

**Faculté des sciences économiques,
sociales, politiques et de communication**

**Dans quelle mesure la
stigmatisation de la santé mentale
impacte-t-elle l'équité du processus
de recrutement et comment les
entreprises peuvent-elles adapter
leurs pratiques pour favoriser une
diversité durable ?**

Autrice : Calcus Clara
Promoteur : Cultiaux John
Année académique 2024-2025
Master 60 en Sciences du Travail

AVANT-PROPOS

Je tiens avant tout à remercier toutes les personnes qui, de près ou de loin, m'ont accompagnée et soutenue durant ce Master.

J'adresse mes remerciements à mon promoteur John Cultiaux, pour avoir accepté d'encadrer ce mémoire.

Je remercie également ma Manager, Amélie Mouton, qui m'a permise d'ajuster mon emploi avec le suivi de ce Master.

Enfin, je tiens à remercier ma famille pour son support indéfectible durant toute cette année.

BIBLIOGRAPHIE

1	Introduction	1
2	Lien entre stigmatisation et santé mentale	3
2.1	Introduction	3
2.2	La stigmatisation	3
2.2.1	Représentations et implications sociales	4
2.3	Stigmatisation vs discrimination	4
2.4	Les impacts de la discrimination	5
2.5	La santé mentale	6
2.5.1	Conceptualisation et approches	6
2.5.2	Vision de la santé mentale	8
2.6	Stigmatisation et discrimination de la santé mentale	8
3	Le recrutement	10
3.1	Introduction	10
3.2	Gestion prévisionnelle et stratégie RH	10
3.2.1	Diversité dans l'entreprise	10
3.3	Le recrutement : définition et process	11
3.3.1	La politique de recrutement	11
3.3.2	Le processus de recrutement	12
3.3.3	Les étapes du recrutement	13
3.3.4	Obligations légales	15
4	Lien entre stigmatisation et recrutement	17
4.1	Introduction	17
4.2	La stigmatisation durant le recrutement	17
4.2.1	Des stéréotypes qui ont la vie dure	18
4.2.2	Faut-il divulguer son état de santé mentale ?	19
4.3	La santé mentale en entreprise	19

4.4	Stratégies visant à réduire la stigmatisation et la discrimination à l’embauche	20
4.4.1	Rendre le processus de recrutement équitable	20
4.4.2	Le rôle central de l’employeur	22
4.4.3	La formation pour déstigmatiser	23
5	Conclusion.....	24
6	Bibliographie.....	25

1 INTRODUCTION

Ce mémoire s'inscrit dans une thématique de recherche dans les ressources humaines à travers le prisme psychologique de la santé mentale.

Ces dernières années, la santé mentale a pris de l'ampleur comme sujet de recherche et de débat, encore plus particulièrement depuis la crise du covid-19. Des thématiques comme le burn-out, le stress, ou autres troubles psychiques, ont été mis en lien avec le milieu du travail (Abord de Chatillon, 2005). Cependant, la santé mentale reste un sujet stigmatisé, associé à des critères négatifs telle la violence ou la folie (Ruiz & Kurkdjian, 2007), pouvant avoir un impact dans le monde professionnel.

Mon intérêt pour cette thématique est apparu lors de mes premières expériences professionnelles, où j'ai pu observer certains recruteurs ou employeurs être retissant face à un candidat ayant vécu un burn-out. Ceux-ci ne cherchaient pas à évaluer les compétences du candidat et restaient bloqué sur une vision stéréotypée des maladies mentales. Ces premières observations m'ont donné envie d'explorer l'équité et l'inclusivité durant le processus de recrutement. En effet, celui-ci constitue la porte d'entrée sur le monde du travail et la vie en entreprise.

À la suite de mes recherches, j'ai rapidement pu constater que peu d'études se penchaient réellement sur la vision de la santé mentale par les recruteurs mais abordaient plutôt la création d'un environnement de travail diversifié (Shankar, et al., 2014). En comparant les études, j'ai pu constater que les recherches étaient plus avancées aux Etats-Unis et je me suis donc servie de ressources anglophones pour élargir ma recherche. Il aurait été pertinent de construire ma problématique à partir d'entretiens exploratoires, cependant, je n'ai pas reçu de réponses quant à mes demandes d'interview, montrant une probable réticence à s'exprimer sur le sujet de la part des entreprises.

À partir de ces observations et de mes premières recherches, j'en suis arrivée à formuler la problématique suivante : *dans quelle mesure la stigmatisation de la santé mentale impacte-t-elle l'équité du processus de recrutement et comment les entreprises peuvent-elles adapter leurs pratiques pour favoriser une diversité durable ?*

Afin de répondre à cette problématique, ce travail se constituera d'une première partie théorique qui servira à clarifier les concepts de la stigmatisation, la discrimination, la santé mentale et comment ceux-ci sont liés. Ensuite, la deuxième partie abordera le processus de recrutement et

la diversité en entreprise. J'ai choisi de traiter la partie Ressources Humaines en second lieu afin que les notions des enjeux et des biais qui y sont présents soient déjà éclaircis par la première partie. Enfin, la troisième partie développera comment la stigmatisation de la santé mentale interfère durant le processus de recrutement, quel est le rôle du recruteur ou de l'employeur, et quelles stratégies peuvent être mise en place pour développer une politique de diversité efficace.

L'objectif de ce mémoire est de déterminer l'impact de la stigmatisation de la santé mentale sur le processus de recrutement. Il s'agit d'une contribution aux recherches existantes concernant la compréhension des liens entre les concepts et des mécanismes psychologiques sous-jacents. Le but n'est pas de fournir une réponse précise, mais d'apporter des pistes d'action et de nourrir la réflexion.

2 LIEN ENTRE STIGMATISATION ET SANTÉ MENTALE

2.1 Introduction

Afin de bien comprendre les termes utilisés dans la question de départ, cette première partie va définir la différence entre stigmatisation et discrimination, ce qu'on entend par santé mentale, et le lien entre les deux. En effet, tout le monde n'a pas la même vision de la santé mentale, celle-ci étant encore souvent associée à des termes tels que folie, violence ou danger (Ruiz & Kurkdjian, 2007). On verra qu'il ne se s'agit pas uniquement de maladie ou trouble mental, mais également de bien-être mental (Doré & Caron, 2017).

2.2 La stigmatisation

La stigmatisation est un phénomène social qui touche différents groupes sociaux, notamment les personnes souffrant de trouble de santé mentale (Lopez, 2007). Son expression dépend des milieux, des circonstances et des individus (Dubet, Cousin, Macé & Rui, 2013).

Selon Goffman, on peut sortir 3 catégories de stigmates : les déformations physiques, les imperfections de caractère et les stigmates tribaux. Les premiers sont les conditions physiques, comme les handicaps, les seconds sont notamment les troubles mentaux ou les dépendances, et les troisièmes comprennent la race, la nationalité, la religion ou encore l'ethnie. De ce fait, tous les individus (excepté les jeunes hommes blancs urbains, pères de famille, hétérosexuels, éduqués et en bonne santé) vivent de la discrimination (Goffman, 1963). Le critère qui va nous intéresser plus spécifiquement est le deuxième, concernant les troubles mentaux.

La stigmatisation est le noyau des différentes barrières sociales qui rend la vie en communauté difficile (Lopez, 2007). Les stigmates influencent l'identité et les relations interpersonnelles. Ils éclipsent l'identité de l'individu. Ils imposent une barrière sociale et suppriment l'équité dans les échanges sociaux, créant un isolement social. Les stigmatisés ont conscience de leur statut et cela impacte leur intégration sociale. En effet, les personnes ne partageant pas le trait stigmatisant peuvent s'éloigner, ou réagir différemment, inconsciemment ou non (Goffman, 1963). Il n'est donc pas irrationnel de supposer que cette barrière sociale peut se matérialiser sur le lieu de travail.

Selon Benoist (2007), le stigmate prend racine sur 3 champs. Tout d'abord, la peur, qu'elle vienne d'une menace réelle ou imaginée causée par les traits physiques ou la conduite. Ensuite, les anomalies perçues par des conduites étrangères, des valeurs inconnues. Elles créent une

réaction fondamentale, spontanée, déclenchée par la menace de l'imprévisibilité. Enfin, la régulation sociale, qui a pour fonction le rejet. Elle fait partie des ressources de la société pour construire la pression qui la régule telle la mode, les moqueries et les stigmates. Elle s'appuie sur la pensée binaire des stéréotypes, comme celle que les fous sont forcément violents, et que les idées sont marquées dans le temps, rendant les états inchangeables (Benoist, 2007).

2.2.1 Représentations et implications sociales

Les individus n'existent pas individuellement en société. Ils sont représentés en fonction de leur relation avec autrui et dans un contexte extérieur. Les constructions de la réalité sociétale se basent sur les interactions sociales. Un groupe dominant impose sa vision de la réalité aux autres groupes minoritaires via des caractéristiques classificatoires qui permettent d'identifier socialement une personne. Ces caractéristiques, d'abord indicatrices, peuvent prendre une valeur négative favorable au stigmatisme et développent un pouvoir discriminant. L'identité sociale de l'individu est alors dévalorisée. Goffman (1963) a d'ailleurs dit : « Ainsi diminué à nos yeux, le stigmatisé cesse d'être pour nous une personne accomplie et ordinaire, et tombe au rang d'individu vicié ».

Dans ce cadre-là, les rejets engendrés par la stigmatisation sont souvent des représentations sociales, une vision systémique, créant une attitude. Le stigmatisme est perçu comme un code social et devient objectif. Il prend une ampleur culturelle, il est légitimisé. La stigmatisation est donc au cœur du système de représentations comme une construction sociale. Un recruteur non déstigmatisé pourrait dès lors appliquer, de manière consciente ou non, ces représentations sociales lors de sa sélection.

L'acte de stigmatiser prend un tournant politique, établissant des règles dans la société. Le stigmatisme permet de grouper ce qui déplaît universellement, la norme étant une création sociale. Stigmatiser fait donc pleinement partie de la fabrication de la société et chaque fois qu'un stigmatisme est éradiqué, un autre apparaît (Bertini, 2007).

2.3 Stigmatisation vs discrimination

Comme on a pu le voir précédemment, la stigmatisation est une action symbolique de qualification négative des identités. Elle expose au discrédit, à la moquerie, à l'injure, et aux discriminations. La discrimination est donc la conséquence de la stigmatisation. C'est une action pratique, qui impose, fait subir un traitement différent (Dubet, Cousin, Macé & Rui, 2013).

Il faut également faire la distinction entre être stigmatisable et être stigmatisé. Parfois, le stigmate peut être invisible. Ou un individu sera stigmatisable mais non stigmatisé. Par exemple, une personne homosexuelle est stigmatisable mais peut ne pas être stigmatisé par son entourage. De même, il faut distinguer être discriminable et être discriminé. Un porteur de stigmate est discriminable, mais n'est pas toujours discriminé (Dubet, Cousin, Macé & Rui, 2013).

	Discrimination faible	Discrimination forte
Stigmatisation faible	Peu discriminé et peu stigmatisé	Discriminé mais peu stigmatisé
Stigmatisation forte	Stigmatisé mais peu discriminé	Stigmatisé donc discriminé

Dans le premier cas, un individu stigmatisable et discriminable l'est peu. Le risque est toujours présent mais la personne porteuse du stigmate va le cacher et être épargnée. Souvent, l'individu va fréquenter des personnes qui l'acceptent. Ensuite, le second cas aborde le fait d'être peu stigmatisé mais discriminé. Par exemple, la féminité est peu perçue comme un stigmate mais celle-ci peut déclencher de la discrimination professionnelle, du harcèlement, l'attribution de rôles spécifiques. En troisième, nous vient les personnes stigmatisées mais peu discriminée. C'est le cas lorsqu'on passe d'un régime de ségrégation à un régime d'égalité. Il n'y a plus de discriminations mais les stigmates sont toujours présents. Un exemple parlant est celui de la féminisation des métiers. Enfin, le quatrième cas est celui auquel on pense généralement : c'est celui de la personne stigmatisée et donc discriminée, comme dans le racisme (Dubet, Cousin, Macé & Rui, 2013).

2.4 Les impacts de la discrimination

Si la discrimination choque, elle est également devenue banale. Les individus la vivant éprouvent des difficultés à qualifier les épreuves traversées. La discrimination peut être brutale, subtile, répétée, imprévue, etc. Le choc de la discrimination provoque un sentiment de honte et d'humiliation qui vont par la suite cultiver une rancœur et une mauvaise estime de soi. Elle exacerbe un trait identitaire, parfois minoritaire chez l'individu, mais ce trait va prendre toute la place, fermant la porte à d'autres identifications possibles. Appartenir à un groupe discriminé ne facilite pas l'expérience discriminatoire, au contraire, on peut y ajouter l'injustice de la situation (Dubet, Cousin, Macé & Rui, 2013). Cette mauvaise estime de soi pourrait avoir un impact négatif durant le processus de recrutement.

Les personnes victimes de discrimination ne se voient pas comme les autres les voient, créant un écart par rapport à eux-mêmes, une rupture dans la perception de soi. C'est ce qu'on appelle la dissociation. C'est une ressource d'autoprotection. Goffman parle de « mésengagement » des personnes pour garder la cohérence de leur personnalité (Dubet, Cousin, Macé & Rui, 2013).

Comment alors trouver un équilibre dans sa réaction face aux discriminations, entre l'indifférence, la dissociation et l'intériorisation ? Si la discrimination paraît ordinaire, elle est loin d'être banale et cela ne signifie pas que le stigmaté est intégré (Dubet, Cousin, Macé & Rui, 2013).

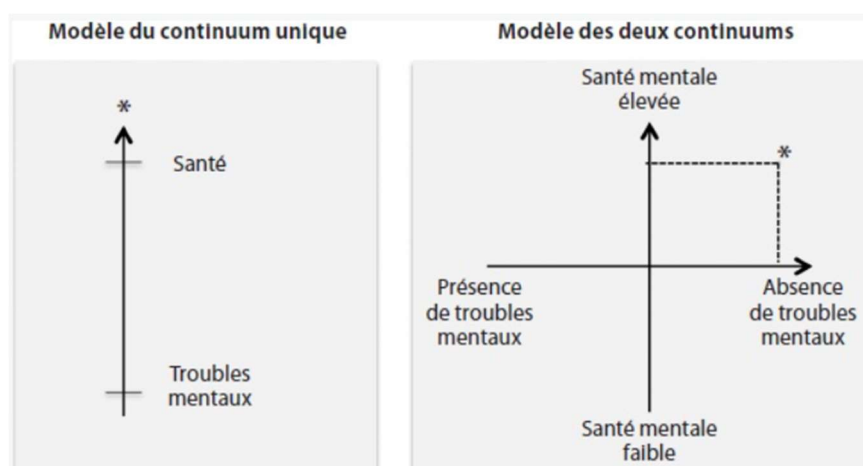
2.5 La santé mentale

Au 19^{ème} siècle, Isaac Ray, un psychiatre américain, définit la santé mentale comme une façon de se protéger contre les incidents et influences qui pourraient altérer le développement de l'esprit (Borgy, 2025).

L'Organisation Mondiale de la Santé définit la santé mentale comme telle : « La santé mentale correspond à un état de bien-être mental qui nous permet de faire face aux sources de stress de la vie, de réaliser notre potentiel, de bien apprendre et de bien travailler, et de contribuer à la vie de la communauté. Elle a une valeur en soi et en tant que facteur favorable, et fait partie intégrante de notre bien-être. »

2.5.1 Conceptualisation et approches

Traditionnellement, une bonne santé mentale signifiait l'absence de maladie mentale ou de troubles mentaux. On allait d'un extrême à l'autre d'un même continuum. Puis, une nouvelle conceptualisation a défini la santé mentale par le bien-être, et va donc au-delà des troubles mentaux. On est sur un modèle de deux continuums (Doré & Caron, 2017).



Une étude sur le modèle des 2 continuums a montré trois constats. L'absence de troubles mentaux n'implique pas une santé mentale élevée. La présence de troubles mentaux n'implique pas l'absence d'une santé mentale élevée. Tout état de santé mentale faible est associé à un fonctionnement réduit, avec ou sans présence de troubles mentaux (Doré & Caron, 2017).

Selon Doré & Caron (2017), aborder la santé mentale vers un sens positif pourrait permettre de la comprendre, la soutenir et la protéger. Borgy (2025) dit de son côté que faire taire la souffrance psychique n'aide pas à retrouver une bonne santé mentale, il faut au contraire la faire parler.

Deux composantes contribuent à aborder cette approche positive de la santé mentale : l'approche hédonique et l'approche eudémonique. L'approche hédonique veut que le bien-être corresponde aux réactions de l'humeur et des émotions. En d'autres termes, c'est le bien-être émotionnel. L'individu a un regard subjectif sur son fonctionnement et les caractéristiques de sa vie, il va évaluer son niveau de bien-être. C'est un état qui fluctue avec le temps, le contexte et les événements. La mesure de la qualité de vie se fait par rapport à la vie normale, l'utilité sociale, le bonheur, la satisfaction à l'égard de la vie, la réalisation des objectifs personnels et les capacités personnelles. L'approche eudémonique quant à elle veut que le bien-être soit lié au fonctionnement individuel et social dans le but d'actualiser son potentiel. La mesure du bien-être psychologique se fait par rapport à l'acceptation de soi, aux relations positives avec les autres, la croissance personnelle, le but de sa vie, le contrôle de son environnement et l'autonomie. L'approche eudémonique aborde également le fonctionnement de la personne dans la société comme modèle du bien-être social. Celui-ci cible l'évolution de la personne dans la sphère sociale selon la cohérence sociale, l'actualisation sociale, l'intégration sociale, l'acceptation sociale et la contribution sociale. En résumé, on peut dire que le spectre de la santé mentale est égal au bien-être émotionnel (l'approche hédonique) ajouté au bien-être psychologique et social (l'approche eudémonique) (Doré & Caron, 2017).

Il existe bien-sûr des échelles de mesure du bien-être émotionnel et de la qualité de vie, du bien-être social et psychologique. Certains facteurs seront être déterminants. On peut noter les facteurs sociodémographiques, le stress, les caractéristiques cliniques, les relations sociales, etc., qui vont tous influencer la qualité de vie. D'autres vont plus influencer la santé mentale, tels que les facteurs individuels, sociaux, environnementaux et génétiques (Doré & Caron, 2017). Borgy (2025) nommera ses facteurs comme étant le poids du réel ; et ce n'est non pas le trouble mental ou la pathologie qui engendrent parfois des souffrances, mais le vécu. S'occuper de la santé mentale signifie dès lors réduire le poids de celui-ci. La souffrance physique peut

également être héritée, l'enfant portant le point d'un traumatisme générationnel, et/ou vécue directement par l'individu (Borgy, 2025).

La santé mentale est donc loin d'être uniquement associée à une maladie ou un trouble. Elle est un état fluctuant qui peut toucher n'importe qui en fonction de son vécu. De plus, des facteurs tels le stress ou les relations sociales peuvent se retrouver sur le lieu de travail.

2.5.2 Vision de la santé mentale

Une enquête de Ruiz & Kurkdjian (2007) a interrogé l'adaptation de l'information au sujet de la santé mentale au public. Les personnes répondant à l'étude ont souvent une vision erronée ou étiquée des pathologies psychiques. Il y a encore une forte association entre folie, maladie mentale, violence et danger. On peut constater un écart entre le vocabulaire médical et populaire. Il a également pu être relevé que certaines pathologies sont socialement acceptables là où d'autres ne le sont pas (Ruiz & Kurkdjian, 2007).

2.6 Stigmatisation et discrimination de la santé mentale

Dans notre société, la stigmatisation marque les malades mentaux comme un groupe générant honte, vulnérabilité et violence. La stigmatisation touche toutes les personnes possédant au moins une caractéristique dite répulsive. Les représentations de la maladie mentale déterminent l'attitude sociale (Parrini-Alemanno, 2007). Ainsi, stigmatiser la santé mentale permet de garder un contrôle sur l'organisation de la société (Bertini, 2007). Toujours selon Parrini-Alemanno (2007) et Bertini (2007), rejeter les troubles mentaux sert à conserver un ordre social. Ceux-ci sont catégorisés selon une échelle de nuance, allant de dépressif à fou puis malade mentale. Le contexte culturel, tel les médias, contribue à cette dynamique de représentation. Cela a notamment permis à l'image sociale de la folie de rester très stable.

Néanmoins, à notre époque, s'est développée une conscience plus forte de la stigmatisation des malades mentaux. On n'est plus sur une binarité humain sain et humain malade, mais sur une variation d'échelle, sur un spectre. L'humain est placé au premier plan de la résistance face aux définitions sociales de ses rôles et conduites. La société se met à user de la pathologie mentale comme d'une force, d'un pouvoir qu'ont les personnes malades. Mais alors, la stigmatisation perd son aspect négatif et devient encore plus insupportable car la victime ne peut plus déculpabiliser de ce qui lui arrive (Benoist, 2007).

Les études et travaux déjà réalisés n'apportent pas de réponse claire sur la stigmatisation de la santé mentale (Benoist, 2007). Lorsqu'on analyse les rapports établis sur la stigmatisation de la

santé mentale et de la nécessité de réduire la discrimination, dans la majorité des cas, leur but est de favoriser la prise en charge thérapeutique (Bertini, 2007). Ou alors, les études abordent la pathologie mentale comme source de stigmatisation ou de la stigmatisation ayant un impact sur la santé mentale. Les conclusions tirées partent dans tous les sens et elles utilisent toutes des échelles d'indicateurs différentes (Benoist, 2007).

A travers la lutte contre la discrimination et la stigmatisation, la société cherche à se protéger de la maladie mentale et à prolonger la normalisation sociale (Bertini, 2007). Il reste encore beaucoup d'incertitudes concernant les conduites entraînant la stigmatisation. Le champ de recherche reste encore ouvert et très vaste (Benoist, 2007).

3 LE RECRUTEMENT

3.1 Introduction

Cette seconde partie va aborder la théorie autour du recrutement afin d'en comprendre le processus et les enjeux pour permettre ensuite de voir, dans la troisième partie, à quelles étapes intervient la stigmatisation.

On commencera par aborder la gestion prévisionnelle pour voir comment le recrutement s'inscrit dans la stratégie globale de l'entreprise (Perreti, 2019). Ensuite, sera abordée brièvement la diversité dans l'entreprise et des raisons qui poussent à l'inclure dans la politique de recrutement. Viendra alors la description du processus de recrutement et les étapes dont il est constitué avec un premier focus sur le fait que ce processus n'est pas si neutre et peut entraîner des discriminations à l'embauche. Pour terminer, on fera un récapitulatif des obligations légales à respecter.

3.2 Gestion prévisionnelle et stratégie RH

Le rôle des RH est de fournir les ressources humaines nécessaires à l'activité de l'entreprise. Le besoin en ressources humaines et le besoin en compétences sont identifiés par la gestion prévisionnelle des ressources humaines, aussi appelée GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences). Cela se traduit à travers la stratégie RH qui sera ensuite traduite en actions concrètes par différentes politiques RH (recrutement, formation, gestion des carrières, etc.). Le but étant d'établir une projection à moyen et long terme des besoins et des ressources en personnel (Ferrary, 2014).

Donc, la stratégie RH, découlant de la GPEC, tient compte de la stratégie globale de l'entreprise. Afin d'élaborer cette stratégie RH, il faut également connaître la culture de l'entreprise, à savoir son système de valeurs, ses codes et ses représentations (Perreti, 2019).

Une bonne stratégie RH permet également d'offrir la meilleure expérience possible au collaborateur, depuis sa candidature jusqu'à son départ de l'entreprise (Perreti, 2019).

3.2.1 Diversité dans l'entreprise

Favoriser la diversité dans l'entreprise permet de lutter contre les discriminations en arrêtant les mécanismes de stéréotypes et de rejet à l'égard de certains groupes d'individus (CNT, 2025). Avant, les politiques d'égalité étaient fondées sur base de quotas à respecter, maintenant, elles

sont construites autour de la valorisation des différences individuelles. Dans la diversité, le groupe n'est pas présent, on se concentre sur l'individu (Garner-Moyer, 2011).

La politique de diversité répond aussi à des préoccupations économiques en rencontrant les évolutions démographiques et en contrant la pénurie structurelle (CNT, 2025). De plus, la diversification du personnel favorise une meilleure utilisation des compétences et des talents disponibles sur le marché du travail. Une politique des ressources humaines efficace se traduit par des équipes diversifiées et donc plus riches. On peut donc dire que favoriser la diversité est une bonne décision managériale (CNT, 2025).

3.3 Le recrutement : définition et process

3.3.1 La politique de recrutement

Comme vu précédemment, une entreprise s'engage durablement via sa stratégie. Le recrutement s'inscrit dans cette approche stratégique afin d'intégrer les objectifs de l'entreprise (Peretti, 2019). En effet, le recrutement est un moyen possible d'acquérir des ressources humaines et d'introduire de nouvelles compétences, des pratiques et des systèmes de représentation au sein de l'entreprise (Ferrary, 2014). Le recrutement est donc un processus de gestion des ressources humaines, mais il relève également des enjeux économiques pour l'entreprise en touchant à des points comme la productivité, la compétitivité, l'innovation, etc., en se reposant sur la main d'œuvre (Garner-Moyer).

Il est dès lors indispensable d'avoir une politique et un processus de recrutement structurés (Peretti, 2019) ; et pour que cette politique puisse être diversifiée, il est indispensable d'avoir le soutien de l'entreprise et de l'ensemble des travailleurs (CNT, 2025). Dans le cas contraire, la personne recrutée ne se sentira pas acceptée et ne pourra pas s'intégrer. L'entreprise peut prendre différentes initiatives telles que la création d'une charte, l'implication des organes de concertation et la sensibilisation envers le personnel (CNT, 2025).

Souvent réduite à un processus de gestion de la DRH, la politique de recrutement comprend trois autres dimensions. Tout d'abord, celle-ci provient d'un choix stratégique qui porte sur les compétences nécessaires à internaliser. La politique de recrutement est même en première ligne de la concrétisation de la stratégie de l'entreprise. Ensuite, le recrutement se fait sur un marché du travail imparfait et concurrentiel où il est question d'attractivité. L'entreprise émet une offre en espérant qu'un demandeur d'emploi y réponde. Il faut dès lors que les compétences recherchées soient disponibles sur le marché du travail et l'offre suffisamment attractive pour que le

candidat postule. Évaluer la disponibilité des compétences sur le marché du travail fait partie des enjeux de la politique de recrutement. Il faut également prendre en considération que la communication, la circulation de l'information, sur le marché du travail est imparfaite. L'offre ne tombe pas automatiquement entre les mains du demandeur d'emploi adéquat. L'attractivité joue également un rôle dans la démarcation de l'entreprise par rapport à la concurrence. Enfin, des enjeux sociaux amènent l'implication d'autres parties dans la politique de recrutement, notamment les pouvoirs publics. Ceux-ci interviennent directement ou non dans le recrutement via leurs propres politiques (formation, immigration, licenciement). On retrouve donc une dimension socio-politique dans les ressources humaines (Ferrary, 2014).

3.3.2 Le processus de recrutement

Le processus de recrutement est partie prenante de l'activité quotidienne de l'entreprise et de son avenir. Il s'agit de l'ensemble des actions pour attirer et intégrer les potentiels collaborateurs. C'est la toute première étape de l'expérience d'un individu dans une entreprise (Diard, Baudouin & Berthet, 2024). La qualité du processus de recrutement contribue à l'avantage concurrentielle, dès l'accusé de réception des candidatures, à l'organisation des entretiens, et la vitesse et la qualité de la réponse. C'est un véritable outil marketing RH (Ferrary, 2014).

Contrairement aux idées reçues, le recruteur n'est pas toujours en position de force, surtout si le marché n'est pas en sa faveur (Diard, Baudouin, & Berthet, 2024). Il possède néanmoins d'une grande liberté qu'il se doit d'exercer dans le respect des lois et des principes d'équité (Garner-Moyer, 2011).

Le processus de recrutement vise à attirer le meilleur candidat pour un poste. L'entreprise doit s'assurer que la personne détient les compétences nécessaires, qu'elle est motivée, et saura s'intégrer. Une autre facette du recrutement est l'anticipation des besoins, comme vu précédemment dans la politique de recrutement, pour ne pas se retrouver dans l'urgence. Un recrutement précipité offre une plus grande chance d'échec (Ferrary, 2014).

Il est également important de tenir compte des biais de sélection qui peuvent intervenir lors d'un recrutement. Par exemple, des candidats largement compétents pour le poste peuvent ne pas être sélectionnés par crainte du manager de perdre sa place au profit d'une personne plus qualifiée. Un autre biais est le biais de projection, le recruteur va prêter des qualités au candidats parce qu'il a fréquenté la même école ou a les mêmes passions (Diard, Baudouin, & Berthet, 2024).

3.3.3 Les étapes du recrutement



- *Politique de recrutement*

La première étape consiste à définir la stratégie et la politique de recrutement afin d'adopter les meilleures pratiques (Perreti, 2019) et d'ajuster ensuite les besoins en fonction de l'évolution de cette stratégie et politique (Diard, Baudouin, & Berthet, 2024). C'est essentiel pour la compétitivité de l'entreprise sur le marché du travail. Le but est d'attirer et de convaincre les candidats, pour cela, on améliore la marque employeur afin d'entretenir une bonne image autant interne qu'externe (Perreti, 2019). La marque employeur est une notion marketing utilisant des outils pour attirer, fidéliser et motiver les collaborateurs. Elle vient d'une nécessité de se démarquer (Diard, Baudouin, & Berthet, 2024).

- *Préparation du recrutement*

Ensuite, vient la préparation du recrutement, qui démarre par une expression de la demande venant généralement du responsable concerné. Cette demande peut avoir plusieurs origines : un départ immédiat ou anticipé, une mobilité interne, un remplacement, ou tout simplement un besoin supplémentaire. Après avoir analysé la demande, on envisage différentes solutions : un travail temporaire, un CDD, créer une opportunité de stage, passer par la sous-traitance, etc. Enfin, on définit clairement le poste en fixant les compétences requises, les traits de personnalité et une fourchette salariale (Perreti, 2019). Pour se faire, on rédige la fiche de poste avec l'ensemble des tâches et missions ainsi qu'une fiche de profil avec les compétences nécessaires (Diard, Baudouin, & Berthet, 2024).

- *Prospection ou sourcing*

La prochaine étape est la prospection, ou le sourcing. Un équilibre entre prospection interne et externe est défini dans la politique de recrutement. Un recrutement interne signifie que même si le candidat fait déjà partie de l'entreprise, il doit passer les étapes du recrutement (Perreti, 2019). Le recrutement interne facilite l'intégration du travailleur et donne une meilleure connaissance des candidats. Le processus est donc plus rapide. Cependant, cela peut générer une rivalité entre les salariés qui ont postulé. De plus, il est parfois nécessaire de recourir à la formation pour faire une remise à niveau (Diard, Baudouin, & Berthet, 2024). On peut aussi

combiner un recrutement interne et externe et comparer les candidats pour améliorer le recrutement (Perreti, 2019). L'avantage d'un recrutement externe est l'apport de sang neuf, d'une nouvelle vision avec un regard critique et constructif. Mais il y a une méconnaissance des processus internes (Diard, Baudouin, & Berthet, 2024).

Plusieurs méthodes de prospections sont possibles. L'entreprise s'en occupe elle-même, ce qui est souvent le cas lors de recrutements répétitifs sur des postes connus, quand le service de recrutement interne est suffisant. Elle peut faire appel à un cabinet de recrutement ou à un chasseur de tête si le recrutement s'avère difficile. L'offre sera diffusée sur les différents réseaux en fonction du profil recherché (Perreti, 2019). Cette phase de diffusion peut entraîner de la discrimination. En effet, chaque choix de canal, de formulation, n'est pas neutre et vise certaines catégories de personnes (Hélène Garner-Moyer, 2011).

- *Sélection*

Une première sélection se fait sur base de CV en confrontant les caractéristiques des candidats avec les exigences du poste. Selon Perreti (2019), elle se fait sur base de critères simples qui ne peuvent pas être discriminatoires. Le rôle du recruteur semble simple : trouver le candidat qui répond le mieux aux attentes selon des contraintes de coûts et de temps. Mais, selon Garner-Moyer (2011), le simple manque d'informations concernant les caractéristiques productives des candidats amène à utiliser certains signaux, comme l'âge, le sexe, l'apparence, qui fondent des décisions discriminatoires. Si la sélection se fait selon des critères illégitimes du point de vue du droit ou conduisant à l'exclusion de certaines catégories de personne, on parle de discrimination à l'embauche. La frontière entre la sélection inhérente au processus et celle qui exclut certaines catégories de personne est difficile à fixer. (Garner-Moyer, 2011). Cette phase est de plus en plus automatisée, notamment via l'utilisation de l'intelligence artificielle (Perreti, 2019).

Une fois cette première phase de sélection passée, un ou plusieurs entretiens sont organisés, avec pour objectif d'informer le candidat sur l'entreprise et le poste, et que ce dernier puisse communiquer des informations sur lui-même. Ces entretiens peuvent être faits à distance, ceci afin de réduire les coûts et les délais dus au déplacement. Certaines entreprises utilisent en plus des outils pour évaluer les compétences et classer les aptitudes des candidats comme des tests d'aptitudes mentales ou des tests de personnalité. Une fois les entretiens terminés, la personne en charge du recrutement présente les candidats retenus au responsable hiérarchique qui les

rencontrera dans le cadre d'un nouvel entretien. Une fois la décision prise, on négocie la date d'entrée, la rémunération, etc. (Perreti, 2019).

C'est une décision qui engage l'entreprise. De fait, le chargé de recrutement et/ou le RH, le manager et la direction sont tous impliqués. En effet, si le candidat se révèle non performant, il faudra recommencer tout le processus de recrutement (Diard, Baudouin, & Berthet, 2024).

- *Accueil et intégration*

Le recrutement ne se termine pas avec l'embauche du candidat. Il faut ensuite l'accueillir dans les meilleures conditions possibles à l'aide de procédures facilitant l'intégration. Certaines entreprises désignent un tuteur qui suit et conseille le nouvel arrivant. Il peut l'aider à résoudre les problèmes pratiques ou psychologiques. L'intégration se passe sur une période pouvant durer jusqu'à un an (Perreti, 2019). C'est une phase primordiale du processus car elle permet de fidéliser le candidat et de le rendre autonome et opérationnel le plus rapidement possible. Si le candidat éprouve des difficultés à maîtriser les processus, il devient opérationnel moins vite. Une mauvaise intégration peut mener au départ du candidat et donc à devoir effectuer un nouveau recrutement (Diard, Baudouin, & Berthet, 2024).

3.3.4 Obligations légales

En Belgique, la discrimination sur base de différents critères est interdite par la loi. Au niveau fédéral, il existe différents textes légaux applicables en matière de non-discrimination. En voici quelques-uns :

- La loi du 10 mai 2007 tendant à lutter contre certaines formes de discrimination.
- La convention collective de travail (CCT) n°38 du 6 décembre 1983 concernant le recrutement et la sélection des travailleurs et son code de conduite relatif à l'égalité de traitement.
- La convention collective de travail (CCT) n°95 du 10 octobre 2008 concernant l'égalité de traitement durant toutes les phases de la relation de travail.

(CNT, 2025)

Il existe également 29 critères dit « protégés » par les réglementations anti-discrimination, dont l'état de santé et le handicap (CNT, 2025).

Le code de conduite annexé à la CCT n°38 assure une définition neutre du poste vacant afin de garantir l'égalité de traitement et l'efficacité de traitement du recrutement (CNT, 2025).

On peut constater ici que la loi ne parle pas explicitement de la santé mentale. Elle reprend des termes comme « handicap » ou « état de santé », qui dans le cadre de la santé mentale, peuvent être facilement sujet à l'interprétation personnelle. De plus, la santé mentale ne réfère pas toujours à une maladie ou un trouble. Dans l'état, rien n'empêche un recruteur d'avoir des comportements discriminatoires durant son recrutement en se justifiant par les critères sélectifs de la sélection.

4 LIEN ENTRE STIGMATISATION ET RECRUTEMENT

4.1 Introduction

Dans cette dernière partie, j'aborde le lien entre la stigmatisation et sa manifestation durant le processus de recrutement. Les stéréotypes sont encore bien enracinés et génèrent des comportements discriminatoires (Østerud, 2023). La question de la divulgation de son état de santé mentale se pose donc également. Ensuite, si la stigmatisation et la discrimination ont lieu dès le recrutement, cela signifie que la question de la santé mentale dans l'entreprise en générale doit être abordée. En effet, le milieu de travail crée ou perpétue des problèmes de santé mentale (Shankar, et al., 2014). Enfin, on verra quelques stratégies permettant de réduire les comportements discriminatoires durant le processus de recrutement mais également de manière générale au sein de l'entreprise.

4.2 La stigmatisation durant le recrutement

La stigmatisation de la maladie mentale peut constituer un véritable obstacle à l'entrée sur le marché du travail. En effet, un candidat qui révèle ses soucis de santé mentale recevra moins d'opportunités d'entretiens (Østerud, 2023). De manière générale, les personnes ayant des problèmes de santé mentale sont généralement les dernières à être embauchées et les premières à être licenciées (Shahwan, et al., 2022).

On l'a vu, les personnes atteintes d'une maladie mentale sont reconnues comme un groupe stigmatisé. Cette stigmatisation crée des représentations stéréotypées, entraînant une perte de statut et une diminution de chances dans la vie (Østerud, 2023). On a trois fois plus de chance d'être au chômage lorsqu'on a des soucis de santé mentale courants. Le maintien dans le chômage est également plus important que pour une personne souffrant d'une maladie chronique courante. Même après embauche, le risque de perdre son travail est plus grand. Ce ne sont pas des comportements aberrants qui sont en cause, car même en l'absence de ceux-ci, les personnes concernées sont confrontées à de la discrimination et au rejet dus aux étiquettes attribuées (Shahwan, et al., 2022).

Lorsqu'on entre sur le marché du travail, on se soumet à l'évaluation du recruteur. Du fait de sa nature sélective, le recrutement peut activer la stigmatisation liée à la santé mentale. Des études ont montré que les employeurs restaient sceptiques à l'égard des employés atteints de maladie mentale (Østerud, 2023). Cacher son état de santé n'est pas toujours la solution non

plus. Lorsqu'on est victime de discrimination, on finit par se percevoir d'une façon péjorative, créant un écart par rapport à soi-même et une rupture dans la perception de soi (Dubet, Cousin, Macé & Rui, 2013). Le candidat risque d'arriver moins sûr de lui à l'entretien, de ne pas se sentir à la hauteur. Et même si à l'origine le recruteur n'avait pas de biais de stigmatisation, il n'aura pas une image positive du candidat à la suite de l'entretien. Les expériences antérieures de discrimination peuvent continuer d'impacter le présent.

4.2.1 Des stéréotypes qui ont la vie dure

Les personnes atteintes de soucis au niveau de la santé mentale sont associées à des stéréotypes tels que la dépendance, l'instabilité, l'incompétence ou encore la dangerosité. La maladie mentale est également moins considérée que la maladie physique (Østerud, 2023). Une étude a montré que les employeurs faisant preuve de discrimination à l'égard des demandeurs d'emploi atteints de problème de santé mentale se référaient aux stéréotypes pour justifier leur choix. Ils utilisaient des termes comme fragiles, sensibles ou peu fiables, affirmant que cela serait un défi potentiel dans les relations sociales. Les employeurs pensaient également que la personne pourrait s'effondrer et ne pas se présenter au travail. Lors de l'étude, il a été révélé que des employeurs traitaient différemment un candidat atteint de maladie mentale sur base d'attentes négatives. Les impressions stéréotypées ont été utilisées comme motif de dévaluation (perte de statut) et de traitement différent (discrimination) (Østerud, 2023).

Des études montrent également que les employeurs sont souvent mal informés sur la relation entre la santé mentale et la capacité de travail. Il existe 5 hypothèses concernant l'origine de cette stigmatisation : l'hypothèse d'incompétence ; l'hypothèse de dangerosité et d'imprévisibilité ; l'hypothèse que les troubles mentaux ne sont pas une maladie légitime ; l'hypothèse que le travail est malsain pour les personnes avec une maladie mentale ; et l'hypothèse que l'emploi de ces personnes constitue un acte de charité incompatible avec les besoins de l'entreprise. Ces hypothèses sont largement soutenues par des systèmes sociaux plus larges, comme les représentations négatives relayées par les médias (Shahwan, et al., 2022). Ces hypothèses, fondées sur des stéréotypes de la santé mentale, montrent l'enracinement de ceux-ci dans l'esprit collectif et l'influence qu'ils exercent lors du recrutement.

Même lorsqu'une politique de diversité est présente dans l'entreprise, elle n'est souvent pas étayée par les pratiques d'embauche (Shankar, et al., 2014).

4.2.2 Faut-il divulguer son état de santé mentale ?

Comme on l'a vu précédemment avec Goffman, ne pas divulguer sa condition permet à l'individu de se fondre dans la masse et d'être traité comme tout le monde, cependant, sans divulgation, les préjugés restent non dissipés.

Du côté de l'employeur, une expérience antérieure d'embauche qui s'est révélée négative va renforcer ses préjugés, et à l'inverse, une expérience positive peut aider à les éliminer. Il existe encore un manque de recherches sur les mécanismes de l'impact de l'expérience avec une personne atteinte de maladie mentale. D'autant plus si la personne concernée dissimule les symptômes ; l'expérience de l'employeur est influencée par sa connaissance ou non de la maladie mentale de ses employés. Parfois, il ne la découvre que si des ajustements spécifiques sont nécessaires (Østerud, 2023).

Divulguer son état de santé mentale comporte des avantages comme des inconvénients. Certains employeurs et collègues souhaitent être au courant dans un souci de transparence afin de pouvoir faire preuve d'empathie ou être prêt en cas d'incident (Shahwan, et al., 2022). Des employeurs ont engagé un dialogue empathique avec la personne et ont pu fournir des mesures d'adaptation et de soutien (Østerud, 2023). Une personne qui garde son état de santé mentale pour elle risque de se retrouver isolé lors d'un problème et de ne pas savoir prendre les responsabilités nécessaires. Cela peut avoir un impact direct sur sa performance et mener à des avertissements voire le licenciement (Shankar, et al., 2024).

En revanche, divulguer son état de santé mentale peut coûter la chance d'être embauché, il n'y a pas forcément des directives permettant de soutenir la personne et celle-ci peut devenir aliénée dans le regard d'autrui (Shahwan, et al., 2022). Certains employeurs ont exprimé leur malaise face à la révélation de la maladie mentale, pour eux, cela devrait rester de l'ordre du privé (Østerud, 2023).

4.3 La santé mentale en entreprise

La fonction RH est confrontée à une évolution majeure au niveau du management de la santé et de la sécurité au travail. Avec l'amélioration des processus techniques, le niveau de sécurité s'améliore, cependant, il y a une recrudescence des nouvelles pathologies du travail, à savoir les violences physiques et psychologiques, internes ou externes (Abord de Chatillon, 2005).

Le stress au travail est le problème de santé majeur émergeant dans les organisations. L'environnement est de plus en plus compétitif, il y a les contraintes vie privée et vie professionnelle,

et une pression de plus en plus lourde (Abord de Chatillon, 2005). Certains employeurs admettent que le travail joue un rôle de création ou de perpétuation sur la santé mentale avec plusieurs facteurs pour cause : surcharge de travail, stress, manque de contrôle, environnement de travail, stigmatisation et discrimination, frustration, injustice, etc. (Shankar, et al., 2014). Il est donc primordial que le manager s'intéresse au stress dans l'organisation et accepte que l'entreprise ne soit pas uniquement un lieu d'accomplissement, mais soit aussi un lieu de contraintes et de souffrances. L'organisation doit évoluer afin d'adopter une certaine responsabilité sociale (Abord de Chatillon, 2005).

Ce point montre que le RH doit rester ouvert dans son recrutement, certains soucis de santé mentale trouvant leur origine pendant l'exécution de son travail.

De plus, l'emploi n'est pas seulement source de revenu, il est également déterminant pour la santé mentale. Il apporte un sentiment d'identité, un but, il est vecteur de contacts sociaux et offre une possibilité de croissance personnelle (Shankar, et al., 2014). L'enjeu de la santé mentale en entreprise vaut donc pour tous les employés, pas uniquement pour ceux ayant déjà des problèmes de santé mentale préalables à l'embauche.

4.4 Stratégies visant à réduire la stigmatisation et la discrimination à l'embauche

4.4.1 Rendre le processus de recrutement équitable

La question de la diversification des recrutements est un thème majeur et peut être envisagée dans un cadre plus large que celui de la discrimination. Elle permet de réfléchir aux comportements d'exclusion des catégories protégées par la loi et des compétences pas toujours visibles dans les référentiels de compétences standards. Cela s'appelle « lutter contre la pensée unique » (Eymard-Duvernay, 2008).

Il existe 5 principes pour améliorer l'équité des recrutements :

1. Le principe de modestie consiste à accepter l'incertitude des évaluations. Une compétence est un élément complexe qui ne s'éprouve que dans l'environnement de travail. Il n'existe pas une seule façon de mesurer une compétence. Il faut donc rester rationnel et savoir reconnaître les limites de la prédictivité de l'évaluation.
2. Il faut éviter le risque de sur-sélection en termes d'exigence sur le diplôme, l'expérience et les qualités personnelles. Il convient de se demander si ces exigences sont

proportionnelles aux nécessités de l'emploi et si elles ne vont pas à l'encontre de la diversité dans l'entreprise. Il ne faut pas fermer la porte aux interactions, au cours desquelles apparaissent souvent des compétences non prévues. Confronter le candidat à l'environnement de travail et aux collègues se révèlent aussi efficace.

3. Réduction de l'asymétrie entre évaluateur et évalué. Comme vu au point 1, les méthodes d'évaluation ne suppriment pas l'incertitude. Un autre moyen est de mettre le candidat comme sujet de l'évaluation et non comme objet d'évaluation. En d'autres termes, laisser le candidat argumenter sur ses compétences. Il reste le meilleur juge de celles-ci s'il est bien informé de l'emploi à pourvoir. Cela contribue également au respect des droits des candidats.
4. Intégration des aménagements possibles de l'environnement de travail. La compétence est dépendante de l'environnement, et donc varier l'environnement diversifie le recrutement. Cela passe par l'aménagement des postes de travail des personnes. L'égalité est dépendante de l'organisation du travail dans l'entreprise.
5. Pluralisation des valeurs. L'unification des valeurs et une culture commune excluent les personnes qui n'ont pas le bon format. La pluralisation des valeurs présente deux grands avantages : une meilleure gestion de l'incertitude sur les valeurs du candidat et favorise un meilleur engagement par l'allègement des contraintes imposées par un format de valeurs.

(Eymard-Duvernay, 2008)

Aspect critique : la rationalité de la discrimination lors du recrutement

Lors du recrutement, il faut tenir compte de l'imperfection de l'information. Les employeurs ne connaissent pas la productivité réelle du candidat. Ils ne peuvent avoir accès de manière aisée et peu coûteuse à des qualités comportementales, telle que l'ardeur au travail ou la loyauté. Ils vont alors fonder leur sélection sur des critères visibles sur lesquels peuvent se fonder des comportements discriminatoires (Garner-Moyer, 2011). Juridiquement, l'employeur doit respecter les lois de non-discrimination et d'égalité des chances même s'il dispose toujours d'une grande liberté. Économiquement en revanche, s'il juge que les caractéristiques de la personne, en l'occurrence s'il est alerté de sa santé mentale, peuvent affecter sa productivité, il peut décider de l'écarter de manière rationnelle. C'est un point très ambigu de la gestion des ressources humaines qui doit respecter la dimension juridique mais également pouvoir juger des performances futures des candidats (Garner-Moyer, 2011).

4.4.2 Le rôle central de l'employeur

Les rejets engendrés par la stigmatisation sont souvent des représentations sociales, une vision systémique, créant une attitude que risque d'adopter, même inconsciemment, le recruteur. Pour rappel, la discrimination est une action pratique, qui fait subir un traitement différent (Dubet, Cousin, Macé & Rui, 2013), cela signifie que même si le recruteur ou l'employeur ont des biais de stigmatisation, ils ne vont pas d'office discriminer. Ce sont les premiers responsables de leur attitude.

Un moyen efficace de réduire la stigmatisation à l'encontre des personnes atteintes de maladie mentale, est le contact interpersonnel. L'expérience de recrutement était positive lorsque l'employeur utilisait une attitude et des comportements inclusifs. Au contraire, elle se révélait négative quand l'employeur associait des comportements et des attitudes négatives. Le dialogue empathique permet donc de déstigmatiser la maladie mentale au travail. Le recruteur doit résister aux stéréotypes. Le candidat a beaucoup à perdre, ou à gagner, en étant ouvert, c'est donc au recruteur qu'il revient de montrer son inclusivité. L'employeur détient donc un rôle actif et crucial et se doit de fournir un environnement sain pour permettre à ses employés d'exprimer leurs besoins (Østerud, 2023). Lorsque l'employeur attribuent les causes d'une mauvaise santé mentale uniquement à des facteurs extérieurs à l'entreprise, le travailleur se retrouve à devoir gérer le changement seul (Shankar, et al., 2014).

Il est également pertinent de faire la distinction entre la volonté d'embauché par rapport à la décision finale d'embauche. Parfois, malgré toute sa bonne volonté, l'employeur n'est pas maître de tous les facteurs annexes. Ainsi, il peut vouloir embaucher et soutenir une personne ayant un problème de santé mental mais être influencé par d'autres facteurs. Ceux-ci peuvent être le manque d'information ou le manque de service de soutien interne en mesure d'adaptation. Dans ce cadre-là, le soutien de première ligne des gestionnaires des ressources humaines pour répondre aux besoins de l'employeur est essentiel (Shankar, et al., 2014).

Le comportement d'un recruteur n'est pas toujours lié aux troubles mentaux du candidat. Il peut également s'agir d'un manque d'adéquation entre les attentes de l'entreprise, l'environnement et l'emploi (Shankar, et al., 2014).

4.4.3 La formation pour déstigmatiser

La déstigmatisation de la santé mentale ne peut se faire uniquement au processus de recrutement et à travers l'œil du recruteur. Celui-ci sera impacté par l'ensemble de l'entreprise à travers l'attitude et les comportements des collègues.

Les interventions de lutte contre la stigmatisation peuvent être efficaces pour changer les connaissances et les attitudes. L'élaboration et la mise en œuvre de programmes de lutte contre la stigmatisation conçue pour le milieu du travail sont d'une grande importance. Tout d'abord parce que les campagnes publiques donnent des résultats mitigés. Il est nécessaire d'avoir des stratégies adaptées au milieu du travail. De plus, la participation aux programmes de lutte contre la stigmatisation peut être rendue obligatoire dans un cadre organisationnel (Hanisch, et al., 2016). La promotion de la santé mentale sur le lieu de travail peut se faire via des ateliers sur le bien-être, la gestion du stress, la mise en valeur des performances au travail, etc. (Shahwan, et al., 2022). Ce type d'interventions sont particulièrement efficaces pour modifier les connaissances sur les troubles mentaux et aider à ajuster les attitudes. Cela ne garantit pas un changement de comportement, mais l'impact reste positif. Cependant, le changement de comportement reste l'objectif ultime pour réduire la stigmatisation. Une solution pourrait être de réaliser des appels à l'action dans des situations spécifiques (Hanisch, et al., 2016).

En plus de déstigmatiser sur la santé mentale par rapport aux autres, les interventions ont également des impacts positifs sur l'auto-stigmatisation et la santé générale des participants. Mieux connaître les signes de maladie mentale permet de demander de l'aide plus tôt. On peut améliorer sa santé mentale en augmentant la reconnaissance de soi, son bien-être mental et ses capacités d'adaptation (Hanisch, et al., 2016).

Il est important de noter que la capacité de l'employeur de répondre aux besoins est dépendante du contexte. Il peut y avoir des pressions en matière de productivité, de temps, d'engagement et de coût. Il n'est donc pas toujours possible d'investir dans l'éducation du personnel sur les problèmes de santé mentale (Shankar, et al., 2014).

5 CONCLUSION

L'objectif de ce travail était d'explorer dans quelle mesure la stigmatisation de la santé mentale pouvait impacter le processus de recrutement et comment développer une politique de diversité durable. Il a pu mettre en avant la complexité du sujet, entre représentations, pratiques et interactions sociales, en croisant une approche en ressources humaines et une approche psychologique.

La première partie a permis de définir la stigmatisation, la différencier de la discrimination, et faire le lien avec la santé mentale. Ainsi, on a vu que la stigmatisation est un phénomène social, dépendant des perceptions des individus, qui expose à de la discrimination. Ces dynamiques sont alimentées par des représentations stéréotypées, notamment relayées par les médias, qui associent la santé mentale à des termes péjoratifs comme l'incompétence ou l'instabilité. Cela montre qu'il existe encore des préjugés constituant un impact négatif sur les chances d'embauche d'un groupe stigmatisé.

La deuxième partie se concentrait sur le processus de recrutement et l'implémentation de celui-ci dans la stratégie de l'entreprise. Cela a permis de faire le lien avec l'importance d'une politique de diversité et les biais qui peuvent affecter le processus, notamment durant le processus de sélection. Le recrutement n'est pas un acte neutre et la frontière entre la sélection inhérente au processus et celle qui discrimine est difficile à fixer.

La troisième partie a permis d'établir un lien entre les deux dimensions. Elle montre que la stigmatisation peut se manifester durant le recrutement et que la divulgation de son état de santé mentale comporte des avantages comme des inconvénients. Le rôle du recruteur et de l'employeur apparaît comme central, notamment via des comportements inclusifs et l'ouverture à la discussion. Il est également intéressant de proposer des formations et des actions de sensibilisation à la santé mentale dans les entreprises. Il ne suffit pas de déstigmatiser le recruteur, il est nécessaire d'avoir un engagement à l'échelle de l'entreprise et de toucher l'ensemble des collaborateurs.

La santé mentale est un enjeu collectif au cœur de la fonction RH. Un recrutement équitable c'est le respect de la législation tout en étant en accord avec la stratégie de l'entreprise en matière de coûts, de performance et de développement des compétences.

6 BIBLIOGRAPHIE

- Abord de Chatillon, E. (2005). Le DRH de demain face aux questions de santé et sécurité au travail. Dans *Management & Avenir* (pp. 157-170).
- Benoist, J. (2007). Logiques de la stigmatisation, éthique de la destigmatisation. *L'information psychiatrique*, 649-654. Récupéré sur <https://stm.cairn.info/revue-l-information-psychiatrique-2007-8-page-649?lang=fr#s1n2>
- Bertini, M.-J. (2007). Usages épistémiques et sociaux de la stigmatisation. Pour une approche philosophique du concept de stigmatisation. *L'information psychiatrique*, 663-665. Récupéré sur <https://stm.cairn.info/revue-l-information-psychiatrique-2007-8-page-663?lang=fr>
- Borgy, J. (2025). La santé mentale, à la rencontre de la psychologie et des psychologues cliniciens. *Psychologues et Psychologies*, 21-23. Récupéré sur <https://shs.cairn.info/revue-psychologues-et-psychologies-2025-1-page-21?lang=fr>
- Conseil National du Travail. (2025). *Favoriser la diversité et l'égalité dans le recrutement*. Bruxelles. Récupéré sur <https://cnt-nar.be/sites/default/files/brochures/fr/Diversite-Brochure.pdf>
- Diard, C., Baudouin, E., & Berthet, S. (2024). 2. Recrutement et intégration. *Ressources humaines*, pp. 74-105. Récupéré sur <https://shs-cairn-info.proxy.bib.uclouvain.be:2443/aide-memoire-ressources-humaines-4e-ed--9782100865598-page-74?lang=fr#s1n4>
- Doré, I., & Caron, J. (2017). Santé mentale : concepts, mesures et déterminants. *Santé mentale au Québec*, 125-145. Récupéré sur <https://shs.cairn.info/revue-sante-mentale-au-quebec-2017-1-page-125?lang=fr>
- Dubet, F., Cousin, O., Macé, E., & Rui, S. (2013). 2. Discrimination et stigmatisation. *Pourquoi moi ? : L'expérience des discriminations*, 49-71. Récupéré sur <https://shs.cairn.info/pourquoi-moi--9782021097412-page-49?lang=fr>
- Eymard-Duvernay, F. (2011). Justesse et justice dans les recrutements. *Formation emploi*, pp. 55-70. Récupéré sur <https://shs-cairn-info.proxy.bib.uclouvain.be:2443/revue-formation-emploi-2008-1-page-55?lang=fr>

- Ferrary, M. (2014). Chapitre 2. Gestion prévisionnelle et flexibilité des ressources humaines. *Management des ressources humaines : Marché du travail et acteurs stratégiques*, pp. 23-65. Récupéré sur <https://shs-cairn-info.proxy.bib.uclouvain.be:2443/management-des-ressources-humaines--9782100713172-page-23?lang=fr>
- Ferrary, Michel. (2014). Chapitre 3. La politique de recrutement. Dans *Management des ressources humaines : marché du travail et acteurs stratégiques* (pp. 67-101). Dunod.
- Garner-Moyer, H. (2011). Sélection et sélectivité en GRH : quelle place pour l'éthique dans le processus de recrutement ? *Humanisme et Entreprise*, pp. 57-72. Récupéré sur <https://shs-cairn-info.proxy.bib.uclouvain.be:2443/revue-humanisme-et-entreprise-2011-3-page-57?lang=fr>
- Goffman, E. (1963). *Stigmate. Les usages sociaux des handicaps*.
- Hanisch, S., Twoney , C., Szeto, A., Birner, U., Nowak, D., & Sabariego, C. (2016). The effectiveness of interventions targeting the stigma of mental illness at the workplace: a systematic review. *BMC Psychiatry*, 16. doi:<https://doi.org/10.1186/s12888-015-0706-4>
- Kurkdjian, L., & Ruiz, C. (2007). La santé mentale en population générale : images et réalités. *L'information psychiatrique*, 821-826. Récupéré sur <https://stm.cairn.info/revue-l-information-psychiatrique-2007-10-page-821?lang=fr>
- Østerud, K. L. (2023). Stigmatisation de la maladie mentale et évaluation de l'employeur à l'embauche : stéréotypes, discrimination et rôle de l'expérience. *Sociology of health & illness*, pp. 90-108. doi:<https://doi.org/10.1111/1467-9566.13544>
- Parrini-Alemanno, S. (2007). Les processus communicationnels dans les représentations sociales de la santé mentale. *L'information psychiatrique*, 801-805. Récupéré sur <https://stm.cairn.info/revue-l-information-psychiatrique-2007-10-page-801?lang=fr>
- Peretti, J.-M. (2019). Chapitre 2. Les missions de la fonction Ressources humaines. *Ressources humaines : Le manuel de référence*, pp. 33-58. Récupéré sur <https://shs-cairn-info.proxy.bib.uclouvain.be:2443/ressources-humaines--9782311406986-page-33?lang=fr#s2n14>
- Peretti, J.-M. (2019). Chapitre 8. Recrutement et intégration. *Ressources humaines : Le manuel de référence*, pp. 231-266. Récupéré sur <https://shs-cairn->

info.proxy.bib.uclouvain.be:2443/ressources-humaines--9782311406986-page-231?lang=fr#s1n2

- Rui, S., Dubet, F., Cousin, O., & Macé, E. (2013). 3. Ce que la discrimination fait aux personnes. *Pourquoi moi ? : L'expérience des discriminations*, 72-101. Récupéré sur <https://shs.cairn.info/pourquoi-moi--9782021097412-page-72?lang=fr>
- Shahwan, S., Yunjue, Z., Satghare, P., Vaingankar, J. A., Maniam, Y., Janrius, G., . . . Subramaniam, M. (2022). Employer and Co-worker Perspectives on Hiring and Working with People with Mental Health Conditions. (S. N. Link, Éd.) *Community mental health journal*, 58, pp. 1252-1267. Récupéré sur <https://link.springer.com/article/10.1007/s10597-021-00934-2#citeas>
- Shankar, J., Liu, L., Nicholas, D., Warren, S., Lai, D., Tan, S., . . . Sears, A. (2014). Employers' Perspectives on Hiring and Accommodating Workers with Mental Illness. *SAGE Open*. Récupéré sur <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/2158244014547880>

