d'hommes. Ce sont des dynamiques qui s'est créent dans une équipe et qui parfois peuvent empêcher de créer une sorte de confiance. S'il y a ça parfois il y a un manque de confiance de collaboration, de partage parce qu'il y a une attitude qui amène à ne pas vouloir intégrer totalement la personne dû à des « private joke » ou des blagues qui ne se partagent pas entre genre.

Si vous êtes malheureusement amené à avoir un problème avec un homme dû à votre genre, pensez-vous que le département des ressources humaines sera présent et pourra vous soutenir dans vos démarches et donc vos problèmes ?

Personnellement, je n'ai pas eu ce genre d'expériences mais en interne chez mon client, Innoviris, je peux dire qu'ils fournissent des efforts et font attention à ce que la collaboration et le comportement d'intérieur soit correct. Ils sont disponibles et attentif à ce que ce genre de problème n'arrive pas. Concernant mon entreprise, j'ai plutôt l'impression qu'ils ont mis tout en place pour avoir une certaine disponibilité mais qu'ils ne règlent pas spécialement le problème. J'ai une collègue qui travaille dans la même entreprise que moi et elle a fait souvent recours aux ressources humaines pour des questions toutes confondues, soit l'environnement car elle n'était pas contente de ce qu'elle faisait mais également pour la santé, la pression de telle ou telle personnes qui n'acceptait pas sa fonction en tant que femme. Elle a donc fait recours aux ressources humaines qui l'a entendu, écouté mais qui n'a pas spécialement donné suite aux problèmes. Ils sont intervenus mais de là à dire que ça a provoqué des changements au sein de l'entreprise, je ne sais pas et je ne pense pas. Chez Innoviris, ils prennent cela plus au sérieux.

Nous sommes au bout de l'interview. Merci beaucoup pour vos réponses intéressantes et surtout pour votre temps dégagé pour cette interview.

Interview dans le secteur public : membre des ressources humaines chez Innoviris

Bonjour, je réalise actuellement une recherche sur l'impact de la diversité de genre sur le processus de recrutement, la performance de l'attractivité et l'intégration des employé(e)s dans les entreprises ; ainsi que sur la gestion de cette diversité par les départements RH. J'aimerais vous poser quelques questions afin de comprendre comment cette diversité est gérée par le département des ressources humaines.

Pouvez-vous vous présenter en deux mots ainsi que votre entreprise ?

Ça fait neuf ans que je travaille dans les ressources humaines d'Innoviris. Je vais d'abord présenter Innoviris comme ça vous connaissez les règlements auxquelles je suis soumise. Donc Innoviris c'est un organisme d'intérêt public bruxellois et c'est un service public de la région de Bruxelles-Capital. Notre mission est d'encourager via des financements, la recherche scientifique et l'innovation au sein de la région de Bruxelles-Capital. Ça veut dire qu'on subdivise des projets d'innovation pour des entreprises mais aussi pour des universités et des hautes écoles ou centres de recherche. À côté de ça, on cherche à sensibiliser plutôt les jeunes et le grand public aux métiers liés à la science. On veut encourager les jeunes à choisir une filière scientifique plus tard quand ils font des études plus avancées. Étant un service public, pour les ressources humaines, on dépend d'un statut. C'est à dire que les conditions de travail ainsi que les conditions de recrutement sont réduites par le gouvernement unilatéralement. Donc il y a un texte légal qui dit "vous les services publics vous allez recruter de cette façon-ci" "vous allez donner ces avantages-là" etc. Tous les deux mois, les organisations syndicales et le gouvernement se réunissent pour en discuter pour faire évoluer ce cadre réglementaire. Mais nous, dans les ressources humaines, on est strictement limité par ce qu'on appelle le statut. Cependant, le service public est à l'avance au secteur privé dans ce genre d'initiative mais c'est collectivement négocié. Ce n'est pas innoviris ou moi qui peut prendre des initiatives.

Comment pourriez-vous, dans vos propres mots, définir la diversité de genre et son utilité au travail ?

Classiquement, c'est juste avoir un bon équilibre hommes-femmes sur le lieu de travail et ce à tous les niveaux d'études. Il y a des postes pour lesquels il faut juste un CESS, d'autres pour lesquels il faut un bachelier, d'autres un master ou même pour les ingénieurs pour lesquels il faut un doctorat chez nous. Également au niveau des fonctions, il y a des spécialisations différentes. Nous on est une petite structure de 7 à 36 membres du personnel et les métiers sont assez divisés. On a le "core business" donc le droit de subsides pour lequel on a besoin de profil scientifique technique, des doctorats des ingénieurs dans toutes les spécialisations donc il y a les sciences dures avec les biochimistes, on a des ingénieurs, des informaticiens. On a aussi les sciences sociales donc on a des sociologues, des anthropologues et pour tout ça il faudrait une bonne mixité tant au niveau du diplôme qu'au niveau de la fonction. Maintenant depuis quelques années s'ajoute une dimension du fait qu'il y a le genre x et donc il faut aussi être essayé d'être neutre sur le plan genre et ça pose des défis. Par exemple, on a eu une discussion il y a un an sur les toilettes non genrées. On a voulu installer cela chez nous dans le bâtiment parce qu'il y avait un problème que les femmes avaient moins de toilettes que les hommes car ils ont des urinoirs. Les femmes trouvaient ça injuste donc on a voulu rendre toutes les toilettes non genrées. Mais on s'est aperçu que là justement la loi qui s'applique à tous les employeurs nous limite car elle dit que chaque lieu de travail doit avoir des toilettes séparées et donc c'est à ce moment-là qu'on s'est un peu rendu compte qu'il y a cette législation de diversité hommes femmes mais si on veut aller dans une politique plus inclusive parfois il y a des limites. Pour solutionner notre défi, on a alors transformé les toilettes handicapées (qui se trouvait à un étage inaccessible pour les PMR) en toilettes non-genrées. On a maintenant des toilettes hommes, des toilettes femmes et d'autres explicitement non-genrées. C'est un autre aspect de l'inclusion et de la diversité. Mais c'est vrai que les femmes utilisent plus ces toilettes non genrées qui n'était pas utilisé par des PMR parce qu'ils ne venaient à ces étages. Donc c'est la solution qu'on a trouvée entre les deux mais voilà donc c'est juste une limitation. On se rend compte aussi que nous on doit garder une tonne de statistiques hommes femmes mais de plus en plus de personnes s'identifient comme x et donc

les politiques d'action positives deviennent de plus en plus difficiles donc ça c'est quelque chose de nouveau.

Ok merci. Nous allons nous intéresser maintenant aux pratiques de recrutement. Est-ce que dans votre processus de recrutement actuel cherchez-vous à attirer des candidats qui postulent peu dans votre entreprise pour des questions de stéréotypie de genre ?

Oui et non, ce n'est pas explicite. On remarque quand même que dans le monde de la recherche scientifique innovation donc tout ce qui est l'innovation informatique, les applications qu'on développe, l'intelligence artificielle etc., et pour ça on a besoin de conseiller scientifique et nous pour évaluer les demandes de subsides dans ce domaine-là et on remarque qu'il n'y a pas de femme tout court. Ça fait 10 ans qu'on recrute ce profil et je pense que sur les centaines de candidats qu'on a vus il y a peut-être 5 % de femmes qui sont passées et souvent elles sont dans les meilleures. Mais on ne les recrute pas parce qu'elles ont d'autres offres. C'est un profil qui est très convoité et c'est très difficile de les avoir chez nous. D'un autre côté, on a aussi le problème inverse pour les profils de support donc le secrétariat administratif c'est presque 100 % des femmes qui réagissent à nos offres d'emploi et on n'a pas d'hommes. On a eu l'expérience qu'un homme a intégré l'équipe administrative, c'était donc une équipe de 6 femmes et un homme pendant quelques années et on a quand même vu qu'il y avait une dynamique différente. Pour les femmes ce n'était pas si évident d'avoir un homme, lui s'est souvent senti mal compris parce qu'il avait son sens de l'humour et son attitude d'homme. Sans que ça soit explicite, c'était quand même quelque chose que les deux parties ont ressenti, il y avait quelque chose qui n'allait pas donc il y a eu un petit conflit par rapport à l'humour déplacé ou mal compris et on a dû quand même intervenir. C'était la seule fois où on avait un homme dans un métier féminin et ça quand même causé des problèmes assez rapidement. D'un autre côté, au niveau scientifique, là où il y a des femmes dans des domaines très masculins, nous n'avons jamais vécu de problème. Mais dans comme je t'ai dit au début, on ne peut pas inventer nous-même des processus de recrutement étant donné qu'on est un service public. On passe via talent Brussels qui travaille pour la région Bruxelles capitale et ils recrutent tous les agents, les membres du personnel du service public. C'est un peu compliqué car il existe deux cas différents : ceux qui sont statutaires et ceux qui sont

contractuels. Les contractuels c'est en général les contrats de remplacement par exemple et ça ce n'est pas via talent et pour ça on fait appel à des canaux plus classiques comme les journaux et les site web pour trouver des candidats. Mais donc pour les processus de recrutement, ce n'est pas vraiment explicitement "on vise les hommes" ou "on vise les femmes pour ce genre de métier". On fait juste plus de publicité quand on voit qu'il y a trop peu de candidats parce qu'en fait ce qui se passe c'est quand il y a que des hommes ou des femmes qui postulent pour un certain métier parce que voilà c'est comme ça dans notre société, on n'a trop peu de candidats. Mais nous, ce qu'il nous faut, c'est beaucoup de candidats. Pour avoir un processus de sélection de qualité, il nous faut juste le maximum possible de candidats. Donc quand on a des métiers où il y a trop peu de candidats et où on constate une trop grosse différence de genre, on multiplie les canaux de communication mais c'est tout. On ne va pas aller chercher dans des ASBL qui cherche à employer des femmes par exemple dans les métiers scientifiques ou autre, on ne peut pas faire ça parce que c'est une particularité du service public. Les offres d'emploi doivent être publiées dans un point central où tout le monde a accès à cette offre d'emploi donc on ne peut pas publier plutôt auprès d'un public et d'un autre. On multiplie les canaux quand c'est le cas et d'un côté on regarde aussi toujours, et ça c'est un peu le centre de la politique de recrutement du service public, les conditions de travail qui sont toujours en constante évolution. Dans le privé par exemple, il peut publier où il veut, ils peuvent aller recruter où ils veulent. Nous on ne peut pas faire ça mais on peut mettre l'accent sur les avantages que nous avons comme employeur. Par exemple, on a un excellent équilibre vie privée vie professionnelle avec les congés mais aussi avec le télétravail, avec le remboursement des transports en commun, on a des aides sociales qui sont virées pour toute la famille et pas que pour l'employé. C'est aussi une communication là-dessus qu'on fait quand on constate qu'il y a trop peu de candidats pour un emploi. On essaye aussi de mettre en avant les avantages de travailler dans le service public.

Et en mettant en avant les avantages de votre société et les conditions de travail, remarquez-vous un certain intérêt supplémentaire de la part des femmes ?

Oui quand même, surtout pour les jeunes. Pour des profils avec des études supérieures très spécialisées, ayant un doctorant ingénieur ou master entre 25 ans et 35 ans c'est compliqué

parce que l'on constate qu'elles ont un autre type d'emploi. Mais à partir de 35 ans, étant jeunes parents, jeunes mères, ce sont des personnes qui ne veulent plus travailler dans un secteur trop compétitif comme dans le monde académique par exemple. On constate que c'est la raison pour laquelle elles postulent donc oui ça on constate que ça marche pour un certain segment de la population. D'un autre côté, pour les profils non universitaires ou ceux qui n'ont pas de diplômes d'études supérieures, en général ça se passe via Actiris. En général, ce sont des chercheurs d'emploi inscrits chez Actiris et pour eux ce sont aussi les conditions de travail qui les attirent, mais là on voit que c'est un public plus jeune et pour avoir les 18 ans et plus il n'y a aucun problème. Mais vraiment pour tout ce qui est des profils universitaires, doctorants, académiques, ce n'est qu'après un certain âge que cela fonctionne de miser sur les conditions de travail pour encourager les personnes à répondre à nos offres d'emploi.

Est-ce que au niveau de votre entreprise, vous avez des pratiques internes qui sont utilisées pour pouvoir soutenir et promouvoir cette diversité de genre au sein de l'entreprise ?

Il y a des métiers pour lesquels c'est un challenge. Par exemple, les chercheurs académiques en "my city" c'est un problème, on a que des hommes mais c'est un problème plus sociétal. Dans les autres services, y compris les sciences dures donc les ingénieurs, électromécaniciens, biochimistes, etc., on a une diversité assez forte. Il y a juste l'inverse comme dans l'équipe administrative, le cas que j'ai expliqué plus haut, et les services de support où ce ne sont que des femmes et ça continue à n'être que des femmes. Je dirais que la force d'Innoviris pour maintenir la diversité est d'impliquer les hommes dans cette dynamique et ce sont les conditions de travail à nouveau. Il y a le télétravail qui depuis 2020 est fort institutionnalisé chez Innoviris et dans beaucoup d'entreprises d'ailleurs. On voit que ça aide toutes les personnes qui gèrent le ménage chez eux, ce sont toujours des femmes. On voit donc que le télétravail est une force au sein d'Innoviris. On a aussi plein de système de réduction du temps de travail dont on n'a pas encore parlé dans les conditions de travail : les interruptions de carrière, les 4/5ème, les congés sans solde pour rester avec les enfants et que ça puisse se demander vite, qu'on puisse adapter facilement la charge de travail à ces réalités.

Nos membres du personnel sont très autonomes dans la gestion de leur travail donc il n'y a pas un planning annuel, on laisse tous les membres du personnel gérer leur programme, leur

spécialisation comme ils le souhaitent et ça aide pour qu'ils puissent prendre justement des interruptions de carrière, des absences d'un mois entier pour rester avec les membres de la famille qui sont malades, etc. On remarque justement pour notre public qui est de 35 ans et plus que ça les attire et les fidélise. On voit aussi que les femmes venant d'un domaine très masculin disent que ça c'est vraiment le plus. Ils perdent en général un peu de salaire mais la tranquillité qu'apporte cette autonomie et le fait qu'ils puissent gérer leur temps comme ils le souhaitent est un plus. C'est pour ça aussi qu'on a un turnover très bas chez Innoviris.

Quelle est l'implication des employés dans la diversité de genre, à quel point ils l'acceptent ?

C'est assez manifeste et c'est une des missions d'Innoviris qui est notamment d'encourager les carrières scientifiques. Un des publics cibles est celui des adolescentes femmes car on constate qu'il y a encore beaucoup trop d'hommes qui choisissent des carrières scientifiques et que les femmes restent plutôt dans les sciences sociales. Comme ça fait partie des missions de base d'Innoviris et que c'est ancré dans les priorités stratégiques, on remarque que tous les membres du personnel qui donnent des subsides dans des secteurs qui travaillent avec d'autres dossiers que la sensibilisation sont attentifs à la mixité de genre dans les dossiers qu'ils prennent. On fait aussi un suivi par rapport aux porteurs de projet qui reçoivent des subsides et qui demandent des subsides : Est-ce qu'il y a des hommes, est-ce qu'il y a des femmes, est-ce que c'est équilibre ? On a aussi un programme qui est fixe, c'est à dire que tous les deux ans, on choisit une ambassadrice des sciences, c'est donc une femme qui va promouvoir les sciences et la carrière scientifique auprès d'autres femmes. Et ça pourrait être un exemple tant pour les jeunes adolescentes que pour les chercheuses actuelles qui sont au début de leur carrière académique. Il y a donc tous ces programmes qui sont nés de nos membres du personnel même, ils les ont proposés d'eux même et on constate quand même qu'on est rigoureux quant au suivi de la mixité des genres dans les dossiers qu'on subsidie ou qu'on refuse.

Il y a aussi une réalité plus crue qui est, il y a une chance de travail, il faut trouver des gens pour aider et là si c'est homme ou femme, c'est le deuxième plan. D'abord, il faut avoir des candidats de qualité. Comme je l'ai dit avant, pour avoir des candidats de qualité, il faut

beaucoup de candidats et pour ça il faut une mixité de genre. C'est vraiment primordial pour avoir toujours la meilleure qualité dans les membres du personnel et ça ils le savent.

Est ce que vous sauriez m'expliquer quelle est la marque employeur de votre entreprise actuellement ?

Oui, c'est ce que j'ai dit auparavant donc principalement ce sont les conditions de travail, c'est vraiment l'affirmation le plus fort qu'on ait pour venir travailler dans une entreprise et dans le service public en général. Tout ce que j'ai expliqué par rapport aux conditions de travail, ça s'applique aussi aux autres membres du personnel et autres services publics, sauf pour cette notion de l'autonomie. En ce qui concerne les congés, les réductions de temps de travail, le télétravail, les assurances hospitalisation, le fait qu'il y ait des aides sociales pour les membres de la famille, etc. Ce sont toutes des choses qui sont promues par la région et qui servent d'arguments pour venir travailler dans le service public. Ce que Innoviris a de plus par rapport aux conditions de la région, c'est le fait qu'on travaille dans un environnement dans lequel les personnes veulent être autonomes. On a la particularité qu'on engage beaucoup de gens qui viennent du monde académique ou du monde de la recherche et du développement dans le secteur privé. Ils ont besoin d'être autonomes, d'être indépendants dans la répartition de leur travail, dans la définition de leurs indicateurs de performance, dans les délais, dans la manière dont on l'atteint. Il faut laisser cette place à cette créativité et donc ça c'est quelque chose que nous offrons et qu'on met de manière explicite.

Sentez-vous un impact sur le bien-être au travail de vos employés, leur motivation ou leurs performances suite aux politiques d'inclusion mises en place ?

Oui absolument mais ce n'est pas toujours manifeste. On remarque quand même que dans les équipes mixtes, la communication est plus facile. On s'ouvre plus à d'autres équipes parce qu'il y a quand même des dynamiques qui se créent. Si il y a des hommes, en général ils s'entendent bien avec d'autres hommes sans pour autant que ça soit pour des raisons sexistes. C'est juste par rapport aux intérêts et par rapport aux réalités vécues. On remarque que dès qu'une équipe a moins de femmes, elle se replie sur elle plus facilement. Par contre, si il y a

une bonne mixité de genre, on constate quand même une meilleure ouverture. Mais à nouveau, c'est lié à la variation dans les personnalités qu'il y a dans une équipe. Si on mise sur la mixité de genre mais aussi sur la mixité culturelle, ça aide le contact et le lien dans toute l'entreprise. Donc oui, ça se remarque très fort. On a eu le cas avec une équipe spécialisée dans les subsides pour les entreprises dans laquelle il y avait trop peu de femmes. Il y avait juste une femme et on remarquait très vite qu'il y avait cette tendance à avoir cette attitude de garçon, un peu se vanter, avoir la grande gueule et de s'isoler. Dès qu'il y a eu plus de femmes engagées dans cette équipe là, on a remarqué que tout ça s'est calmé. Je pense que c'est dû au fait que s'il y a une mixité de personnes, ça sera plus facile pour des personnes d'autres équipes à s'intégrer. Mais il faut aussi mentionner que sur ce plan là, par rapport à la dynamique des groupes et l'intégration du groupe, le télétravail n'aide pas. Par contre, il faut savoir que dans le service public, le télétravail est très répandu et est même considéré comme un droit acquis, donc ça serait très difficile de dire aux gens qu'ils ne peuvent pas le faire. On constate quand même qu'il y a une sorte d'indépendance, une automatisation des fonctions, les gens sont plus sur eux-mêmes. Il y a une cohésion qui s'est perdue depuis 2021. Malgré une mixité de genre et d'autres initiatives, c'est quand même une réalité qu'on doit prendre en considération quand on parle de bien-être.

Avez-vous déjà rencontré des problèmes au sein des équipes dus à la diversité de genre ?

Oui oui, justement, parce qu'il manquait de diversité. J'ai l'exemple d'un homme dans une équipe féminine. C'est un soupçon et la personne n'en a jamais parlé mais on avait dans cette équipe administrative qui est le secrétariat, six femmes et il cherchait encore une personne. Ce septième candidat qui a été recruté était un homme. Lors de l'entretien de sélection, on lui a demandé si ça lui posait un problème de travailler avec des femmes et il a assuré que non. On a également demandé aux femmes si c'était okay pour elles, malgré qu'elles ne puissent pas mettre de veto et elles étaient tout à fait d'accord. Assez vite, on a remarqué que l'homme recruté était différent, qu'il avait un humour un peu décalé, trop direct et qui pouvait choquer certaines femmes. La communication n'était pas top malgré la bonne volonté de toutes les parties. Après un an, il y a eu un conflit par rapport à une blague sexiste qui aurait été faite par le garçon et on a dû intervenir en utilisant la communication et en mettant à plat

les différents. Du point de vue de l'homme, ce n'était pas avec une intention sexiste mais c'était plutôt maladroit. Au contraire, du point de vue des femmes, elles l'ont très mal pris. En discutant, on a compris que c'était parce que ça allait à l'encontre de la dynamique qu'il y avait dans l'équipe. On a mis les choses à plat mais il est quand même parti de l'équipe un an après. Il est donc resté deux ans au sein de cette équipe. Dans une autre équipe de Innoviris, celle qui obtient des subsides, on observe l'inverse. Il y avait une économiste qui est chargée d'analyser la santé financière des entreprises subsidiées et là c'est une femme qui est entrée dans cette équipe très masculine, sans que ce soit spécialement des machos avec une réputation particulière. Pourtant après un an et demi, elle a aussi demandé un congé pour convenance personnelle (congé non rémunéré). A son retour, on a vu qu'elle était soulagée de ne plus devoir retourner travailler dans cette équipe. Ma responsable RH a quand même eu un entretien avec elle avant son départ, parce qu'on sentait que la raison pour laquelle elle ne voulait pas rester était peut-être dûe au fait qu'elle était dans équipe masculine avec sans doute un humour qui était pas le sien, des commentaires et des points de vue qui ne sont pas les mêmes qu'une femme pourrait avoir. Elle n'a jamais vraiment confirmé mais on sent quand même, maintenant qu'elle est dans une équipe mixte où il y a même plus de femmes que d'hommes, qu'elle est plus tranquilisée et ne parle plus de vouloir partir.

Donc quand vous avez des problèmes majeurs comme ça, la principale solution c'est la communication ?

Tout à fait oui. Nous sommes une petite structure, on est 70 donc on connaît tout le monde assez bien donc avant d'entamer des procédures plus formelles via les services externes de protection et prévention du travail, on communique d'abord entre nous. En général, c'est simplement une incompréhension donc la communication est la base de la solution. Mais pour ça, il faut une certaine assertivité de la ligne hiérarchique et ce n'est pas toujours le cas. On a de la chance que la responsable hiérarchique chez Innoviris soit une femme forte et ferme, qui n'accepte pas le débordement et qui intervient assez vite. Par exemple, quand il y a des directeurs qui sont dans la ligne hiérarchique fonctionnelle, souvent ils veulent éviter ou ne pas voir les conflits, ils évitent d'en parler et ça crée encore plus de problèmes. Chez Innoviris, on a quand même une tendance à agir rapidement ce qui nous a fait quand même une bonne

réputation car les personnes savent qu'elles peuvent venir chez nous, qu'on va agir rapidement et ne pas laisser les choses traîner.

Mais il est important de communiquer, il faut oser car ce ne sont pas des discussions faciles, c'est très délicat. Donc voilà, on encourage les formations et l'importance de l'assertivité dans la ligne hiérarchique pour qu'ils n'aient pas peur d'entamer cette discussion.

La loi belge, pour le secteur public et privé, dit que chaque entreprise doit avoir une procédure formelle. Il y a un médiateur externe qui intervient en cas de conflit lié au harcèlement sexuel ou à un désaccord interpersonnel arrivant à un niveau qui ne pourrait plus être géré et résolu par le secteur RH. On a ce qu'on appelle des services externes de protection et prévention qui eux ont des psychologues de travail. Donc si les RH ne savent plus gérer, ils accompagnent et poussent le membre du personnel vers cette structure afin d'introduire une plainte, cela enclenchera la procédure formelle. Si cela ne marche pas, ça termine au tribunal du travail.

J'ai peut-être une dernière question qui pourrait être intéressante. Si vous cherchez à attirer des femmes pour un certain poste, allez-vous modifier les conditions de travail ou pas spécialement ?

Non, ce sont toujours les mêmes. Mais nous avons travaillé sur nos offres d'emplois. Elles sont étudiées dans un langage inclusif. On fait très attention : si on cherche un conseiller scientifique par exemple, on note aussi conseillère scientifique parce qu'avant tout était au masculin et c'est vrai qu'au début d'Innoviris, en 2003, c'était encore très fort orienté homme. Les femmes n'ont été engagées qu'à partir de 2010. En 2016-2017, on a vraiment fait un grand travail pour rendre le texte plus inclusif et ce suite à la remarque de femmes candidates qui ne se sentaient pas concernées par l'offre. Donc on a rendu le langage plus inclusif mais sans le rendre illisible pour autant. La solution est en effet d'utiliser un vocabulaire qui n'est pas genré et de mettre en avant les conditions de travail, en tout cas dans notre cas.

Merci beaucoup pour toutes vos réponses et pour le temps que vous m'avez accordé.

UNIVERSITÉ CATHOLIQUE DE LOUVAIN
Louvain School of Management

Place des Doyens, 1 bte L2.01.01, 1348 Louvain-la-Neuve
Boulevard Emile Devreux 6, 6000 Charleroi, Belgique
Chaussée de Binche 151, 7000 Mons, Belgique

www.uclouvain.be/lsm