16e RENCONTRES INTERNATIONALES DE LA DIVERSITÉ

7 et 8 octobre 2021

IMPGT – AIX-EN-PROVENCE

INNOVATION SOCIALE, DIVERSITÉ & PERFORMANCE

Direction Scientifique :
Annie CORNET
Hec Liège & EGID (Etudes sur le genre et la diversité)
Jean-Marie PERETTI
« Les défis de la diversité »
ESSEC Business School
Soufyane FRIMOUSSE
"Les défis de la diversité »
IAE de Corse
Khaled SABOUNE
IMPGT

SOMMAIRE

Sommaire **3**

Avant-propos **7**

La représentativité de la femme diplômée universitaire aux postes de décision dans les organisations non gouvernementales à Bukavu en République démocratique du Congo **11**
Scholastique AFUA KALINGA

Gestion de la diversité et performance **27**
Marie-Noëlle ALBERT
Asri Yves OHIN
Nadia LAZZARI-DODELER

Les enjeux intergénérationnels et la gestion de la diversité dans l'administration publique de la République démocratique du Congo – Cas de la maison communale de la Gombe (Mairie de la Gombe) **41**
Grâce BANZA

Comment promouvoir l'adaptabilité dans un contexte de diversité culturelle ? Cas des cadres expatriés en Tunisie **63**
Ahlem BEN AMEUR

Proposition d'une typologie des étudiants-entrepreneurs : vers une transposition ou une adaptation au contexte africain **89**
Binger Bienvenu Attianbou BERIYAN
Florent SONG-NABA
Olivier LISEIN

La diversité comme sujet sensible : réflexion et méthodologie d'analyse à partir de la phénoménologie de Jean-Paul Sartre **117**
Marius BERTOLUCCI
Hugo GAILLARD
Juan-David PINZON

Women's inclusion mechanisms in Morocco: an exploratory study **137**
Manal EL ABBOUDI
Alae Eddine NASSAR
Nada SOUDI
Soueda ABIDI
Hamza GUELZIM

Comment les consommateurs réagissent au port d'un signe religieux visible par le personnel en contact ? Une étude de cas 153
Nawel FELLAH-DEHIRI
Hugo GAILLARD

La place des femmes dans l'eSport : la lente inclusion 155
Manuel GUECHTOULI
Marie-José SCOTTO
Guillaume FOURRIER
André BOYER

Les pratiques de promotion de la diversité dans les entreprises traditionnellement masculines : Le cas d'une entreprise marocaine du BTP 175
Chayma HAROUAK

Les femmes immigrantes en TI : enjeux de conciliation, de discrimination et solutions pour l'emploi de ces femmes 187
Valérie HARVEY
Diane-Gabrielle TREMBLAY

En quoi la dynamique d'inclusion en milieu ordinaire transforme le manager et ses pratiques afin de mettre en œuvre une organisation agile et engagée..... 205
Émilie HOUGARD

La diaspora comme enjeu déterminant de la diversité dans le contexte de globalisation 227
Freddy KALENGA KALAMBAYI
Annie CORNET

L'insertion professionnelle des femmes diplômées de l'Université de Lubumbashi en République démocratique du Congo 255
Fifi Ilunga KALOMBO

Les trajectoires professionnelles des femmes avec diplôme universitaire en République démocratique du Congo au travers des récits de vie de femmes de trois générations (moins de 30 ans, 30 à 40 ans, plus de 40 ans) 269
Sara KITENGE

Le vécu socio-professionnel des personnes en situation de handicap en Répubique démocratique du Congo 289
Daniel KYUNGU TCHIKALA
Annie CORNET

Face à la fracture numérique, les organisations algériennes peuvent-elles favoriser la coopération intergénérationnelle ? 303
Sara LARIBI
Olivier BACHELARD
Tariq SAIDI

Quelles compétences managériales pour insuffler un environnement inclusif ? Le cas d'une manager d'un service des relations internationales, dans une université française 329
Nadia LAZZARI DODELER
Marie-Noëlle ALBERT
Nathalie FICK

Étude de cas sur la diversité et discrimination de l'âge dans le secteur privé en République démocratique du Congo 343
John LOFUMBWA BATOTO

La politique de confinement des sites miniers et la conciliation de la vie professionnelle-vie familiale en contexte de crise sanitaire de la pandémie de COVID 19 dans le sud-est de la République démocratique du Congo 361
Sylvain MANGALA MANDA

Quid de la diversité dans la gestion des ressources humaines au sein des établissements de l'enseignement supérieur et universitaire de la ville de Bukavu dans la province du Sud-Kivu en République démocratique du Congo 373
Bibish MASOKA WAMTU

La gestion du capital humain de la migration-diversité-citoyenneté et la performance envers le développement équilibré 395
Mohammed MERI

La gestion de la diversité culturelle dans la dynamique transfrontalière « cas de la sous-région des grands lacs » 415
Balola MIRINDI-BERTIN

L'ouverture des grandes écoles aux jeunes socialement défavorisés 437
Nathalie MONTARGOT

Mixité des carrières universitaires dans un pays méditerranéen, le Liban : une dynamique en marche ? 455
Abir MOUKADDEM
Anne-Françoise BENDER

Le vécu du fonctionnaire de l'état congolais dans son milieu de travail 475
Ilunga MUAMBA BEN

Les facteurs de frein à l'avancement en grade supérieur des femmes membres du corps scientifique dans les établissements d'enseignement supérieurs et universitaires publics à Bukavu 487
Dieudonné MUSHAGALUSA BIHEMBE

L'application des nouvelles technologies de l'information et de communication dans la fonction ressource humaine des entreprises minières du Lualaba en République démocratique du Congo 499
Charles MUZINGA TCHANGA

Les politiques et pratiques « diversité et inclusion » des entreprises à travers leur communication réglementée 513
Jean-Marie PERETTI

La gestion de la diversité ethnoculturelle dans les entreprises en régions québécoises : un apprentissage orienté par les acteurs publics et intermédiaires 547
Michel RACINE

Brown-out chez les milléniaux, conséquence d'une perte de sens au travail 549
Judith RAKOTONDRALAY
Sophia BELGHITI-MAHUT

Quels sont les facilitateurs et les inhibiteurs organisationnels des transferts de connaissance intergénérationnels chez les experts scientifiques au sein d'un établissement public de recherche 569
Olivier ROMAND-PIQUANT

Gestion de la diversité et représentativité de la femme dans l'enseignement supérieur congolais – « Cas des Instituts supérieurs techniques, artistiques et technologiques, en sigle ISTAT, de la ville de Kinshasa 593
Lucie TABWALA KIBANGU

La posture d'une organisation face au fait religieux au travail : un élément de marque employeur ? Réaction de futurs diplômés à 4 scenarii 621
Jean-Christophe VOLIA
Olivier GUILLET
Samy BASLY

AVANT-PROPOS

L'Institut de Management Public et Gouvernance Territoriale (IMPGT), Aix-Marseille Université accueille les 16èmes Rencontres Internationales de la Diversité (RID) et la 38ème Université d'Été de l'Institut International de l'Audit Social les 7 et 8 octobre 2021, à Aix-en-Provence. Ces 16èmes Rencontres Internationales de la Diversité (RID) sont organisées en collaboration avec l'association « Les défis de la diversité », l'IAS et les partenaires traditionnels des RID (AGRH, AFMD, EGID HEC-Liège, ASMP, FACE, Cercle Entreprises & Santé, ORSE)

Ces Rencontres s'inscrivent dans une tradition initiée dès 2005 à l'Université de Corse. Elles sont devenues le lieu privilégié d'échanges entre les enseignants-chercheurs, les responsables diversité et tous les acteurs concernés par la lutte contre la discrimination, pour l'égalité des chances et l'inclusion. Chaque année, les RID ont réuni 100 à 200 personnes pour approfondir les problématiques du management de la diversité. Les organisations étant de plus en plus nombreuses à mettre en œuvre une démarche en faveur de la diversité, le thème a mobilisé davantage de chercheurs favorisant le succès croissant des rencontres. La diversité s'impose comme une thématique incontournable du débat public.

Pour les premières Rencontres (Corte, 2005) le thème retenu - « **Défis de la diversité** » - permettait de prendre conscience de l'étendue des problématiques liées aux revendications à la différence, à la lutte contre l'endogamie, le clonage et au souci de faire reculer les discriminations. L'année suivante (Corte, 2006), l'accent était mis sur « **Les richesses de la diversité** », avec la volonté de mettre en valeur l'apport d'une démarche active de gestion de la diversité. En 2006 ont été créés les « **Trophées de la diversité »** pour mettre en valeur des pratiques exemplaires des organisations dans les différents champs de la diversité et faire naitre dans d'autres organisations l'envie de s'en inspirer.

Lors des rencontres intitulées « **Réussir la diversité** » (Corte, 2007), l'objectif était d'identifier et de mettre en valeur les bonnes pratiques pour faire de la diversité et de l'inclusion une source de richesse. 2007 est aussi l'année de la création de l'AFMD, Association Française des Managers de la Diversité, qui devient un partenaire clé des Rencontres et des Trophées de la diversité. Pour inscrire durablement le management de la diversité dans toutes les pratiques de l'organisation, le thème suivant était **« Faire vivre la diversité** » (Corte, 2008).

Pour sa cinquième édition intitulée **« La diversité : premiers bilans** » (Corte, 2009), les RID avaient l'ambition de dresser un premier bilan des politiques et initiatives menées, de découvrir les entreprises les plus avancées dans la lutte pour l'égalité des chances, la non-discrimination et la gestion de la diversité et qui ont su ancrer la promotion de la diversité dans leurs pratiques RH et managériales. Dix entreprises ont reçu cette année-là le **« Trophée de la diversité »** pour la qualité de leur politique diversité. L'année suivante, sous le titre « **(Re) connaître la (les) diversité(s)** », les débats des 6èmes RID (Corte, 2010), ont fait ressortir la multiplicité des sources de diversités et les difficultés qui en résultent pour les connaître et les reconnaitre.

Les 7èmes RID (Corte 2011) ont renforcé la dimension internationale des rencontres en traitant de « **Diversité(s) : approches internationales** ». A cette occasion, la décision fut prise de déplacer les RID hors de l'Ile de Beauté pour accroître les occasions d'échanges et découvrir la diversité des approches dans des contextes autres.

Les 8èmes rencontres se déroulèrent à El Djedida (Maroc, 2012) sur le thème **« Diversité(s), RSE et solidarité ».** Six entreprises marocaines ou implantées au Maroc reçurent un Trophée de la diversité des mains de Philippe Pozzo di Borgo, l'auteur et le héros des « Intouchables » incarné à l'écran par Omar SY. Le thème retenu l'année suivante, **« Diversité(s) et nouveau pacte social »** (Paris, 2013)

faisait ressortir l'importance croissante des politiques et pratiques de diversité et d'inclusion dans la construction d'un nouveau contrat social avec les salariés et les parties prenantes.

Pour le dixième anniversaire de la création des Rencontres, il a semblé opportun d'analyser le renouvellement du thème et du champ des diversités durant la décennie en choisissant de traiter de **«Diversité(s) : les nouveaux défis»** (10èmes RID, Pau, 2014). Malgré un bilan globalement positif des progrès enregistrés à travers le monde, certains responsables ressentaient une crise de croissance de la fonction « Management de la (des) diversité(s) » dans les organisations et un certain essoufflement ou découragement des pionniers. Le thème de « **La gestion de la diversité en crise ? »** pour les 11èmes RID (Liège, 2015) organisées par la professeure Annie CORNET reflétait cette inquiétude. La qualité des contributions, des témoignages et des dossiers des entreprises lauréates des « trophées de la diversité » témoignait de l'enthousiasme constant des militants de l'inclusion et de la lutte contre les discriminations.

Pour les 12èmes RID, le thème de **« La Diversité, Pratiques, Métiers et Modèles en devenir »** (La Rochelle, 2016) permettait d'intégrer la dimension prospective et la réflexion sur les compétences et nouveaux métiers de la diversité et de l'inclusion. La présence de deux entreprises marocaines parmi les entreprises lauréates, illustrait l'intérêt international croissant pour cette problématique. Pour favoriser le développement des échanges sur ce thème au niveau international, le choix, sur la proposition du professeur Michel RACINE, de franchir l'Atlantique était retenu pour les 13èmes RID en 2017.

Les 13èmes RIDs ont permis de rassembler des **« Regards internationaux sur l'inclusion et les diversités en milieux de travail »** (Québec, Québec, 2017), de découvrir les spécificités culturelles fortes dans l'approche de l'inclusion et d'offrir des temps d'échanges très riches. La réussite de cette 13ème édition au Québec a incité à choisir pour 2018 une immersion dans un contexte lointain et différent où les problématiques diversité émergent aussi, l'Afrique subsaharienne.

Les 14èmes RID (Dakar, Sénégal, 2018) consacrées aux **« Regards croisés sur la diversité et l'inclusion en Afrique, en Europe et ailleurs dans le monde »** ont permis de prendre conscience des difficultés rencontrées pour mettre en œuvre des politiques diversités uniformes dans les filiales de multinationales ou chez leurs fournisseurs dans le cadre des obligations croissantes de vigilance des donneurs d'ordre, d'identifier les défis spécifiques actuels dans les contextes africains et de découvrir les pratiques innovantes des organisations engagées dans des politiques diversité et inclusion.

Les 15èmes RID (Bayonne, 2019) consacrées à « **La diversité des ressources humaines au service de l'innovation : perspectives contemporaines et internationales** » ont été centrées autour du thème de l'innovation au sein des organisations.

Après le report en 2020 du fait de la crise sanitaire, les 16èmes RIDs sont consacrées à **« Innovations sociales, diversité et performance »** (IMPGT, Aix en Provence, 2021). Les différentes crises actuelles (sanitaire, sociale, économique, environnementale, politique…) appellent la nécessité de repenser le fonctionnement des structures publiques, privées et parapubliques. Face à ces constats, nous avons montré que la diversité et l'innovation sociale constituent des leviers de performance pour les organisations. En effet, elles favorisent l'émergence de nouvelles pratiques managériales, qui sont autant de solutions innovantes face aux problématiques contemporaines. Le programme de ces 16èmes RID est en partie commun avec celui de la 38ème Université d'Été de l'Institut International de l'Audit Social avec notamment l'intervention introductive du professeur **Isabelle BARTH**, référence incontournable des chercheurs dans le domaine de la Diversité et de l'Inclusion, deux tables-rondes communes dont celle consacrée aux « Nouveaux défis de la diversité et de l'inclusion », présidée par **Annie CORNET**, professeure HEC-Liège (Liège-Université) avec la participation de **Jean-François**

CHANLAT (Université Paris-Dauphine, HEC-Montréal et Institut Mines-Télécom BS.), **Maria-Giuseppina BRUNA** (IPAG Business School), **Soufyane FRIMOUSSE** (Université Pascal Paoli de Corse), **Emmanuel KAMDEN** (Université de Douala), **Sophia BELGHITI** (Université de Montpellier) et **Bibish Ngabo WAMTRU** (ISC Bukavu) et des responsables Diversité et inclusion d'entreprises et d'organisations publiques.

Le programme des RID est riche de 15 ateliers et symposiums répartis sur les deux journées. Les thèmes des ateliers sont **« Diversité de genre » (3), « La diversité dans le service public » (3), « Compétences managériales au service de l'inclusion », « Diversité religieuse et culturelle » (2), « Diversité et migration », « La diversité dans le monde numérique », « La diversité culturelle et la lutte contre les discriminations »,** et deux symposiums sont consacrés à **« La GRH enracinée en Afrique** » et « **Diversité de pratiques, d'espaces et d'outils d'inclusion des parties prenantes pour co-construire les projets de territoires** » .

L'implication des membres du **comité scientifique** qui ont accepté de lire et d'évaluer les communications reçues a permis de sélectionner et, après les corrections mineures ou majeures effectuées, de publier ces textes. Merci à tous les membres du comité scientifique. Leurs critiques et leurs conseils ont permis de publier les textes réunis dans ces actes qui reflètent la richesse des recherches sur les thèmes de la diversité et l'inclusion. Merci à David AUTISSIER, Olivier BACHELARD, Michel BARABEL, Elie BASBOUS, Djilali BENABOU, Béchir BENLAHOUEL, Leila BENRAISS, Chafik BENTALEB, Charles-Henri BESSEYRE DES HORTS, Mustapha BETTACHE, André BOYER, Luc BOYER, Gurvan BRANELLEC, Maria-Giuseppina BRUNA, Sylvie BRUNET, Adriana BURLEA-SCIOPERU, Laurent CAPPELLETTI, Jean-Luc CERDIN, Annie CORNET, Fernando CUEVAS, Patrick DAMBRON, Richard DELAYE, Philippe ROBERT-DEMONTROND, Abdelkader DJAMAL, Dominique DRILLON, Marc DUMAS, Michelle DUPORT, Jean-Jacques Tony EKOMIE, Yacine FOUDAD, Corinne FORASACCO, Anne-Marie FRAY, Soufyane FRIMOUSSE, Patrick GABRIEL, Jacques GAGNON, Slimane HADDADJ, Sana HENDA, Roger Pierre HERMONT, Lionel HONORE, Jacques IGALENS, Michel JONQUIERES, Assya KHIAT, Hervé LAINÉ, Hubert LANDIER, Alain LEMPEREUR, Pierre LOUART, Mouloud MADOUM, Henri MAHE de BOISLANDELLE, Jean-Paul MAMBOUNDOU, Mohamed MATMATI, Olivier MEIER, Nathalie MONTARGOT, Marcello MORTILLARO, Jean MOUSSAVOU, Patrick NAEF, Hadj NEKKA, Florence NOGUERA, Emmanuel OKAMBA, Yvon PESQUEUX, Jean Michel PLANE, Yann QUEMENER, Stéphane RENAUD, Doha SAHRAOUI, Henri SAVALL, Abdelkader SBIHI, François SILVA, Aline SCOUARNEC, Najoua TAHRI, Jean-Paul TCHANKAM, Patrice TERRAMORSI, Maurice THEVENET, Marc VALAX, Anne-Marie de VAIVRE, Zahir YANAT, et Véronique ZARDET.

Merci aux soixante coauteurs qui ont permis de réussir les premières RID post-Covid. Leurs communications sont réunies dans les actes à l'exception de ceux dont les auteurs ne l'ont pas souhaité pour pouvoir le soumettre à une revue. Il faut souligner que les réviseurs ont proposé que certaines communications soient soumises pour publication dans le numéro de février 2022 de la revue Question(s) de management » consacré à « Question(s) d'insertion » .

Merci également aux présidents et animateurs de ces ateliers. **Isabelle BARTH, Sophia BELGHITI MAHUT, André BOYER, Maria-Giuseppina BRUNA, Jean-François CHANLAT, Annie CORNET, Françoise De BRY, Soufyane FRIMOUSSE, Yassine FOUDAD, Hugo GAILLARD, Jacques IGALENS, Emmanuel KAMDEM, Mohammed MERI, Nathalie MONTARGOT, Jean MOUSSAVOU, Gaëlle REDON, Camille RICAUD, Khaled SABOUNE, Marie-José SCOTTO, François SILVA et Diane Gabrielle TREMBLAY** qui ont permis aux 60 communicants de présenter le fruit de leurs recherches et animé des échanges fructueux. Ces soixante contributeurs viennent de plusieurs pays et nous nous félicitons tout particulièrement de l'importance des contributions portant sur les thématiques de la diversité et de l'inclusion dans le contexte africain du fait notamment de l'implication de la professeure **Annie CORNET** et de ses équipes. La lecture de ces communications présentées en octobre 2021 dans le cadre

stimulant de l'ISMPGT, permettra d'alimenter et de stimuler la réflexion et l'action de l'ensemble des acteurs concernés par la diversité et l'inclusion en Europe, en Afrique et ailleurs dans le monde.

L'implication et la mobilisation de l'équipe d'organisation a été essentielle. Merci à Djelloul AREZKI, Laura BETON, Laura CARMOUZE, Camille DESSENDIER, Mathilde DOUGADOS, Emmanuelle MOUSTIER, Audrey RIVIERE, Khaled SABOUNÉ, Anaïs SAINT JONSSON, Edina SOLDO, Lély TAN et Bruno TIBERGHIEN. Qu'ils trouvent ici l'expression de nos remerciements pour leur contribution à la réussite de cette manifestation et tout particulièrement à son coordinateur, Khaled SABOUNÉ, dont nous avons apprécié la détermination sans faille pour réussir une 16ème édition des RID dans les circonstances difficiles de la crise sanitaire.

L'efficacité de Monique POTTEVIN a eu un rôle déterminant dans la préparation et la publication de ces actes et nous lui exprimons ici toute notre gratitude.

Annie CORNET
Hec Liège & EGID (Etudes sur le genre et la diversité)
Jean-Marie PERETTI
« Les défis de la diversité »
ESSEC Business School
Soufyane FRIMOUSSE
"Les défis de la diversité »
IAE de Corse
Khaled SABOUNE
IMPGT

LA REPRÉSENTATIVITÉ DE LA FEMME DIPLÔMÉE UNIVERSITAIRE AUX POSTES DE DÉCISION DANS LES ORGANISATIONS NON-GOUVERNEMENTALES À BUKAVU EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

Scholastique AFUA KININGA

Doctorant en Sciences de Gestion - Université de Lubumbashi

Projet ARES-GRH Afrika

scholaskininga2015@gmail.com

Résumé

Cette étude a pour objectif de décrire le poste qu'occupe la femme diplômée universitaire dans les ONG[1] à Bukavu particulièrement au niveau des postes de décision, ensuite comprendre pourquoi la femme est sous-représentée dans les postes de décision en utilisant *la grille d'analyse IOS* (Individuel, Organisationnel et Sociétal). Nous cherchons à établir le lien entre les facteurs à caractère discriminant et les postes de décision que peut occuper une femme diplômée universitaires dans ces ONG tant nationale qu'internationale. Malgré des nombreux progrès effectués par les femmes diplômées universitaires sur le marché du travail à Bukavu, plusieurs difficultés persistent au niveau de leur représentation au sein de postes stratégiques et des décisions dans les ONG et ce, bien qu'elles soient aujourd'hui plus dans les universités, écoles et instituts supérieurs que les hommes dans la province du Sud-Kivu (Minesu, 2018).

Cette étude qualitative et exploratoire a été réalisée à l'aide de quinze entretiens semi-directifs auprès des femmes diplômées universitaires qui occupent des postes de décision dans les ONG à Bukavu. À travers nos résultats, nous montrons qu'une diversité de facteurs au niveau sociétal, organisationnel, individuel concourt à rendre difficile l'accès aux postes stratégiques et d'influence dans ces ONG. Parmi ces facteurs, il y a la discrimination à l'embauche et la discrimination dans le traitement des dossiers de promotion ; les stéréotypes et les préjugés ont pour effet d'influencer négativement la représentativité de la femme dans les postes de décision. Nos résultats soutiennent aussi que les charges familiales et la maternité a pour effet de modifier les aspirations de carrière des femmes vers plus d'équilibre. De cette manière, les femmes

[1] Organisation non gouvernementale

auraient tendance à ce moment de leur vie à faire des choix favorisant une meilleure conciliation travail-famille.

Mots clés : Représentativité, poste des décisions, maternité, charges familiales, stéréotype, conciliation travail-famille.

Abstract

The objective of this study is to describe the position that women academics hold in NGOs in Bukavu, particularly in decision-making positions, then to understand why women are under-represented in decision-making positions by using the IOS (Individual, Organizational and Societal) analysis grid. We seek to establish the link between discriminating factors and the decision-making positions that an academic woman can hold in these NGOs, both national and international. Despite the many progress made by women academics in the labor market in Bukavu, several difficulties persist in terms of their representation in strategic positions and in decision-making in NGOs, although they are now more in control in universities, schools, and higher institutes than men in the province of South Kivu (Minesu, 2018).

This qualitative and exploratory study was carried out using fifteen semi-structured interviews with female university graduates who hold decision-making positions in NGOs in Bukavu. Through our results, we show that a variety of factors at the societal, organizational, and individual level contribute to make it difficult for women academics to access strategic and influential positions in these NGOs. Among these factors are discrimination in hiring and discrimination in the process of promotion files; stereotypes and prejudices have the effect of negatively influencing the representativeness of women in decision-making positions. Our results also support that family responsibilities and motherhood have the effect of modifying women's career aspirations towards more balance. In this way, women would tend at this point in their life to make choices that favor a better work-family balance.

Keywords: Representativeness, decision-making position, maternity, family responsibilities, stereotype, work-family reconciliation.

Introduction

La plupart des femmes cadres ayant un très bon profil sont souvent heurtés devant plusieurs obstacles pour accéder à des fonctions de direction. Des mesures incitatives au niveau de la loi poussent aussi les entreprises à mettre en place des politiques visant à une égalité entre les hommes et les femmes. Malgré tout, on observe que peu de femmes parviennent aux plus fonctions de responsabilité dans la plupart des entreprises même dans des pays de vieille démocratie.

En République Démocratique du Congo, comme aussi dans la plupart des pays du monde, la situation de la femme demeure précaire. Les rapports sociaux entre femmes et hommes sont caractérisés, selon les pays, par des inégalités plus ou moins marquées, notamment en matière de représentation politique et d'accès aux postes de décision, de niveaux de salaires et d'accès à des emplois diversifiés, de partage des fonctions dites «reproductives» (sphère domestique : soins aux enfants, repas, ménage, etc.). D'après les Nations Unies, partout dans le monde, les violences à l'égard des femmes constituent une entrave majeure au développement humain et les États sont amenés à légiférer sur cette question. Cependant, il est évident que les pays qui ont connu des avancées dans la promotion et la protection de la femme et de l'égalité et de l'équité entre les hommes et les femmes, connaissent une avancée significative de leur développement humain, y compris du point de vue économique (UCOFEM & OP, 2017)[2].

À l'Est de la RDC, depuis le génocide des tutsis au Rwanda en 1994 et le début de la guerre en 1996, plusieurs ONG nationales ou internationales ont occupé l'espace humanitaire dans la ville de Bukavu. Selon OCHA/Bukavu, il existe 233 ONG dans la ville de Bukavu dont 63 internationales et 170 nationales (OCHA, Février 2021)[3]. Depuis plus d'une décennie, ces ONG emploient en moyenne 2100 personnes par an dont 1457 femmes soit 69 % (OCHA, Février 2021), mais dans les postes de décisions tels que la coordination locale, la direction administrative et financière, le chef de projet ou chef de missions *la femme est quasi absente*. Sur les 170 ONG nationales à Bukavu, il n'y a que 7% des femmes congolaises et 1 % des femmes de nationalité étrangère qui occupent ces postes des décisions ; et dans les 63 ONG internationales, 5 % des femmes congolaises et 8% des femmes de nationalité étrangère occupent ces postes des décisions. Le reste des femmes, malgré leurs qualifications, expériences et compétences se retrouvent souvent dans les postes de secrétaire, caissière, assistante administrative, réceptionniste, nettoyeuse etc. d'où notre question de départ : *Pourquoi la femme diplômée universitaires est sous représentée au poste de décision dans les ONG à Bukavu ?*

L'objectif de la présente étude est de décrire le poste qu'occupe la femme diplômée universitaire dans les ONG à Bukavu particulièrement au niveau des postes de décision, ensuite comprendre pourquoi la femme diplômée universitaire est sous-représentée à ces postes en utilisant *la grille d'analyse IOS* (Individuel, Organisationnel et Sociétal) ; et relever les stratégies que les femmes mettent en place pour contourner ces obstacles.

Pour atteindre cet objectif, nous présentons dans cet article une revue de littérature sur la représentativité de la femme dans les postes des décisions, ensuite la question de recherche et les hypothèses, la méthodologie de recherche, les résultats et la discussion.

[2] Union Congolaise des Femmes des Médias et Observatoire de Pavie
[3] *Office for the Coordination of Humanitarian Affair* qui est le bureau de la coordination des affaires humanitaires à Bukavu

Revue de littérature

La recension des écrits nous permet de constater le grand nombre d'études concernant les facteurs influençant positivement ou négativement la représentativité de la femme dans les postes des décisions. Nous estimons utile passer en revue les publications qui ont abondées dans le même sens sur plan international, régional et national.

D'après Dominique Epiphane, il sied de noter qu'à formation égale, les femmes rencontrent davantage d'obstacles que les hommes pour atteindre les niveaux professionnels les plus prestigieux et sont au contraire pléthores dans les « autres emplois » (Epiphane, 2006). Au fur et à mesure qu'on s'élève dans la hiérarchie, les femmes sont de moins en moins présentes et elles sont très rares aux postes de commandement tant dans les entreprises privées que dans la fonction publique (Bereni, et al., 2011).

Une étude révèle qu'en France, la direction des moyennes et grandes entreprises est confiée à 93 % aux hommes. En 2008 par exemple, il n'y avait que 7,64 % de femmes dans les conseils d'administration des sociétés du Cac 40. Si le nombre de femmes dans les postes d'encadrement varie beaucoup d'un pays à l'autre, elles restent dans tous les cas très largement minoritaires dans les postes de direction. Même si les États-Unis regorgent tout de même 45 % des cadres et managers de sexe féminin, seules 5 % des cadres dirigeants[4].

Plusieurs rapports, dont celui de la banque africaine de développement, indique que de les femmes, en Afrique, sont des agents économiques très dynamiques, plus que partout ailleurs dans le monde. Elles effectuent la majorité des activités agricoles, détiennent le tiers de l'ensemble des entreprises et représentent, dans certains pays, jusqu'à 70 % des employés. Au-delà de leurs activités génératrices de revenus, elles sont les principaux leviers de l'économie domestique et du bien-être familial, et jouent un rôle absolument indispensable, parfois méconnu de dirigeants au sein de leurs communautés et de leurs nations respectives. Et pourtant, sur l'ensemble du continent africain, les femmes se heurtent à toute une série d'obstacles qui entravent la réalisation de leur plein potentiel, allant de pratiques culturelles restrictives et de lois discriminatoires à des marchés du travail très segmentés. L'élimination des inégalités entre les genres et l'autonomisation des femmes pourraient augmenter le potentiel de production d'un milliard d'Africains et stimuleraient considérablement les potentialités de développement du continent (Banque Africaine de Développement, 2015). Le même rapport, affirme que les femmes africaines assument déjà des responsabilités de premier plan dans toute l'Afrique au sein de leurs familles, dans leurs communautés et dans la société civile, ainsi que dans la fonction publique et en politique. En temps de conflit, elles sont souvent la voix de la réconciliation. En temps de paix, leur présence dans les institutions locales et nationales rend celles-ci plus représentatives de l'étendue de la société africaine. Pourtant, de nombreuses africaines vivent encore selon des systèmes de valeurs traditionnels et sont soumises à une législation obsolète qui les considère comme des citoyens de catégorie inférieure et empêche

[4] Disponible sur https://www.scienceshumaines.com/peut-on-en-finir-avec-le-plafond-de-verre_fr_22408.html

leur voix de se faire entendre vraiment dans les instances dirigeantes des sociétés africaines. (Banque Africaine de Développement, 2015).

Aujourd'hui, le Sénégal à l'instar des autres pays en développement, malgré des règles vraisemblablement équitables et exemptés de biais, la présence des femmes dans les postes de décision reste largement en recul par rapport à celles des hommes (Aduayidiop, 2015). CAFRAD[5] a essayé de montrer que les femmes africaines se voient encore aujourd'hui freinées dans leurs aspirations professionnelles par de nombreux obstacles (Cafrad, 2019). Souvent victimes des préjugés sociaux à leur égard, toujours ralenties dans leur avancement professionnel par un double cumul de charges (emploi / vie familiale) et par la discrimination dont elles font l'objet dans leur milieu social. En Afrique l'inertie observée dans l'amélioration du statut actuel de la femme est imputable à la perception traditionnelle de son rôle essentiellement confiné à celui d'épouse soumise et de mère (Musitu, 2006).
Bien que peu d'études ont été menées dans ce sens en RD Congo, tout reste à croire qu'elle n'est pas épargnée de cette réalité. A titre illustratifs, la fonction publique regorge à peine 20% d'emplois de collaboration ; et ce pourcentage est de moins de 15% pour les postes de coordination et d'encadrement. Il est rare de trouver une femme directrice de province (Sara, 2020). C'est le même constat que nous avons relevé dans de sociétés privées et organismes nationaux ou internationaux.

Mais quels sont les facteurs qui expliquent ce phénomène ? Nous avons identifié dans la littérature qu'il existe une diversité de facteurs au niveau sociétal, organisationnel, et individuel qui concourt à rendre difficile l'accès aux postes stratégiques aux femmes.

Parmi ces facteurs, les aspirations de carrière font partie des facteurs individuels importants à considérer dans les trajectoires de carrière (Laufer & Pochic, 2004); (Naschberger, et al., 2012) ; (Sturges, 1999). Également, la maternité et les charges familiales constituent un élément fort présent dans la littérature (Whitmarsh, et al., 2011). D'ailleurs, ce sujet y est abordé en relation avec la définition du succès de carrière (Kirchmeyer, 1998), ainsi qu'avec ses effets sur l'articulation de la vie professionnelle et personnelle des femmes (Tremblay, 2004). Cependant, la discrimination dans le traitement des dossiers de promotion des femmes reste peu étudiée à ce jour, d'où l'intérêt d'intégrer cette variable dans l'étude.

En effet, les femmes semblent toujours se buter à des obstacles qui freinent leur trajectoire vers le sommet de la hiérarchie organisationnelle (Marchand, 2008). Aujourd'hui, le Sénégal à l'instar des autres pays en développement, malgré des règles vraisemblablement équitables et exemptés de biais, la présence des femmes dans les postes de décision reste largement en recul par rapport à celles des hommes (Aduayidiop, 2015). CAFRAD[6] a essayé de montrer que les femmes africaines se voient encore aujourd'hui freinées dans leurs aspirations professionnelles par de nombreux obstacles (Cafrad, 2019). Souvent victimes des préjugés sociaux à leur égard, toujours ralenties dans leur avancement professionnel par un double cumul de charges (emploi / vie familiale) et

[5] Centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement
[6] Centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement

par la discrimination dont elles font l'objet dans leur milieu social. En Afrique l'inertie observée dans l'amélioration du statut actuel de la femme est imputable à la perception traditionnelle de son rôle essentiellement confiné à celui d'épouse soumise et de mère (Musitu, 2006). Une étude a recensé les facteurs ayant un impact positif et/ou négatif sur la progression de carrière des femmes en les regroupant aux niveaux sociétaux, organisationnels et individuels (Marie-Eve & Michaudville, 2014).

Zannad & Galinndo soulignent quant à eux disent que les femmes elles-mêmes sont parfois considérées comme impliquées dans ce processus d'écartement à des postes de responsabilité par manque de volonté et motivation pour le pouvoir (Zannad & Galindo, 2016).

En outre, l'avancement hiérarchique des femmes est influencé par le lien avec leur vie professionnelle. Les charges familiales, la maternité, le développement du capital humain, les caractéristiques individuelles, l'ambition et le niveau d'implication dans le travail sont des éléments qui influencent positivement ou négativement la représentation des femmes dans le poste de décision. Marie Eve & Michaudville affirment que le développement du capital humain est un facteur qui prédit l'avancement hiérarchique des femmes. Ainsi, le niveau d'étude, l'âge et l'ancienneté sont des déterminants d'avancement hiérarchiques pour les hommes et les femmes. Également, la recherche d'opportunités de formations, de stages, de développement professionnels, d'expérience à l'international ou dans des organismes à but non lucratif, s'avère être un critère de succès dans la progression des carrières des femmes (Marie-Eve & Michaudville, 2014).

Au niveau organisationnel, Laufer & Muller (2011) ; Mamadou (2014) soulignent dans leurs recherches que les inégalités d'accès aux postes à responsabilité entre les hommes et les femmes se fabriquent au sein même des organisations, par des processus de recrutement et de promotion biaisés, basés sur des critères différentiels de sélection entre les hommes et les femmes.

En effet, les organisations qui misent sur le développement d'une culture et de valeurs de gestion favorable à la diversité et à la mixité voient davantage de femmes réussir à gravir les échelons (Naschberger, et al., 2012). D'où l'ascension hiérarchique des femmes est alors favorisée dans les organisations où il y a une volonté politique des membres de la direction en matière d'égalité (Marchand, 2008). L'appui de l'organisation tel que le support des supérieurs et des collègues de travail influence positivement le succès de carrière objectif des femmes, et le succès de carrière subjectif pour les deux sexes ; le support est donc important à la progression de carrière et à la satisfaction de carrière des femmes (Kirchmeyer, 1998).

Malgré une volonté présente dans certaines organisations de promouvoir davantage l'égalité et la diversité, les niveaux hiérarchiques supérieurs demeurent toujours composés d'une majorité d'hommes, ce qui a pour résultat une conservation du pouvoir organisationnel masculin (Laufer, 2005). Certaines pratiques et processus organisationnels peuvent influencer négativement les carrières des femmes. En effet, l'accès aux postes de pouvoir, ainsi qu'au conseil d'administration

des organisations, se base sur un certain nombre de règles et de normes dites « masculines ». Plusieurs processus organisationnels de gestion liés au recrutement, à la promotion ou à la nomination à un poste possèdent des critères soi-disant neutres, mais qui ont pour effet de défavoriser la candidature des femmes (Guillaume & Pochic, 2007).

La métaphore du *« plafond de verre »* met en évidence les barrières ou les difficultés durables, parfois invisibles, qui entravent la mobilité ascendante des femmes vers les hautes sphères organisationnelles (Morrison, et al., 1987). La division sexuelle du travail, suivie de ceux reliés aux stéréotypes expliquent la faible représentativité des femmes dans les postes de décision (Sanchez-Mazas & Casini, 2005).

La faible représentation des femmes dans les postes à haut niveau hiérarchique proviennent d'un long processus sociohistorique. Les origines du rôle traditionnel de la femme centrée exclusivement sur les responsabilités familiales font partie intégrante de leur réalité professionnelle encore aujourd'hui. Selon Milewski (2004), les femmes sont sous estimées à l'école et la famille, dès l'enfance, par l'éducation et l'orientation scolaire. La femme est souvent soumise à une socialisation familiale qui va jusqu'à influencer leurs choix et parcours professionnels. Ce qui a comme conséquence la construction des inégalités de perception des postes de commandement entre les hommes et les femmes (Marry, et al., (2015) ; Grodent, (2015) ; Flahault, (2006) ; Gravay, (2006) ; Bertin-mourot & Laval, (2006).

Les études réalisées par nos prédécesseurs ont plus brillé par leur orientation vers les entreprises privées ou publiques. Nous n'avons pas réussi à trouver un papier qui aborde le sujet en prenant comme champs d'investigation les ONG nationales et internationales. Telle est la particularité de notre analyse.

Question de recherche et hypothèses

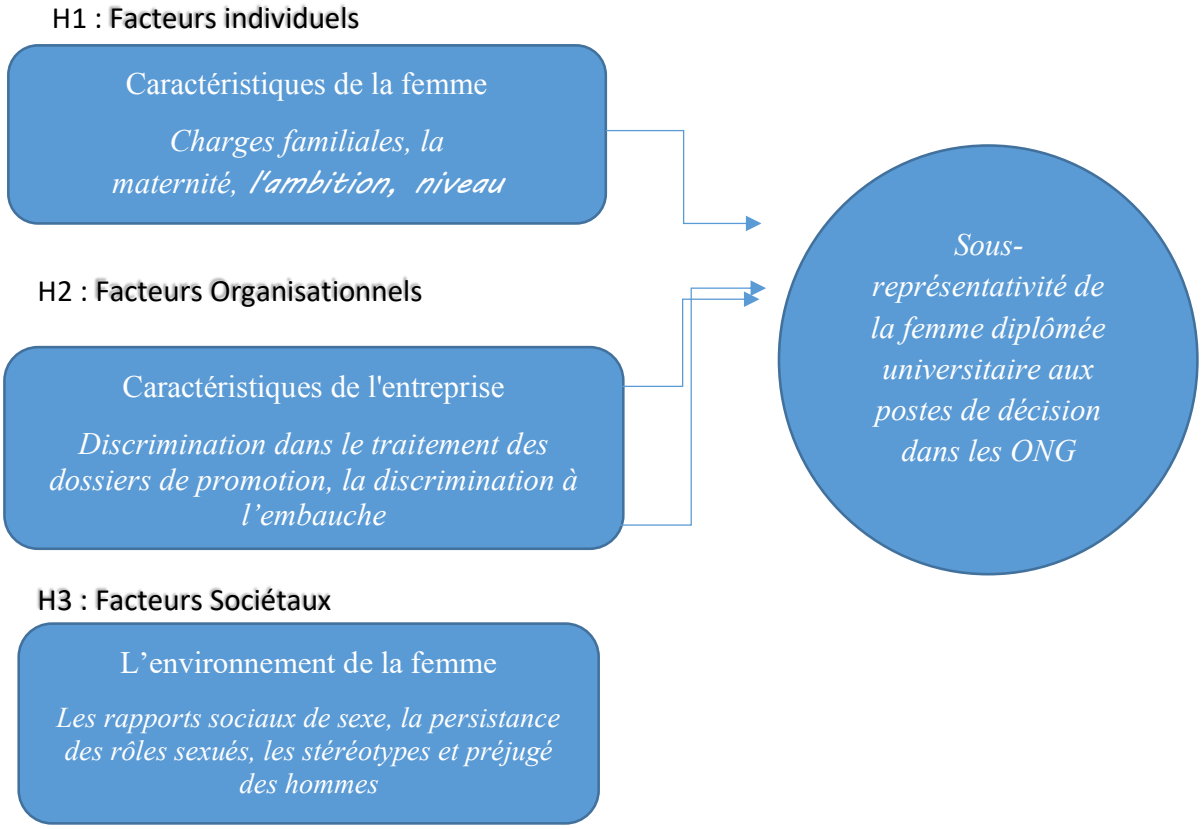
En Province du Sud-Kivu, plus précisément dans la ville de Bukavu, les ONG tant internationales que nationales, disposent des hommes et des femmes comme ressources humaines pouvant contribuer à l'atteinte de leurs objectifs. Ces ressources humaines sont porteurs des niveaux d'instructions différentes qui leur permettent d'occuper des postes au sein de ces ONG. Cependant, dans ces ONG les hommes sont plus remarquables que les femmes diplômées universitaires dans les postes de prise de décision. En étudiant les facteurs influençant la représentativité de la femme diplômée universitaire dans le poste de décision, cette étude s'insère dans un contexte social actuel où l'égalité homme/femme est un enjeu fondamental.

D'où notre question de recherche est la suivante : *Quels sont les facteurs qui expliquent la sous-représentativité de la femme diplômée universitaire aux postes de décision dans les ONG à Bukavu ?*

Nous avons retenu comme hypothèses de base qu'il existe une diversité de facteurs au niveau individuel, organisationnel et sociétal qui concourt à rendre difficile l'accès aux postes

stratégiques aux femmes dans les ONG à Bukavu comme nous pouvons le remarquer dans la figure ci-dessous.

Figure 1 - Facteurs de la sous-représentativité de la femme diplômée universitaire aux postes de décision.



Source : notre conception

Méthodologie

Notre recherche repose sur une méthode qualitative et exploratoire dans le contexte des ONG à Bukavu. Cette méthode est idéale lorsque l'étude porte sur des choix individuels et vise à explorer des phénomènes complexes peu connus comme la représentativité de la femme diplômée universitaire dans les postes de décision (Sem & Cornet, 2017). De plus, puisque notre recherche porte sur les besoins individuels des femmes à différents moments de leur vie où elles peuvent vivre des tensions de conciliation entre leur travail et leur vie personnelle, la méthode qualitative s'avère pertinente puisqu'elle ouvre la voie à une connaissance intériorisée des dilemmes et des enjeux auxquels les personnes font face (Fortin, 2010).

Nous avons réalisé pour cette étude quinze entretiens semi-directifs d'une durée approximative d'une heure avec des femmes employées des ONG à Bukavu sur la représentativité de la femme diplômée universitaire dans les postes de décision. Nous considérons qu'il s'agit d'un nombre suffisant puisque la méthode qualitative ne vise pas une représentativité statistique, mais plutôt l'étude en profondeur des personnes et du contexte dans lequel elles se situent (Sem & Cornet, 2017).

Nous avons donc analysé l'ensemble de l'information recueillie pour chacune des catégories pour toutes les entrevues et nous avons déterminé les unités de texte les plus significatives et récurrentes chez les participantes. L'analyse du contenu nous a permis de faire un traitement vertical et horizontal des entretiens en utilisant l'analyse syntaxique pour observer comment le discours était structuré ; ensuite l'analyse lexicale pour montrer la richesse et la nature du vocabulaire ; et enfin l'analyse thématique qui nous a permis de faire l'analyse par thème.

Résultats et discussion

Ce point a pour objectif de présenter les résultats obtenus dans la présente étude en fonction de chacune de nos propositions de recherche et ensuite en faire une discussion. Ainsi, nous exposons les résultats concernant les facteurs individuels, organisationnels et sociétaux de la sous représentativité de la femme dans les postes de décision des ONG à Bukavu.

1) Facteurs individuels :

Charges familiales, la maternité, ambition et l'implication personnelle

Les charges familiales et l'anticipation de la maternité ont pour effet de réduire les ambitions de carrière des femmes ; effectivement, la maternité est perçue comme étant un facteur important influençant la présence de la femme dans les postes de décision pour l'ensemble des onze participantes, même pour celles qui n'ont pas d'enfants :

« Selon moi, les femmes n'occupent pas des postes de décision à cause de leurs multiples charges familiales et aussi la maternité. Il est pour moi difficile d'arriver au travail avant 7 heures car je dois préparer les enfants pour l'école. Ensuite, je dois m'occuper de mon mari, lui faire le petit déjeuner, lui préparer de l'eau pour se laver, le soir je dois être là à temps pour l'accueillir… et puis l'arrivée des enfants modifie mes ambitions à diriger une ONG…certaines femmes n'ont pas d'ambition, pas de vision, elles se suffisent déjà là elles sont…le problème de poste chez moi est lié à ces critères de conciliation vie professionnelle-vie privée ».

« Le manque de confiance des femmes en leur capacité à être promues, les charges familiales, la maternité, l'ambition, le niveau d'implication personnelle des femmes ou tout simplement,

l'absence de motivation personnelle, qui peut être le fruit d'une autocensure explique pourquoi elles ne sont pas dans les postes de décision ».

2) Facteurs organisationnels :

Discrimination dans le traitement de dossier

La discrimination dans le traitement de dossier de promotion demeure une composante importante pour la progression de carrière au sein des ONG à Bukavu. Selon nos résultats, l'arrivée d'un enfant diminue la mobilité géographique et internationale des femmes. En effet, les femmes pensent que leurs dossiers de promotion de grade ne sont pas pris en considération par les hommes et qu'il s'agit d'une discrimination :

J'ai toujours sollicité d'être coordonnatrice de notre ONG mais le dossier n'a jamais eu d'avis favorable et les raisons sont multiples, que moi je considère comme une discrimination. Nous sommes au nombre de 10 femmes dont 8 ont fait des études supérieures.

J'avais sollicité une promotion au grade supérieur mais jusqu'à ce jour le dossier n'a toujours pas eu d'avis favorable et je considère ça comme une discrimination car pour les hommes, le dossier ne traine pas.

La discrimination existe dans le traitement des dossiers de promotion bien sûr car il y a dans notre ONG « CARITAS »[7], des femmes célibataires capables d'aller même sur terrain et venir à temps au travail, mais leurs candidatures au poste de responsabilité sont toujours rejetées. J'affirme que les femmes sont discriminées car je ne suis pas l'unique femme, nous somme au nombre de 12 et nous toutes, nous avons fait les études supérieures.

Discrimination à l'embauche

La discrimination à l'embauche s'avère être un élément d'une grande valeur pour expliquer la sous représentativité de la femme diplômée universitaire dans les postes de décision. En effet, sept des quinze participantes indiquent qu'il est important de voir le problème du côté de recrutement :

« Malgré le slogan les candidatures féminines sont à encourager, la discrimination commence à l'embauche car on nous confie souvent des postes un peu négligeables et qui ne nécessite pas trop d'implication en termes de responsabilité. Les postes de décision sont toujours occupés par les hommes pourtant nous avons les mêmes niveaux d'étude ».

[7] *Charitasverband für das Katholische Deutschland*

3) Facteurs sociétaux :

Stéréotype et préjugé des hommes

Le stéréotype et préjugé des hommes est un facteur pris en considération dans le facteur de sous représentativité de la femme diplômée universitaire aux postes de décision dans les ONG à Bukavu. En effet, les hommes pensent que les femmes doivent encore s'occuper des charges familiales et qu'elles ne peuvent prendre des taches de décision qui est un travail sous pression :

« Les hommes pensent qu'avec nos charges familiales nous ne saurons pas effectuer des travaux sous pression au niveau des postes de décision alors que nous pouvons le faire très bien ».

« La difficulté d'être une femme coordonnatrice ou chef de mission, j'ai remarqué qu'il faut être faite forte. Il y a beaucoup de sexisme et des commentaires des hommes. Ce n'est pas toujours super. »

Discussions

Pour contourner les obstacles et se positionner dans les postes de décision dans les ONG à Bukavu, les femmes disent ceci :

« Au niveau individuel, je pense que la femme ne doit pas se décourager, elle doit s'investir dans son développement personnel, faire des formations continues sur la gestion des ONG…avec ça elles peuvent se retrouver dans les postes de décision ; ensuite gérer la maternité et partager les charges familiales avec son époux et la famille élargie…en Afrique on ne vit pas seule.

Au niveau organisationnel, il faudrait informer et former les créateurs des ONG sur l'égalité de chance et la culture organisationnelle qui favorise la présence de la femme dans les postes de décision.

Au niveau de stéréotype par exemple, moi j'ai fait de sorte que mon mari soit mon partenaire parce que si j'ai son soutien, le reste importe peu…je peux compétir à n'importe quel poste et me positionner stratégiquement ».

Nos résultats appuient fortement la proposition 1 selon laquelle les charges familiales et la maternité amènerait les femmes à revoir leurs aspirations de carrière. Effectivement, nos résultats concordent avec les études montrant que la maternité, les charges de famille ont pour effet de modifier les aspirations de carrière des femmes vers des aspirations d'équilibre, de stabilité et de sécurité d'emploi (Marie-Eve & Michaudville, 2014). Par ailleurs, nos résultats indiquent que certaines femmes n'ont pas d'ambition sur les postes de décision, ce qui peut être le fruit d'une autocensure (Naschberger, et al., 2012).

Nos résultats appuient fortement la proposition 2 selon laquelle la discrimination dans le traitement des dossiers de promotion et la discrimination à l'embauche expliquent grandement la sous représentativité de la femme diplômée universitaire dans les postes de décision dans les ONG à Bukavu. Notre étude soutient finalement le fait que les difficultés liées à la conciliation travail et vie personnelle sont une barrière importante à la représentativité de la femme dans les postes de décision (Naschberger, et al., 2012).

Nous pouvons ressortir certains éléments limitant l'interprétation de nos résultats. Le nombre d'entrevues effectué limite la généralisation empirique de nos résultats. La réalisation de quinze entrevues a permis de récolter un matériel riche en information, mais un nombre d'entrevues beaucoup plus important devraient être effectuées afin de généraliser les résultats à l'ensemble des femmes diplômées universitaires dans les ONG non seulement à Bukavu mais aussi dans la province du Sud-Kivu.

Sur le plan organisationnel, les promoteurs des ONG tant sur le plan national qu'international peuvent favoriser la progression des femmes diplômées universitaires aux postes de décision et mieux utiliser leurs compétences en adoptant des programmes de mentorat et des pratiques de gestion favorables à la conciliation travail-famille. Sur le plan individuel, les femmes ont l'avantage à miser sur le développement de leur capital humain, ainsi que de faire de leur conjoint un véritable partenaire afin de favoriser leur avancement professionnel.

Conclusion

La faible représentation des femmes diplômées universitaires au sein de postes d'influence et de pouvoir dans les ONG à Bukavu correspond à un enjeu de taille dans notre société où la recherche de l'égalité homme-femme est très présente. Malgré le fait qu'elles soient de plus en plus nombreuses à obtenir un diplôme universitaire, la problématique de la sous-représentation des femmes au sein de postes de décision persistent. En ce sens, malgré les nombreux progrès des femmes sur le marché du travail, nos résultats mettent en évidence que les hauts niveaux hiérarchiques des ONG à Bukavu restent toujours difficilement accessibles aux femmes.

À la lumière des résultats présentés dans cette recherche, nous sommes d'avis que les ONG tant national qu'international doivent accélérer le pas en ce qui a trait à la mise en place de programmes de mentorat et de mesures de conciliation travail-famille. D'un point de vue individuel, nous croyons finalement que les femmes devraient davantage miser sur le développement du capital humain ; et sur le plan familial, faire de leur conjoint un véritable partenaire.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Aduayidiop, R., 2015. Presence des femmes Senegalaise dans l'enseignement superieur. *Homage a la femme universitaire*, 8 Mars, pp. 56-70.

[2] Banque Africaine de Développement, 2015. *Autonomiser les femmes africaines: Plan d'action, indice de l'égalité du genre en Afrique,* Abidjan: s.n.

[3] Bereni, P., Marry, C. & Pochic, S., 2011. Le plafond de verre dans les ministères , regards croisés de la sociplogie du travail et la science politique. 2(28), pp. 139 - 155.

[4] Bertin-mourot, B. & Laval, C., 2006. Briser le plafond de verre : un travail de longue haleine. 2(121), pp. 48 - 53.

[5] Cafrad, 2019. *Insertion des femmes dans les intitutions.* LOME, CAFRAD/LOME.

[6] Comité Aviseur Femmes en Développement de la main d'oeuvre, 2005. *Les femmes et le marché de l'emploi, la situation économique et professionnelle des Québecoises,* Montréal: s.n.

[7] Doering & Piore, 2017. *La théorie de la segmention, Internal Labor Market.* [En ligne] Available at: http://www.l.21-bal.com/law/15310/Index.html
[Accès le 27 Avril 2021].

[8] Epiphane, D., 2006. Les femmes et les sciences font - elles bon ménage?. *In l'insertion professionnelle des femmes,* pp. 113 - 128.

[9] Flahault, E., 2006. S'adapter à l'emploi... l'insertion professionnelle des femmes. *In l'insertion professionnelle des femmes,* pp. 13 - 29.

[10] Fortin, 2010. *Fondements et étapes du processus de recherche.* Montréal: Université de Montréal.

[11] Fraisse-D'Olimpio, S., 2009. Les fondéments de la théorie du capital humain.

[12] Gravay, C., 2006. Vers une égalisation des débuts de trajectoire professionnelle des jeunes hommes et des jeunes femmes. *In l'insertion professionnelle des femmes,* pp. 33 - 46.

[13] Grodent, F., 2015. *Les carrières des cadres : le genre à l'épreuve des catégories d'âge.* [Art] (Université de Liège).

[14] Guillaume, C. & Pochic, S., 2007. La fabrication organisationnelle des dirigeants Un regard sur le plafond de verre. *Travail, genre et sociétés,* Issue 17, pp. 79-103.

[15] Haas, C. D., 2014. *freins a l'acces de femme a la responsabilite,* DAKAR/ SENEGAL: Afrique francophone.

[16] Hofaidhllaoui, M., 2012. L'employabiité des salariés : facteurs de la performance des entreprises. *Recherches en sciences de gestion ,* Avril.4(91).

[17] International Labour Office, 2004. *Breaking Through the glass ceilling, women in management,* Genève: s.n.

[18] Kirchmeyer, 1998. Determinants of Managerial Career Success: Evidence and Explanation of Male/Female Differences. *Journal of Management,* Volume 24, pp. 673-692.

[19] Laufer, J., 2005. La construction du plafond de verre: Le cas des femmes cadres à potentiel. *Travail et Emploi.*

[20] Laufer, J. & Muller, P., 2011. Le plafond de verre dans l'administration, enjeux et démarche de changement. *Politique et Management Public,* 2(28).

[21] Laufer, J. & Pochic, S., 2004. Carrières au féminin et au masculin. *Les cadres au travail,* pp. 147-168,.

[22] Lemière, S. & al., Mars - Octobre 2013. *l'accès à l'emploi des femmes: une question de politiques...,* Paris: s.n.

[23] Mamadou, T., 2014. Les déterminants individuels du plafond de verre: cas de la composition des instances de gouvernance des entreprises françaises cotées. *Management Internationnal,* 4(18), pp. 48 - 67.

[24] Marchand, I., 2008. *Comprendre la pérenitté du plafond de verre: cas des entreprises privées au Québec,* Montréal: Université du Québec.

[25] Marie-Eve & Michaudville, 2014. *Les effets de la maternité sur les trajectoires de carrière des femmes diplômées au Québec : le rôle des aspirations de carrière.* Montréal : Université de Montréal .

[26] Marry, C. et al., 2015. Le genre des administrations . La fabrication des inégalités de carrière entre hommes et femmes dans la haute fonction publique. *Revue Française d'administration Publique,* 1(153), pp. 45 - 68.

[27] Marry, C. & Jonas, I., 2004. Chercheuses entre deux passions. L'exemple des biologistes. *Travail, genre et société,* Issue 14, pp. 60 - 88.

[28] Maruani, M. & Meron, M., 2012. *Un siècle de travail des femmes en France 1901 2011.* Paris: La Découverte.

[29] Milewski, F., 2004. L'inégalité entre les femmes et les hommes dans la haute fonction publique. *Travail, Genre et Société,* 2(12), pp. 203 - 212.

[30] Minesu, 2018. Kinshasa: ChronoConcept Group.

[31] Morrison, A. M., White, R. P. & Velsor, E. V., 1987. *Breaking the glass ceilling : can women reach the top of America's largest corporations.* s.l.:Center of creative leadership, reading, Addison - Wesley Publishing Company.

[32] Morrison, A., White, R. & Velsor, E. V., 1987. *Breaking The Glass Ceiling: Can Women Reach The Top Of America's Largest Corporations.* Addison-Wesley éd. Charlottes: Reading MA.

[33] Musitu, W. L., 2006. *La femme congolaise : pilier de l'économie informelle en milieu urbain.* Chicoutimi: s.n.

[34] Naschberger, C., Quental, C. & Legrand, C., 2012. Le parcours de carrière des femmes cadres : pourquoi est-il si compliqué et comment le faciliter ?. *Gestion ,* 37(3), pp. 43-50.

[35] OCHA, Février 2021. *Liste de contacts humanitaires et autres partenaires,* Province du Sud-Kivu: s.n.

[36] Plane, J.-M., 2008. *Les théories des organisations.* 3e éd. Paris : Paris .

[37] Sanchez-Mazas, M. & Casini, A., 2005. Egalité formelle et obstacles informels á l'ascension professionnelle: les femmes et l'effet 'plafond de verre'. 44(1), pp. 141-173.

[38] Sara, K. M., 2020. Le plafond de verre à l'égalité professionnelle hommes-femmes dans les divisions provinciales de la fonction publique du Haut-Katanga en RDC. *Le*, 20 08.

[39] Sem, P. & Cornet, A., 2017. *Méthodes de recherche en sciences économiques et de gestion.* Lubumbashi: Presse Universitaire de Lubumbashi.

[40] Sem, P. & Cornet, A., 2017. *Méthodes de recherche scientifique en sciences économiques et de gestion.* 1er éd. Lubumbashi: Presse Universitaire de Lubumbashi.

[41] Sturges, J., 1999. What it Means to Succeed: Personal Conceptions of Career Success Held by Male and Female Managers at Different Ages. *British Academy of Management.*

[42] Tremblay, 2004. *Conciliation emploi-famille et temps sociaux.* Toulouse: Octarès.

[43] UCOFEM & OP, 2017. *Freins à la participation politique des Congolaise, notament en période électorale,* Kinshasa: s.n.

[44] Whitmarsh, L. et al., 2011. Choices and Challenges: A Qualitative Exploration of Professional Women's Career Patterns. *National Career Development Association.*

[45] Zannad, H. & Galindo, G., 2016. Dépasser le plafond de verre: le cas des journalistes de chez France Télévision. *Management & Avenir,* 7(89), pp. 65 - 86.

GESTION DE LA DIVERSITÉ ET PERFORMANCE

Marie-Noëlle ALBERT

Asri Yves OHIN

Nadia Lazzari DODELER

Résumé

Le passage de la gestion de la diversité à l'« inclusion », est plus qu'un simple changement sémantique, c'est un véritable renversement de paradigme. Cette inclusion est un «moi» dans un «nous». La diversité au sein d'un groupe de travail peut affecter positivement comme négativement le processus et la performance du groupe. La compréhension de la relation entre la diversité et la performance est souvent considérée comme une boite noire où se retrouvent des forces contradictoires (négatives et positives). Cette complexité nécessite d'appréhender différemment la question. C'est ce que propose ce papier à l'aide d'une autopraxéographie qui est une méthode basée sur l'expérience des chercheurs. L'expérience présentée se situe au sein d'une agence bancaire dont le manager a pris la direction, il y a quelques années. Le manager a mis en lumière l'importance de la gestion de la diversité et surtout celle de la gestion pour la diversité, la création d'une culture d'entraide au sein des membres de son équipe et le développement des compétences de l'équipe. Cette gestion a permis l'accroissement de la productivité et donc l'atteinte de la performance de façon durable, à la fois en augmentant les recettes et diminuant de nombreux coûts cachés. Et ceci, même si la gestion du changement de culture organisationnelle pose des défis importants.

Mots clés : inclusion, performance, entraide

Abstract

The shift from diversity management to "inclusion" is more than just a semantic shift, it is a true paradigm shift. This inclusion is a "me" in a "we". Diversity within a work group can affect the process and performance of the group in both positive and negative ways. Understanding the relationship between diversity and performance is often seen as a black box of conflicting forces (negative and positive). This complexity requires a different approach to the issue. This is what this paper proposes using an autopraxeography method based on the experience of researchers. The experience presented is located in a bank branch where the manager took over the management a few years ago. The manager highlighted the importance of diversity management and especially that of managing for diversity, the creation of a culture of mutual support among the members of his team and the development of the team's skills. This management has allowed for an increase in productivity and therefore the achievement of sustainable performance, both by increasing revenues and decreasing many hidden costs. And this, even though managing the change in organizational culture poses significant challenges.

Key words: inclusion, performance, mutual aid

La gestion de la diversité (dans la littérature pour les praticiens) établit une distinction avec les arguments antérieurs en matière de droits civils et de justice sociale, et prend une tournure économique (Oswick et Noon, 2014; Trittin et Schoeneborn, 2017). Elle montre les avantages que la gestion de la diversité peut apporter à l'organisation (Cho et al., 2017). Par exemple, cela pourrait aider à diversifier la clientèle, à accroître la créativité, l'innovation, la résolution de problèmes, à améliorer l'image de l'entreprise, à augmenter la performance organisationnelle (Oswick et Noon, 2014; Mor Barak, 2016). Cette conceptualisation de la gestion de la diversité est vue par Trittin et Schoeneborn (2017) comme étant une perspective instrumentale.

Pour Chavez et Weisinger (2008), il faut arrêter de se focaliser sur la « gestion de la diversité » et privilégier une « gestion pour la diversité ». Ce concept fait référence à une atmosphère de travail dans laquelle chaque personne est valorisée pour ses compétences, ses expériences et ses points de vue particuliers. Il peut être défini comme le niveau auquel un employé perçoit qu'il est un membre estimé du groupe de travail qui satisfait à la fois ses besoins d'appartenance et d'être unique. C'est un «moi» dans un «nous» (Chavez et Weisinger, 2008; Nair et Vohra, 2015). Cette conception est proche de la notion de personne qui s'appuie plus spécifiquement sur le personnalisme (Albert et Perouma, 2017), basée sur l'unicité et l'appartenance aux communautés (Melé, 2012).

D'autres auteurs sont proches de ce virage et utilisent le mot « inclusion ». C'est plus qu'un simple changement sémantique. C'est un véritable renversement de paradigme. Ce paradigme d'inclusion présuppose que toutes les personnes sont considérées comme «normales» en droit, indépendamment de l'écart par rapport à une norme sociale supposée de normalité (Le Capitaine, 2013). L'inclusion fait référence au processus qui intègre les différences dans les pratiques commerciales et contribue à créer de la valeur (Oswick et Noon, 2014). L'inclusion suppose donc l'existence de communautés. Ennuyer (2017) explique que pour qu'une organisation sociale soit inclusive, elle doit moduler son fonctionnement, devenir plus flexible pour offrir au sein de l'ensemble commun, une place pour chacun afin que chacun puisse contribuer à la vie sociale, culturelle et communautaire. Être inclusif n'implique donc pas une inclusion pour corriger a posteriori les dégâts des iniquités, des catégorisations et des ostracismes, mais d'abord redéfinir et donner un nouveau sens à la vie sociale dans une maison commune (Gardou, 2012). Cette inclusion est un «moi» dans un «nous». C'est une personne dans une communauté. Trittin et Schoeneborn (2017) expliquent qu'une approche constructive-critique propose la gestion de la diversité comme étant à la fois économiquement réussie et socialement juste.

Le but de la gestion de la diversité est d'améliorer les performances d'un environnement hétérogène de la main-d'œuvre et de permettre le développement inclusif des personnes ayant des différences de sexe, d'ethnicité, de nationalité, d’antécédents culturels et éducatifs (Yadav & Lenka, 2020). Dans leur méta-analyse, Yadav et Lenka (2020) ont repris les conséquences de la gestion de la diversité (Cf. Tableau 1).

Conséquences au niveau individuel	Conséquences au niveau du groupe	Conséquences au niveau de l'organisation
Intention de partir Recruitment Comportement intentionnel Absentéisme Attachement psychologique Promotion Satisfaction au travail Tension de travail Comportement de citoyenneté organisationnelle Perception de soi Discrimination perçue Performance Créativité individuelle	Réponse coopérative Création d'idées Engagement Prise de décision Communication Résolution de problèmes Satisfaction Roulement de l'équipe Cohésion de groupe Conflit et coopération Consensus stratégique Efficacité de l'équipe Développement du groupe Performance du groupe Créativité de l'équipe	Engagement Performance organisationnelle Compétition organisationnelle Innovation organisationnelle Justice organisationnelle

Tableau 1 : conséquences de la gestion de la diversité (d'après Yadav et Lenka (2020, p914)

Selon Yadav et Lenka (2020), le management de la diversité a pour conséquence ultime des résultats en termes de performance (en passant par de nombreuses variables modératrices et médiatrices).

La performance organisationnelle est une notion centrale en sciences de la Gestion, sans qu'il n'existe de manière consensuelle de la mesurer ou la définir (Richard et al., 2009). Richard et al. (2009) distingue la performance organisationnelle et l'efficacité organisationnelle. La performance organisationnelle englobe la performance financière, celle du marché des produits, et le rendement des actionnaires. L'efficacité organisationnelle recouvre la performance organisationnelle plus la pléthore de résultats de performance internes ou des mesures externes plus larges que la simple évaluation économique. L'étude la gestion de la performance est liée à un débat récurrent concernant les mesures subjectives ou objectives de la performance (Richard et al, 2009; Kundu & Mor, 2017). D'un côté, il y a la difficulté d'avoir accès aux données financières, de l'autre des informations subjectives qui sont des sources de biais importantes (Meier & O'Toole, 2012). Ibinabo et al. (2020) mesurent la performance organisationnelle en étudiant la minimisation des coûts, du temps et le gaspillage.

La diversité au sein d'un groupe de travail peut affecter positivement comme négativement le processus et la performance du groupe (van Knippenberg & Schippers, 2007; Blouch, & Azeem, 2019).). En effet, la diversité a des effets différents selon comment cette diversité est prise en considération dans l'organisation (Garib, 2013). Par exemple, si cette diversité est appréhendée comme étant un phénomène qui agrège des points de vue qui ne sont pas compatibles, les employés ne soutiendront pas la mise en œuvre de cette diversité. Mais si

elle correspond à un facteur incontournable de succès, les résultats seront différents (Kundu & Mor, 2017). La main-d'œuvre diversifiée et la gestion de cette diversité sont des facteurs cruciaux qui influencent la performance organisationnelle (Cho et al., 2017). Ainsi, un des plus importants défis des organisations concerne la manière de capitaliser stratégiquement les bénéfices de la diversité (Porcena et al., 2020).

Richard (2000) a montré que la diversité culturelle contribue à l'avantage compétitif de l'entreprise. Il a étudié le secteur bancaire en utilisant les informations issues de « Sheshunoff Bank Search database » pour recueillir des informations financières. La gestion de la diversité peut permettre d'établir une meilleure image de l'entreprise, d'attirer et de retenir le capital humain (Bleijenbergh & Poutsma, 2010; Blouch, & Azeem, 2019). La diversité peut également avoir des effets sur la performance non financière, comme l'innovation ou la créativité (Liu et al., 2020).

Kundu et Mor (2017) ont examiné la relation entre les perceptions des employés à propos de la diversité et la leur perception de la performance organisationnelle. Leurs résultats ont indiqué que les perceptions de diversité peuvent avoir un effet important sur l'organisation, particulièrement la promotion de la diversité de genre. Ces auteurs montrent qu'il est non seulement important d'accroitre des initiatives en lien avec la diversité, mais également leurs perceptions. La gestion de la diversité a un effet modérateur entre diversité et gestion de la performance (Choi & Rainey, 2010). La perception positive de l'existence de support organisationnel pour la diversité est vue comme une condition obligatoire à la réalisation d'une gestion efficace de la diversité (Kundu & Mor, 2017).

Les stéréotypes de groupe jouent un rôle important dans le maintien de ces inégalités. Les membres de groupes stéréotypés négativement ne sont pas seulement des destinataires passifs d'attitudes, de stéréotypes et de comportements négatifs, mais sont des individus actifs poursuivant des objectifs multiples, tels que des objectifs d'appartenance et de réussite. Ainsi, van Laar et al. (2019) définissent les coûts cachés potentiels pour la personne stigmatisée ou pour les autres de ce qui semble au début être une autorégulation efficace. Les membres de groupes stigmatisés qui sont confrontés à des préjugés sont moins susceptibles d'être crus et sont évalués moins favorablement que les membres de groupes majoritaires confrontés au même préjugé. Cela est vrai même lorsque le biais est reconnu et flagrant. De plus, étant donné que les signaux de biais sont devenus plus subtils, ces coûts peuvent devenir encore plus élevés car la légitimité des attributions de biais est plus ambiguë. D'autres coûts peuvent être liés à la volonté des personnes de cacher leurs différences. Les efforts actuels de diversité sur le lieu de travail qui ont tendance à se concentrer soit sur l'agresseur (avec par exemple, formation anti-biais) ou sur la victime (programmes mentorat, etc.) peuvent accroitre la stigmatisation. De plus, les membres de groupes stéréotypés négativement peuvent connaître des niveaux plus élevés de stress, d'épuisement et d'épuisement professionnel dans les organisations; peuvent sous-performer ou paraître moins engagé ou motivé; et ne saisissent pas toujours les opportunités disponibles. Ces réponses doivent être comprises non pas comme des réponses dysfonctionnelles - ou comme des différences inhérentes au groupe - mais comme des conséquences de la régulation de la menace identitaire dans les efforts visant à maintenir des objectifs multiples et parfois contradictoires d'estime, d'appartenance et de réussite (van Laar et al., 2019).

La compréhension de la relation entre la diversité et la performance est souvent considérée comme une boite noire où se retrouvent des forces contradictoires (négatives et positives). Cette complexité nécessite d'appréhender différemment la question (Porcena et al., 2020). C'est pourquoi cette recherche n'est pas quantitative (comme quasi toutes celles réalisées sur le sujet), mais qualitative pour tenter de comprendre plus en profondeur cette relation.

Méthodologie de la recherche

L'autopraxéographie est une méthode basée sur l'expérience des chercheurs. Elle ne se concentre ni sur la forme narrative ni sur le développement des personnages: il n'y a pas d'écriture intentionnellement fictive. Une autopraxéographie (Albert & Michaud, 2020) est donc différente d'une autobiographie et d'une autoethnographie. Alors que les méthodes « traditionnelles » basées sur une épistémologie post-positiviste visent à minimiser l'expérience des chercheurs, l'autopraxéographie se positionne dans le paradigme épistémologique constructiviste (Avenier & Thomas, 2015). Dans ce paradigme, on ne peut pas séparer l'enquêteur du phénomène à l'étude. Ainsi, le but n'est pas d'obtenir des représentations fiables de la réalité, mais plutôt de fournir des informations pour mieux comprendre le phénomène et construire des connaissances génériques afin de créer du sens pour les praticiens.

Bien que le processus de cette méthode ne soit pas linéaire et implique de nombreux allers-retours, il peut être expliqué en trois étapes. La première étape consiste à rédiger le témoignage à la première personne. Dans le cas de cette recherche, nous avons utilisé l'expérience de l'un des coauteurs (praticiens) en tant que gestionnaire de services bancaires. La réflexion fait référence à la métaphore d'un miroir (Hibbert et al., 2010); elle donne l'occasion d'observer ou d'examiner ses propres actions. Dans un second temps, la prise de recul de l'ensemble des coauteurs a permis une phase combinant réflexivité (Albert & Michaud, 2016) et diffraction (Rae, 2016). La réflexivité peut être comprise comme un processus d'étude de ses propres actions (Hibbert et al., 2010). Et la diffraction permet un changement de perspective et l'émergence de modèles alternatifs (Bozalek & Zembylas, 2016). Au cours de cette phase, les chercheurs utilisent de multiples sources d'écrits scientifiques et écrivent à la troisième personne pour encourager cette distanciation. Troisièmement, les chercheurs peuvent acquérir des connaissances génériques qui, pour être légitimées, doivent avoir un sens pour d'autres praticiens. Mobiliser des théories alternatives permet au chercheur de prendre du recul pour enrichir le construit (Le Moigne, 1990; Avenier & Thomas, 2015). Ce processus réflexif spécial est fondamental pour produire des connaissances génériques. Les connaissances génériques expriment des propriétés considérées comme essentielles pour caractériser le phénomène étudié (Prasada, 2000; Carlson, 1995). Cette connaissance est une connaissance décontextualisée qui peut être recontextualisée. Cette façon de faire peut ne pas sembler scientifique, mais elle nous permet de prendre du recul par rapport aux expériences et de comprendre les situations différemment. Dans une perspective pragmatique, basée sur Dewey (1938), le problème et la solution proposés par l'enquête sont déterminés en se référant aux conséquences futures (Vo, 2012). Cette connaissance n'est pas une construction de l'esprit humain, mais un dialogue entre les chercheurs et leur environnement (idem.), qui peut être des collègues, d'autres praticiens, des critiques, des textes scientifiques, etc. La *figure 1* montre ce processus.

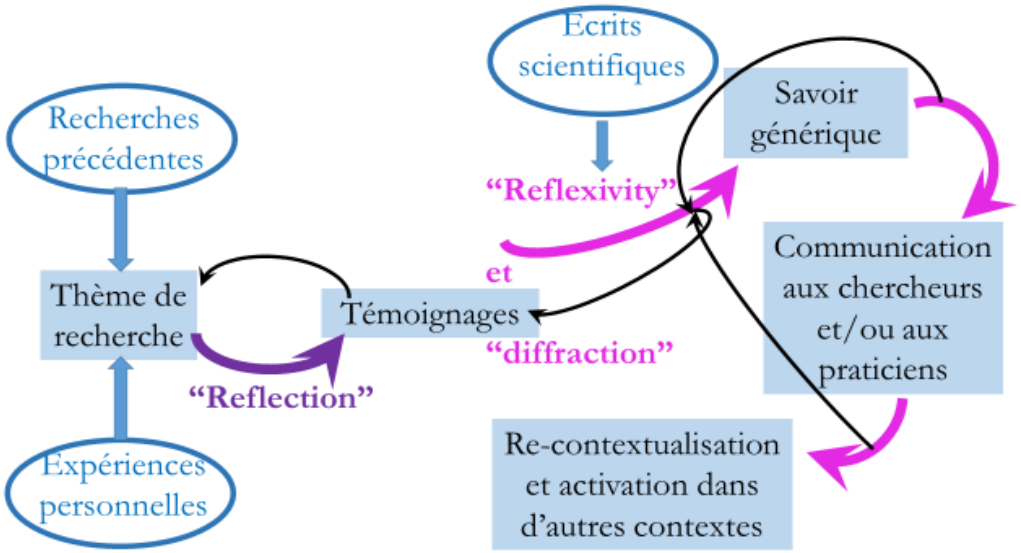


Figure 1: processus de l'autopraxéographie (Albert & Michaud, 2020)

Résultats et discussion

L'expérience présentée se situe au sein d'une agence bancaire dont le manager a pris la direction, il y a quelques années. Cette agence se situe au sein d'une région québécoise où les immigrants sont peu nombreux et connaissent des difficultés d'accès à l'emploi (Lazzari Dodeler, 2018). Le manager dont il est question ici est issu de l'immigration. Nous présenterons des extraits de témoignage du manager, suivis du travail épistémique en lien. À la suite de l'analyse des témoignages différents thèmes ont émergé : le parcours personnel du manager, son mode de gestion de la diversité et pour la diversité, son leadership sur la gestion des coûts cachés dans la mise en œuvre de cette gestion et pour finir, l'efficacité de sa pratique en lien avec la performance de la succursale qu'il dirige. Dans les parties suivantes, le témoignage sera en italique, les discussions reliées seront écrites en caractères droits.

Témoignage

Durant mon parcours professionnel, j'ai eu l'opportunité de travailler au sein de trois institutions bancaires différentes dans la Région Alpha. Dans cette région, les immigrants sont À la Banque A, j'ai occupé le poste de représentant en service à la clientèle (caissier) et ensuite formateur de caissier durant deux belles années. À la Banque B, j'ai occupé le poste de conseiller en finances personnelles pendant cinq ans. À la Banque C, j'ai occupé le poste de conseiller pendant un peu plus d'un an et par la suite, obtenu une promotion au poste de directeur de la succursale. Je n'avais jamais géré de façon officielle une équipe, mais j'avais une passion pour le partage de mes connaissances. Ce qui m'avait donné le goût d'avoir dans mon plan de carrière de gérer une équipe.

Lorsque le manager qui m'a précédé à la Banque C est parti, il a fait croire que la succursale allait fermer. Il m'a donc fallu travailler dur pour faire dissiper cette croyance alors qu'au même

moment cette personne a occupé un poste de président à la chambre de commerce d'Alpha pendant une année, juste après avoir quitté la Banque C. De plus, j'ai été nommé comme directeur d'une agence bancaire dans une communauté ou aucun(e) directeur d'agence issu de l'immigration n'avait été nommé auparavant. Je me suis rapidement rendu compte que mon mandat principal devait être de bâtir une nouvelle équipe et parallèlement m'assurer d'atteindre les objectifs organisationnels en termes de performance opérationnelle et de conformité. Entre autres, cela signifiait d'embaucher un nouveau conseiller financier afin de combler mon propre poste de conseiller, et de deux nouveaux représentants(e), de gérer une conseillère en finances ayant cinq ans d'expérience au sein de ce centre bancaire et d'une représentante principale n'ayant qu'un mois d'expérience. Et ce, tout simplement parce que le processus d'embauche de la relève avant mon arrivée en poste n'avait pas eu lieu.

Parmi les premières personnes recrutées, il y a eu Fatou, une immigrante. Elle détenait la meilleure candidature, selon moi, pour combler le poste. Je ne me suis pas attardé sur sa couleur de peau, même si d'emblée cela représentait un autre défi pour moi vis-à-vis de la communauté: Il a embauché une noire issue de la communauté noire comme lui!

Une fois l'embauche réalisée, la phase subséquente a été pour moi la gestion de cette nouvelle équipe pour l'atteinte des objectifs annuels.

Pour ma première année en tant que manager, le centre bancaire a fini au « quatrième quartile»; donc dans une très mauvaise position. Ce qui était logique au regard de la situation dont mon équipe et moi avions hérité. Le choix des personnes recrutées, la gestion au quotidien de l'équipe ainsi que le travail de collaboration avec les partenaires d'affaires ont été cruciaux pour le développement de mon agence. Ainsi, cela a permis à celle-ci de se démarquer des autres agences de l'organisation. Après quatre ans en tant que manager, nous avons atteint le 8ème rang National sur 1007 centres bancaires, l'année suivante, nous sommes restés en haut des palmarès en ayant la 37ème place Nationale. Ce dernier résultat a eu lieu malgré la pandémie et le fait que j'avais en plus de la gestion de ce centre bancaire, la gestion par intérim pendant huit mois à distance (et physiquement éloignés) d'un autre centre bancaire comptant sept employés.

Parmi les éléments qui ont favorisé cette performance, on peut noter le choix des personnes recrutées tout au long de ces dernières années et leur gestion. En effet, j'ai fait le choix de recruter des personnes avec des compétences et des parcours différents afin d'être complémentaires, que chacun puisse apporter aux autres. Par exemple, Fatou allait facilement à la rencontre de la clientèle immigrante. Elle avait moins de réticence envers les personnes ayant d'autres cultures et d'autres manières de s'exprimer que celle originaire du Québec. Par contre, elle avait plus de difficultés avec les autres. J'ai donc mis l'accent sur les réussites de chacun, afin qu'elles puissent servir d'exemples pour les autres. Notre capacité à bien servir les personnes immigrantes nous a aidés à progresser au niveau de notre chiffre, tout en nous sentant utiles pour la communauté. Pour y parvenir, j'ai utilisé toute mon expérience, que ce soit à de nombreux postes dans les agences bancaires et comme immigrant. J'ai pu à la fois montrer à chacun comment faire, et aider au besoin les personnes que ce soit les employés, comme les clients, pour créer une ambiance conviviale et limiter les barrières hiérarchiques.

Un autre exemple concerne un employé, Ahmed, d'origine magrébine. Il a intégré l'équipe l'année dernière. Il avait à la fois une maitrise en gestion de projet, de l'expérience québécoise à la fois comme téléconseiller bilingue, et comme vendeur dans une boutique de vêtements. Il était donc à l'aise avec la clientèle québécoise aussi bien au téléphone, qu'en présence, aussi bien en français qu'en anglais (ce qui n'est pas le cas de la plupart des autres employés). De plus, en arrivant il a permis à des personnes d'origine magrébine d'apprécier qu'il y ait une personne qui leur ressemble au sein de l'agence, qu'ils en parlent à d'autres, …

Le choix des personnes a également permis de choisir des membres de l'équipe qui avaient des potentiels pour apprendre rapidement l'ensemble des tâches de leur poste. Ainsi, les personnes immigrantes avaient développé des capacités d'adaptation. En ayant appris à s'adapter, ils ont pu apprendre rapidement ce qui était attendu, et comme ça j'ai pu me libérer beaucoup de temps pour faire autre chose, par exemple, développer de nouveaux marchés, de nouveaux partenariats, ou rappeler des clients « orphelins » (sans conseiller attribué) ou détracteurs (qui vont parler négativement de leurs expériences en agence). En effet, il était préférable pour l'agence que je sois en train de développer l'activité ou aider là où les autres ont besoin de moi, plutôt que de m'assurer que chacun fasse ses tâches et leur expliquer comment le faire. Malgré tout, l'arrivée de personnes immigrantes (employés et clients) n'a pas été facile pour tout le monde. Une employée qui travaillait depuis longtemps dans l'agence a commencé par être très récalcitrante à ces changements, n'hésitant pas à faire quelques remarques comme « voyez-vous le type de clientèle qu'on a ! » Mais aujourd'hui, elle est capable de raconter une belle histoire sur un immigrant.

L'ambiance de travail est également un point important pour favoriser la performance. Il est important que chacun soit bien. Je veux que les personnes qui viennent, que ce soit les membres de l'équipe ou les clients, se sentent bien accueillies.

Analyse et discussion

Dans le cas présenté, la performance est mesurée de manière objective (Richard et al., 2009) puisque donnée par les performances financières de l'agence. On peut voir que même si la diversité peut être source d'avantage compétitif (Richard, 2000), en allant, par exemple, chercher une nouvelle clientèle, malgré tout, la diversité peut avoir des côtés négatifs (Blouch et Azeem, 2019), comme dans le cas où l'employée n'était pas convaincue par les changements réalisés. En ne croyant pas à la pertinence de ces changements, elle ne pouvait pas agir positivement. Cependant, la résistance aux changements n'est pas obligatoirement négative (Jabes, 1991), elle a pu permettre au manager d'être bien attentif aux sensibilités différentes qui pourraient être moins explicites, que ce soit de la part d'employés ou de clients.

Le rôle du leader, notamment en favorisant le mentorat, est essentiel dans la promotion de la diversité (Bruna & Chauvet, 2013), comme l'a fait le manager étudié. Toutefois, ce manager n'a pas à proprement parlé, mis en place une gestion de la diversité la structure étant petite (Berger-Douce, 2009), , il ne s'est pas agi d'implanter une instrumentation pour gérer la diversité. L'importance était plus de mettre en place une gestion pour la diversité qu'une gestion de la diversité (Chavez & Weisinger, 2008). Chaque personne est différente (Melé,

2012) et peut apporter des éléments à l'agence. C'est cette complémentarité que recherchait le manager. La différence est vue sous l'angle de la différence culturelle, mais pas seulement. Une personne n'est pas réductible juste à une catégorie (Mounier, 1946). Ainsi, les personnes qui travaillent dans cette agence sont bien plus qu'une fonction ou qu'une origine culturelle, elles viennent avec leurs catégories sociales, mais également leurs expériences qui ont façonné leurs êtres psychiques et sont également des êtres biologiques (Morin, 2001). Tous ces éléments-là, fondent ces personnes.

La complémentarité des personnes alliée à la culture d'entraide insufflée par le manager a favorisé la productivité (Bonneville, 2013). En effet, cette culture d'entraide est l'un des éléments qui permet l'apprentissage en ne se focalisant plus sur les compétences individuelles, mais sur celles de l'équipe (Margerison, 2001). En effet, le tout est à la fois plus et moins que la somme des parties (Morin, 2005). En effet, les compétences de l'équipe peuvent transcender la somme des compétences individuelles si les personnes travaillent ensemble en partageant des buts, des savoirs … Ou alors, même si chaque personne peut être compétente individuellement, il est possible que l'équipe ne soit pas performante (Margerison, 2001). C'est le cas si l'organisation est vue comme étant une association d'individus, c'est-à-dire principalement motivés par leurs propres buts ou gains (Naughton, 2015). Alors, chacun n'avance pas obligatoirement dans le même sens, et les forces peuvent s'annuler.

Quand les personnes travaillent ensemble et développent des compétences d'équipes (Margerison, 2001), cela les rend plus autonomes et développe leur empowerment et donc leur engagement (McDermott et al., 1996) et leur satisfaction au travail (Spreitzer et al., 1997), ce qui favorise la performance (Meyer et al., 1989) en augmentant la productivité de l'équipe et en donnant du temps au manager pour accomplir des tâches plus productives. De plus, cette gestion limite les coûts liés à la stigmatisation (van Laar et al., 2019) et les coûts cachés (Savall et Zardet, 2015) liés à l'insatisfaction et au stress au travail.
Ainsi en gérant non pas la diversité, mais avec la diversité des personnes, le manager a pu accroitre sa performance, en favorisant le développement de compétences de l'équipe.

Conclusion

Les relations entre la gestion de la diversité et la performance sont nombreuses et diverses. Cet article visait à approfondir le lien entre la gestion de la diversité et la performance. Pour ce faire, il a utilisé une méthode d'autopraxéographie basée sur l'expérience de l'un des coauteurs. Dans le témoignage présenté, le manager a mis en lumière l'importance de la gestion de la diversité et surtout celle de la gestion pour la diversité, la création d'une culture d'entraide au sein des membres de son équipe et le développement des compétences de l'équipe. En effet, la gestion pour la diversité en complémentarité avec la culture d'entraide et le développement des compétences a permis l'accroissement de la productivité et donc l'atteinte de la performance de façon durable, à la fois en augmentant les recettes et diminuant de nombreux coûts cachés. Et ceci, même si la gestion du changement de culture organisationnelle pose des défis importants. C'est en instaurant un climat organisationnel basé sur la bienveillance, où les personnes collaborent à un bien commun, qu'il a pu surmonter ces défis.

Cependant, pour mener à bien notre projet, nous nous appuyons sur un matériel empirique qui ne comporte qu'une seule source et utilise le point de vue du présent sur le passé. Il serait donc pertinent dans de futures recherches d'aller creuser ces notions auprès d'autres gestionnaires.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Albert, M.N. et Michaud, N. (2020). Les utilisations de l'autopraxéographie pour le dirigeant-chercheur. Dans Frimousse, SS. et Peretti, J.M. (coord.), Produire du savoir et de l'action- le vade-mecum du dirigeant-chercheur. E.M.S. éditions.

[2] Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies: A comparison of four epistemological frameworks. Systèmes d'information & management, 20(1), pp. 61-98.

[3] Berger-Douce, S. (2009). La diversité en PME : une philosophie managériale au service de la performance ?. *Management & Avenir*, 9(9), 258-274. https://doi.org/10.3917/mav.029.0258

[4] Bleijenbergh, I., Peters, P., & Poutsma, E. (2010). Diversity management beyond the business case. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal.

[5] Blouch, R., & Azeem, M. F. (2019). Effects of perceived diversity on perceived organizational performance. Employee Relations: The International Journal. 41(5), 1079-1097.

[6] Bonneville, L. (2013). Revaloriser les espaces de paroles en milieu de travail pour diminuer la pression du quotidien. Dans R. Malenfant, N. Côté & A. Duchesne (Éds.), Vers une nouvelle conception de l'«idéaltype» du travailleur? (pp. 119-135). Québec: Presses de l'Université du Québec.

[7] Bozalek, V., & Zembylas, M. (2016). Critical posthumanism, new materialisms and the affective turn for socially just pedagogies in higher education.

[8] Bruna, M., & Chauvet, M. (2013). La diversité, un levier de performance: plaidoyer pour un management innovateur et créatif. Management international/International Management/Gestiòn Internacional, 17, 70-84.

[9] Carlson, G. N., & Pelletier, F. J. (1995). The generic book. Chicago: University of Chicago Press.

[10] Chavez, C. I. and Weisinger, J. Y. (2008), "Beyond diversity training: A social infusion for cultural inclusion", Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management, 47 (2), 331-350.

[11] Cho, S., Kim, A., & Mor Barak, M. E. (2017). Does diversity matter? Exploring workforce diversity, diversity management, and organizational performance in social enterprises. Asian Social Work and Policy Review, 11(3), 193-204.

[12] Choi, S., & Rainey, H. G. (2010). Managing diversity in US federal agencies: Effects of diversity and diversity management on employee perceptions of organizational performance. Public Administration Review, 70(1), 109-121.

[13] Dewey, J. (1938). The theory of inquiry. New York, NY: Holt, Rinehart & Wiston.

[14] Ennuyer, B. (2017), “La vulnérabilité en question ?”, Ethics, Medicine and Public Health, 3(3), 365-373.

[15] Gardou, C. (2012), “La société inclusive, parlons-en!”, Érès.

[16] Garib, G. (2013). Diversity is in the eye of the beholder: Diversity perceptions of managers. The Psychologist-Manager Journal, 16(1), 18.

[17] Hibbert, P., Coupland, C., & MacIntosh, R. (2010). Reflexivity: Recursion and relationality in organizational research processes. Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal, 5(1), pp. 47–62.

[18] Ibinabo, W. A., Zeb-Obipi, I., & Samuel, J. S. (2020). Cultural Diversity and Organizational Performance of 3 Star Hotels in South-South Nigeria. World Journal of Innovative research. 9(4), 61-68.

[19] Jabes J. (1991), Changement et développement organisationnel dans Aubert, N., Gruère J.P., Jabes J., Laroche H., Michel S. (eds). Management : aspects humains et organisationnels. Paris: Presses Universitaires de France.

[20] Kundu, S. C., & Mor, A. (2017). Workforce diversity and organizational performance: a study of IT industry in India. Employee Relations.

[21] Le Capitaine, J.-V. (2013), “L'inclusion n'est pas un plus d'intégration : l'exemple des jeunes sourds”, Empan, 1, 125-131.

[22] Le Moigne, J.-L. (1990). La modélisation des systèmes complexes. Paris, France: Bordas, Dunod.

[23] Liu, H. H., Wang, T. K., & Liu, G. T. (2020). Workforce Diversity Affecting on the Non-financial Performance of Taiwanese Multinational Enterprises under Different Environmental Factors: CEOs' Viewpoints. Advances in Management and Applied Economics, 10(4), 1-7.

[24] Margerison, C. (2001). Team competencies. Team Performance Management: An International Journal. 8 (7-8), 117-122.

[25] McDermott, K.., Laschinger, H. K. S., & Shamian, J. (1996). Work empowerment and organizational commitment. Nursing Management, 27(5), 44.

[26] Meier, K. J., & O'Toole, L. J. (2012). Subjective organizational performance and measurement error: Common source bias and spurious relationships. Journal of Public Administration Research and Theory, 23(2), 429-456.

[27] Melé, D. (2012), "The firm as a "community of persons": A pillar of humanistic business ethos", Journal of Business Ethics, 106 (1), 89-101.

[28] Meyer, J. P., Paunonen, S. V., Gellatly, I. R., Goffin, R. D., & Jackson, D. N. (1989). Organizational commitment and job performance: It's the nature of the commitment that counts. Journal of applied Psychology, 74(1), 152.

[29] Mor Barak, M. E., Lizano, E. L., Kim, A., Duan, L., Rhee, M. K., Hsiao, H. Y. and Brimhall, K. C. (2016). "The promise of diversity management for climate of inclusion: A state-of-the-art review and meta-analysis", Human Service Organizations: Management, Leadership and Governance, 40(4), 305-333.

[30] Morin, E. (2005). Complexité restreinte, complexité générale. In Intelligence de la complexité: épistémologie et pragmatique, Colloque de Cerisy (pp. 28-50).

[31] Morin, E. (2001). La méthode 5. L'humanité de l'humanité. L'identité humaine. Paris, France: Seuil.

[32] Mounier, E. (1946). Qu'est-ce que le personnalisme?. Éditions du Seuil.

[33] Nair, N. and Vohra, N. (2015), "Diversity and inclusion at the workplace: a review of research and perspectives". Vikalpa, 40 (3), 324-362.

[34] Naughton, M. (2015). « Thinking institutionally about business: Seeing its nature as a community of persons and its purpose as the common good ». Dans D. Melé et M. Schlag (dir.). Humanism in Economics and Business. Springer, Netherlands, p. 179-199.

[35] Oswick, C. & Noon, M. (2014), "Discourses of diversity, equality and inclusion: trenchant formulations or transient fashions?", British Journal of Management, 25(1), 23-39.

[36] Porcena, Y. R., Parboteeah, K. P., & Mero, N. P. (2020). Diversity and firm performance: role of corporate ethics. Management Decision.

[37] Prasada, S. (2000). Acquiring generic knowledge. Trends in Cognitive Sciences, 4(2), pp. 66–72.

[38] Rae, J. (2016). A Giacometti portrait, postmodern emergence, and creativity. Methodological Innovations, 9, 1-9. doi:10.1177/2059799116672876

[39] Richard, O. C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. Academy of management journal, 43(2), 164-177.

[40] Richard, P. J., Devinney, T. M., Yip, G. S., & Johnson, G. (2009). Measuring organizational performance: Towards methodological best practice. Journal of management, 35(3), 718-804.

[41] Savall, H. & Zardet, V. (2015). Maîtriser les coûts et les performances cachés, Paris : Economica.

[42] Spreitzer, G. M., Kizilos, M. A., & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the relationship between psychological empowerment and effectiveness satisfaction, and strain. Journal of management, 23(5), 679-704.

[43] Trittin, H. & Schoeneborn, D. (2017), “Diversity as polyphony: Reconceptualizing diversity management from a communication-centered perspective”, Journal of Business Ethics, 144 (2, 305-322.

[] van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. Annu. Rev. Psychol., 58, 515-541.

[44] van Laar, C., Meeussen, L., Veldman, J., Van Grootel, S., Sterk, N., & Jacobs, C. (2019). Coping with stigma in the workplace: Understanding the role of threat regulation, supportive factors, and potential hidden costs. Frontiers in psychology, 10, 1879.

[45] Vo, L.-C. (2012). Pragmatist perspective on knowledge and knowledge management in organizations. International Business Research, 5(9), pp. 78-88. doi:10.5539/ibr.v5n9p78

[46] Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal.

LES ENJEUX INTERGÉNÉRATIONNELS ET LA GESTION DE LA DIVERSITÉ DANS L'ADMINISTRATION PUBLIQUE DE LA RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

Cas de la Maison communale de la Gombe (Mairie de la Gombe)

Grâce BANZA

Résumé

Toute organisation constitue un véritable bassin de la diversité autour d'un ensemble des caractéristiques personnelles, sociales et organisationnelles et même l'emploi de certains groupes-cibles. Au regard de cette réalité, l'entreprise ne doit pas uniquement s'intéresser à la gestion des âges, mais elle doit aussi passer du management de générations (insertion des jeunes et maintien dans l'emploi des seniors) au management intergénérationnel qui identifie les apports mutuels entre les différentes générations en vue de les mettre au service d'un but commun.

A travers des techniques de documentation ainsi que des travaux de Focus groupe au tour des questions sur le style de collaboration à envisager entre les jeunes et les séniors, il était question d'appréhender les perspectives d'un véritable management intergénérationnel au sein de l'administration publique en République Démocratique du Congo. Et une enquête de terrain a été organisé pour saisir la perception des uns et des autres sur le comportement des juniors et des seniors par rapport à la cohabitation et les enjeux d'un travail d'ensemble.

Cette étude a été menée à la commune de la Gombe, qui est une entité politico-administrative, donc une émanation de l'Administration de l'Etat, est souvent confrontée aux problèmes intergénérationnels. Le vieillissement du personnel, problème général de toute l'administration de la R.D. Congo et le renouvellement de la main d'œuvre avec l'intégration des juniors qui sont appelés à travailler avec les seniors constituent des problèmes délicats dans les milieux professionnels.

L'objectif final de ce travail est de tenter de proposer des pistes de solution pour une gestion intergénérationnelle réussie au sein de l'Administration publique de la R.D. Congo à travers la commune de la Gombe.

Mots clés : administration publique, intergénérationnel, génération, Grh,

Abstract

Any organization constitutes a real pool of diversity around a set of personal, social and organizational characteristics and even the employment of certain target groups. In view of this reality, the company must not only be interested in age management, but it must also move from generation management (integration of young people and keeping seniors in employment) to intergenerational management that identifies mutual contributions between the different generations with a view to placing them at the service of a common goal.

Through documentation techniques as well as Focus group work around questions on the style of collaboration to be considered between young people and seniors, it was a question of apprehending the perspectives of a real intergenerational management within the public administration in the Democratic Republic of Congo. And a field survey was organized to capture the perception of each other on the behavior of juniors and seniors in relation to cohabitation and the challenges of working together.

This study was carried out in the commune of Gombe, which is a politico-administrative entity, therefore an emanation of the State administration, is often confronted with intergenerational problems. The aging of staff, a general problem for the entire administration of the DR Congo, and the renewal of the workforce with the integration of juniors who are called upon to work with seniors, constitute delicate problems in professional circles.

The final objective of this work is to try to propose possible solutions for successful intergenerational management within the public administration of the DR Congo through the commune of Gombe.

Keywords: public administration, intergenerational, generation, Grh,

I. INTRODUCTION

L'âge et la génération constituent des axes d'analyse fondamentaux, au même titre que les sexes et les classes sociales par exemple. Pour fins de clarification, mentionnons que l'âge indique la position dans le cycle de vie ; il relève à la fois de conditions psychologiques, sociales et culturelles(Lefevre, 2000) de l'individu évoluant dans une organisation.

De ce fait, toute organisation constitue un véritable bassin de la diversité autour d'un ensemble des caractéristiques personnelles, sociales et organisationnelles et même l'emploi de certains groupes-cibles. Elle bénéficie du travail des seniors, de leurs compétences et expertises, assure l'intégration des jeunes dans le but de concourir ensemble à l'atteinte des objectifs de l'organisation. Au regard de cette réalité, l'entreprise ne doit pas uniquement s'intéresser à la gestion des âges, mais elle doit aussi passer du management de générations (insertion des jeunes et maintien dans l'emploi des seniors) au management intergénérationnel qui identifie les apports mutuels entre les différentes générations en vue de les mettre au service d'un but commun.

Comme une organisation, l'administration publique est une entreprise qui regroupe des femmes et des hommes partageant une même finalité. Dans la poursuite de ses objectifs, l'entreprise a besoin des innovations, de changements, du nouveau souffle qui peuvent provenir de la nouvelle génération. Au sein des entreprises modernes, les efforts sont consentis pour promouvoir l'égalité, l'équité, l'inclusion, la mixité et l'intergénérationnalité des compétences pour l'efficacité de celles-ci.

L'administration publique est un bras séculier à l'appui de l'exécutif, appelée à apporter et à porter les enjeux économiques et autres, dans une Nation. Par les services publics, l'État assure la conduite de la gestion des affaires publiques et la redistribution de revenu et la richesse sectorielle en vue de parvenir à une répartition nationale équitable.

En France par exemple, Les politiques généralisées de préretraites ont contribué à renforcer une image dégradée des travailleurs seniors, perçus comme peu adaptables et moins productifs, et à diminuer progressivement leur potentiel d'employabilité (Auer, Gazier, 2006) cité par (Scotto et al., 2014).

C'est pourquoi, la commune de la Gombe, qui est une entité politico-administrative, donc une émanation de l'Administration de l'Etat, est souvent confrontée aux problèmes intergénérationnels. Le vieillissement du personnel, problème général de toute l'administration de la R.D. Congo et le renouvellement de la main d'œuvre avec l'intégration des juniors qui sont appelés à travailler avec les seniors sont des vrais problèmes quotidiens.

De cette coprésence intergénérationnelle au sein de l'administration de la commune de la Gombe découle des questionnements suivants : comment réussir l'intégration des juniors auprès des séniors ? De quelle façon ces identités particulières impactent-elles leur engagement, leur motivation au travail et leur performance ? Qu'est ce qui favorise la bonne collaboration qui permet la transmission du savoir, savoir-faire et du savoir-être des anciens vers des jeunes ? Comment assurer la bonne la conduite de la gestion de la diversité des générations au sein de cette administration ?

La réponse à toutes ces questions trouve des réponses grâce aux techniques de documentation consultée pour éclairer le sujet d'analyse ainsi qu'aux travaux de Focus groupe au tour des questions sur le style de collaboration entre les caractéristiques les jeunes et les séniors ainsi que les perspectives d'un véritable management intergénérationnel au sein de l'administration publique. Une enquête a été organisé pour saisir la perception des uns et des autres sur le comportement des juniors et des seniors par rapport à la cohabitation et les enjeux d'un travail d'ensemble.

Enfin, de la discussion des résultats obtenus, nous tenterons de proposer des pistes de solution pour une gestion intergénérationnelle réussie au sein de l'Administration de la commune de la Gombe.

II. REVUE DE LA LITTERATURE

L'administration est un des fondements solides de la Nation, un bras séculier à l'appui de l'exécutif, appelée à apporter et à porter les enjeux économiques et autres, multidimensionnels, de la nation. Elle est une organisation caractérisée par : (i) un code de réglementation ou les lois qui visent à contrôler étroitement le comportement des salariés ; (ii) des règles et des procédures impersonnelles et générales, à observer sérieusement par les salariés ; (iii) un domaine de compétence précis, avec des obligations, une habilitation et des pouvoirs qui vise à imposer l'obéissance ; (iv) un principe hiérarchique ; (v) une sélection des candidats à des emplois sur la base de qualifications « technique » où les intéressés sont nommés, et non élus ; (vi) une organisation appliquée à un parcours de carrière dont la promotion se fait par ancienneté ou résultats et dépend du jugement des supérieurs(Hellriegel & Slocum, 2006).

Parler de la gestion rationnelle de l'administration de l'Etat, c'est penser aux services publics c'est-à-dire les structures et organisations misent en place par l'Etat pour assurer la conduite de la gestion des affaires publiques. Il sied de comprendre que les administrations publiques constituent un secteur institutionnel de l'Etat, qui comprend les unités institutionnelles dont l'activité principale consiste à redistribuer le revenu et la richesse nationale, et elles sont des producteurs de services non marchands dont la production est destinée à la consommation individuelle et collective (Martinache, 2007, p. 457)

En plus de la création de richesse, l'entreprise est une organisation regroupant des femmes et des hommes qui partagent une même finalité dans une société. Elle devient un véritable bassin de la diversité autour d'un ensemble des caractéristiques personnelles, sociales et organisationnelles et même l'emploi de certains groupes-cibles. Au sein des entreprises modernes, les efforts sont consentis pour promouvoir l'égalité, l'équité, l'inclusion, la mixité et l'intergénérationnel des compétences pour l'efficacité de celles-ci (Cornet & Warland, 2013)

La mise en lumière de la question des relations intergénérationnelles dans les organisations est plus qu'urgente. L'entreprise se retrouve visiblement dans une coprésence inédite de quatre, voire cinq générations en son sein, qui évoque la question sur la gestion des âges, d'un côté les séniors expérimentés et de l'autre côté les juniors qui doivent subir parfois un long moment d'intégration dans l'entreprise.

Le choix législatif français a transféré le poids des ajustements structurels aux deux extrémités de la pyramide des âges via un processus d'exclusion sélective où « une seule génération travaille » et ce, jusqu'à récemment. La force de travail se répartit en 3 grandes catégories : les juniors (jusqu'à 30/35 ans), les 30/35-45 ans, les seniors (à partir de 45/50 ans, voire parfois 40 ans !) (Scotto et al., 2014).

À ce titre, Les pratiques GRH reflètent cette fragmentation. Deux systèmes de gestion cohabitent : l'un basé sur l'ancienneté censée représenter l'expérience et la relation à l'organisation, et l'autre orientée sur la gestion de la performance individuelle, portée institutionnellement par les DRH. Cette situation influe sur les relations intergénérationnelles sous forme de tensions entre salariés d'âge et d'ancienneté différents, présentant la

cohabitation entre générations principalement sous l'angle du risque d'incompréhension et du conflit (Scotto et al., 2014).

À ce jour, les entreprises prennent de plus en plus conscience des problématiques qu'engendre le vieillissement de la force de travail et de la nécessité de la régénération et des relations intergénérationnelles dans les rapports individuels et collectifs à l'humain et à l'organisation(Ndoye et al., 2015) Ainsi, les entreprises sont encouragées à bénéficier du travail des seniors, de leurs compétences et expertises, d'assurer l'intégration des jeunes et de favoriser le travail des différentes générations.

Souvent la situation sur terrain apparait très complexe. Scotto et Boyer se référant à une étude menée par APEC en 2007 estiment qu'il y a de nombreux préjugés qui agitent les relations entre ces deux types de générations. D'après leur observation (APEC 2007), les jeunes salariés demandent repères et accompagnement jugés insuffisants du fait de l'absence de « référents métiers », les seniors souffrent d'un manque de reconnaissance institutionnelle de leur expertise. D'où la déception des plus jeunes et la démotivation des générations intermédiaires (Lamblin, 2011) cité par (Scotto et al., 2014).

La notion de génération peut être définie de quatre manières : familiale, démographique, politique (ou historique) et sociale. La génération « familiale » permet de situer les individus dans une lignée par rapport à leurs parents, leurs enfants ou leurs collatéraux. Du point de vue « démographique », une génération désigne un ensemble d'individus nés au même moment et qui auraient donc le même âge tout au long de leur vie, le vocable couramment utilisé est celui de cohorte. La génération « politique » ou « historique » signifie qu'un groupe de personnes, sensiblement du même âge, par leurs mobilisations, leur expérience collective face à des événements particuliers ou leurs conflits, fabriquent une identité collective. Être confronté à des circonstances semblables au même âge ne suffit cependant pas à constituer un groupe homogène, mais favorise des « *cristallisations générationnelles* » comme l'a montré le sociologue allemand Karl Mannheim (1926). Ainsi comme phénomène « social », la génération combine les éléments des deux dernières définitions : elle désigne un groupe d'individus définis par l'âge (définition démographique) et caractérisés par une expérience historique commune (définition politique ou historique).

Atias-Donfut (1988) définit à son tour le concept de génération : « des individus ayant en commun une même empreinte historique (matérialisée par des expériences et des influences identiques) et un socle commun de règles institutionnelles gérant leur évolution professionnelle avant, pendant et après leur insertion dans le monde du travail ». Cela implique une notion d'identification, d'individus possédant un vécu commun.

A ce titre, le lien intergénérationnel met en relation des acteurs partageant ou ayant partagé une ou des période(s) de formation initiale et de vécu professionnel. La transmission portera alors sur un savoir-faire concret commun. Des tensions peuvent naître si ce type de transfert est déficient ou inexistant(Séraphin, 2011).

La transition d'un niveau à l'autre se produit lorsque l'équilibre trouvé au niveau actuel est synonyme désormais d'« inconfort ». L'évolution est caractérisée par un effet de balancier qui se fait sur deux axes : l'un centré sur soi et l'autre sur le collectif.

En effet, les seniors ou boomers ont connu le plein emploi, une croissance continue à l'ère industrielle, dans un monde bipolaire. Leur rapport au travail et au management est clair, manichéen, hiérarchique, pyramidal. Pour eux le contrat social était limpide.

La génération X elle a connu de nombreuses mutations entrepreneuriales, sociétales et technologiques. Cette génération a subi de plein fouet l'évolution de la société industrielle vers la société des savoirs et de l'information, tout en étant plongée dans une culture managériale du mérite, jugée sur les résultats. Le contrat social a commencé à changer pour finalement disparaître avec la génération Y. Cette dernière génération vit dans le monde du savoir et de l'information, ultra-connectée, dans une logique de réseaux et communautés multiples, sans frontières, ni tabous. Enfant-roi, client-roi, ils baignent dans des valeurs différentes et signifiantes : le développement durable, la moralisation du capitalisme, le culte de la tribu et de l'individualisme. Leurs rapports au travail et à la hiérarchie ont changé, l'épanouissement personnel et les valeurs portées par l'entreprise sont indissociables de leur engagement.

Trois groupes coexistent donc dans l'entreprise. On peut identifier des comportements communs liés à une génération « sociale » ou à un système de valeurs dans lequel chaque personne évolue.

L'élément que les praticiens citent volontiers en évoquant la difficulté de manager ces trois générations est celui de la motivation au travail. Cette motivation joue un rôle essentiel dans la performance individuelle et collective. Elle est cruciale pour la pérennité de l'entreprise. (Lahouze-Humbert, 2014) s'est penchée sur la Pyramide de Maslow, afin de l'étudier sous l'angle de l'analyse générationnelle. L'entreprise doit connaître les motivations qui poussent tout individu à œuvrer dans le cadre de son travail.

Tableau n°1 : Les 5 besoins des 3 générations

N°	Besoins	Senior	Génération X	Génération Y
01	Physiologiques	Besoin universel	Besoin universel	Besoin universel
02	Sécurité	Sa sécurité est globalement assurée	Très fort besoin de sécurité : il a charge d'âme	Sécurité : peu important, il se croit invincible et employable
03	Appartenance	Très fort sentiment d'appartenance à l'entreprise	Peu de sentiment d'appartenance, il n'a pas confiance dans l'entreprise	Besoin d'appartenance très fort à un réseau pas à l'entreprise
04	Estime de soi	N'a plus rien à prouver en terme de compétences, veut simplement qu'on le reconnaisse	Veut monter en compétences et des défis à relever	Se pense très compétent grâce à ses études
05	Se réaliser	Réalisation de soi : sa carrière est derrière lui	Il a besoin de se réaliser : toute sa carrière est à faire	Besoin de se réaliser par tous les moyens

Source : Le choc générationnel, E. Lahouze-Humbert, Editions Maxima, 2010

Pour motiver ses équipes le manager doit être conscient de ces différences. Les enjeux pour l'entreprise sont simples et vitaux. Il est nécessaire de valoriser les seniors, afin qu'ils transmettent leurs savoirs et soient impliqués dans leur vie professionnelle ; la génération X veut monter en compétences et souhaite être responsabilisée, l'entreprise doit la fidéliser en le lui permettant ; quant à la génération Y, probablement la moins facile à gérer, elle désire trouver un consensus entre ses vies professionnelle, privée et sociale, affirmer ses besoins et exprimer ses émotions, éprouver du bien-être dans son travail tout en étant performante. C'est un fait que l'entreprise doit connaître ces attentes et les anticiper pour y répondre de façon cohérente. (http://www.creg.ac-versailles.fr/management-intergenerationnel-les-clefs-pour-comprendre-et-s-adapter).

Pour action efficace, l'entreprise ne doit pas uniquement s'intéresser à la gestion des âges, mais elle doit passer du management de générations au management intergénérationnel. Différent du management des générations (insertion des jeunes et maintien dans l'emploi des seniors…), l'objectif du management intergénérationnel est d'identifier les apports mutuels entre les différentes générations (entendez « systèmes de pensée ») en vue de les mettre au service d'un but commun. Selon la France, l'évolution des générations et empreintes est résumée dans le tableau ci-dessous.

Tableau n°2 : Evolution des générations et leurs empruntes

N°	Années	Génération	Finalité	Caractéristiques Managériales
01	Années 20	Traditionnaliste	Tradition	Paternaliste Chef Obéissance
02	Années 40	Traditionnaliste	Force	Directif Patron Soutien
03	Années 60	Baby-Boom	Ordre	Bureaucratie Manager Règle
04	Années 80	Génération X	Succès	Stratégie Leader Performance
05	Années 2000	Génération Y	Bien-être	Collaboratif Coach Partage
06	Années 2010	Génération Z	Liberté	Co-responsable Résultat

Source : Nous-mêmes à partir du site www.innovationmanageriale.com/concepts/du-management-intergenerationnel-a-linnovation-manageriale/)

Néanmoins, l'examen de la littérature fait émerger un consensus sur la référence à quatre cohorte prédéfinies (les anciens combattants, les baby-boomers, génération X et Y) en tant que représentant de génération distincte. Chaque génération, aux caractéristiques, attitudes et comportements spécifiques questionne les enjeux de la cohabitation au travail (Dreyfus & Pijoan, 2015).

Partant des études de Natacha Pijoan, Alain Chevance, quatre générations se sont effectivement évoluées successivement dans le secteur professionnel (Pijoan & Chevance, 2012). La première génération traditionnaliste était marquée par les activités artisanales et agricoles avec un fort sentiment d'appartenance, d'entraide, de soutien comme au sein d'une famille. Les tensions étaient vite stoppées par le patron, parent bienveillant et les anciens transmettent leurs savoir-faire aux plus jeunes (modèle du compagnonnage). Le maintien des traditions est gage de qualité. Cette empreinte est souvent exprimée sous le terme de « management paternaliste ».

À la deuxième génération traditionnelle, deux guerres mondiales et une crise financière viennent malmener ce havre de paix. Pouvoir, ruse, combativité, audace prennent le pas et deviennent les conditions indispensables pour survivre dans un monde plus que cruel. Par ailleurs, les deux révolutions industrielles ainsi qu'une nouvelle méthode de gestion, l'organisation scientifique du travail développée par F-W Taylor. La relation de travail est basée sur l'obéissance. Cette empreinte est souvent le symbole du management directif.

La génération Baby-Boom est marquée par un état providence, un renforcement du système de protection sociale mais aussi une incitation à respecter le cadre de vie qu'il définit. Les entreprises se structurent autour de règles. La qualité prend le pas sur la quantité. Le respect, la rigueur, l'esprit collectif et l'évitement des erreurs sont au cœur d'un système professionnel qui en retour récompense la loyauté et l'esprit de corps. Cette empreinte, nous la désignons sous le terme de management bureaucratique.

La génération X connait une accélération des évolutions technologiques et la montée du libéralisme. Seule la réussite professionnelle permet d'accéder aux biens matériels qui, pense-t-on, apportent le bonheur. Les entreprises privilégient le résultat à la règle. Gouvernées par des actionnaires, l'accumulation de gains financiers est devenue l'objectif prioritaire. Elles fonctionnent en mode projet, pilotent via des objectifs et confient le développement de leur performance à des leaders. Plus que de bons gestionnaires, ils doivent dynamiser leurs équipes autour de valeurs telles que l'excellence, le progrès, l'opportunisme, le challenge. Ils exhortent chacun à développer leurs performances, qu'ils récompensent à présent individuellement. Cette empreinte incarne un management devenu stratégique.

Avec la génération Y, la quête effrénée de performance va mettre les salariés sous pression. La réussite est associée à l'épanouissement personnel. Le travail devient un moyen et non plus une finalité. L'entreprise se dit à présent citoyenne, égalitaire et écologique. Face au désengagement croissant des salariés, les entreprises cherchent à les reconquérir en misant sur le renforcement de leur bien-être au travail. Pour ce faire, elles demandent à leurs managers d'être plus authentiques, plus proches de leurs collaborateurs. Parce que la pérennité de l'entreprise repose sur la mobilisation de « l'intelligence collective » et l'engagement de chacun, cette empreinte symbolise l'émergence du management collaboratif.

Dans la génération Z, l'entreprenariat fait rêver plus de la moitié des salariés. La pérennité de l'entreprise repose sur son aptitude à innover, créer des « océans bleus », apprendre à désapprendre pour se réinventer continuellement.

Au sein d'une même organisation, la cohabitation des générations se traduit par des échanges quotidiens entre l'ensemble les employés issus des quatre générations. D'après plusieurs études de terrain, les rapports existants entre les différentes générations sont souvent soit de nature coopérative ou de nature conflictuelle (Mrhari & Dinar, 2019).

Mieux formés et informés, les salariés attendent des entreprises qu'elles cessent de les infantiliser et négocient leurs conditions de travail. Flexibilité des horaires, compensations spécifiques, télétravail, BYOD, autonomie, ils veulent qu'on leur fasse confiance et attendent d'être jugés exclusivement sur leurs résultats. Cette empreinte, encore embryonnaire, se manifeste par un nouveau style de management que l'on pourrait qualifier de co-responsable.

En effet, ce n'est pas parce qu'une nouvelle empreinte apparait que les précédentes disparaissent pour autant. Il est même fréquent que différentes empreintes coexistent au sein d'une même entreprise : Ordre (organigramme hiérarchique), Succès (management par objectifs), Bien-Être (réseau social interne) et Tradition (proximité du manager). (http://www.innovationmanageriale.com/concepts/du-management-intergenerationnel-a-linnovation-manageriale/).

Bien que les enjeux intergénérationnels soient vus de nos jours comme une approche de collaboration et de coopération entre différentes générations, les caractéristiques de ces générations sont spécifiques, les attitudes et comportements des individus de chaque génération sont perçus comme différents et génèrent parfois des incompréhensions et des difficultés de « cohabitation ». Des croyances et stéréotypes circulent sur chaque génération et amènent à l'existence de mythes (Pijoan & Chevance, 2012).

Enfin, l'intergénérationnel garantit la transmission du savoir-faire des anciens vers des jeunes pour la recherche d'intérêts communs, autour des relations : (i) de coopération entre les plus expérimentés et les plus jeunes, dans une ambiance de bienveillance et de réciprocité ; (ii) de distance caractérisée par le manque d'occasion ou d'intérêt dues au décalage culturel entre générations ou à l'organisation du travail ; (iii) des tensions qui viennent perturber et fragiliser les situations professionnelles des individus. Ce sont des sentiments de manque de reconnaissance, de disqualification et de mépris (Guthleber, 2010).

III. LE CADRE THEORIQUE DE NOTRE ETUDE

Le point d'ancrage théorique de la gestion des âges trouve ses fondements au sein de deux grands modèles. D'une part, le modèle post-industriel des âges explique l'exclusion des seniors de l'emploi et du travail au moyen de l'âgisme (Taylor & Walker, 1994) et l'analyse des représentations de l'âge au travail (Rosen & Jerdee, 1976) . Selon cette approche, les représentations tantôt positives, tantôt négatives ou parfois ambivalentes de l'âge au travail orientent le sort des seniors dans les organisations (Dreyfus & Pijoan, 2015).

D'autre part et de façon complémentaire, le modèle contemporain des âges met l'accent sur les modalités d'une gestion volontariste et intégrative des âges (Monti, 2003). La recherche de bonnes pratiques mobilisables dans les organisations offre alors des pistes pour explorer le champ du possible dans les organisations (Dreyfus & Pijoan, 2015) .

Pour bien comprendre le phénomène particulier des enjeux intergénérationnels, nous allons mobiliser dans le cadre de cette étude deux cadres théoriques que nous estimons compatibles avec cette recherche.

Des interprétations tantôt culturalistes tantôt économiques ont été proposées. Geert Hofstede a ainsi développé une grille de lecture culturaliste (Hofstede, 2001), appliquée à la question du rapport au travail (Parboteeah & Cullen, 2003). Dans une perspective également culturaliste, Philippe d'Iribarne a souligné la singularité de la culture française, la « logique de l'honneur » française s'opposant à la logique du consensus néerlandais et à la logique états-unienne du marché (Guillain, 1989). S'inspirant des théories d'Abraham Maslow, Ronald Inglehart et Wayne Baker estiment, en revanche, même s'ils reconnaissent la persistance de clivages culturels anciens dans les sociétés modernes, que le développement économique a des conséquences systématiques et dans une large mesure prévisibles sur la culture et les valeurs d'un pays (Inglehart & Baker, 2000). Ils proposent une vision dynamique des rapports au travail dans laquelle l'évolution économique tend à modifier le sens donné au travail : dans un premier temps, celui de la tradition, le travail s'inscrit dans un système de croyance et de respect de l'autorité. Il correspond alors à une « éthique du devoir », une obligation vis-à-vis de la société. Le deuxième temps correspond au développement de valeurs individualistes et rationnelles : le travail a alors une valeur instrumentale, il est recherché pour la sécurité et le revenu qu'il peut apporter. Les pays les plus riches se caractériseraient désormais par des valeurs « post-matérialistes », la sécurité économique n'étant plus une priorité, la qualité de vie et le bien-être subjectif deviennent des valeurs majeures. Dans cette perspective, le travail devrait avant tout permettre aux individus de s'épanouir et d'acquérir une autonomie financière et une expertise avérée.

IV. METHODOLOGIE

Notre recherche se situe dans un contexte à la fois exploratoire et descriptif consistant à un examen méthodologique de la maison communale de la Gombe (Mairie de la Gombe), qui est un service public de l'administration de l'Etat. Nous avons recouru pour cela aux techniques de la documentation pour constituer la revue de la littérature qui permet d'élucider les concepts de base liés à l'objet d'étude, ensuite nous avons mené des discussions à travers des focus groupes. Ces échanges ont tourné autour des questions ayant trait aux caractéristiques des seniors et des juniors, le jugement de l'échantillon utilisé sur le management intergénérationnel dans l'administration publique. Enfin, une enquête était mené sur un échantillon composé des agents et cadres de la commune de la Gombe avec une diversité de sexe, d'âge, de fonction et d'ancienneté. Ce choix a été motivé par la proximité recommandée pour une étude d'opinion comme celle-ci. A travers des questions posées, nous avons (i) recueilli les informations pertinentes et (ii) testé la compréhension sémantique de l'objet de recherche. L'analyse du contenu a conduit au traitement des données et l'interprétation de nos résultats.

V. PRESENTATION DE LA COMMUNE DE LA GOMBE

VI. Aperçu de la commune de la Gombe

VI. 1. Historique

Les origines de la Commune de la Gombe se confondent avec celles de la ville de Kinshasa. Cette dernière est née de la station N'shasa, fondée au début de la colonisation belge, soit en décembre 1881, par l'explorateur Anglais Henry Morton Stanley, journaliste anglais au service du roi des belges Léopold II.

Fruit du traité de paix signé entre le roi autochtone Ngaliema et Henry Morton Stanley, la station est bâtie au pied du Mont-Ngaliema, non loin du site de l'actuel CHANIC, avec une vue panoramique sur le pool MALEBO. Cette station, une forme de camp clôturé et doté de bâtiments essentiels, remplissait parfaitement la fonction de centre administratif et commercial au profit de tout le territoire sous contrôle belge et sa périphérie.

Dix ans plus tard, la station N'Shasa, devenue florissante entretemps, va connaitre une extension vers l'Est au point d'investir littéralement l'espace occupé aujourd'hui par la commune de la Gombe, à savoir, toute la rive droite du boulevard du 30 juin, de la gare centrale à l'ex rond-point Socimat.

Construite selon le modèle européen et jouissant d'une réputation qui suscitait des éloges mérités des contrées noires voisines, voire lointaines, la commune de Gombe était réservée aux seuls blancs et s'appelait : '' District de Kalina en mémoire d'un officier militaire hongrois qui signalé dans la suite du roi Léopold II lors de sa visite à Kinshasa (Léopoldville) vers 1920. Kalina est mort par noyade dans le fleuve Congo, à quelques encablures de l'emplacement du palais de la Nation, à la suite du naufrage de sa barque prise dans un violant tourbillon.

En 1957, année au cours de laquelle Kinshasa, alors Léopoldville, finira par être subdivisé en communes, Gombe cessera d'être un district pour devenir l'une des 13 premières communes de la capitale du Congo Belge. Ce changement de statut a été consacré par le Décret du 26 mars 1957 en vertu duquel le Belge Van Heck Robert a été nommé, Bourgmestre de la commune de Kalina (Gombe).

Après l'indépendance du Congo Belge proclamée le 30 juin 1960, Monsieur Nestor Elias IKAMBA s'est vu confié la charge de Bourgmestre de la commune de la Gombe, mandat qu'il a achevé en 1968. En octobre 1971, dans le cadre de la politique du recours à l'authenticité prônée par le président MOBUTU, le nom de Kalina est tombé au profit de celui de la Gombe, nom francisé et emprunté au village NGOMBI établi d'abord vers Lutinée (Kinsuka) puis délocalisé, jusqu'à sa désintégration, sur l'actuel site de l'Hôtel Rotana.

De sa création à ce jour, la commune de la Gombe a conservé jalousement son statut spécial de siège des institutions de la République et de ville cosmopolite avec une population diversifiée venue de 25 provinces du pays et de quatre coins du monde, soit une mosaïque des peuples représentant jusqu'à plus de 100 nationalités.

La Gombe abrite le centre-ville de Kinshasa, un centre d'affaires de premier plan avec plus de 7.000 maisons de commerce, le marché central, des sites touristiques ; elle est dotée de meilleures infrastructures du pays (universités, institut supérieur, écoles primaires et secondaires, hôtel 5 étoiles, habitat moderne, hôpitaux, routes modernes, etc..). Cette commune de la Gombe offre tous les atouts d'un espace urbain aménagé selon les standards internationaux. A l'heure actuelle, à l'instar d'autres communes de la ville de Kinshasa, elle est régie par la Loi organique n° 08/016 du 7 Octobre 2008 portant composition, organisation et fonctionnement des entités territoriales décentralisés et leurs rapports avec l'État et les Provinces.

VI. 2. Situation géographique

VI. 2.1 Cordonnées géographiques

La commune de la Gombe doit sa création au Décret du 26 Mars 1957 complété par celui de 1959 portant organisation des communes, villes et conseils des provinces au Congo belge. A l'heure actuelle, à l'instar d'autres communes de la ville de Kinshasa, elle est régie par la Loi organique n° 08/016 du 7 Octobre 2008 portant composition, organisation et fonctionnement des entités territoriales décentralisés et leurs rapports avec l'État et les Provinces.

V1.2.2 Principales activités économiques

La Commune de Gombe abrite le plus grand centre d'affaires du pays ou se rivalisent les sièges des grandes sociétés commerciales et industrielles de notre pays ou se rivalisent les sièges des grandes sociétés commerciales et industrielles de notre pays et ce, dans divers domaines et la culture vivrières.

Celle-ci est pratiquée pendant toute l'année. Bien que la commune ne soit pas Urbino-rural, les cultures maraichères sont pratiquées timidement le long de la rivière Gombe car, à plusieurs reprises, ces cultures ont été rasées pour les travaux de curage de lit de cette rivière. Elle se pratique beaucoup plus dans le quartier Gare ou sont cultivés des légumes de plusieurs espèces.

VI. 2.3. Mission et objectif de l'administration communale

- MISSION : Administrer le territoire, en garantissant la sécurité des personnes et de leurs biens. Faire le recensement démographique, assurer l'assainissement du milieu, initier les projets de développement.
- OBJECTIF : Assurer le bien-être de la population et incarner la présence de l'État à la base.

VI.2.3.1. Services communaux avec leurs attributions

- Chef de bureau de l'Intérieur et Sécurité : Agent de carrière le plus gradé. Veille au bon fonctionnement des cellules communales. Relève du Ministère de l'Intérieur et Sécurité.

- Chef de bureau de la Décentralisation et Affaires coutumières : Est compétent pour les institutions déconcentrées, tels le quartier, le groupement, le village, le marché. Il a droit de regard sur les finances communales.
- Préposé du Secrétariat : Est chargé de la réception, de l'expédition, de la rédaction et du classement du courrier. Il gère également le dépôt d'archives communales.

- Préposé de l'Intérieur : Chef du personnel chargé uniquement des agents communaux issus du Ministère de l'Intérieur et Sécurité.

- Chef d'Antenne de la Fonction publique/Actifs : Chef du personnel chargé d'agents communaux actifs issus de tous les ministères.

- Chef d'Antenne de la Fonction publique Rentiers et Retraités : Chef du personnel s'occupant de cas d'agents décédés (rentiers) et retraités.

- L'Ordonnateur délégué : Il signe les sorties de fonds avec le Bourgmestre.

- Le Comptable : Il est le caissier de la Commune. Il est aussi comptable de matière.

- Le Comptable subordonné : Il est responsable des recettes.

- Le Mandataire du budget-contrôle : Il assure la police des dépenses conformément au budget.

- Chef de service de l'Etat civil : Il s'occupe de naissances, mariages, divorces, décès.

- Chef de service de la Population : Il est chargé du recensement démographique, des arrivées et départs des résidents. Il fait office de Notaire municipal.

- Chef de service Intendance : Il gère le patrimoine mobilier et immobilier de la Commune.

- Chef de service Contentieux et Juridique : Règle les contentieux entre agents communaux et entre la Commune et des personnes extérieures.

- Chef de service de l'Hygiène : Il est compétent pour la propreté à l'intérieur des parcelles, restaurants et hôtels relevant de la Commune.

- Chef de service de l'Environnement durable : Il est compétent de la propreté de l'environnement sur la voie et espaces publics.

- Chef de service de l'Habitat : Il gère les conflits locatifs et les statistiques des bailleurs et locataires. Il assure large diffusion de la loi sur les baux à loyer.

- Chef de service de l'Urbanisme : Il est responsable de la gestion des emprises publiques et des constructions.

- Chef de service de la Culture & Arts : Il est responsable de diverses manifestations à caractère culturel et coutumier.

- Chef de station Infrastructures et Travaux publics : Il est responsable des travaux de réparation de la voirie et de réparation des édifices de la Commune.
- Chef de service du Tourisme : Il récolte les statistiques sur les unités touristiques et contrôlent leur conformité aux conditions imposées par la loi.

- Chef de service de l'Energie : Il surveille la desserte en électricité et en eau à travers la Commune. Fait payer la redevance sur le charbon de bois commercialisé.

- Inspecteur Chef de service Agri-Vétérinaire : Il est compétent les animaux de compagnie et d'élevage.

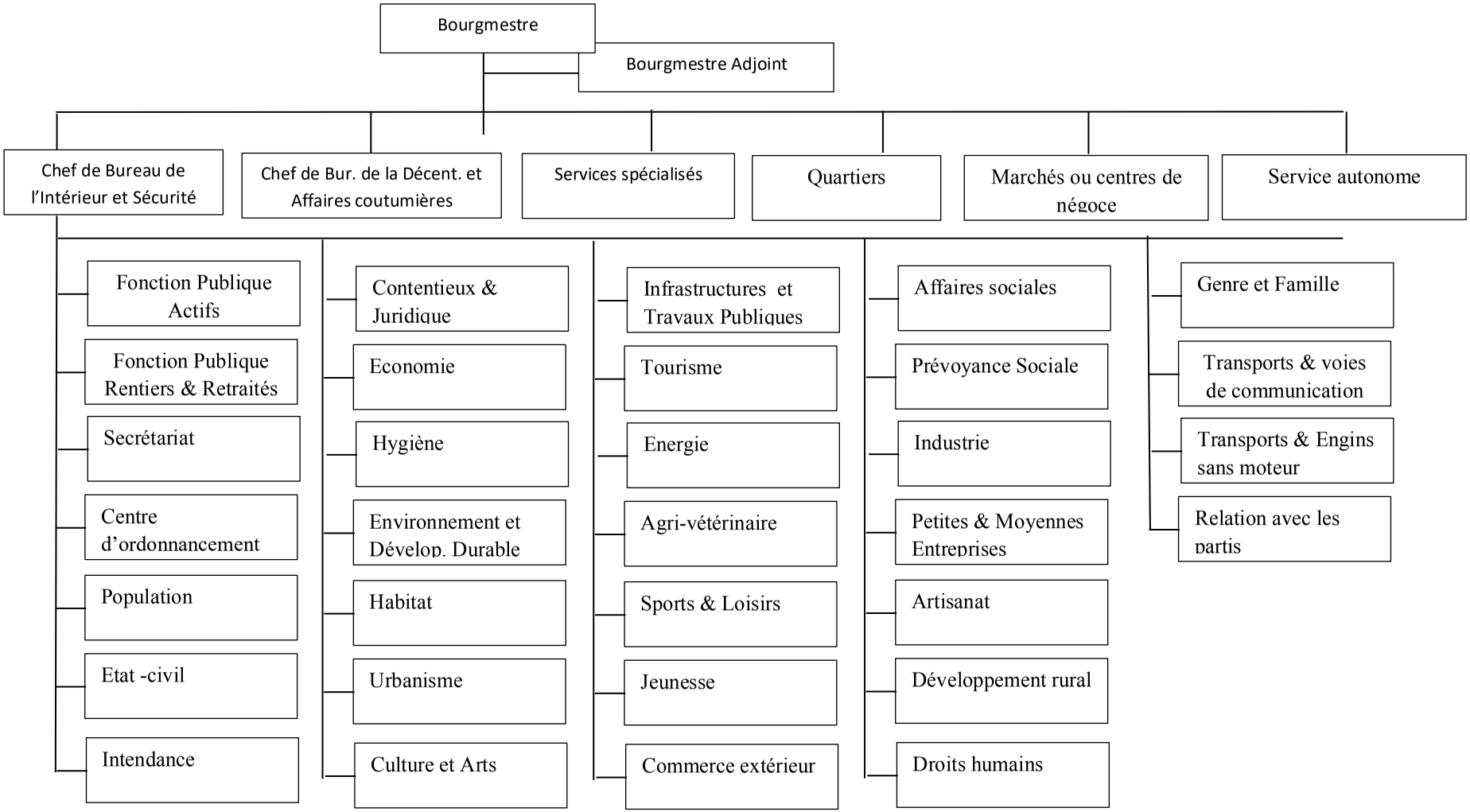
- Chef de service des Sports & Loisirs : Il est responsable de l'organisation des sports et loisirs.

- Chef de service de la Jeunesse : Il encadre la jeunesse scolaire, laborieuse et désœuvrée.

- Chef de service Commerce extérieur : Il contrôle les documents import-export auprès des importateurs.

- Chef de service des Affaires sociales : Il s'occupe des indigents et autres personnes vulnérables.

VI.2.3.2. Organigramme de l'Administration communale de la Gombe



Source : Archive Maison Communale de la Gombe

Tableau n°3 : Diagnostic de l'environnement externe PESTEL de la commune de la Gombe

DOMAINES	OPPORTUNITES	MENACES
POLITIQUE (y compris l'aspect juridico-politique)	Garantie des textes légaux et réglementaires	Insécurité dans certaines zones du pays empêchant le bon fonctionnement de certaines représentations provinciales et leurs antennes
ECONOMIE	1. Appui budgétaire et financier de l'Etat concernant la rémunération, les interventions économiques et le fonctionnement 2. Respect de la nomenclature budgétaire des recettes et des dépenses	Allocation budgétaire faible Faible niveau d'exécution du budget de l'Etat
SOCIAL	Personnel à majorité constitué des jeunes universitaires Diversité culturelle avec pluralité des valeurs managériales	Tribalisme et clientélisme Militantisme politique
TECHNOLOGIE	Renforcement des capacités techniques avec les organismes internationaux et des structures technologiquement avancées	Manque de laboratoire d'expérimentation technique outillée

Source : Elaboré par nous-mêmes

Tableau n°4 Diagnostic interne de l'environnement commune

FORCES	FAIBLESSES
1.Volonté politique à reformer l'administration ; 2. financement des activités de la réforme ; 3.Mise en place de la Cellule de la réforme de l'Administration Publique ; 4.Existence des textes juridiques sur la réforme ; 5.Implication de L'Administration à la reforme ; 6.effort de maîtriser des effectifs du personnel de l'Etat par la bancarisation des salaires	1. lourdeur des procédures des partenaires techniques et financiers à la reforme ; 2. Inadaptation des textes juridiques et réglementaires à la réalité actuelle ; 3. Infrastructures vétustes, délabrées et insuffisantes ; 4. modicités des frais de fonctionnement de l'Administration publique ; 5. Absence des référentiels des emplois 6. Absence de la politique de rémunération motivante des agents 7. Insuffisance des fonds alloués à la mise à la retraite des agents de l'Etat ; 8. Absence d'une politique cohérente de formation et de recyclage du personnel ; 9. Absence de concours dans le recrutement des agents de l'Etat ; 10. Corruption persistante au sein du corps 11. Mauvaises conditions matérielles de fonctionnement ; 12. Vieillissement du personnel de l'Etat.

Source : Elaboré par nous-mêmes

VII. PRESENTATION DES DONNEES

Tableau 4 effectifs du personnel par tranche d'âge

NOM & POST-NOM	AGE	SEXE
TRANCHE 20 ANS à 30 ans		
5 hommes	20-30	F
10 femmes		M
30 ans à 40 ans		
12 femmes	30-40	F
15 hommes		M
40 ans à 50 ans		
10 femmes	40-50	F
13 hommes		M
50 ans à 60 ans		
13 femmes	50-60	F
15 hommes		M
60 ans à 70 ans		
15 femmes	60-70	F
30 hommes		M

EFFECTIFS : 138 agents

Tableau n°5: Caractéristiques des fonctionnaires échantillonnés de la commune de la Gombe

Caractéristiques		Nombre	Pourcentage
Age	20-35	5	16,8%
	35-50	17	56,6%
	50-65	6	20%
	65-Plus	2	6,6%
Total		30	100%
Sexe	Masculin	24	80%
	Féminin	6	20%
Total		30	100%
Niveau d'études	Doctorat - DEA	1	3,3%
	L2	10	33,3%
	G3	15	50%
	D6	3	10%
	PP	1	3,4%
Total		30	100%
Catégorie socioprofessionnelle	Cadre de direction	6	20%
	Cadre de collaboration	13	43,3%
	Cadre moyen	4	13,3%
	Agent d'exécution	7	23,4%
Total		30	100%
Ancienneté	1-10	14	46,7%
	10-20	12	40%
	20-30	4	13,3%
	30-Plus	-	0%

Total		30	100%
Etat civil	Marié	12	40%
	Célibataire	15	50%
	Veuf (ve)	2	6,6%
	Divorcé	1	3,4%
Total		30	100%

Source : élaboré par nous-mêmes

VIII. PRESENTATION DES RESUSLTATS

Tableau n°6: Résultats de l'enquête

Attribut	Réponses	Fréquences	
		Absolue	Relative
Etre au courant du concept intergénérationnel	Bon	3	10%
	Mauvais	27	90%
	Ras	0	0%
	Total	30	100%
Jugement sur l'intergénérationnel	Bon	25	83,3%
	Mauvais	5	16,7%
	Ras	0	0%
	Total	30	100%
Ouverture des juniors à la collaboration avec les seniors	Oui	20	66,6%
	Nom	10	33,4%
	Ras	0	0%
	Total	30	100%
Complexe des juniors dans la collaboration avec les seniors	Oui	22	73,3%
	Nom	8	26,7%
	Ras	0	0%
	Total	30	100%
Peur des seniors d'être remplacés par les juniors	Oui	26	86,7%
	Nom	4	13,3%
	Ras	0	0%
	Total	30	100%

Source : élaboré par nous-mêmes

En résumé, 90% du personnel de la commune ne connaissent pas le concept intergénérationnel, après un bref éclaircissement, 83,3% ont un jugement positif et 66,6% de l'échantillon pensent que les jeunes sont ouverts à la collaboration alors que 73,3% perçoivent les jeunes comme des complexés. Enfin, 86,7% de l'échantillon pensent que les seniors ne collaborent pas correctement avec les jeunes par peur d'être remplacé.

IX. DISCUSSIONS

Dans la société du savoir, la rétention, le transfert et le partage des connaissances jouent un rôle grandissant et stratégique pour la survie et la performance des organisations (Lamari, 2010). Il a été constaté un vieillissement du personnel de la commune, ce qui est un constat général de l'appareil de l'administration publique en République démocratique du Congo. Des efforts sont fournis par les gouvernants et ils vont dans le sens de rajeunir l'administration publique.

Il en va de soi que le mécanisme de rajeunissement nécessite des efforts qui doivent être axés sur plusieurs plans. Il importe de préciser que des implications financières, de gestion des ressources humaines soient mises en œuvre pour soutenir la manifeste volonté politique qui en résulte.

De toutes ces implications, il s'avère que la majorité des fonctionnaires expriment leur position par rapport à la précarité de la situation financière du pays qui se traduit par une rémunération médiocre de l'agent de l'Etat. Ce point de vue n'est pas à délaisser pour le fait que certaines explications peuvent être soutenues et justifiées.

Il est aussi admis que la problématique du rajeunissement demeure un élément essentiel dans la gestion des affaires courantes dans l'administration publique. Les juniors cherchent à s'affirmer pour jouer les rôles pour lesquels ils s'estiment déjà compétents au regard de leurs formations de base qui sont couronnées par des diplômes universitaires dont la majorité des seniors ne sont pas forcément détenteurs.

En aval de cette considération, la génération des seniors se dit dans l'obligation de rester car, se référant aux implications financières, l'Etat n'est pas à mesure de rétribuer financièrement toutes les années de travail pour lesquelles ils se sont consacrés. Il est préférable pour eux de continuer leur prestation de service dans le but d'assurer leur survie.

A la recherche de la juste mesure, en ce qui concerne le dynamisme dans la gestion de la chose publique, les enjeux intergénérationnels sont de taille au sein de l'administration communale de la Gombe. En notre sens, lesdits enjeux engendrent un conflit dont on ne chercherait pas à donner raison à l'une des parties. Une approche inclusive des problèmes personnels et communautaires demeure au centre des enjeux. Il est de la responsabilité des dirigeants politico-administratifs de travailler pour la promotion de l'administration en mettant en place, des mécanismes inclusifs permettant à ce que l'intérêt général puisse apparaitre au premier plan de toute réforme administrative da la commune de la Gombe.

IX. CONCLUSION

Hormis dans le champ de recherche sur la famille, les relations intergénérationnelles n'ont pas bénéficié de toute l'attention qu'elles méritaient dans la recherche sociale d'après-guerre (Lefevre, 2000). Cette étude s'inscrit dans la ligne droite d'enrichir la réflexion scientifique sur les véritables enjeux intergénérationnels en phase avec la façon de concevoir la diversité dans un contexte particulier de l'Afrique.

Comme il a été démontré tout au long de cette étude, une génération n'est pas seulement un groupe d'âge ; c'est une cohorte qui porte aussi les marques des mutations culturelles, économiques, sociales, technologiques, voire historiques. En fonction de caractéristiques objectives et subjectives et d'une expérience commune du monde du travail, trois générations se distinguent aujourd'hui sur le marché du travail latent (Méda & Vendramin, 2010).
Au-delà des différences objectives de situations, ces trois générations sont également porteuses d'attitudes et d'attentes particulières à l'égard du travail. Toutefois, en dépit de visions réciproques parfois peu complaisantes, la recherche ne laisse pas soupçonner l'existence d'un conflit générationnel latent(Méda & Vendramin, 2010).

Les enjeux du Management intergénérationnel ne sont plus à démonter. Aujourd'hui, les managers doivent prendre conscience des bénéfices de la coopération entre les générations et en faire un atout stratégique au service de la performance. Ils doivent sensibiliser et développer la compréhension des questions générationnelles avec la formation pour briser les barrières culturelles et des âges pour ne voir que les résultats attendus.

L'accent particulier accordé à la réforme de l'Administration publique comme base de la croissance et du développement durable s'est ainsi avéré d'une importance capitale. Elle est en fait une structure qui a pour mission principale, l'opérationnalisation des différents politiques publiques visant à assurer la fourniture de différents services au profit de ses usagers. La réforme de l'Administration publique congolaise a, de ce fait, pour objectifs de rendre les services publics aux citoyens tout en tenant compte des enjeux de développement du pays.

Ainsi, la gestion les différentes générations dans l'organisation est un défi pour les managers. La bonne gestion de la complexité intergénérationnelle est un enjeu stratégique qui provoque des opportunités pour répondre aux attentes et aux intérêts des uns comme des autres au sein d'une organisation. Pour adapter la stratégie RH à la nouvelle donne générationnelle, il faut :

- Sensibiliser et développer la compréhension des questions générationnelles avec la formation, l'organisation d'événements et la mise en réseau ;
- Affirmer ce qui rassemble toutes les générations quel que soit l'âge ou l'expérience ;
- Respecter, valoriser et traiter les collaborateurs de manière juste et équitable, avec dignité.
- Répondre au besoin d'appartenance et de connivence.
- Promouvoir le respect mutuel de toutes les générations et sanctionner les comportements irrespectueux.
- Organiser du mentoring avec des mentors variés pour des besoins variés et mettre en place un mentoring inversé (les plus jeunes « mentorent » les aînés)
- Recruter des talents de toutes les générations seniors compris. - Créer des occasions d'apprentissage pour tous, avec des investissements légers et judicieux
- Montrer ce que vous appréciez dans chaque génération. (http://www.omig.fr/blog/wp-content/uploads/2015/02/P.34.pdf).

BIBLIOGRAPHIE

[1] Cornet, A., & Warland, P. (2013). *Gérer la diversité au quotidien Cas pratiques de GRH*. Les Editions de l'Université de Liège. https://orbi.uliege.be/handle/2268/159581

[2] Dreyfus, L., & Pijoan, N. (2015). Pour une approche intergénérationnelle de la transmission des compétences et du métier dans le secteur social. *Revue interdisciplinaire management homme et entreprise*, *4*(17), 45-63.

[3] Guillain, J. Y. (1989). Philippe d'Iribarne. La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales. *Politique étrangère*, *54*(3).

[4] Guthleber, E. B. (2010). *Passage, un abécédaire de la gestion des âges*. AFMD.

[5] Hellriegel, D., & Slocum, J. W. (2006). *Management des organisations* (2e éd.). De Boeck.

[6] Hofstede, G. (2001). Culture's recent consequence : Using dimension scores in theory and research. *International Journal of Cross Cultural Management*, *1*(1), 11-30. https://doi.org/10.1177/14705958011100

[7] Inglehart, R., & Baker, W. E. (2000). Modernization, cultural change and the persistence of traditional values. *American Sociological Review*, *65*(1), 19-51.

[8] Lahouze-Humbert. (2014). *Le choc générationnel. Comment faire travailler ensemble trois générations* (2e éd.). Maxima.

[9] Lamari, M. (2010). Le transfert intergénérationnel des connaissances tacites : Les concepts utilisés et les évidences empiriques démontrées. *Télescope*, *16*(1), 39-65.

[10] Lefevre, S. (2000). Après les retraites massives dans deux hôpitaux québécois : Enjeux des rapports entre générations différentes de travailleurs. *Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé*, *2-1*, Article 2-1. https://doi.org/10.4000/pistes.3829

[11] Martinache, I. (2007). Alain Beitone, Christine Dollo, Jacques Gervasoni, Emmanuel Le Masson, Christophe Rodrigues, Sciences sociales. *Lectures*. https://doi.org/10.4000/lectures.413

[12] Méda, D., & Vendramin, P. (2010). Les générations entretiennent-elles un rapport différent au travail ? *SociologieS*. https://doi.org/10.4000/sociologies.3349

[13] Mrhari, A., & Dinar, M. Y. (2019). Les rapports intergénérationnels dans l'entreprise entre coopération et conflictualité. *Revue du contrôle de la comptabilité et de l'audit*, *3*(4), 957-981.

[14] Ndoye, S., Capet, X., Estrade, P., Sow, B., Dargone, D., Lazar, A., Gaye, A. T., & Brehmer, P. (2015). SST patterns and dynamics of the Southern Senegal-Gambia upwelling center. *The AWA project : ecosystem approach to the management of fisheries and the marine*

environment in West African waters. International Conference AWA (ICAWA), 1., Dakar (SEN), 2014/12/09-11, Dakar.

[15] Parboteeah, K. P., & Cullen, J. B. (2003). Social Institutions and Work Centrality : Explorations Beyond National Culture. *Organization Science*, *14*(2), 137-148. https://doi.org/10.1287/orsc.14.2.137.14989

[16] Pijoan, N., & Chevance, A. (2012). Coopérations intergénérationnelles : Quels outils mobilisés pour quels objectifs ? *La Revue des Sciences de Gestion*, *n° 253*(1), 69-78.

[17] Rosen, B., & Jerdee, T. H. (1976). L'influence des stéréotypes d'âge sur les décisions manageriales. *Journal de psychologie appliquée*, *61*(4), 428-432. https://doi.org/10.1037/0021-9010.61.4.428

[18] Scotto, M.-J., Boyer, A., Deacken, N., & Tiffon, H. (2014). De la diversité des âges à la gestion intergénérationnelle. Le développement des politiques intergénérationnelles dans les entreprises en France. Le cas de trois banques françaises. *Question(s) de Management*, *2*(6), 61-73. https://doi.org/10.3917/qdm.142.0061

[19] Séraphin, G. (2011). Lien intergénérationnel et transmissions. *Recherches familiales*, *1*(8), 3-6.

[20] Taylor, P. E., & Walker, A. (1994). The Ageing Workforce : Employers' Attitudes towards Older People. *Work, Employment and Society*, *8*(4), 569-591. https://doi.org/10.1177/095001709484005

COMMENT PROMOUVOIR L'ADAPTABILITÉ DANS UN CONTEXTE DE DIVERSITÉ CULTURELLE ? CAS DES CADRES EXPATRIÉS EN TUNISIE

Ahlem BEN AMEUR

Résumé

L'adaptation interculturelle se présente comme une condition inéluctable de la réussite des cadres expatriés dans leur mission internationale. La littérature met en exergue l'importance grandissante de l'adaptabilité dans la prise en considération de la diversité culturelle et souligne le rôle crucial qu'elle joue pour favoriser l'adaptation interculturelle. Cette recherche analyse l'impact de l'adaptabilité sur l'adaptation au travail, l'adaptation à l'interaction et l'adaptation générale. Notre objectif serait alors d'identifier les pratiques susceptibles de promouvoir l'adaptabilité dans un contexte de pluralité culturelle. Les résultats obtenus d'une étude menée auprès de 232 cadres expatriés en Tunisie ont montré l'impact significatif et positif de certaines dimensions de l'adaptabilité sur les trois facettes de l'adaptation interculturelle. Cet effet est important mais reste encore relatif. Ces résultats sont discutés en détail et les implications managériales sont présentées.

Mots clefs

Adaptation au travail, adaptation à l'interaction, adaptation générale, adaptabilité, diversité culturelle, cadres expatriés.

Abstract

Intercultural adjustment appears to be an ineluctable condition for the success of expatriate managers in their international mission. The literature highlights the growing importance of adaptability in the consideration of cultural diversity and underlines the crucial role it plays in fostering intercultural adjustment. This research analyzes the impact of adaptability on work adjustment, relational adjustment and general adjustment. Our objective would then be to identify the practices likely to promote adaptability in a context of cultural plurality. The results obtained from a study conducted among 232 expatriate managers in Tunisia showed the significant and positive impact of certain dimensions of adaptability on the three facets of intercultural adjustment. This effect is important but still remains relative. These results are discussed in detail and the managerial implications are presented.

Key words

Work adjustment, relational adjustment, general adjustment, adaptability, cultural diversity, expatriate managers.

Introduction :

Face aux révoltes populaires, à l'échec des opérations internationales, aux coûts exorbitants ainsi induits (échecs des projets et des négociations, rejet des expatriés) par ces phénomènes organisationnels et sociaux et face enfin à l'internationalisation de la concurrence, de nombreuses entreprises sont devenues conscientes de la nécessité de dépasser l'approche monoculturelle au profit de la prise en compte de la diversité culturelle et ce, depuis la fin des années 1970 (Mutabazi et Pierre, 2008). A cet égard, la littérature met en exergue deux courants de pensée. Le premier est universaliste basé sur la convergence et la standardisation des pratiques managériales quel que soit le pays et le deuxième courant prend en considération l'impact des facteurs culturels et/ou institutionnels locaux sur celles-ci (Yahyaoui, 2007). Il s'agit d'adapter ces pratiques aux spécificités de leur contexte de localisation (Frimousse et Peretti, 2006 ; Frimousse, 2007 ; Yahyaoui, 2007).

Sachant que le contexte économique actuel conduit les cadres à travailler dans des environnements culturels et nationaux différents (Gauthey et al., 1988), la littérature sur l'expatriation souligne l'importance de mettre en place une GIRH basée sur un management interculturel ainsi que sur la prise en considération de l'effet sociétal local. Selon plusieurs chercheurs (Bollinger et Hofstede, 1987 ; Gauthey et al., 1988 ; Adler, 1994 ; Dupriez et Simons, 2002 ; Chevrier, 2004 ; Frimousse et Peretti, 2006 ; Frimousse, 2007), il ne s'agit pas nécessairement pour les cadres expatriés de modifier en profondeur leurs comportements et de s'adapter de manière adéquate et complète aux spécificités culturelles et contextuelles locales. En d'autres termes, ils ont besoin d'être partiellement multiculturels (Bollinger et Hofstede, 1987).

Le succès des opérations internationales se base alors sur la réussite des cadres expatriés dans leur mission (Varner et Palmer, 2005). A cet effet, la littérature sur l'expatriation (Mendenhall et Oddou, 1985 ; Pinder et Schroeder, 1987 ; Black, 1988 ; Gauthey et al., 1988 ; Black et al., 1991 ; Cerdin et Peretti, 2000 ; Andreason, 2003 ; Varner et Palmer, 2005 ; Shi et Wang, 2014 ; Martin et al., 2015) signale que la réussite à l'international dépend essentiellement de l'adaptation à la nouvelle culture favorisant la performance au travail et l'accomplissement de la mission dans sa totalité (Cerdin et Peretti, 2000).

L'étude de l'adaptation interculturelle se situe au cœur des préoccupations aussi bien des chercheurs que des praticiens dans le champ du management interculturel. Comme le notent Gauthey et al. (1988), Dupriez et Simons (2002) et Frimousse (2007), le management interculturel peut être considéré comme une approche globale fondée sur la reconnaissance de la diversité des cultures, qu'elles soient nationales, organisationnelles, professionnelles, ethniques, etc., ainsi que sur l'implication et la combinaison de ces valeurs dans l'accomplissement des différentes fonctions de l'entreprise.

De nombreuses recherches s'accordent à définir l'adaptation comme « *le degré de confort psychologique et de familiarité d'une personne avec plusieurs aspects d'un nouvel environnement* » (Black, 1990, p. 122). L'étude menée sur un échantillon d'expatriés allemands affectés dans des pays en transition a révélé que l'adaptation interculturelle constitue le processus par lequel l'expatrié modifie son état d'esprit et son comportement

pour être et agir en harmonie avec le milieu de travail et l'environnement culturel, politique et économique local, tout en intégrant les locaux avec lesquels il interagit (Chrétien, 2003, p.41). Black (1988), Black et Mendenhall (1991) et Black et al. (1991) proposent un construit tridimensionnel de l'adaptation intégrant les trois dimensions suivantes: l'adaptation au travail (encadrement, responsabilités, performances), l'adaptation à l'interaction (aux contacts avec les membres de la communauté d'accueil) et l'adaptation générale (aux conditions de vie comme le logement, la nourriture, les soins) (Cerdin et Peretti, 2000; Liao et al., 2021).

Dans ce cadre, plusieurs chercheurs (Black, 1990 ; Cerdin, 1999 ; Liao et al., 2021 ; Waxin, 2004 ; Rakotomena Mialy, 2005 ; Shi et Wang, 2014) s'accordent à montrer que le processus d'adaptation interculturelle nécessite certaines qualités personnelles pour que son issue soit positive. Comme le soulignent Liao et al. (2021), l'adaptabilité est fortement reliée à la compétence interculturelle et à l'intelligence émotionnelle, ce qui favorise en grande partie l'adaptation interculturelle. A cet effet, ces auteurs se concentrent sur l'étude du concept d'adaptabilité étant donné l'importance grandissante de ce déterminant individuel dans la prise en considération des avantages de la diversité culturelle.

En nous inscrivant dans le cadre épistémologique du positivisme basé sur une démarche *hypothético-déductive*, nous tenterons de répondre à notre problématique de recherche : Quel est l'impact de l'adaptabilité sur les trois dimensions de l'adaptation interculturelle ? Notre recherche a alors pour objectif d'identifier les pratiques susceptibles de promouvoir l'adaptabilité considérée comme un déterminant crucial de l'adaptation interculturelle. D'abord, nous commencerons par étudier les différentes perspectives théoriques existant à ce niveau et ce, sans prétention d'exhaustivité. Par la suite, nous présenterons la méthodologie de recherche. Enfin, nous exposerons et discuterons les résultats obtenus. Les implications managériales qui en découlent seront mises en exergue.

I- Cadre conceptuel :

I.1-Les fondements de la diversité culturelle :

La reconnaissance de la diversité culturelle a suscité l'intérêt de plusieurs chercheurs dans les domaines de l'anthropologie, de la sociologie et de la psychologie (Sainsaulieu, 1987 ; Dubar, 2000 ; Pierre et Delange, 2004). L'adaptation interculturelle est étroitement associée à la prise en considération de la diversité des pratiques culturelles (Frimousse, 2007). Dans ce sens, Abdeljalil et Dine (2005) se réfèrent à la définition de Cox (1994) pour percevoir la diversité culturelle comme une représentation, dans un système social donné, d'individus et de groupes d'origines culturelles différentes.

Aujourd'hui, la notion de différence culturelle se présente comme un nouvel avantage compétitif (Martin, 2001). Pour Pierre (2004, 2006), le développement de nouvelles identités et mentalités basées sur la prise en considération des différences et l'élaboration collective de projets aide le cadre international à relever le défi de l'interculturel. A cet effet, Sainsaulieu (1987) adopte une approche polémogène de l'échange selon laquelle, chaque individu a

nécessairement besoin de reconnaître et d'accepter l'autre différent de lui pour éprouver son sentiment d'existence et accomplir convenablement sa mission. À cet égard, le chercheur constate que les employés immigrés vivent « un déchirement culturel » du fait qu'ils ne possèdent pas d'une « surface sociale » suffisante pour s'exprimer et être écoutés. C'est ainsi que Sainsaulieu (1987, p. 203) stipule que « *le défi culturel des organisations à venir est très probablement celui d'un fonctionnement capable de reconnaître et de vitaliser une constante pluralité d'acteurs, il faut y voir la possibilité de développer un parcours de créativité intérieur fondé sur la reconnaissance des différences, l'émergence de nouvelles identités et la formulation collective de projets* ».

Certains sociologues (Sainsaulieu, 1987 ; Dubar, 2000 ; Pierre et Delange, 2004) accordent une importance grandissante au partage d'un processus commun de socialisation. Ces chercheurs considèrent qu'au sein de l'organisation, les cadres expatriés et les locaux ont besoin de développer des relations positives basées sur l'adoption d'une action commune, la reconnaissance des identités collectives et le partage des mêmes représentations. A ce titre, ces sociologues signalent qu'il importe d'identifier les moyens propices pour faciliter leur socialisation organisationnelle. En effet, chaque catégorie nationale, régionale, culturelle, ethnique et socioprofessionnelle la perçoit selon sa propre manière (D'Iribarne, 1989). A cet effet, D'Iribarne et al. (1998) et Brasseur (2008) s'accordent à dire qu'il s'agit d'identifier un style de management approprié aux spécificités culturelles du pays de destination. Dans ce sens, les relations de travail se traduisent par le développement de « modèles culturels » qui dépendent du contexte économique, juridique et politique national et des caractéristiques du management développé dans chaque entreprise (Mutabazi, 2004).

L'examen des travaux sur la diversité culturelle nous amène à conclure que certains chercheurs perçoivent celle-ci comme source de créativité et de recherche permanente de solutions les plus adéquates aux problèmes. Selon Dupriez et Simons (2002), le cadre expatrié n'est pas obligé d'adopter les idées émises par les locaux mais, il importe de les comprendre et les respecter. Autrement dit, les chercheurs mettent l'accent sur l'identification des différences culturelles pour les mettre au service de l'entreprise. Gauthey et al. (1988) et Adler (1994) s'accordent à considérer que le travail avec des personnes d'origines culturelles différentes peut apporter au projet international une dimension nouvelle et enrichissante. Cette idée est également partagée par Mutabazi (2004), Barel (2006) et Brasseur (2008) ayant souligné l'importance d'appréhender les différences culturelles comme des sources d'enrichissement, de complémentarité et d'ouverture d'esprit. La diversité culturelle est ainsi une bonne occasion pour profiter des spécificités de chaque culture en échangeant de nouvelles idées plus riches (Gérard, 2005). Pour Gauthey et al. (1988), Adler (1994) et Hampden-Turner et Trompenaars (2004), il importe d'utiliser la diversité comme un levier aidant à la recherche de solutions synergiques aux problèmes.

I.2-L'adaptabilité :

Des psychologues interculturels ont essayé d'identifier et d'étudier les traits de caractère des individus adaptables à l'international (Waxin, 2004 ; Martin et al., 2015). Les premiers travaux dans ce domaine ont commencé dès les années soixante et se sont intéressés à l'étude de

l'adaptabilité des étudiants nord-américains (Tung, 1981). Ensuite, les études ultérieures ont porté sur les cadres expatriés et le personnel d'assistance technique (Waxin, 2004). Il en ressort la mise en exergue de l'importance de certaines compétences personnelles pouvant faciliter et améliorer le processus d'adaptation interculturelle (Black, 1990).

Dans ce sens, Oddou (1991), Grange (1997), Waxin (2004), Pires et al. (2006) et Jannesari et Sullivan (2019) mettent l'accent sur les principaux traits de caractère favorisant l'adaptation interculturelle. A ce titre, ces chercheurs citent la confiance en soi, l'indépendance, l'esprit d'initiative, l'intelligence, l'optimisme, l'empathie, l'extraversion, l'ouverture d'esprit, la flexibilité et la stabilité émotionnelle comportant la résistance au stress et le contrôle de soi face aux critiques.

Les recherches effectuées par Mendenhall et Oddou (1985), Black (1990) et Cerdin (1999) ont largement contribué à concevoir et à mesurer le concept d'adaptabilité à travers l'identification de ses dimensions théoriques. En se basant sur une revue de littérature issue de l'anthropologie, de la psychologie sociale et interculturelle et de la sociologie, Mendenhall et Oddou (1985) ont identifié quatre dimensions de l'adaptabilité, à savoir, la dimension personnelle, la dimension perceptuelle, la dimension relationnelle et la dimension culturelle. Les trois premières dimensions sont liées aux facteurs individuels de l'adaptation.

- **La dimension personnelle :**

Pour Mendenhall et Oddou (1985) et Waxin (2004), cette dimension aide le cadre expatrié à maintenir sa santé mentale et son bien-être psychologique et renforce l'estime qu'il se porte et son efficacité personnelle. Comme le soulignent ces auteurs, cette dimension englobe trois facteurs. Le premier est la capacité de substitution qui se base sur la flexibilité culturelle. Cette dernière favorise le remplacement des activités de plaisir et de bonheur exercées dans le pays d'origine par d'autres identiques ou différentes disponibles dans le pays d'affectation (Mendenhall et Oddou, 1985). Dans ce sens, Leiba-O'Sullivan (1999) montre que les compétences dynamiques telles que les connaissances factuelles peuvent enrichir cette dimension. Sachant qu'il décrit les nouveaux aspects historiques, politiques, économiques, institutionnels et sociaux, ce type de connaissances donne une idée claire et réelle sur les conditions de vie et de travail ainsi que sur les activités possibles à exercer dans le pays d'accueil (Leiba-O'Sullivan, 1999).

Le deuxième facteur est la capacité de résistance au stress considérée par Mendenhall et Oddou (1991) comme l'un des principaux facteurs de réussite de l'expatriation. En effet, les expatriés les plus adaptés sont ceux qui essayent de gérer au mieux le stress vécu lors de la confrontation à une nouvelle culture. A ce titre, Ratiu (1983) identifie « les zones de stabilité » ayant favorisé le retrait du cadre expatrié quand il se trouve confronté à des situations génératrices de stress. Black et al. (1991) trouvent une relation significative entre la capacité de résolution des conflits, la flexibilité culturelle et les trois facettes de l'adaptation interculturelle. A cet égard, Leiba-O'Sullivan (1999) met l'accent sur les compétences stables liées à la stabilité émotionnelle. Selon l'auteur, elle rend le cadre expatrié plus calme, à l'aise et moins agressif face au stress.

- **La dimension relationnelle :**

Cette dimension englobe l'aptitude à développer des relations interpersonnelles durables avec les locaux et la volonté de communiquer avec eux (Mendenhall et Oddou, 1985 ; Waxin, 2004). Pour Mendenhall et Oddou (1985), elle se traduit par l'usage du langage local ou du dialecte ainsi que par le désir de comprendre leurs spécificités. Ces auteurs signalent également que la volonté réelle de communiquer prime sur le niveau de maîtrise de la langue du pays d'affectation. Cependant, Morley et Flynn (2003) mettent en évidence les barrières qui rendent difficile la communication avec les locaux. Comme le notent les chercheurs, ces problèmes sont essentiellement liés à la communication implicite au niveau de la perception, de l'interprétation ou de l'évaluation des messages non verbaux.

Dans ce sens, Leiba-O'Sullivan (1999) met en exergue l'importance des connaissances conceptuelles facilitant la compréhension de la manière dont le pays d'accueil traite et apprécie les principaux sujets liés, par exemple, aux modes appropriés de comportement, aux droits individuels, à la nature des rapports sociaux et aux obligations. Pour Leiba-O'Sullivan (1999), les compétences stables comme l'extraversion, la coopération et la volonté de développer des relations positives avec des membres de différentes cultures sont mises également en exergue.

- **La dimension perceptuelle :**

Elle correspond à la capacité d'identifier et de comprendre les raisons pour lesquelles les nationaux du pays d'accueil se comportent de cette façon (Waxin, 2004). Cette capacité améliore l'interaction avec les locaux du fait qu'elle minimise l'incertitude dans les relations entretenues (Mendenhall et Oddou, 1985 ; Waxin, 2004). A ce niveau, la littérature montre que cette dimension se base sur l'observation et l'interprétation en évitant le jugement et l'évaluation des comportements des autres. Les cadres qui s'adaptent le plus sont souples et expriment moins de rigidité en essayant de collecter plus d'informations sur les comportements des locaux (Mendenhall et Oddou, 1985). A ce titre, Cerdin (1996) se base sur les travaux de Berry (1990) pour opérationnaliser la dimension perceptuelle via « le pluralisme » (Waxin, 2004). En effet, la stratégie d'acculturation, définie par Berry (1990) comme le processus par lequel les membres issus d'une certaine culture s'adaptent à un nouveau référent culturel, consiste à garder sa propre identité culturelle tout en développant des relations durables avec les membres de la communauté d'accueil. Dans cette optique, Leiba-O'Sullivan (1999) note que cette dimension peut être enrichie par des compétences dynamiques telles que les connaissances relatives aux attributs impliquant une prise de conscience croissante du mode de comportement approprié au nouveau contexte culturel ainsi que par des compétences stables comme l'ouverture à l'expérience et la flexibilité.

- La dimension culturelle :

Elle correspond au degré de divergence entre les cultures d'origine et d'accueil (Waxin et Chandon, 2000). En effet, l'adaptation interculturelle sera plus ou moins favorisée en fonction du degré de similarité culturelle (Mendenhall et Oddou, 1985 ; Black, 1990 ; Cerdin et Peretti, 2000 ; Waxin et Chandon, 2003).

Cerdin (1999) enrichit les travaux de Mendenhall et Oddou (1985) et Black (1990) à travers une étude empirique analysant les déterminants de l'adaptation des cadres français expatriés.

Son apport se traduit par la mise en évidence de six facettes de l'adaptabilité, à savoir, la volonté de communiquer, la capacité d'ouverture, la confiance dans les compétences techniques, la capacité de substitution, l'orientation sociale et la capacité de retrait. Toutes ces facettes, à l'exception de la capacité de retrait, sont positivement associées à l'adaptation (Waxin, 2000 ; Waxin et Chandon, 2003).

Les travaux empiriques antérieurs sont unanimes à confirmer l'existence de liens entre l'adaptabilité et l'adaptation interculturelle des cadres expatriés. En effet, les capacités personnelles, relationnelles et perceptuelles constitutives de l'adaptabilité ont un impact significatif et positif sur les trois facettes de l'adaptation (Mendenhall et Oddou, 1985). Pour Black (1990) et Cerdin (1999), la relation entre l'adaptabilité et l'adaptation interculturelle est jugée positive. Dès lors, nous posons l'hypothèse suivante : Les six dimensions de l'adaptabilité (confiance en ses compétences techniques, capacité de substitution, capacité d'ouverture, orientation sociale, volonté de communiquer, résistance active au stress) exercent un effet positif sur les trois dimensions de l'adaptation interculturelle.

II - Méthodologie de recherche :

L'objectif de notre partie empirique est de tester l'effet de l'adaptabilité représentée par ses six dimensions sur les trois facettes de l'adaptation interculturelle. Pour ce faire, nous allons opter pour une approche positiviste basée sur une démarche *hypothético-déductive*. Comme le soulignent Boutillier et al. (2005), le raisonnement hypothético-déductif est axé sur l'observation et la déduction. Il consiste à se référer aux connaissances acquises, théories et concepts pour émettre des hypothèses qui seront ensuite testées à l'épreuve des faits. Dans cette partie consacrée à la présentation de la méthodologie, nous donnerons une idée sur l'échantillon et la collecte des données, les outils de mesure des variables et la démarche statistique.

II.1- L'échantillon et la collecte des données :

Après avoir rédigé le questionnaire, nous avons considéré qu'il est important de le soumettre à un pré-test. La version finale du questionnaire est traduite en français, anglais et italien. Elle est adressée à 600 cadres expatriés dont 200 ont été contactés personnellement et surtout grâce à des intermédiations et le reste par voie électronique. Les entreprises participantes appartiennent à différentes nationalités ainsi qu'à trois grands secteurs d'activités : industrie (74,75%), services et technologies (20,30%) et communication (4,95%) et dont la localisation géographique se situe dans différentes régions de la Tunisie.

Pour favoriser le taux de réponse, nous avons insisté sur la confidentialité des réponses et proposé aux cadres expatriés intéressés par notre recherche de recevoir une synthèse des résultats de notre travail. Après avoir vérifié le temps passé par les répondants en Tunisie (au moins 6 mois), 232 questionnaires exploitables ont été récupérés (dont 70 % obtenus en face à face et 30 % par voie électronique), le taux de retour est, en effet, de 38,66 %. L'échantillon comporte 232 cadres expatriés dont 95 français, 78 italiens, 22 belges, 12 allemands, 10

espagnols, 3 turcs, 3 algériens, 2 anglais, 2 marocains, 2 albanais, 2 du Pays Bas et 1 roumain. Les cadres qui ont répondu sont principalement des hommes (89,22 %). Les femmes, comme dans la plupart des enquêtes sur l'expatriation, constituent un pourcentage très minoritaire des répondants (10,78 %). L'âge moyen des répondants est de 40,7 ans. Les expatriés interrogés occupent des postes de dirigeant (8,62 %), cadre supérieur (79,31 %), cadre intermédiaire (10,34 %) et cadre moyen (1,72 %).

II.2 -La mesure des variables :

- L'adaptation interculturelle : Nous reprenons l'échelle créée par Black et Stephens (1989) mesurant le degré d'adaptation au travail (3 énoncés), à l'interaction avec les locaux (4 énoncés) et aux conditions générales de vie (7 énoncés). L'échelle va de (1) pas du tout adapté à (7) tout à fait adapté.
- L'adaptabilité : Nous nous basons sur les travaux de Waxin (2000) qui a proposé une échelle de mesure améliorée des six dimensions de l'adaptabilité, à partir du travail de Cerdin (1996) et de Cerdin et al. (1999). Pour établir les échelles de mesure des cinq premières dimensions de l'adaptabilité : la confiance dans ses compétences techniques (3 énoncés) (% = 0,92 ; α = 0,95), la capacité de substitution (3 énoncés) (% = 0,89 ; α = 0,93), l'orientation sociale (3 énoncés) (% = 0,86 ; α = 0,92), la volonté de communiquer (4 énoncés) (% = 0,88 ; α = 0,95) et la capacité d'ouverture (3 énoncés) (% = 0,84 ; α = 0,91), nous reprenons les échelles de Cerdin (1996), reprises et confirmées / modifiées par Cerdin et al. (1999). Nous suivons la même démarche adoptée par Waxin et Chandon (2003) du fait que cette épuration est réalisée sur la base des résultats du pré-test.

II.3 – Présentation de la démarche statistique

Tout d'abord, il convient de vérifier que les données comprises dans le questionnaire répondent aux critères de qualités psychométriques généralement requis par la recherche quantitative en sciences de gestion, à savoir : la fiabilité mesurée via le recours à l'alpha de Cronbach (α) et la validité (Thiétart, 2003). Dans le cadre de notre travail, la validité de contenu est vérifiée étant donné que les items de notre questionnaire étaient soumis à des collègues chercheurs pour une analyse critique du fond et de la forme. Pour la validité de construit, elle sera effectuée au travers les techniques d'analyse factorielle confirmatoire.

Pour tester notre hypothèse, nous avons choisi de se référer à la méthode de régression et plus particulièrement, à une procédure séquentielle descendante dite aussi « *backward* ». En effet, la régression se présente comme la méthode explicative la plus fréquemment utilisée et la plus connue à cause de la simplicité de son application (Evrard et al., 2009). La procédure choisie permet de détecter plus de variables intéressantes en faisant entrer toutes les variables avant de rejeter une à une celles qui sont insuffisamment associées à la cible et qui contribuent le moins au modèle (Tufféry, 2007). Elle permet également de réduire la multicollinéarité entre les variables explicatives en éliminant celles qui sont le plus corrélées entre elles tout en conservant au mieux le pouvoir explicatif du modèle (Waxin et Chandon,

2003). La nature des tests statistiques nécessaires pour vérifier notre hypothèse de recherche nous conduit à choisir SPSS 17 comme technique de traitement statistique classique.

III- Présentation et discussion des résultats :

La partie suivante sera dédiée à l'exposition et à la discussion des résultats de notre recherche.

III.1-Présentation des résultats :

Après avoir vérifié la fiabilité et la validité des échelles de l'adaptation interculturelle et de l'adaptabilité, nous allons consacrer la partie suivante à tester nos hypothèses de recherche. En d'autres termes, il s'agit d'étudier la relation entre chacune des trois dimensions de l'adaptation interculturelle et l'adaptabilité composée de la confiance en ses compétences techniques (F1), de la capacité de substitution (F2), de l'orientation sociale (F3), de la volonté de communiquer (F4), de la capacité d'ouverture (F5) et de la résistance au stress (F6).

III.1.1- Impact de l'adaptabilité sur l'adaptation au travail :

Le test de Durbin-Watson (1,988) et le facteur d'inflation de variance montrent l'absence de problème d'hétéroscédasticité et de multicollinéarité. Après huit tris successifs impliquant l'élimination progressive des variables non significatives identifiées dans le premier modèle, l'analyse de la régression descendante pas à pas met en exergue l'effet significatif et positif d'un seul facteur sur l'adaptation au travail. Il y a alors une relation de dépendance entre l'adaptation au travail et la confiance en ses compétences techniques (F1). Cette variable explique 17,8% de la variance de l'adaptation au travail. Comme le montre le tableau suivant, le facteur lié à la confiance en ses compétences techniques est le plus fortement associé à l'adaptation au travail ($r = 0,331$, $p < 0,01$). En d'autres termes, plus le cadre expatrié sent qu'il possède les qualifications et les compétences techniques et professionnelles nécessaires à l'accomplissement de sa mission à l'étranger, plus son adaptation au travail est favorisée.

Tableau 1: Impact de l'adaptabilité sur l'adaptation au travail

Facteurs	Adaptation au travail							
	Modèle 1				Modèle 9			
	Beta	Test t	Sig	VIF	Beta	Test t	Sig	VIF
F1	0,319	3,712**	0,000	1,116	0,331	4,026**	0,000	1,035
F2	-0,170	-1,541	0,126	1,836				
F3	-0,045	-0,375	0,708	2,147				
F4	0,018	0,128	0,899	2,972				
F5	-0,065	-0,464	0,643	2,941				
F6	0,118	0,988	0,325	2,158				
R^2	0,231				0,191			
R^2ajusté	0,165				0,178			
F	3,493**				14,597**			

*p < 0,05 ; ** p < 0,01

III.1.2- Impact de l'adaptabilité sur l'adaptation à l'interaction :

Le test de Durbin-Watson (1,711) et le facteur d'inflation de variance révèlent l'absence d'hétéroscédasticité et de multicollinéarité. Comme le montre le tableau ci-dessous, le premier modèle de régression ne met en exergue que l'effet significatif de la capacité de substitution, de l'orientation sociale et de la capacité d'ouverture sur l'adaptation à l'interaction. Pour la résistance au stress, la relation est positive mais non significative avec l'adaptation à l'interaction. Elle est négative et non significative quant aux variables relatives à la confiance en ses compétences techniques ainsi qu'à la volonté de communiquer.

Après six tris successifs, l'analyse de la régression descendante pas à pas simplifie notre modèle explicatif et met en évidence la relation significative entre l'adaptation à l'interaction et la capacité de substitution, l'orientation sociale et la capacité d'ouverture. Ces variables expliquent 47,2% de la variance de l'adaptation à l'interaction. En effet, les résultats obtenus montrent que la variable explicative relative à l'orientation sociale est la plus fortement associée à l'adaptation à l'interaction ($r = 0,381$, $p < 0,01$). En d'autres termes, l'expression des sentiments d'aisance lors de la rencontre avec des étrangers, l'extraversion et l'aptitude à développer des relations interpersonnelles conviviales et durables avec les locaux favorisent l'adaptation à l'interaction.

La capacité d'ouverture a également un effet significatif sur l'adaptation relationnelle ($r = 0,273$, $p < 0,01$). Plus le cadre expatrié possède la capacité de s'initier à de nouvelles cultures et de comprendre les raisons pour lesquelles les nationaux du pays d'accueil se comportent de cette façon, plus il s'adapte à l'interaction avec les locaux et réduit l'incertitude dans les relations entretenues. En ce qui concerne la capacité de substitution, elle a un impact significatif et négatif sur l'adaptation relationnelle du cadre expatrié ($r = -0,175$, $p < 0,05$). En effet, elle favorise son sentiment d'indépendance et de satisfaction et maintient sa capacité de retrait, ce qui agit négativement sur son adaptation à l'interaction avec les locaux.

Tableau 2: Impact de l'adaptabilité sur l'adaptation à l'interaction

Facteurs	Adaptation à l'interaction							
	Modèle 1				Modèle 7			
	Beta	Test t	Sig	VIF	Beta	Test t	Sig	VIF
F1	-0,069	-0,995	0,322	1,116				
F2	-0,189	-2,115*	0,037	1,836	-0,175	-2,045*	0,043	1,753
F3	0,387	4,012**	0,000	2,147	0,381	4,317**	0,000	1,861
F4	-0,089	-0,783	0,435	2,972				
F5	0,324	2,871**	0,005	2,941	0,273	3,339**	0,001	1,599
F6	0,003	0,035	0,972	2,158				
R^2	0,498				0,488			
R^2 ajusté	0,454				0,472			
F	11,487**				29,123**			

*p < 0,05 ; ** p < 0,01

III.1.3- Impact de l'adaptabilité sur l'adaptation générale :

Pour cette régression, le test de Durbin-Watson (1,972) et le facteur d'inflation de variance confirment l'absence de problème d'hétéroscédasticité et de multicollinéarité. Par ordre décroissant et après sept tris successifs correspondant à l'élimination progressive des variables non significatives identifiées dans le premier modèle, l'analyse de la régression descendante pas à pas met en exergue l'effet significatif de la capacité de substitution ($r = 0,717$, $p < 0,01$) et de l'orientation sociale ($r = -0,188$, $p < 0,05$) sur l'adaptation générale. Ces variables expliquent 43,6% de la variance de l'adaptation générale. En d'autres termes, plus le cadre expatrié substitue des choses (nourriture, vêtements, etc.) ou des activités de plaisir exercées dans le pays d'origine par d'autres similaires ou différentes disponibles dans le pays d'accueil, plus il maintient son bien-être psychologique et s'adapte aux conditions générales de vie à l'étranger. Cependant, l'orientation sociale est négativement associée à l'adaptation générale.

Tableau 3: Impact de l'adaptabilité sur l'adaptation générale

Facteurs	Adaptation générale							
	Modèle 1				Modèle 8			
	Beta	Test t	Sig	VIF	Beta	Test t	Sig	VIF
F1	-0,080	-1,126	0,263	1,116				
F2	0,742	8,151**	0,000	1,836	0,717	8,910**	0,000	1,448
F3	-0,224	-2,271*	0,025	2,147	-0,188	-2,333*	0,021	1,448
F4	0,176	1,517	0,132	2,972				
F5	-0,228	-1,975	0,051	2,941				
F6	0,035	0,351	0,726	2,158				
R^2	0,476				0,449			
R^2ajusté	0,431				0,436			
F	10,530**				33,462**			

*p < 0,05 ; ** p < 0,01

Le tableau suivant récapitule les résultats obtenus de l'étude de l'effet des six dimensions de l'adaptabilité sur les trois facettes de l'adaptation interculturelle.

Tableau 4 : Récapitulatif des résultats de la recherche

Variables explicatives	Variables à expliquer		
	Adaptation au travail	Adaptation à l'interaction	Adaptation générale
Confiance en ses compétences techniques	S (+)	NS	NS
Capacité de substitution	NS	S (-)	S (+)
Orientation sociale	NS	S (+)	S (-)
Volonté de communiquer	NS	NS	NS
Capacité d'ouverture	NS	S (+)	NS
Résistance active au stress	NS	NS	NS

S (+) : Relation significative et positive S (-) : Relation significative et négative
NS : Relation non significative

III.2- Discussion des résultats :

Les chercheurs en psychologie interculturelle et en sciences de gestion ont mis en exergue l'importance des traits personnels dans la réussite de l'expatrié à l'étranger (Arthur et Bennett, 1995). Six dimensions de l'adaptabilité ont été prises en compte pour étudier leur impact sur les trois facettes de l'adaptation interculturelle : la confiance en ses compétences techniques, la capacité de substitution, l'orientation sociale, la volonté de communiquer, la capacité d'ouverture et la résistance active au stress.

III.2.1- Impact de la confiance en ses compétences techniques :

Conformément aux résultats de Cerdin (1996), la confiance des cadres expatriés en les compétences professionnelles qu'ils possèdent favorise leur adaptation au nouvel environnement de travail. Dans le contexte tunisien, les expatriés qui sont qualifiés professionnellement pour cette expatriation ou qui ont déjà eu recours à des compétences techniques similaires à celles nécessaires pour cette affectation réussissent mieux dans l'accomplissement de leurs responsabilités spécifiques et celles d'encadrement.

Si l'adaptation au travail désigne l'engagement envers l'entreprise, la volonté d'y demeurer et la satisfaction éprouvée face au nouveau travail (Black et Stephens, 1989), les cadres expatriés affectés en Tunisie semblent y accorder une importance grandissante. Ce résultat n'est en fait pas surprenant du fait que l'adaptation au travail est la plus explicative de leur performance et de l'accomplissement de leur mission dans sa totalité (Cerdin et Peretti, 2000). Ce résultat est en concordance avec celui de l'étude empirique menée par Cerdin (1996) auprès des cadres français expatriés. En effet, ce chercheur trouve que la confiance en ses compétences professionnelles se présente comme la seule variable individuelle ayant un impact positif et significatif sur l'adaptation au travail.

Ce lien nous apparait évident et naturel. En d'autres termes, il peut être expliqué par le fait que la confiance de l'expatrié dans les compétences techniques qu'il possède joue un rôle crucial dans l'accomplissement de sa mission internationale et favorise son adaptation au travail (Mendenhall et Oddou, 1985). Il semble alors que l'effet de cette variable sur l'adaptation interculturelle des cadres expatriés en Tunisie n'est perçu que sur l'adaptation au travail.

III.2.2- Impact de la capacité de substitution :

Les chercheurs qui se sont basés sur l'étude de la relation entre la capacité de substitution et l'adaptation s'accordent à considérer que l'effet de cette variable est significatif sur l'adaptation interculturelle et plus précisément, sur au moins une de ses facettes (Black, 1990 ; Cerdin, 1999 ; Mendenhall et Oddou, 1985 ; Waxin et Chandon, 2003 ; Waxin, 2005). Nos résultats font ressortir une relation significative entre cette variable et l'adaptation à l'interaction (négative) et l'adaptation générale (positive). En effet, cet impact négatif résulte essentiellement de la satisfaction éprouvée par les cadres expatriés suite au remplacement

d'objets et d'activités de loisir par d'autres disponibles dans le pays d'accueil. Cette capacité de substitution leur permet alors de maintenir le sentiment d'indépendance et de se retirer des locaux, ce qui agit négativement sur leur adaptation à l'interaction avec les membres de la communauté d'accueil.

En ce qui concerne l'effet positif de cette variable, nous rejoignons le travail mené par Cerdin (1996) selon lequel la capacité de substitution constitue la seule qualité personnelle expliquant l'adaptation générale (Cerdin et Peretti, 2000). Ce lien positif et significatif peut être expliqué par le fait que l'adaptation des cadres expatriés aux conditions générales de vie en Tunisie se base essentiellement sur leur flexibilité culturelle. En d'autres termes, elle dépend en grande partie de leur capacité à remplacer les activités de plaisir et de bonheur exercées dans le pays d'origine par d'autres identiques ou différentes disponibles en Tunisie. Nous rappelons à ce titre que Mendenhall et Oddou (1985) ont établi une relation positive entre l'adaptation générale et la substitution de la nourriture et des activités de loisir pratiquées dans le pays d'origine par d'autres disponibles dans le pays hôte. A titre d'exemple, Mumford (1975) a trouvé que l'adaptabilité culinaire se présente comme un aspect important de l'adaptation interculturelle des cadres expatriés (Mendenhall et Oddou, 1985).

Une autre explication possible est que dans le contexte tunisien, les conditions générales de vie ne sont pas tellement génératrices de stress pour que les expatriés adoptent des attitudes de retrait en maintenant comme le précise Ratiu (1983) des « zones de stabilité ». Si les retraits temporaires permettent de minimiser l'effet initial du choc culturel et l'occurrence de problèmes interculturels, nos résultats montrent que les cadres expatriés privilégient le changement, la découverte et la substitution à l'adhésion totale à des habitudes anciennes telles que l'écriture ou le culte religieux (Chwo-ming Yu et al., 2005).

Le résultat de notre étude rejoigne ceux des recherches précitées. Cependant, nous n'avons pas pu relever l'impact significatif de la capacité de substitution sur l'adaptation au travail. En effet, notre résultat n'est pas en concordance avec celui obtenu par Waxin et Chandon (2003). Ces chercheurs ont trouvé que ce trait personnel agit également sur l'adaptation au travail d'un échantillon de cadres expatriés français, allemands, coréens et scandinaves.

III.2.3- Impact de l'orientation sociale :

Les résultats de notre étude montrent que cette variable agit significativement sur l'adaptation à l'interaction (impact positif) ainsi que sur l'adaptation générale (impact négatif). Ce lien apparait intuitif et naturel. Bien que les cadres expatriés soient aptes à développer des relations interpersonnelles durables avec des étrangers, leur adaptation aux conditions générales de vie en Tunisie est défavorisée. En effet, la volonté d'établir des relations sociales semble être limitée et ne s'étend pas suffisamment au delà du cadre de l'entreprise pour qu'elle puisse faciliter l'adaptation générale des expatriés. Ce résultat négatif peut dépendre du temps passé dans le pays d'accueil, d'une capacité insuffisante à s'adapter facilement à de nouveaux modes de vie, d'une méconnaissance du langage local et d'un certain degré de méfiance et de résistance au changement surtout au cours de la première période vécue en Tunisie.

L'impact significatif et positif de cette variable n'est alors relevé que sur une seule facette de l'adaptation interculturelle. Le résultat de notre recherche va à l'encontre de ceux trouvés par Cerdin (1996) et Waxin et Chandon (2003). En effet, l'étude menée par le premier chercheur auprès des cadres français expatriés a révélé l'absence d'une relation significative entre l'orientation sociale et les trois facettes de l'adaptation interculturelle (Cerdin et Peretti, 2000). Pour leur part, Waxin et Chandon (2003) ont établi un lien positif et significatif entre ce trait de personnalité et l'adaptation au travail.

Bien que certains chercheurs ont suggéré que les expatriés trouvent plus de difficultés pour établir des relations avec les locaux que de s'adapter au travail et aux conditions générales de vie (Black et al., 1999 ; Selmer, 2002), dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons pu déceler une relation significative et positive entre l'orientation sociale et l'adaptation à l'interaction. Cet effet positif et significatif peut être expliqué par la volonté des cadres expatriés d'être performants non pas uniquement sur le plan économique mais également au niveau social, ce qui justifie l'importance grandissante qu'ils accordent à leur adaptation à l'interaction avec les tunisiens à l'intérieur et en dehors du travail.

Bien qu'il existe plus de méfiance entre les cadres étrangers et les locaux qu'au sein d'un groupe homogène (Adler, 1994 ; Bollinger et Hofstede, 1987 ; Dupriez et Simons, 2002), il semble que les expatriés disposent de la capacité à entretenir des relations avec les tunisiens. Cette orientation sociale est due au renforcement de la tentation de s'ouvrir vers l'autre et se traduit par l'expression des sentiments d'aisance lors de la rencontre avec des étrangers (Adler, 1994 ; Barel, 2006). Nous pouvons également considérer qu'elle est maintenue grâce à la convivialité des locaux ainsi qu'à leur volonté et capacité d'interagir avec les cadres expatriés.

III.2.4- Impact de la volonté de communiquer :

Le résultat obtenu demeure décevant par rapport aux attentes formées par le cadre théorique de cette étude. Il semble alors qu'il n'existe, chez les cadres expatriés, aucune relation entre la volonté de communiquer et les trois facettes de l'adaptation. Ce résultat est semblable à celui de Cerdin et Peretti (2000). En effet, ces chercheurs ont rapporté un lien non significatif entre la volonté des expatriés français de communiquer avec les locaux et l'adaptation interculturelle.

Si l'étude menée par Waxin et Chandon (2003) a montré que la volonté de communiquer se présente comme l'une des principales variables agissant sur l'adaptation au travail, dans le cadre de notre recherche, les expatriés ne semblent pas y accorder la même importance. Ce résultat peut être expliqué par les différentes barrières qui entravent la communication des cadres expatriés avec les tunisiens à l'intérieur et en dehors du travail. En effet, la méconnaissance du langage local ou du dialecte empêche les expatriés de communiquer avec les locaux surtout lorsque ces derniers ne maitrisent pas la langue étrangère. De ce fait, les cadres internationaux préfèrent soit communiquer uniquement avec leurs collègues de même nationalité, soit encore s'adresser à leurs collaborateurs locaux. Ces derniers

connaissent généralement la langue étrangère et celle locale et se présentent alors comme des intermédiaires entre les cadres expatriés et les employés locaux.

Dans le contexte tunisien, l'effet non significatif de la volonté de communiquer sur l'adaptation interculturelle peut être également du à l'absence ou à l'insuffisance de programmes de formation interculturelle susceptibles d'aider les cadres expatriés à mieux communiquer avec les locaux. Comme le soulignent Hampden-Turner et Trompenaars (2004) et Shi et Wang (2014), les expatriés se trouvent alors confrontés à des problèmes de communication explicite au niveau du ton de la voix et du langage parlé et implicite (communication non-verbale, contact visuel, langage gestuel).

Une autre explication possible est que les cadres expatriés ne désirent pas communiquer avec les locaux. En effet, Mendenhall et Oddou (1985) ont considéré que la volonté réelle de communiquer prime sur le niveau de maîtrise de la langue du pays hôte. Dans le cadre de notre recherche, nous pouvons alors déduire que la négligence ou l'incompréhension de la nouvelle culture, le temps passé dans le pays d'accueil, la nouveauté du pays, les effets néfastes du choc culturel (Shi et Wang, 2014), le stress, l'anxiété et les problèmes familiaux peuvent agir sur la volonté des expatriés de communiquer avec les tunisiens à l'intérieur et en dehors du travail.

III.2.5- Impact de la capacité d'ouverture :

Des chercheurs (Black, 1990 ; Cerdin et Peretti, 2000 ; Mendenhall et Oddou, 1985 ; Waxin et Chandon, 2003 ; Waxin, 2005) s'accordent à montrer que l'effet de cette variable est significatif sur l'adaptation interculturelle. Conformément aux résultats de Cerdin et Peretti (2000), nous avons pu relever un effet positif et significatif de la capacité d'ouverture sur l'adaptation à l'interaction. Nos résultats vont à l'encontre de ceux trouvés par Waxin et Chandon (2003) ayant établi un lien positif et significatif entre cette variable et l'adaptation au travail.

Bien que plusieurs chercheurs ont mis en exergue la difficulté et la complication des relations entretenues entre les cadres expatriés et les locaux (Barel, 2006 ; Chrétien, 2003 ; Shi et Wang, 2014), il semble que dans le cadre de notre étude, le fait de s'ouvrir à de nouvelles cultures a une incidence sur leur capacité d'établir des relations avec les tunisiens. Cet impact positif et significatif peut être essentiellement expliqué par le fait que l'adaptation à l'interaction émane de la manière dont les cadres expatriés appréhendent les différences culturelles observées dans ce pays. Comme l'expliquent plusieurs auteurs, la nature des différences culturelles en elles-mêmes ne constitue pas l'origine du problème interculturel (Barel, 2006 ; Brasseur, 2008 ; Chrétien, 2003). Cette relation significative dépend alors de la souplesse des expatriés et de leur volonté de réduire l'incertitude dans les relations entretenues et de comprendre les raisons pour lesquelles les locaux se comportent de cette manière (Mendenhall et Oddou, 1985 ; Waxin, 2004).

Comme nous l'avons montré et étant donné l'absence de programmes adéquats de formation interculturelle, une autre explication possible est que les différentes formes de soutien

apportées par les collègues et l'organisation d'origine contribuent à améliorer la capacité d'ouverture des expatriés. A la lumière des résultats obtenus, nous pouvons conclure que la capacité des cadres expatriés de s'initier à la culture tunisienne prime sur la rigidité, l'isolement et la résistance au changement et explique alors leur adaptation à l'interaction avec les tunisiens.

III.2.6- Impact de la résistance active au stress :

Plusieurs chercheurs ont mis en exergue l'impact significatif de cette variable sur l'adaptation et plus particulièrement, sur une de ses facettes (Mendenhall et Oddou, 1991 ; Shi et Wang, 2014 ; Waxin et Chandon, 2003). Les expatriés les plus adaptés sont alors ceux qui essayent de gérer au mieux le stress vécu lors de l'exposition à un nouveau contexte culturel (Mendenhall et Oddou, 1991 ; Shi et Wang, 2014). En revanche, les résultats de notre étude montrent que, contrairement à nos attentes, il n'y a aucune relation significative entre la résistance active au stress et les trois facettes de l'adaptation interculturelle.

Dans le contexte tunisien, il semble que les cadres expatriés, lorsqu'ils se trouvent confrontés à des situations génératrices de stress, privilégient le retrait en identifiant comme l'indique Ratiu (1983), « des zones de stabilité ». Ce résultat peut être expliqué par le fait que l'instabilité émotionnelle rend les cadres expatriés moins calmes, mal à l'aise et agressifs face aux situations stressantes (Leiba-O'Sullivan, 1999). En d'autres termes, le souci de performance économique, les pressions du siège, l'éloignement des proches et des amis, l'inadaptation de la famille, les problèmes de communication et l'anxiété sont susceptibles de réduire le confort psychologique ressenti à l'étranger.

Sur la base des stratégies de lutte contre le stress établies par Folkman et al. (1986), nous constatons que les cadres expatriés n'essayent ni de modifier les procédures pour qu'elles soient mieux adaptées aux spécificités culturelles locales, ni de rechercher de l'information ou de la formation pour réduire les situations incertaines. La réévaluation psychologique de la nouvelle situation et le désengagement émotionnel ne sont pas également pris en considération. Une autre explication possible est que l'absence de programmes rigoureux et pertinents de formation interculturelle minimise à la fois la volonté et la capacité des cadres expatriés de faire face au stress vécu. Ce résultat dépend également du temps passé dans le pays d'affectation (Pinder et Schroeder, 1987) et du degré de différence entre la culture d'origine et celle d'accueil (Black et al., 1991 ; Shi et Wang, 2014).

Conclusion

La question de l'adaptation interculturelle ne cesse de susciter l'intérêt des chercheurs et des praticiens dans le domaine du management interculturel, vu les bénéfices que celle-ci peut apporter à l'entreprise internationale, aux cadres expatriés ainsi qu'au pays d'accueil. Dès lors, les résultats tirés de notre étude apportent des enseignements à toutes les parties concernées par l'expatriation. Au regard des résultats obtenus, les organisations d'origine doivent désormais promouvoir l'adaptabilité en optant pour des pratiques novatrices en matière de

GIRH afin de favoriser l'adaptation interculturelle des cadres affectés en Tunisie. En effet, la prise en considération de la nouveauté du pays et de la diversité culturelle et sociétale se présente comme un véritable défi à relever dans le cadre de la responsabilité sociale de l'entreprise et du renforcement de sa compétitivité à l'échelle internationale. La négligence de cette diversité compromettrait l'adaptation interculturelle des cadres expatriés et l'accomplissement performant et total de leur mission et nuirait à long terme aux objectifs de l'entreprise et au succès de ses opérations internationales.

A ce titre, les professionnels en management international doivent travailler à diffuser au sein des entreprises internationales une culture qui valorise l'apprentissage interculturel. Cela suggère notamment des implications considérables en ce qui a trait à la formation interculturelle, au soutien psychologique, informationnel et logistique permanent apporté par l'organisation d'origine avant, pendant et après l'affectation internationale mais également à l'engagement de la part des futurs expatriés. Ces derniers doivent posséder certains traits personnels qui leur permettent d'être suffisamment ouverts aux différentes cultures et aptes à développer leurs capacités cognitives, comportementales et affectives.

L'élaboration de programmes formels de mentorat et la création de réseaux communicationnels et informationnels sont susceptibles d'aider les cadres expatriés à résoudre leurs problèmes, à mieux interagir avec les locaux et à s'intégrer dans la nouvelle société. La deuxième implication fait écho à la première. En effet, l'importance de l'adaptation anticipée pour chacune des dimensions de l'adaptation a été largement confirmée par la littérature sur l'expatriation et souligne la nécessité pour les organisations d'origine de donner aux futurs expatriés une idée réaliste et claire de l'affectation dans tous ses aspects. Dans cette visée, nous proposons que les programmes de formation interculturelle soient suffisamment complets, réels et largement diffusés. Nous mettons également en évidence l'importance pour les professionnels en GIRH de réfléchir à proposer des programmes de formation diversifiés, rigoureux et pertinents. Ces derniers doivent répondre aux besoins exprimés par chaque nationalité des cadres expatriés et satisfaire leurs attentes. L'importance de l'articulation famille-travail à l'étranger rend nécessaire l'assistance de psychologues professionnels, l'intégration des conjoints dans des associations ou des organismes sociaux et le soutien apporté par l'organisation d'origine en termes de recherche d'emploi ou de réduction des problèmes rencontrés.

La promotion de l'adaptabilité appelle les organisations d'origine à aller au-delà des compétences professionnelles dans la sélection des futurs cadres expatriés et à se baser davantage sur les compétences interculturelles (Jannesari et Sullivan, 2019 ; Liao et al., 2021) développées par les expériences internationales antérieures. Il semble également primordial de mettre en avant l'intelligence culturelle et le coaching interculturel.

Les locaux qu'ils soient des citoyens, employés, personnel administratif, agents d'accueil, etc. jouent un rôle très important dans ce cadre et doivent montrer beaucoup plus d'engagement, d'hospitalité, de discipline et de collaboration avec les cadres expatriés et leurs organisations. A ce titre, nous pensons que le déploiement de mesures législatives et administratives plus souples, les facilités accordées aux expatriés et le soutien émotionnel, informationnel et relationnel apporté par les locaux à l'intérieur et en dehors de l'entreprise sont susceptibles

de promouvoir leur adaptabilité et par conséquent, de favoriser leur adaptation interculturelle.

BIBLIOGRAPHIE :

[1] Abdeljalil M. et Dine S. (2005), «Diversité culturelle : Du conflit à l'avantage compétitif ? », CEROG, W.P. n° 739.

[2] Adler N. (1994), *Comportement organisationnel : une approche multiculturelle*, Editions Reynald Goulet, Canada.

[3] Anderson J.R. (1983), *The Architecture of Cognition,* Harvard University Press.

[4] Andreason A. (2003), «Expatriate adjustment to foreign assignments», *International Journal of Commerce and Management,* vol 13, n° 1, pp 44-49.

[5] Aryee S. et Stone R.J. (1996), «Work experiences, work adjustment and psychological well-being of expatriate employees in Hong Kong», *The International Journal of Human Resource Management*, vol 7, n° 1, pp 150-164.

[6] Barel Y. (2006), «Fusions-acquisitions internationales : le choc des cultures», *La revue des sciences de gestion : Direction et Gestion,* vol 41, n° 218, pp 53-59.

[7] Berry J. W. (1990), «Psychology of acculturation», in Bristlin R. W. (Eds.), *Applied cross cultural psychology*, Newbury Park, C.A., Sage, pp 232-253.

[8] Black J. S. (1988), «Work role transitions: A study of American expatriate managers in Japan», *Journal of International Business Studies*, vol19, n° 2, pp 277-294.

[9] Black J. S. (1990), «The relationship of personal characteristics with the adjustment of Japanese expatriate managers», *Management International Review,* vol 30, n° 2, pp 119-133.

[10] Black J. S. (1992), «Socializing American expatriate managers overseas: Tactics, tenure and role innovation», *Group and Organization Management*, vol 17, pp 171-192.

[11] Black J. S. et Gregersen H B. (1991), «The other half of the picture: Antecedents of spouse cross-cultural adjustment», *Journal of International Business Studies*, vol 22, n° 3, pp 461-467.

[12] Black J. S. et Gregersen H B. (1999), «The right way to manage expats», *Harvard business review*, pp 52-62.

[13] Black J.S., Gregersen H.B. et Mendenhall M.E. (1992), *Global Assignments: Successfully Expatriating and Repatriating International Managers,* Jossey-Bass Publishers, San Francisco.

[14] Black J. S., Gregersen H B., Mendenhall M. et Stroh L. (1999), *Globalizing People through International Assignments*, Addison-Wesley.

[15] Black J. S. et Mendenhall M. (1990), «Cross-cultural training effectiveness: A review and a theoretical framework for future research», *The Academy of Management Review*, vol 15, n° 1, pp113-124.

[16] Black J. S. et Mendenhall M. (1991), «The U-Curve adjustment hypothesis revisited: A review and theoretical framework», *Journal of International Business Studies*, vol 22, n° 2, pp 225-245.

[17] Black J. S., Mendenhall M. et Oddou G. (1991), «Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives», *The Academy of Management Review*, vol 16, n° 2, pp 291-317.

[18] Black J. S. et Stephens G. K. (1989), «The Influence of the spouse on American expatriate adjustment and intent to stay in Pacific Rim overseas assignments», *Journal of Management*, vol 15, pp 529-544.

[19] Bollinger D. et Hofstede G. (1987), *Les différences culturelles dans le management,* Editions d'organisation, Paris.

[20] Boutillier S., Goguel D'Allondans A., Labere N. et Uzunidis D. (2005), *Méthodologie de la thèse et du mémoire*, Studyrama.

[21] Brasseur M. (2008), «Le rôle des stéréotypes dans le management de la diversité culturelle : le cas de l'Afrique», *La revue des sciences de gestion : Direction et Gestion,* vol 43, n° 230, pp 61-66.

[22] Caligiuri P. (2000), «Selecting expatriates for personality characteristics: A moderating effect of personality on the relationship between host national contact and cross-cultural adjustment», *Management International Review,* vol 40, n° 1, pp 61-80.

[23] Caligiuri P. M., Hyland M. M., Joshi A. et Bross A. S. (1998), «Testing a theorical model for examining the relationship between family adjustment and expatriates' work adjustment», *Journal of Applied Psychology*, vol 83, pp 598-614.

[24] Caligiuri P. M., Joshi A. et Lazarova M. (1999), «Factors influencing the adjustment of women on global assignments», *International Journal of Human Resource Management,* vol 10, n° 2.

[25] Cerdin J.L., Chandon J-L. et Waxin M. (1999), «The adaptability of the French expatriates: a confirmatory analysis, Workshop on expatriation, Madrid, sept.

[26] Cerdin J-L. et Peretti J-M. (2000), «Les déterminants de l'adaptation des cadres français expatriés », *Revue Française de Gestion*, n° 129, pp 58-65.

[27] Cerdin J-L. (1996), *Mobilité internationale des cadres, adaptation et décision d'expatriation*, Thèse de doctorat, Université des Sciences Sociales de Toulouse I.

[28] Cerdin J-L. (1999), *La mobilité internationale, réussir l'expatriation*, Editions d'organisation, Paris.

[29] Cerdin J-L. (2000), «Recrutement et sélection des expatriés», *Gestion 2000*, vol 4, pp 87-101.

[30] Cerdin J.L. (2003), «International Diffusion of HRM Practices: The role of Expatriates», *Scandinavian Journal Of Business Research*, vol.1, n° 3, in Yahiaoui D. (Eds), «Les outils de GRH en pratique face à la diversité des contextes internationaux», 18ème Congrès AGRH - Outils, Modes et Modèles-, 19-21 septembre, Fribourg- Suisse.

[31] Cerdin J.L. (2004), « Les carrières dans un contexte global », *Revue management et avenir,* vol 1, n° 1, pp 155-175.

[32] Cerdin J.L. (2011), « L'expatriation comme choix de carrière : comment faciliter son succès ? », *Gestion*, vol 36, n° 3, pp 27-33.

[33] Cerdin J.L. (2012), « Les compétences interculturelles : un défi pour la sélection et la formation des employés expatriés », *Gestion*, vol 37, n° 2, pp 6-14.

[34] Chevrier S. (2003), Le *management interculturel*, PUF, Paris.

[35] Chevrier S. (2004), «Le management des équipes interculturelles», *Management International*, vol 8, n° 3, pp 31-39.

[36] Chrétien H. (2003), «La notion d'adaptation pour des expatriés d'une grande entreprise internationale allemande dans des pays en transition», *Management International*, vol 3, n° 7, pp 39-49.

[37] Cox T. (1994), *Cultural Diversity in Organization : Theory research and Practice,* Berrett-Koehler, San Francisco, in Abdeljalil M. et Dine S. (Eds), «Diversité culturelle : Du conflit à l'avantage compétitif ? », CEROG, W.P. n° 739.

[38] Dhadwal A K. et Brasseur M. (2004), «Expatriation et mal-être au travail : le cas des expatriés indiens en Allemagne», W.P. n° 687, CEROG.

[39] D'Iribarne P. (1989), *La logique de l'honneur, gestion des entreprises et traditions nationales,* Editions du Seuil, Paris.

[40] D'Iribarne P. (2003), *Le tiers monde qui réussit : nouveaux modèles*, Odile Jacob, Paris.

[41] D'Iribarne P. (2004), «Face à la complexité des cultures, le management interculturel exige une approche ethnologique», *Management International*, vol 8, n° 3, pp 11-18.

[42] D'Iribarne P., Henry A., Segal J-P., Chevrier S. et Globokar T. (1998), *Cultures et mondialisation : Gérer par –delà les frontières*, Editions du Seuil, Paris.

[43] Dubar C. (2000), *La socialisation : Construction des identités sociales et professionnelles,* Armand Colin, Paris.

[44] Dupriez P. et Simons S. (2000), *La résistance culturelle. Fondements, applications et implications du management interculturel*, De Boeck Université, Bruxelles.

[45] Dupriez P. et Simons S. (2002), *La résistance culturelle : Fondements, applications et implications du management interculturel,* De Boeck Université, 2ème édition, Bruxelles.

[46] Earley P. C. (1987), « Intercultural training for managers: a comparison of doumentary and interpersonal methods», *Academy of Management Journal*, vol 30, pp 685-698.

[47] Evrard Y., Pras B. et Roux E. (2009), *Market : fondements et méthodes des recherches en marketing*, Dunod, 4ème édition, Paris.

[48] Frimousse S. (2007), «Mobilité internationale, cadres locaux et DRH dans les multinationales marocaines : diversité des représentations et des interactions», *Revue internationale sur le travail et la société*, vol 5, n° 3, pp 34-48.

[49] Frimousse S. et Peretti J. (2006), «L'émergence d'une gestion des ressources humaines hybride au Maghreb», *Revue Française de Gestion*, vol 32, n° 166, pp 149-156.

[50] Gauthey F. et Xardel D. (1990), *Management interculturel - Mythes et réalités,* Economica, Paris.

[51] Gauthey F. et Xardel D. (1991), *Management interculturel - Modes et modèles*, Economica, Paris.

[52] Gauthey F., Ratiu I., Rodgers I. et Xardel D. (1988), *Leaders sans frontières : Le défi des différences*, McGraw-Hill, Paris.

[53] Gertsen M. C. (1992), «Intercultural competence and expatriates», *International Journal of Human Resource Management* vol 3, n° 3, pp 341-362.

[54] Igalens J. et Roussel P. (1998), *Méthodes de recherche en gestion des ressources humaines*, Economica, Paris.

[55] Jannesari M. and Sullivan S. (2019), «Career Adaptability and Success of SIEs Career Adaptability and the Success of Self-Initiated Expatriates in China», *Career Development International*, pp1-20.

[56] Leiba-O'Sullivan S. (1999), «The distinction between stable and dynamic cross-cultural competencies: Implications for expatriate trainability», *Journal of International Business Studies,* vol 30, n° 4, pp 709-720.

[57] Liao Y.K, Wu W.Y, Dao T.C and Ngoc Luu T-M (2021), «The Influence of Emotional Intelligence and Cultural Adaptability on Cross-Cultural Adjustment and Performance with the Mediating Effect of Cross-Cultural Competence: A Study of Expatriates in Taiwan», *Sustainability* 2021, *13*, 3374, pp 1-18. https://doi.org/10.3390/su13063374.

[58] Martin C. (2001), «Management interculturel: Portraits comparés d'entreprises en Europe centrale», *La revue des sciences de gestion: Direction et Gestion,* n° 190 / 191, pp 40-43.

[59] Martin A., Nejad H., Colmar S., Arief D., Liem[c]Rebecca and Collie J. (2015), «The role of adaptability in promoting control and reducing failure dynamics: A mediation model», *Learning and Individual Differences*, vol 38, pp36-43.

[60] Mendenhall M. et Oddou G. (1985), «The dimensions of expatriate acculturation: A review», *The Academy of Management Review*, vol 10, n° 1, pp 39-45.

[61] Mendenhall M. et Oddou G. (1986), «Acculturation profiles of expatraite managers: implications for cross-cultural training programs», *Columbia Journal of World Business*, vol 21, n° 4, pp 73-79.

[62] Mendenhall M. et Oddou G. (1991), «Toward a comprehensive model of international adjustment: an integration of multiple theoretical perspectives», *Academy of Management Review*, vol 16, n° 2, pp 291-317.

[63] Mendenhall M., Dunbar E. et Oddou G. (1987), «Expatriate selection, training and career-pathing: A review and critique», *Human Resource Management*, vol 26, n° 3, pp 331-345.

[64] Mérignac O. et Roger A. (2004), «L'impact du conjoint et de la famille sur l'adaptation et la performance des cadres expatriés : l'effet direct et modérateur du profil familial», *15ième Congrès annuel de l'AGRH,* Montréal.

[65] Mérignac O. et Roger A. (2004), «Les dangers de l'expatriation en célibataire géographique », *IAS Printemps 2004* – Tunis.

[66] Mérignac O. (2005), «Réseau, implication et soutien social lors de l'expatriation : les liens entre performance économique et performance sociale», 16e Conférence de l'AGRH-Paris Dauphine-15 et 16 septembre 2005.

[67] Mérignac O. et Roger A. (2005), «L'impact du conjoint et de la famille sur l'adaptation des cadres expatriés», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n° 58, pp 2-11.

[68] Miles M. et Huberman A.M. (1994), *Qualitative data Analysis: an expanded sourcebook*, Sage Edition (traduction française, De Boeck University, 2003).

[69] Miles M. et Huberman A.M. (2003), *Analyse des données qualitatives*, Traduction de la 2 ème édition américaine par Hlady Rispal M., De Boeck Université, Bruxelles.
[70] Morley M J. et Flynn M. (2003), «Personal characteristics and competencies as correlates of intercultural transitional adjustment among US and Canadian sojourners in Ireland», *Management International*, vol 7, n° 2, pp 31-37.

[71] Mumford S. J. (1975), *Overseas adjustment as measured by a mixed standard scale*, in Mendenhall M. et Oddou G. (Eds), «The dimensions of expatriate acculturation: A review», *The Academy of Management Review*, vol 10, n° 1, pp 39-45.

[72] Mutabazi E. (2004), «Le management des équipes multiculturelles : L'expérience des équipes afro-occidentales», *Management International*, vol 8, n° 3, pp 41-53.

[73] Mutabazi E. et Philippe P. (2008), *Pour un management interculturel : De la diversité à la reconnaissance en entreprise,* L'Harmattan, Paris.

[74] Oddou G. (1991), «Managing your expatriates: What the successful firms do», HR. *Human Resource Planning*, vol14, n°4, pp 301-308.

[75] Parker B. et MC Evoy G.M (1993), «Initial examination of a model of intercultural adjustment», *International Journal of Intercultural Relations,* vol 17*,* pp 355-379.

[76] Peretti J-M. (2011), *Tous leaders,* Eyrolles, Ed d'organisation, Paris.

[77] Peretti J-M. (2012), *Tous DRH : Les meilleures pratiques par 51 professionnels,* Eyrolles, Ed d'organisation, Paris.

[78] Pierre P. (2004), «Mondialisation et constructions identitaires de cadres de l'industrie pétrolière», *Revue Française de Gestion*, vol 30, n° 148, pp 87-90.

[79] Pierre P. (2004), «Une internationale des cadres ou des cadres internationaux ?», *Management International*, vol 8, n° 3, pp 55-60.

[80] Pierre P. (2006), «Réflexions sur la construction de l'identité de cadres industriels à l'épreuve de la mobilité internationale», *La revue des sciences de gestion : Direction et Gestion,* vol 41, n° 220 / 221, pp 150-155.

[81] Pruegger V.J. et Rogers T.B. (1994), «Cross cultural sensitivity training: methods and assessment», *International Journal of Intercultural Relations*, vol 18, n° 3, pp 369-387.

[82] Ratiu I. (1983), «Thinking internationally: a comparison of how international executives learn», *International Studies of Management and Organization*, XIII, n° 1-2, pp 139-150.

[83] Rakotomena M H. (2005), « Les ressources individuelles pour la compétence interculturelle individuelle », *Revue internationale sur le travail et la société*, vol 3, n°2, pp 669-688.

[84] Roussel P., Durrieu F., Campoy E. et El Akremi A. (2002), *Méthodes d'équations structurelles : recherches et application en gestion,* Economica, Paris.
[85] Roussel P. et Wacheux F. (2005), *Management des ressources humaines : Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, De Boeck, Bruxelles.

[86] Sainsaulieu R. (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, PFNSP/Dalloz.
Shaffer M A., Harrison D A. et Gilley K.M (1999), «Dimensions, Determinants and differences in the expatriate adjustment process», *Journal of International Business Studies*, vol 30, n° 3, pp 557-563.

[87] Shi L. et Wang L. (2014), « The Culture Shock and Cross-Cultural Adaptation of Chinese Expatriates in International Business Contexts», *International Business Research*; vol. 7, n°1, pp 23-33.

[88] Slama Y. et Ben Ferjani M. (2008), «Analyse des représentations de l'expatriation à partir d'une étude exploratoire en Tunisie», *Revue internationale sur le travail et la société*, vol 6, n°1, pp 1-16.

[89] Thietart R.A. (2003), *Méthodes de recherche en management,* 2ème édition, Dunod, Paris.
Tuffery S. (2007), *Data Mining et statistique décisionnelle : L'intelligence des données*, Ed Technip, Paris.

[90] Tung R. (1981), «Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments», *Columbia Journal of World Business*, vol16, n° 1, pp 68-78.

[91] Trompenaars F. et Hampden-Turner C. (2004), *L'entreprise multiculturelle*, Edition augmentée Maxima, Paris.

[92] Varner I. et Palmer T. (2005), «Role of cultural self-knowledge in successful expatriation», *Singapore Management Review*, vol 27, n° 1, pp 2-20.

[93] Waxin M-F. (2000), «L'adaptabilité des expatriés», Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion CEROG, W.P. n° 573.

[94] Waxin M-F. (2004), «L'adaptabilité du cadre expatrié : Revue critique de littérature, proposition et test d'une échelle de mesure améliorée», HEC Montréal, ASAC.

[95] Waxin M-F. et Barmeyer C. (2008), *Gestion des ressources humaines internationales,* Editions Liaisons, Paris.

[96] Waxin M-F., Roger A. et Chandon J.L. (1999), «L'intégration des expatriés dans leur nouveau poste : Une approche contingente et quantitative, Le cas des expatriés français en Norvège», CEROG, W.P. n° 545.

[97] Waxin M-F. et Chandon J-L. (2000), « L'impact du pays d'origine sur l'adaptation au travail et ses antécédents : les expatriés français et coréens en Inde », Centre d'études et de recherche sur les organisations et la gestion CEROG, W.P. n° 574.

[98] Waxin M-F. et Chandon J-L. (2002), « L'adaptation à l'interaction des expatriés en Inde : l'effet du pays d'origine», *Gestion,* vol 27, pp 56-64.

[99] Waxin M-F. et Chandon J-L. (2003), « L'adaptation au travail des expatriés : ses antécédents et l'effet du pays d'origine», *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, vol 47, pp 57-67.

[100] Waxin M-F. et Panaccio A-J. (2004), « Test de l'efficacité de quatre types de formation interculturelle pour des cadres expatriés en Inde », HEC Montréal, ASAC.

[101] Waxin M-F. et Panaccio A. (2005), «Cross cultural training to facilitate expatriate adjustment: it works! », *Personnel Review*, vol 34, n° 1, pp 51-55.

[102] Yahiaoui D. (2007), «Les outils de GRH en pratique face à la diversité des contextes internationaux», 18ème Congrès AGRH -Outils, Modes et Modèles-, 19-21 septembre, Fribourg- Suisse.

PROPOSITION D'UNE TYPOLOGIE DES ÉTUDIANTS-ENTREPRENEURS : VERS UNE TRANSPOSITION OU UNE ADAPTATION AU CONTEXTE AFRICAIN ?

Binger Bienvenu ATTIANBOU BERIYAN

Doctorant

Université Thomas Sankara / Burkina Faso

bingerberiyan89@gmail.com

Florent SONG-NABA

Maître de conférences agrégé en Gestion

Centre d'études, de documentation et de recherches économiques et sociales (CEDRES) – Université Thomas Sankara / Burkina Faso

florent_songnaba@yahoo.fr

Olivier LISEIN

Chargé de cours et Chargé de recherches senior, PhD

LENTIC – HEC Ecole de Gestion, Université de Liège

o.lisein@uliege.be

Résumé

Le phénomène de la création d'entreprise par des étudiants durant leur parcours d'études supérieures est universel et d'actualité. Ces étudiants-entrepreneurs restent à l'heure actuelle une population sous-étudiée, particulièrement dans le contexte africain. Le constat montre que les étudiants-entrepreneurs présentent des caractéristiques contrastées qu'il convient de mettre en lumière. Ainsi, à partir d'une analyse de publications scientifiques internationales sur le sujet, l'article identifie les principales variables caractéristiques et dresse une typologie de sept profils contrastés d'étudiants-entrepreneurs. Une discussion est ensuite menée autour de la transposition ou de l'adaptation éventuelle de cette typologie en contexte africain, qui présente des particularités sur le plan économique et sur le plan des études supérieures. Si certains profils d'étudiants-entrepreneurs mis en évidence dans notre typologie peuvent se confirmer en contexte africain moyennant quelques nuances, d'autres semblent par contre peu probables au regard de leurs caractéristiques. Toutefois, les conclusions du papier montrent que davantage d'études empiriques sont nécessaires afin de comprendre plus en avant les caractéristiques des étudiants-entrepreneurs dans les pays africains et d'élaborer ainsi une typologie d'étudiants-entrepreneurs qui soit adaptée à ce contexte spécifique.

Mots clés
Etudiants-entrepreneurs, activités entrepreneuriales, études supérieures, caractéristiques, typologie, Afrique

Abstract

The phenomenon of students creating their own business during their higher education is universal and current. These student entrepreneurs remain an understudied population, particularly in the African context. It was found that student entrepreneurs have contrasting characteristics that need to be highlighted. Thus, based on an analysis of international scientific publications on the subject, the article identifies the main characteristics and presents a typology of seven contrasting profiles of student entrepreneurs. A discussion is then held on the possible transposition or adaptation of this typology to the African context, which presents particularities in terms of economics and higher education. While some of the student entrepreneurs profiles highlighted in our typology may be confirmed in the African context with some nuances, others seem unlikely given their characteristics. However, the findings of the paper show that more empirical studies are needed to further understand the characteristics of student entrepreneurs in African countries and thus develop a typology of student entrepreneurs that is relevant to this specific context.

Keywords

Student entrepreneurs, entrepreneurial activities, higher education, characteristics, typology, Africa

Introduction

La création d'entreprise par les étudiants est un phénomène en plein essor aussi bien dans les pays développés que dans les pays en développement. De façon fréquente, beaucoup d'étudiants de l'enseignement supérieur créent des entreprises parallèlement à leurs études (Delanoë-Gueguen, 2015). Contrairement à ce que l'on pourrait penser, l'étudiant en tant que fondateur d'entreprise n'attend pas forcément la fin de ses études ou ne les abandonne pas nécessairement pour se consacrer uniquement à ses préoccupations professionnelles. On constate au contraire que beaucoup d'étudiants-entrepreneurs créent leur entreprise pendant leur parcours d'études supérieures pour faciliter leur transition dans la vie professionnelle ou pour autofinancer leurs études (Holienka et al., 2017). La littérature souligne en outre que l'acquisition d'une première expérience entrepreneuriale durant les études peut accroitre les chances de créer ultérieurement une entreprise viable (Bergmann et al., 2016). Le phénomène ne manque donc pas de susciter beaucoup d'intérêts aussi bien pour les acteurs politiques que pour les acteurs académiques (Wright et al., 2017).

En effet, plusieurs Etats ont fait de la question de l'entrepreneuriat des étudiants une préoccupation nationale (Jemli, 2018). Un ensemble d'infrastructures se développent dans beaucoup de pays pour permettre aux étudiants de créer leur propre entreprise tout en poursuivant leurs études. A titre d'exemple, on peut citer des pays comme la France qui a mis

en place un statut national d'étudiant-entrepreneur en 2014 (Le Rudulier, 2016) et comme la Belgique qui a défini un dispositif similaire en 2017 (Beghain, 2019).

En revanche, sur le plan académique, le concept d'étudiant-entrepreneur est encore nouveau et très peu documenté (Politis et al., 2012 ; Marchand & Sood, 2014). Il n'y a pas suffisamment de données sur le vécu et l'expérience des étudiants-entrepreneurs (Bergmann et al., 2016). On constate en outre que cette littérature en éclosion propose à ce stade des définitions encore très multiformes de l'étudiant-entrepreneur, qui méritent d'être clarifiées à plus d'un titre. A cela s'ajoute l'absence d'une réelle typologie des étudiants-entrepreneurs permettant de caractériser plus en avant cette population et ses caractéristiques clés. Pourtant, les typologies sont nécessaires pour comprendre les modes d'action, les attitudes et les choix d'activités des acteurs (Filion, 2000). Selon Robert et al. (2010), les typologies permettent de comprendre les différentes caractéristiques des entrepreneurs. Ainsi, définir une typologie des étudiants-entrepreneurs permettrait non seulement de mieux comprendre leurs spécificités mais aussi contribuerait à orienter les décideurs sur les actions à mettre en œuvre pour mieux soutenir ce type d'individus dans le développement de leur parcours entrepreneurial et la finalisation de leurs études.

Ces débats scientifiques qui émergent sur les étudiants-entrepreneurs sont surtout centrés sur les pays occidentaux. Les pays en développement sont pour le moment en marge et très peu d'études y sont menées sur le sujet des étudiants-entrepreneurs. Ce manque d'intérêt est étonnant dans la mesure où dans les pays de l'Afrique de l'Ouest par exemple les étudiants-entrepreneurs évoluent dans un contexte économique et universitaire assez particulier. Du point de vue économique, on note la faiblesse des infrastructures, l'instabilité politique, la corruption, l'insécurité juridique liée à la prédominance du secteur informel, etc. Sur le plan académique, on peut citer le chevauchement des années universitaires, le surpeuplement des universités, le manque de lisibilité sur la fin des parcours de formation, la faiblesse de la connectivité à l'internet, etc. Le sujet mérite donc d'être creusé dans ce contexte de grande incertitude.

Ainsi, ce papier pose la double question suivante. Premièrement, est-il possible d'élaborer une typologie des étudiants-entrepreneurs quand on sait que la littérature sur le sujet est encore naissante ? Deuxièmement, cette typologie est-t-elle transposable dans le contexte africain ou nécessite-t-elle des adaptations spécifiques ? Ce travail vise de ce fait deux objectifs majeurs. D'une part proposer une typologie des étudiants-entrepreneurs à partir des études occidentales sur le sujet. D'autre part, confronter cette typologie aux réalités du contexte africain afin de découvrir d'éventuels types spécifiques d'étudiants-entrepreneurs propres au continent.

La présente contribution est par conséquent à considérer comme une réflexion théorique sur le concept d'étudiant-entrepreneur. Les recherches sur le sujet sont encore partielles et ne demande qu'à être approfondies. Il apparait donc à la fois nécessaire et pertinent de disposer d'une base théorique de profils d'étudiants-entrepreneurs sur laquelle les recherches futures sur le sujet pourraient s'appuyer. Ainsi, il y est question dans cette étude de proposer une analyse de la littérature dans une logique de compréhension des spécificités des étudiants-entrepreneurs. Elle a pour finalité d'aboutir à une proposition de typologie qui, selon Alexandre (2016), peut être élaborée à partir de plusieurs prémisses ou par une combinaison

de plusieurs dimensions comme le suggère Verstraete (1999). Elle s'inscrit de ce fait dans une démarche narrative de la littérature, qui permet une discussion sur un sujet basée sur la synthèse et l'interprétation des résultats d'une sélection non nécessairement systématique et exhaustif de la littérature (Saracci et al., 2019). Pour ce faire une méthode rigoureuse et structurée a été employée pour sélectionner un ensemble de publications scientifiques en lien avec la thématique. Les données obtenues ont été analysées par la méthode d'analyse de contenu pour faire émerger les caractéristiques majeures des étudiants-entrepreneurs, pour élaborer une typologie de cette population et pour questionner sa transposition ou son adaptation au contexte africain.

La suite du papier est organisée de la façon suivante. Une première section propose une synthèse des définitions de l'étudiant-entrepreneur. Une deuxième section expose la démarche méthodologique utilisée pour atteindre nos objectifs de recherche. Une troisième section présente la typologie des étudiants-entrepreneurs élaborée à partir des articles scientifiques que nous avons identifiés sur le sujet. Une quatrième section discute de la transposition ou de l'adaptation de cette typologie au contexte africain. Enfin, en guise de conclusion, une dernière section fait l'économie des principaux résultats, les implications, les limites et les perspectives de recherches futures.

1 - Le concept d'étudiant-entrepreneur : définition et enjeux

En parcourant la littérature, on se rend compte que les définitions de l'étudiant-entrepreneur sont très diversifiées. Néanmoins, on peut les regrouper en trois catégories.

- En premier lieu, les auteurs tels que Dhliwayo (2008) et Mars et al. (2008) définissent l'étudiant-entrepreneur comme un étudiant inscrit à un cours en entrepreneuriat et qui implique pour ce dernier une initiation de projet ou d'idée de création d'entreprise. L'étudiant engage donc des actions dans le sens de démarrer son activité future. On peut donc constater que l'étudiant travaille à construire son projet de création d'entreprise et se situe par conséquent dans la phase amont du processus entrepreneurial. Cette vision de l'étudiant-entrepreneur pourrait se comprendre dans une certaine mesure, car la majeure partie des études sur l'entrepreneuriat des étudiants s'intéressent aux intentions et aux motivations entrepreneuriales des étudiants (Léger-Jarniou, 2008 ; Bonnard & Giret, 2017). Le statut d'étudiant-entrepreneur mis en place en France en 2014 ne s'écarte pas beaucoup de cette logique. Ce dispositif s'adresse dans sa définition, en partie à des étudiants en cours de formation dans les universités et qui sont porteurs de projet de création d'entreprise (Boissin, 2014). L'étudiant-entrepreneur ainsi défini dispose d'un projet de création certes, mais l'entreprise n'est pas nécessairement créée et opérationnelle. Bergmann et al. (2016) les appellent des entrepreneurs naissants. Pour eux, certes ces étudiants ont fait les premiers pas vers la création d'une entreprise, mais seuls certains parviendront à créer une entreprise opérationnelle, du moins pendant les études universitaires.
- En deuxième lieu, des auteurs comme Marchand & Sood (2014) trouvent que les étudiants-entrepreneurs ne sont pas uniquement des étudiants qui suivent des formations universitaires en entrepreneuriat. Pour eux, ce sont également des

étudiants qui dirigent une entreprise sur ou à proximité du campus ou encore qui dirigent une entreprise de campus (association d'étudiants par exemple) tout en participant simultanément à des cours officiels à l'université. Ainsi, ces auteurs définissent l'étudiant-entrepreneur comme un individu qui suit des cours à l'université et qui, parallèlement mène des activités entrepreneuriales. "*The student entrepreneur is an individual attending award classes at university and conducting entrepreneurial activities"* (Marchand & Sood, 2014, p. 76). Ces auteurs soulignent que l'étudiant-entrepreneur peut être à la tête d'une start-up tout comme d'une association[1] sur le campus. Par la suite, Marchand & Hermens (2015) vont proposer après avoir fait une revue systématique de la littérature, le terme « studentpreneur » pour désigner l'étudiant-entrepreneur. Le « studentpreneur » se définie pour eux, comme un individu qui suit des cours à l'université tout en menant des activités entrepreneuriales innovantes génératrices de revenus. *"The Studentpreneur is an individual attending award classes at university and conducting innovative revenue generating entrepreneurial activities"* (Marchand & Hermens, 2015, p. 269). De leur côté, Nielsen & Gartner (2017) définissent l'étudiant-entrepreneur comme un étudiant qui explore l'identité possible d'un entrepreneur en créant et en développant une entreprise parallèlement à ses études universitaires. Quant à Bergmann et al. (2016), ils définissent l'étudiant-entrepreneur comme une personne qui mène une activité entrepreneuriale et qui étudie actuellement à l'université. Le point saillant de ces définitions de l'étudiant-entrepreneur est le fait que celui-ci crée et dirige son entreprise tout en menant parallèlement ses études supérieures.

- En troisième lieu, l'étudiant-entrepreneur est défini comme un diplômé qui crée son entreprise en lien avec les idées développées pendant ses études. Pour Politis et al. (2012), les étudiants-entrepreneurs sont des étudiants qui ont suivi une formation universitaire en entrepreneuriat et qui ont démarré leur propre entreprise par la suite. Ils les nomment « entrepreneurs diplômés ». Ces étudiants ont donc préparé leurs idées d'entreprise pendant les études mais l'entreprise n'est réellement créée qu'à la fin de leurs études. Dans le même sens, Hayter et al. (2017) définissent l'étudiant-entrepreneur comme un diplômé ou un post-doctorant qui crée une entreprise issue des fruits d'une recherche universitaire basée sur la technologie. Pour ces auteurs, beaucoup de start-ups issues des dérivées d'une recherche doctorale dans le domaine de la technologie ont été créées par des étudiants diplômés qui ont conduit ces recherches. L'étudiant-entrepreneur crée ainsi à la fin de ses études, une entreprise pour commercialiser les produits ou les services dérivés des recherches (Link & Ruhm, 2009). Cette création d'entreprise est dans une logique de valorisation des résultats de recherches. Selon Åstebro et al. (2012), aux Etats-Unis plusieurs étudiants universitaires récemment diplômés dans le domaine de la science et de l'ingénierie ont développé des start-ups dans ce sens. On voit bien que dans ce cas, le projet de création est préparé pendant les études mais l'entreprise est réellement opérationnelle après l'obtention du diplôme.

D'une manière générale, les définitions du concept peuvent se résumer dans le tableau ci-dessous.

[1] Ces associations sont souvent des bénévoles dont le projet est d'organiser des bals annuels, des conférences professionnelles et des évènements sociaux hebdomadaires ou mensuels (Marchand et Sood, 2014)

Tableau 1 : synthèse des définitions de l'étudiant-entrepreneur

Auteurs	Définitions
Première catégorie : l'étudiant inscrit dans une formation en entrepreneuriat et porteur de projet mais qui n'a pas nécessairement démarré son activité	
Dhliwayo, (2008) ; Mars et al. (2008)	Un étudiant-entrepreneur est un étudiant inscrit à une formation en entrepreneuriat et qui implique pour cet étudiant, l'initiation de projet ou d'idée de création d'entreprise
Boissin (2014)	Le statut d'étudiant-entrepreneur prend en compte l'étudiant en cours de formation et le diplômé en fin de cycle, porteurs de projet de création d'entreprise
Deuxième catégorie : l'étudiant qui crée réellement son entreprise en parallèle avec ses études supérieures	
Marchand et Sood (2014)	Un étudiant-entrepreneur est un individu qui suit des cours à l'université et qui mène simultanément des activités entrepreneuriales sur ou en dehors du campus (ces activités peuvent être des start-ups ou des associations)
Marchand et Hermens (2015)	Un étudiant-entrepreneur (appelé « *studentpreneur* ») est un individu qui suit des cours à l'université tout en menant parallèlement des activités entrepreneuriales innovantes génératrices de revenus
Bergmann et al. (2016)	L'étudiant-entrepreneur est une personne qui mène une activité entrepreneuriale et qui étudie actuellement à l'université
Nielsen et Gartner (2017)	L'étudiant-entrepreneur est un étudiant qui explore l'identité possible d'un entrepreneur en créant et en développant une entreprise parallèlement à ses études universitaires
Troisième catégorie : le diplômé qui crée son entreprise à la fin de ses études pour valoriser les résultats de recherches	
Link and Ruhm (2009)	L'étudiant-entrepreneur crée une entreprise pour commercialiser les produits ou les services dérivés des recherches universitaires
Winborg et Dahlstrand (2011)	Un étudiant-entrepreneur est défini comme un « entrepreneur diplômé ». C'est un étudiant qui a suivi une formation universitaire en entrepreneuriat et qui a démarré sa propre entreprise par la suite
Astebro et *al.* (2012) ; Hayter et al. (2017)	Un étudiant-entrepreneur est défini comme un diplômé ou un post-doctorant qui crée une entreprise issue des fruits d'une recherche universitaire basée sur la technologie

Source : Auteurs

En somme, cette analyse montre qu'il est difficile de trouver une définition unanime de l'étudiant-entrepreneur dans la mesure où chaque auteur le définit selon l'objectif recherché. En effet, il peut être défini comme un étudiant inscrit dans une formation en entrepreneuriat et qui initie des projets de création même si l'entreprise n'est pas nécessairement opérationnelle. Aussi, il est défini comme un étudiant qui crée réellement son entreprise et

qui poursuit parallèlement ses études. Enfin, il est le diplômé qui, à la fin de ses études crée une entreprise en lien avec une idée préparée pendant les études.

On constate toutefois que la grande majorité des recherches sur l'entrepreneuriat des étudiants se sont focalisées sur les étudiants qui ont l'intention de créer leur entreprise et sur les diplômés qui créent leur entreprise à la fin de leurs études. Ce sont donc la première et la troisième catégorie d'étudiant-entrepreneur qui sont concernées par ces études. La catégorie intermédiaire qui crée et dirige une entreprise tout en poursuivant parallèlement les études supérieures est pour le moment peu étudiée. A titre d'exemple, Marchand & Hermens (2015) dans la quête de données pour leur revue systématique de la littérature n'ont trouvé que deux articles qui traitent explicitement de l'étudiant-entrepreneur en tant qu'individu qui dirige son entreprise et qui poursuit des études supérieures. De plus, cette catégorie d'étudiants-entrepreneurs présente des caractéristiques différentes sur plusieurs variables. Par conséquent, il est à la fois nécessaire et pertinent de pousser la réflexion sur cette catégorie. Ainsi, la suite de notre propos sera axée sur la catégorie des étudiants qui créent et dirigent leur entreprise parallèlement à leurs études supérieures. Nous cherchons d'une part à comprendre leurs caractéristiques et d'autre part à proposer une typologie en la matière.

2 - Méthodologie de la recherche

Les travaux de recherche antérieurs constituent le terrain d'investigation pour une réflexion théorique. Ces travaux, assez vastes souvent peuvent être les publications dans les revues, les actes de conférences, les rapports de recherche, les documents électroniques, etc. Ainsi, comme toute recherche scientifique, le travail de revue de la littérature se doit d'adopter une approche rigoureuse basée sur un fondement méthodologique clair pour atteindre ses objectifs. Dans ce sens, les approches qualitatives, quantitatives ou la combinaison des deux peuvent très bien s'appliquer au travail de revue de la littérature (Assar, 2013). Dans cette recherche, nous ne cherchons pas nécessairement à faire une méta-analyse de la littérature sur les étudiants-entrepreneurs. Notre vision est avant tout de proposer une analyse qualitative approfondie du contenu de l'échantillon des travaux retenus sur le sujet. Ce choix se justifie en outre par notre posture épistémologique interprétativiste. Comme l'ont souligné Girod-Séville & Perret (2003), le chercheur interprétativiste a pour ambition de comprendre la réalité. Cette posture se base sur l'hypothèse que le réel dépend de l'environnement, des pensées et des actions des individus guidées par les intentions et les finalités de ces derniers (Cherkaoui & Haouata, 2017).

Pour ce faire, nous avons opté pour une revue de littérature approfondie qui est une méthode qui s'appuie sur une littérature scientifique afin de développer des visions originales, des réflexions critiques, des perspectives nouvelles ou des questions de recherche (Massaro et al., 2016). Contrairement à la vision subjective attribuée à la méthode traditionnelle de revue de littérature, celle structurée apporte une vision beaucoup plus objective (Petticrew & Roberts, 2008). En outre, cette méthode est appropriée pour traiter des données qualitatives (Benhayoun et al., 2019). Elle exige de ce fait un protocole rigoureux de recherche qui doit définir de façon claire l'objectif de la recherche, les méthodes à utiliser, la typologie des travaux à rechercher, les moyens de les repérer ainsi que la manière avec laquelle ces travaux seront analysés.

Pour sélectionner les articles scientifiques, nous avons utilisé la recherche par mots clés qui s'avère la mieux appropriée lorsqu'il y a peu de travaux publiés sur le sujet (Benhayoun et al., 2019). De plus, on peut associer à cette technique de recherche d'autres alternatives telles que les publications des colloques et manifestations scientifiques (Massaro et al., 2016). Ce qui nous permet d'étendre notre spectre de recherche. Nous avons utilisé comme mots clés « étudiant entrepreneur », « entrepreneuriat des étudiants », « student entrepreneurship » et « student entrepreneur ». Le choix de ces mots clés répond à notre volonté de trouver des données qui traitent spécifiquement des étudiants qui combinent simultanément études supérieures et entreprise. Aussi, en utilisant un terme francophone et un terme anglophone cela permet de toucher aussi bien la littérature francophone que la littérature anglophone sur le sujet.

À l'aide donc du moteur de recherche Google Scholar, qui est l'un des moteurs qui rassemble les principales revues dans le monde, nous avons procédé à une première étape de recherche des données dont les titres comportent les mots clés choisis. Cette recherche prend en compte des publications dont la date d'apparition n'excède pas l'année 2020. L'utilisation des termes « student entrepreneurship » et « entrepreneuriat des étudiants » a affiché une panoplie de résultats. Mais une première lecture des résumés montre que la quasi-totalité des documents qui mentionnent ces termes traitent des perceptions, des attitudes entrepreneuriales et s'intéressent à la population estudiantine de façon générale. Par contre, l'introduction des termes « student entrepreneur » et « étudiant entrepreneur » a affiché un total de 32 publications dont 29 anglophones et seulement 3 francophones. En procédant par une lecture des résumés et de l'échantillon utilisé par leurs auteurs, on se rend compte que 26 de ces publications ne s'intéressent pas à des étudiants qui possèdent une entreprise opérationnelle, mais plutôt à des étudiants qui ont l'intention d'entreprendre. Elles ont donc été éliminées de notre échantillon. Par conséquent, 6 articles traitant explicitement des étudiants qui dirigent simultanément leur entreprise et poursuivent leurs études ont été retenus. Cette démarche n'ayant pas permis d'obtenir un plus grand nombre de données, nous avons recouru à une seconde étape qui est la technique de boule de neige. Nous sommes donc partis de la bibliographie des auteurs pour retrouver l'un après l'autre des données qui viennent compléter notre liste. Ces données ont été retenues sur la base du même principe, c'est-à-dire en lisant les résumés et l'échantillon utilisé par leurs auteurs. A l'issue de cette phase 11 publications supplémentaires dont une thèse sur la thématique ont été retrouvés. En somme, un total de 17 articles publiés dans des revues scientifiques et colloques en plus d'une thèse soutenue et publiée sont retenus pour l'analyse. Au regard de la rareté des ressources, nous n'avons pas tenu compte du rang des revues ni de l'impact en termes de citation des articles au risque de réduire notre change d'avoir des données plus étendues.

Dans ce type de démarche plusieurs unités d'analyse sont proposées par Massaro et al. (2016). Il s'agit de : la localisation, le sujet, la méthodologie, les paramètres organisationnels, les juridictions, l'année et l'auteur. Toutefois, la latitude est donnée aux chercheurs d'ajouter d'autres unités auxquelles ils jugent nécessaire d'apporter des éléments de réponse. Pour cette présente recherche, l'unité d'analyse est le « sujet », c'est-à-dire l'individu étudiant-entrepreneur, car notre objectif est de saisir les caractéristiques de ces derniers. Une analyse de contenu a donc été adoptée et nous avons procédé par induction, c'est-à-dire partir des données pour faire émerger les principales variables caractéristiques. Pour ce faire, nous avons respecté une démarche composée de plusieurs étapes. Premièrement chaque

document est lu individuellement pour identifier les caractéristiques des étudiants-entrepreneurs qui y sont analysées. Deuxièmement, ces différentes caractéristiques sont regroupées sous des thèmes ou des groupes de mots spécifiques qui ont été découverts à travers la lecture des dits documents. Enfin troisièmement, chaque donnée est codifiée manuellement suivant les principales variables retenues, avant de passer à l'analyse et l'interprétation à proprement parler de ces informations.

3 - Typologie des étudiants-entrepreneurs

L'analyse des données révèle six principales variables caractéristiques des étudiants-entrepreneurs. Les analyses seront par conséquent menées suivant ces variables à savoir : les motivations principales (3.1), le niveau d'engagement dans l'entreprise (3.2), les sources d'idée de création (3.3), la nature du soutien (3.4), la manière de combiner identité entrepreneuriale et estudiantine (3.5) et le processus de construction de l'identité d'entrepreneur (3.6). Pour finir, un tableau synthétique des caractéristiques sera élaboré (3.7), avant de proposer une typologie de grands profils contrastés d'étudiants-entrepreneurs (3.8).

3.1 Les motivations principales

Les données analysées montrent que les motivations pour la création d'entreprise par les étudiants-entrepreneurs sont diverses. D'une part, certains étudiants-entrepreneurs démarrent principalement leurs activités entrepreneuriales pour compléter leurs revenus et financer leurs études. Ils n'ont pas nécessairement l'intention de faire carrière en tant qu'entrepreneur à long terme (Gubik & Farkas, 2016). Selon Holienka et al. (2017), une bonne partie des étudiants-entrepreneurs de leur échantillon considèrent leur entreprise comme une source de revenu temporaire et ne comptent pas les poursuivre après les études. D'autre part, Gabarret et al. (2016) ont trouvé dans leur étude que les étudiants-entrepreneurs sont motivés à la fois par des facteurs push et pull, mais aussi par des facteurs internes ou externes à l'individu. Pour eux, cela s'explique par leur sentiment d'insatisfaction à l'égard du travail salarié et la recherche de satisfaction matérialisée par leur désir de poursuivre une passion. Toutefois, ces auteurs ont montré que la motivation principale de ces étudiants-entrepreneurs est d'avoir une activité qui leur procure du plaisir et de la satisfaction avant de penser à l'argent.

Ainsi, on peut retenir deux principales caractéristiques des étudiants-entrepreneurs. D'un côté ceux qui ont pour motivation première la recherche de revenus financiers et de l'autre ceux qui recherchent en premier le plaisir et la satisfaction.

Motivations principales	
Nécessité financière Ils cherchent principalement à compléter leurs revenues pendant les études	Passion Ils cherchent avant tout le plaisir et la satisfaction

3.2 Niveau d'engagement dans les activités entrepreneuriales

Les étudiants-entrepreneurs présentent des niveaux d'engagement différents en termes de temps et d'énergie dans leurs activités entrepreneuriales. D'un côté, on a des étudiants-entrepreneurs qui investissent beaucoup de temps et d'énergie dans leur entreprise et de l'autre côté, d'autres qui accordent moins de temps et de ressources à leurs activités entrepreneuriales (Holienka et al., 2017). Pour ces auteurs, les étudiants-entrepreneurs qui s'investissent peu sont moins prévenants et moins orientés vers la croissance. Quant à Marchand & Sood (2014), ils ont trouvé que les étudiants-entrepreneurs de leur échantillon travaillent dur, donnent beaucoup d'efforts et d'énergie impliquant parfois de faire des sacrifices dans leurs études au profit de leur entreprise. Dans une autre étude, Gabay-Mariani & Boissin (2019) ont distingué deux groupes d'étudiants-entrepreneurs suivant leur engagement. Le premier est dans une logique de s'investir énormément (en termes de temps et d'effort) dans le projet entrepreneurial. Le second quant à lui se situe dans une perspective de long terme et s'investit moins dans l'entreprise pendant les études supérieures. Deux caractéristiques spécifiques sont alors mises en évidence dans cette variable.

Niveau d'engagement dans les activités entrepreneuriales	
S'investir peu dans l'entreprise Moins de temps et d'efforts consacrés aux activités entrepreneuriales	S'investir beaucoup dans l'entreprise Beaucoup de sacrifices en temps et en énergie pour les activités entrepreneuriales

3.3 Sources d'idée de création

Les sources d'idée de création d'entreprise des étudiants-entrepreneurs sont diverses. Certains étudiants-entrepreneurs créent essentiellement des start-ups basées sur la technologie, notamment dans les technologies biomédicales (Manbachi et al., 2018). Leur entreprise est généralement le fruit d'une invention. Selon ces auteurs, le parcours entrepreneurial de ce type de création est long et très coûteux. Ces activités nécessitent beaucoup de temps et de ressources financières qui dépassent souvent les capacités de l'étudiant-entrepreneur. Il doit recourir à des systèmes de financement spécifiques et faire face à un risque élevé en cas d'échec de la technologie. Il est donc évident que ce type d'étudiants-entrepreneurs ne court pas les rues. En revanche, Bergmann et al. (2016) ont montré qu'en plus des idées de création basées sur des recherches scientifiques, d'autres étudiants-entrepreneurs créent leur entreprise en se basant sur les besoins du marché. Ces derniers observent donc leur environnement afin de détecter un besoin pour lequel ils vont créer une activité. Les entreprises créées par cette deuxième catégorie sont des activités ordinaires telles que le commerce, le conseil financier, les activités artistiques ou les activités à la commission, etc. (Gubik & Farkas, 2016). Ce sont donc des activités qui ne nécessitent pas forcément une grande technologie et il ne serait pas étonnant de voir beaucoup d'étudiants-entrepreneurs se tourner vers de telles entreprises. On peut donc retenir suivant cette variable deux caractéristiques spécifiques chez les étudiants-entrepreneurs.

Sources d'idée de création	
Création de start-up innovante Idée de création basée sur des recherches technologiques	Création d'activité ordinaire Idée de création détectée sur le marché et qui n'a pas besoin nécessairement de développer une technologie

3.4 La nature du soutien

Il ressort de l'analyse que les étudiants-entrepreneurs ne bénéficient pas tous du même niveau de soutien dans leurs activités entrepreneuriales. En effet, certains étudiants-entrepreneurs bénéficient du soutien et de l'accompagnement de leur famille. Le soutien financier de la famille a été incontournable pour certains étudiants-entrepreneurs dans le démarrage de leur entreprise (Gubik & Farkas, 2016 ; Gabarret et al., 2016 ; Holienka et al., 2017). Cette catégorie est généralement issue de famille où les parents sont entrepreneurs. En outre, certaines institutions d'enseignement supérieur offrent des accompagnements spécifiques à leurs étudiants-entrepreneurs (Hahn, 2020). Par exemple, nombreux sont les étudiants-entrepreneurs qui sont passés par la cage incubateur avant de mettre effectivement leurs idées sur le marché (Ahsan et al., 2017). Dans le même sens, Beghain (2019) a montré que le statut d'étudiant-entrepreneur qui offre des possibilités d'être accompagné et soutenu par un incubateur a eu une importance capitale dans le démarrage effectif de l'entreprise chez les étudiants-entrepreneurs de son échantillon. Enfin, il y a ceux qui n'ont pas de soutien familial et qui ne sont pas non plus passés par un incubateur pour créer leur entreprise. Ces derniers évoluent alors sans soutien apparent et nous les considérons comme autonomes dans leurs activités entrepreneuriales. Ainsi donc, cette variable montre trois spécificités des étudiants-entrepreneurs.

Nature du soutien		
Autonome Pas de soutien apparent du côté de la famille ou d'un incubateur	Familial Soutien et accompagnement de la famille	Incubateur Soutien et accompagnement d'un incubateur

3.5 La manière de combiner l'identité entrepreneuriale et estudiantine

Les étudiants-entrepreneurs présentent différentes manières de combiner leur identité entrepreneuriale et estudiantine. En effet, être entrepreneur suppose un engagement important en termes de temps et d'énergie, ce qui n'est pas toujours sans difficulté lorsqu'il s'agit de combiner avec la réalité temporelle de l'étudiant (Beghain, 2019). De ce fait, l'étudiant-entrepreneur doit apprendre désormais à gérer son temps et les priorités (Jacquemin & Lesage, 2018). Il doit être capable de gérer à la fois les échéances professionnelles liées à son projet d'entreprise et les échéances académiques liées aux diplômes qu'il vise (Delanoë-Gueguen, 2015). Ainsi, Nielsen & Gartner (2017) vont dresser quatre groupes d'étudiants-entrepreneurs qui ont des manières différentes de développer et de combiner l'identité estudiantine et l'identité entrepreneuriale. Le premier groupe nommé « identité dévorante » désigne les étudiants-entrepreneurs qui se considèrent plus

entrepreneurs qu'étudiants. Ces derniers se sentent moins en phase avec les études. Ils ne les quittent pas pour autant mais laissent l'entreprise prendre le dessus. Le deuxième groupe quant à lui est qualifié de « Suivi de l'identité ». Les étudiants-entrepreneurs de ce groupe se considèrent comme des étudiants exerçant des activités entrepreneuriales et non comme des entrepreneurs dont l'activité secondaire est l'étude. A ce niveau, l'identité entrepreneuriale suit la logique des études et tend à s'insérer dans l'identité estudiantine. Le troisième groupe d'étudiants-entrepreneurs a été caractérisé par le terme « Élargissement de l'identité ». Pour les auteurs, ces étudiants-entrepreneurs font tout pour agir à la fois comme étudiant et entrepreneur simultanément. Ils essaient donc de s'adapter aux études et à l'entreprise à la fois. Enfin, le quatrième groupe d'étudiants-entrepreneurs a été désigné par le terme « Différenciation de l'identité ». Ce groupe d'étudiants-entrepreneurs tente de différencier les deux activités dans le temps tout en donnant la priorité aux études en attendant la fin de celles-ci pour développer l'activité entrepreneuriale. Il s'efforce donc de ne pas laisser l'entreprise prendre le dessus. Ces spécificités peuvent alors se résumer comme suit.

La manière de combiner identité entrepreneuriale et estudiantine			
Identité dévorante Laisser l'entreprise prendre le dessus sur les études	Suivi de l'identité Faire passer les études avant l'entreprise	Élargissement de l'identité Conduire les études et l'entreprise simultanément	Différentiation de l'identité Différencier les études et l'entreprise dans le temps pour éviter que l'entreprise prenne le dessus

3.6 Processus de construction de l'identité d'entrepreneur

Les analyses montrent que le processus de construction de l'identité d'entrepreneur diffère d'un étudiant-entrepreneur à un autre. À ce niveau, Marchand (2017) dans sa thèse de doctorat a trouvé quatre groupes d'étudiants-entrepreneurs qui présentent des différences liées à la manière dont débute leur parcours d'entrepreneur. Le premier groupe est nommé les « créatifs ». Ils commencent leur parcours d'entrepreneur au stade de l'amateurisme. Ils ont une passion pour la création d'une activité avant de rejoindre l'université et ce passe-temps est le point de départ de leur parcours entrepreneurial. Le deuxième groupe représente les « étudiants-athlètes ». Ces derniers ont commencé en tant qu'étudiants-sportifs avant de se convertir en étudiants-entrepreneurs. Ils ont l'avantage d'être déjà habitués à mener une double vie. Le point de départ de leur parcours d'entrepreneur est donc l'expérience d'étudiant-athlète. Le troisième groupe est celui des « étudiants-entrepreneurs familiaux ». Ils ont grandi avec au moins un parent entrepreneur et l'esprit d'entreprise est leur sujet de conversation à table. Le quatrième et dernier groupe est nommé les « entrepreneurs ». Ces étudiants-entrepreneurs cherchent à construire une organisation et gagner de l'argent. Contrairement aux autres groupes, celui-ci n'est pas issu de famille d'entrepreneurs et n'a pas de passion ou de passe-temps à développer. Cependant, il considère l'entrepreneuriat comme un choix de carrière. Nous pouvons résumer ces groupes comme suit.

Processus de construction de l'identité d'entrepreneur			
Créatif Passion ou passe-temps comme point de départ du parcours d'entrepreneur	Etudiant-athlète L'expérience d'une carrière d'étudiant-athlète comme point de départ du parcours d'entrepreneur	Etudiants familiaux Avoir au moins un parent entrepreneur comme point de départ du parcours d'entrepreneur	Entrepreneur L'entrepreneuriat comme choix de carrière dès le début du parcours d'entrepreneur

3.7 Synthèse des caractéristiques des étudiants-entrepreneurs

Chacune des six variables sus mentionnées montrent des caractéristiques contrastées des étudiants-entrepreneurs. Celles-ci sont synthétisées dans le tableau si après.

Tableau 2 : synthèse des différentes caractéristiques des étudiants-entrepreneurs

Motivations principales			
Nécessité de compléter les revenus pendant les études		Poursuivre une passion	
Niveau d'engagement dans l'entreprise			
Moins de temps et d'efforts consacrés aux activités entrepreneuriales		Beaucoup de sacrifices en temps et en énergie pour les activités entrepreneuriales	
Sources d'idée de création			
Idée de création basée sur des recherches technologiques		Idée de création détectée sur le marché et qui n'a pas besoin nécessairement d'une grande technologie	
La nature du soutien			
Autonome, pas de soutien apparent du côté de la famille ou d'un incubateur	Soutien et accompagnement de la famille	Soutien et accompagnement d'un incubateur	
La manière de combiner l'identité entrepreneuriale et estudiantine			
Laisser l'entreprise prendre le dessus sur les études	Faire passer les études avant l'entreprise	Conduire les études et l'entreprise simultanément	Différencier les études et l'entreprise dans le temps pour éviter que l'entreprise prenne le dessus
Processus de construction de l'identité d'entrepreneur			
Passion ou passe-temps comme point de départ du parcours d'entrepreneur	L'expérience d'une carrière d'étudiant-athlète comme point de départ du parcours d'entrepreneur	Avoir au moins un parent entrepreneur comme point de départ du parcours d'entrepreneur	L'entrepreneuriat comme choix de carrière dès le début du parcours d'entrepreneur

Source : auteurs

3.8 Proposition de typologie

Les caractéristiques ci-dessus analysées font ressortir des catégories d'étudiants-entrepreneurs basées sur un seul critère et de façon horizontale. Nous allons donc procéder à une combinaison des critères pour faire émerger de grands profils contrastés d'étudiants-entrepreneurs.

Dans un premier temps, nous avons distingué les caractéristiques clés qui nous paraissent distinctives de profils contrastés. Cette logique s'appuie sur les caractéristiques intrinsèques à l'étudiant-entrepreneur, c'est à dire liées à ses motivations, ses valeurs, sa vision, etc. Ainsi, nous avons les étudiants-entrepreneurs qui créent leur entreprise pour compléter leurs revenus pendant les études que nous appelons « étudiant-entrepreneur situationnel ». Ensuite, ceux qui sont passionnés de création et qui recherchent avant tout le plaisir et la satisfaction dans la création de leur entreprise que nous appelons « étudiant-entrepreneur passionné ». Aussi, ceux qui cherchent à inventer de nouvelles technologies à travers leurs recherches que nous appelons « étudiant-entrepreneur technologique ». Enfin, ceux qui font de l'entrepreneuriat leur choix de carrière et dont l'objectif est de gagner de l'argent que nous appelons « étudiant-entrepreneur carriériste ».

Dans un second temps, nous avons regardé les caractéristiques extrinsèques à l'étudiant-entrepreneur (son entourage, le contexte, etc.) qui paraissent aussi pertinentes pour désigner d'autres grands profils contrastés qui viennent compléter les précédents. Suivant cette deuxième logique, nous avons retenu les étudiants-entrepreneurs qui sont issus de famille d'entrepreneurs où l'esprit d'entreprise est leur sujet de conversation au quotidien. Nous les avons appelés « étudiant-entrepreneur familial ». Il y a également ceux qui ont transformé leur expérience d'étudiant-athlète en étudiant-entrepreneur que nous appelons « étudiant-entrepreneur converti ». Pour finir, nous avons ceux qui sont passés par un incubateur pour concrétiser leur idée d'entreprise que nous appelons « étudiant-entrepreneur incubé ».

Dans les prochaines lignes, nous allons montrer comment chacun de ces profils se positionne par rapport aux six variables. Pour certaines variables, les caractéristiques des profils semblent assez claires mais pour d'autres, elles sont moins évidentes. Dans ce second cas nous ferons des hypothèses et nous les mettrons en évidence. Ainsi, dans le tableau ci-après qui présentera ces profils, les caractéristiques qui paraissent certaines seront mises en caractère normale et celles qui semblent moins sûres seront en caractère italique. Des études empiriques seront nécessaires pour mieux comprendre ces caractéristiques. L'objectif de ses études serait de confirmer empiriquement ces caractéristiques auprès des étudiants-entrepreneurs afin de valider la typologie proposée.

Tableau 3: Typologie des étudiants-entrepreneurs

Variables / Profils	Motivations principales	Niveau d'engagement dans l'entreprise	Source d'idée de création	Nature du soutien	Combiner identité entrepreneuriale et estudiantine	Construction de l'identité d'entrepreneur
« étudiant-entrepreneur situationnel »	Nécessité financière	Peu de temps et d'énergie consacrés	La demande du marché	Autonome, pas de soutien apparent	Les études passent avant l'entreprise	*Spontané, les besoins financiers comme point de départ*
« étudiant-entrepreneur familial »	Passion familiale	*Peu de temps et d'efforts consacrés*	La demande du marché	Soutien de la famille	*Les études passent avant l'entreprise*	Parent entrepreneur comme point de départ
« étudiant-entrepreneur converti »	Poussé par l'échec de la carrière d'étudiant-athlète	*Partage plus ou moins équitable du temps et des efforts*	La demande du marché	Autonome, pas de soutien apparent	*Les études et l'entreprise conduites simultanément*	Expérience d'une carrière d'étudiant-athlète comme point de départ
« étudiant-entrepreneur incubé »	Revenus financiers et passion	*Partage plus ou moins équitable du temps et des efforts*	La demande du marché	Accompagné par un incubateur	*Les études et l'entreprise conduites simultanément*	L'incubation comme point de départ
« étudiant-entrepreneur technologique »	Volonté de créer une start-up innovante	Beaucoup de finance, de temps et d'efforts investis	Basée sur des recherches technologiques	*Accompagné par des équipes de recherche*	*Les études et l'entreprise conduites simultanément*	Les recherches technologiques comme point de départ
« étudiant-entrepreneur passionné »	Plaisir et satisfaction	*Peu de temps et d'efforts consacrés*	La demande du marché	Autonome, pas de soutien apparent	*Différencier l'entreprise et les études dans le temps*	Passion ou passe-temps comme point de départ
« étudiant-entrepreneur carriériste »	Recherche de l'autonomie financière	Beaucoup de temps et d'énergie investis	La demande du marché	Autonome, pas de soutien apparent	*L'entreprise prend le dessus sur les études*	L'entrepreneuriat comme choix de carrière dès le départ

Source : auteurs

Ainsi donc, la combinaison des variables caractéristiques permet de définir une typologie qui met en lumière sept grands profils contrastés d'étudiants-entrepreneurs.

Le premier profil est désigné par « **étudiant-entrepreneur situationnel** ». En termes de motivations principales, ce type d'étudiants-entrepreneurs crée son entreprise pour compléter ses revenus durant le parcours d'études supérieures. Pour ce qui est du niveau d'engagement, il investit moins de temps et d'énergie dans son entreprise qu'il considère comme secondaire. Quant à la source d'idée de création, son idée d'entreprise est essentiellement détectée sur le marché et n'a pas besoin forcement de technologie spécifique. Pour la nature du soutien, ce type d'étudiants-entrepreneurs est autonome dans ses activités entrepreneuriales, il n'a pas de soutien de sa famille ou d'un incubateur. En ce qui concerne la manière de combiner identité entrepreneuriale et estudiantine, ce profil d'étudiants-entrepreneurs privilégie les études par rapport à l'entrepreneuriat, car son objectif est de trouver de l'emploi après les études. Enfin, pour la variable construction de l'identité d'entrepreneur, la littérature ne permet pas de confirmer son positionnement. Mais

au regard des autres caractéristiques surtout la nécessité financière, nous pensons que son identité d'entrepreneur a été forgée de façon spontanée pour répondre aux besoins financiers dans ses études.

Le deuxième profil est désigné par « **étudiant-entrepreneur familial** ». Ce type d'étudiants-entrepreneurs est motivé principalement par une passion familiale due au fait que les parents sont entrepreneurs. Pour ce qui est de la source d'idée de création, son idée d'entreprise est détectée sur le marché et n'a pas besoin forcement de technologie spécifique. Pour la nature du soutien, à la différence du premier profil, ce dernier bénéficie de l'accompagnement et du soutien de sa famille. En ce qui concerne le processus de construction de son identité d'entrepreneure, ce profil d'étudiants-entrepreneurs est influencé par un environnement familial où l'esprit d'entreprise est un sujet de conversation au quotidien. Toutefois, l'état de la littérature actuelle ne permet pas de confirmer sa position par rapport au niveau d'engagement dans son entreprise et par rapport à la manière dont il combine identité entrepreneuriale et estudiantine. Néanmoins, la littérature montre que ce type d'étudiants-entrepreneurs a besoin de passer par plusieurs étapes pour admettre qu'il est entrepreneur, ce qui veut dire qu'il se considère plus étudiant qu'entrepreneur. Sur cette base, nous pensons que ce profil investit moins de temps et d'effort dans son entreprise. De même, nous pensons que ses études passent avant ses activités entrepreneuriales quand il s'agit de combiner les deux.

Le troisième profil est désigné par « **étudiant-entrepreneur converti** ». Ce type d'étudiants-entrepreneurs est poussé à créer son entreprise après l'échec de sa carrière d'étudiant-athlète. L'expérience de la carrière d'étudiant-sportif a servi de point de départ au processus de construction de son identité d'entrepreneur. Pour la source d'idée de création, ce profil d'étudiants-entrepreneurs crée son entreprise en détectant une idée liée à la demande du marché et qui n'a pas besoin forcement de technologie spécifique. En termes de soutien, il n'a pas de soutien apparent du côté de la famille ni d'un incubateur, par conséquent il est autonome dans ses activités entrepreneuriales. Par contre, la littérature ne permet pas de confirmer sa position par rapport au niveau d'engagement dans son entreprise et par rapport à la manière de combiner l'identité entrepreneuriale et estudiantine. Néanmoins, son expérience dans la gestion de la double vie peut l'aider à mieux partager son temps et ses efforts entre les études et l'entreprise. De même, au regard de son vécu passé, ce profil est à même de se comporter simultanément comme entrepreneur et étudiant à la fois.

Le quatrième profil est désigné par « étudiant-**entrepreneur incubé** ». Ce type d'étudiants-entrepreneurs est motivé principalement par la recherche de revenus financiers et par la passion. En ce qui concerne la source d'idée de création, son entreprise est essentiellement créée à partir d'idée détectée sur le marché et n'a pas besoin forcement de technologie spécifique. Pour la nature du soutien, ce profil d'étudiants-entrepreneurs bénéficie de l'accompagnement et du soutien d'un incubateur. Les conditions facilitantes des incubateurs ont constitué le point de départ du processus de construction de son identité d'entrepreneur. Toutefois, son positionnement par rapport au niveau d'engagement dans l'entreprise et par rapport à la combinaison de l'identité entrepreneuriale et estudiantine n'est pas confirmé dans cette littérature. Néanmoins, au regard des infrastructures d'accompagnement mises à sa disposition, nous pensons qu'il va agir simultanément comme entrepreneur et étudiant à la fois. En outre, nous pensons qu'il est plus enclin à partager son temps et ses énergies entre

l'entreprise et les études au regard des conseils et du soutien dont il peut bénéficier de la part de l'incubateur.

Le cinquième profil est désigné par « **étudiant-entrepreneur technologique** ». La principale motivation de ce type d'étudiants-entrepreneurs est de créer une start-up innovante. Pour le niveau d'engagement dans l'entreprise, ce type de création d'entreprise nécessite un investissement énorme en termes de temps, de finance et d'efforts. Quant à la source d'idée de création, ce profil d'étudiants-entrepreneurs a la particularité de créer son entreprise à partir d'idée basée sur des recherches technologiques. D'ailleurs, ces recherches technologiques constituent le point de départ du processus de construction de son identité d'entrepreneur. Toutefois, la littérature n'a pas permis de confirmer sa position par rapport à la nature du soutien et par rapport à la manière de combiner identité entrepreneuriale et estudiantine. Mais au regard de l'idée de création basée essentiellement sur des recherches, nous pensons qu'en termes de soutien ce type d'étudiants-entrepreneurs est accompagné par des équipes de recherche ou des programmes de recherche. Nous pensons également qu'en termes de combinaison des deux activités, ce profil va agir simultanément comme étudiant et entrepreneur à la fois, car dans sa situation les études et l'entreprise se tiennent mutuellement.

Le sixième profil est désigné par « **étudiant-entrepreneur passionné** ». La principale motivation de ce type d'étudiants-entrepreneurs est avant tout le plaisir et la satisfaction de créer une activité. Pour la source d'idée de création, ce profil crée essentiellement son entreprise à partir d'idée détectée sur le marché et qui n'a pas besoin forcement de technologie spécifique. Quant à la nature du soutien, ce dernier évolue de façon autonome sans soutien apparent, il n'a visiblement pas de parents entrepreneurs et n'est pas accompagné par un incubateur. La passion et le passe-temps constituent le point de départ du processus de construction de son identité d'entrepreneur. Par contre, la littérature ne permet pas de valider sa position par rapport au niveau d'engagement dans son entreprise et par rapport à la manière de combiner l'identité entrepreneuriale et estudiantine. Néanmoins, l'activité entrepreneuriale étant menée comme un passe-temps, nous pensons que ce type d'étudiants-entrepreneurs consacre peu de temps et d'énergie dans son entreprise en attendant la fin des études pour la développer. Dans ce sens donc, nous pensons que les études et l'entreprise sont différenciées dans le temps et que l'activité entrepreneuriale est exercée pendant ses temps libres.

Enfin, le septième profil est désigné par « **étudiant-entrepreneur carriériste** ». La principale motivation de ce type d'étudiants-entrepreneurs est d'être autonome financièrement. Son objectif est de construire une organisation et gagner de l'argent. En termes de niveau d'engagement, il est donc disposé à consacrer beaucoup d'énergie et de temps dans son entreprise. Pour la source d'idée de création, son idée d'entreprise est essentiellement détectée à travers les besoins du marché et n'a pas besoin forcement de technologie spécifique. En ce qui concerne la nature du soutien, ce type d'étudiants-entrepreneurs évolue de façon autonome sans soutien apparent, il n'a pas à priori des parents entrepreneurs et n'est pas accompagné par un incubateur. Pour le processus de construction de son identité d'entrepreneur, ce profil d'étudiants-entrepreneurs fait de l'entrepreneuriat un choix de carrière et il passe donc directement à l'identité d'entrepreneur. Par contre, la littérature ne permet pas de confirmer sa position par rapport à la manière de combiner l'identité

entrepreneuriale et estudiantine. Néanmoins, au regard de son objectif de gagner de l'argent et de faire carrière dans l'entrepreneuriat, nous pensons que son entreprise prend le dessus sur ses études lorsqu'il s'agit de combiner les deux.

Toutefois, nous retenons que ces différents profils d'étudiants-entrepreneurs ne sont pas mutuellement exclusifs. Il n'est pas exclu que selon l'évolution des activités dans le temps, un « étudiant-entrepreneur converti » se retrouve bénéficiaire du soutien d'un incubateur. De même, un « étudiant-entrepreneur passionné » pourrait créer une start-up basée sur une nouvelle technologique, etc. Mais dans ces cas, nous pensons que leurs caractéristiques clés présentées ci-dessus seront dominantes.

En outre, l'élaboration de cette typologie d'étudiants-entrepreneurs s'inscrit dans la logique de nombreux travaux en entrepreneuriat qui considèrent que les entrepreneurs ne sont pas des entités homogènes et qu'il convient d'élaborer des typologies pour mettre en évidence leurs différentes caractéristiques (Ucbasaran et al., 2001). La problématique d'élaboration des profils d'entrepreneurs est même comptée parmi les principaux axes de recherche en entrepreneuriat, qui appellent à plusieurs travaux complémentaires sur le sujet (Robert et al., 2010).

4 - Transposition ou adaptation de la typologie en contexte africain

La typologie sus proposée a été élaborée sur la base de publications scientifiques internationales. Les conclusions de l'un de ces travaux, notamment l'article de Bergman et al. (2016) ont montré que les caractéristiques de la région dans laquelle se trouvent les institutions d'enseignement supérieur influencent l'entrepreneuriat des étudiants. Dans ces conditions, la typologie ci-dessus proposée est-elle transposable dans le contexte africain ?

Le contexte des pays africains est radicalement différent de celui des pays occidentaux. Ce contexte en Afrique est marqué par des crises récurrentes et prolongées sur le plan économique, politique, social, sécuritaire, etc. qui engendrent des situations de pauvreté pour une grande partie de la population. En outre, l'insuffisance des ressources publiques allouées à l'enseignement et à la recherche plonge beaucoup d'institutions d'enseignement supérieur, surtout du public dans des situations de précarités (Diémé et al., 2017). Le constat montre que la majorité des étudiants n'arrivent pas à financer leurs études supérieures à cause de l'insuffisance des bourses d'étude et de la pauvreté des parents. Parallèlement, l'environnement entrepreneurial dans le continent est assez particulier. A titre illustratif, le manque de financement, la mauvaise qualité des infrastructures (mauvaises routes, fourniture irrégulière et insuffisante de l'eau et de l'électricité, mauvaise qualité du système de télécommunications), l'accès difficile aux équipements et aux matières premières sont régulièrement cités parmi les principaux obstacles au développement des entreprises en Afrique (St-Pierre et al., 2015). Sans oublier qu'en Afrique, il y a une cohabitation entre l'entrepreneuriat formel et l'entrepreneuriat informel (Mbaye et al., 2014), ce dernier étant particulièrement prégnant. On retrouve ainsi presque toutes les catégories socio-professionnelles (étudiants, fonctionnaires, chômeurs, diplômés, sans emploi, déflatés du secteur formel, retraités, etc.) dans l'entrepreneuriat informel (Ndouna & Nanfosso, 2017), qui y voient une opportunité de subvenir à leurs besoins.

Nous avons malheureusement retrouvé que quatre études empiriques qui se sont penchées sur la question des étudiants-entrepreneurs (tel que définie dans cette étude) dans les pays africains. Ces recherches ont été menées dans les pays comme l'Afrique du Sud, le Kenya et le Ghana. Ces données empiriques se sont focalisées sur une catégorie d'étudiants-entrepreneurs qui créent leur entreprise essentiellement pour survivre pendant leurs études supérieures. Ainsi, à ce stade, un seul profil d'étudiant-entrepreneur de la typologie sus proposée peut être analysé (4.1). Les autres profils devront faire l'objet d'études empiriques futures (4.2).

4.1 Les caractéristiques des étudiants-entrepreneurs en Afrique sont similaires à celles du profil « étudiant-entrepreneur situationnel »

L'analyse des études empiriques réalisées dans des pays africains montre que les caractéristiques des étudiants-entrepreneurs en Afrique se rapprochent des caractéristiques du profil « étudiant-entrepreneur situationnel » mis en évidence dans notre typologie.
En effet, en ce qui concerne les motivations, la quasi-totalité des étudiants-entrepreneurs dans les pays africains où les études sont menées s'engagent dans l'entrepreneuriat pour survivre. A titre d'exemple, Fatoki (2014) a trouvé qu'en Afrique du sud les principales raisons de la création d'entreprise des étudiants-entrepreneurs de son échantillon sont le mélange des contraintes scolaires et financières. Dans le même sens, Muyia (1996) a montré que beaucoup d'étudiants-entrepreneurs au Kenya ont créé leur entreprise pour faire face à des conditions économiques difficiles sur le campus. L'auteur a expliqué que le besoin le plus fondamental des étudiants, la nourriture, n'était pas satisfait, ce qui les pousse à mener des activités commerciales pour survivre pendant leur séjour sur le campus. Une autre étude menée au Kenya par Ndirangu & Bosire (2004) a montré que la majorité des étudiants-entrepreneurs sont issues de milieu modeste et ils s'engagent dans des activités entrepreneuriales pour survivre en raison du financement insuffisant de l'enseignement supérieur.

En termes de niveau d'engagement dans leur entreprise, contrairement au profil « étudiant-entrepreneur situationnel » mis en évidence dans notre typologie, les étudiants-entrepreneurs africains consacrent beaucoup de temps et d'énergie à l'entreprise. Car, l'entreprise est bien souvent leur seul moyen de survivre, même si leurs activités restent majoritairement des microentreprises ou des petites entreprises (Muyia, 1996 ; Arthur & Arthur, 2020). Malgré les efforts que ces étudiants-entrepreneurs consacrent à ces petites activités, celles-ci sont souvent incapables de générer suffisamment de ressources pour subvenir au besoin de l'étudiant-entrepreneur (Ndirangu & Bosire, 2004). Ce qui montre la précarité des activités menées par les étudiants-entrepreneurs africains, même si ces derniers y investissent beaucoup d'énergie.

Pour ce qui est des sources d'idée de création, les étudiants-entrepreneurs créent leurs entreprises essentiellement sur la base des besoins du marché. Leurs activités ne demandent pas de technologie sophistiquée. Selon Muyia (1996), l'activité dominante des étudiants-entrepreneurs de son échantillon est le commerce. L'auteur relève des activités telles que la coiffure, la vente de produits de beauté, la vente de papeterie, la vente de vêtements etc. qui sont menées par les étudiants-entrepreneurs. De leur côté, Arthur & Arthur (2020) ont montré

que les étudiants-entrepreneurs de leur échantillon mènent des activités telles que la conception de communication graphique, l'impression de t-shirts, l'achat et vente de livres, la vente de vêtements en ligne, la vente de beurre de karité, la photographie, l'animation, la conception de sites web, la décoration intérieure, etc. Ces activités visent donc essentiellement les besoins courants exprimés sur le marché.

Quant à la nature du soutien, les études n'évoquent aucun soutien pour les étudiants-entrepreneurs dans les pays africains où ces études sont menées. Au contraire, ces étudiants-entrepreneurs font face à des contraintes financières et infrastructurelles qui entravent le développement de leurs activités (Ndirangu & Bosire, 2004). L'accès au financement, la mauvaise mise en réseau et le coût de la main-d'œuvre sont autant de contraintes subies par les étudiants-entrepreneurs en Afrique du Sud (Fatoki, 2014). Dans le même sens, Arthur & Arthur (2020) ont évoqué l'accès limité au capital qui est la contrainte principale pour 50% des étudiants-entrepreneurs de leur échantillon au Ghana. Cette contrainte selon ces auteurs a rendu difficile l'accès à des outils et à du matériel de qualité, l'accès à des ressources en ligne. On peut donc dire que les étudiants-entrepreneurs dans ces pays africains évoluent de façon autonome dans leurs activités entrepreneuriales, ils n'ont visiblement pas de soutien.

En outre, en ce qui concerne la manière de combiner l'identité entrepreneuriale et estudiantine, l'analyse montre que les étudiants-entrepreneurs en Afrique sont partagés entre études et entreprise. Ils essaient de mener les deux à la fois et cela cause d'énormes difficultés. A ce titre, Fatoki (2014) a montré que les étudiants-entrepreneurs de son échantillon sont confrontés au défi de l'équilibre entre les activités entrepreneuriales et celles estudiantines. Cette recherche de l'équilibre entre les activités scolaires et entrepreneuriales implique d'ailleurs pour les étudiants-entrepreneurs de supporter un stress élevé, des douleurs dorsales et des coûts supplémentaires liés à l'emploi de personnel (Arthur & Arthur, 2020). Ainsi donc, contrairement à ce que l'on pourrait penser ces étudiants-entrepreneurs ne mettent pas forcement leur entreprise au second plan.

Enfin, en ce qui concerne le processus de construction de l'identité d'entrepreneur, les études n'évoquent pas cette variable dans le cas africain. Mais au regard de leurs caractéristiques surtout la nécessité de survivre, nous faisons l'hypothèse que ces étudiants-entrepreneurs ont forgé leur identité d'entrepreneur spontanément pour faire face aux conditions d'études difficiles. L'instinct de survie est donc le point de départ de leur parcours d'entrepreneur.

On peut synthétiser les similitudes et les nuances des caractéristiques des étudiants-entrepreneurs africains comparées à celles du profil « étudiant-entrepreneur situationnel » comme suit.

Variables / Profils	Motivations principales	Niveau d'engagement dans l'entreprise	Source d'idée de création	Nature du soutien	Combiner identité entrepreneuriale et estudiantine	Construction de l'identité d'entrepreneur
« étudiant-entrepreneur situationnel »	Nécessité financière	Peu de temps et d'énergie consacrés	La demande du marché	Autonome, pas de soutien apparent	Les études passent avant l'entreprise	*Spontané, les besoins financiers comme point de départ*
« étudiant-entrepreneur » en Afrique	Nécessité de survivre	Beaucoup de temps et d'énergie investis	La demande du marché	Autonome, pas de soutien apparent	Les études et l'entreprise conduites simultanément	*Spontané, l'instinct de survie comme point de départ*

Une différence s'observe au niveau de la variable « niveau d'engagement » et de la variable « combinaison de l'identité entrepreneuriale et estudiantine ». Contrairement au profil « étudiant-entrepreneur situationnel » mis en évidence dans notre typologie qui consacre peu de temps et d'énergie à l'entreprise, celui des pays africains consacre beaucoup d'efforts et de temps à son activité entrepreneuriale. De même, ce profil « étudiant-entrepreneur situationnel » met l'entreprise au second plan, par contre, dans le cas africain les études et l'entreprise sont conduites simultanément. Cette situation peut s'expliquer par le fait que dans les contrées européennes et américaines, ce profil crée son activité principalement pour compléter ses revenus. Alors que dans les contrées africaines les activités entrepreneuriales sont presque les seules sources de revenus pour la majorité des étudiants-entrepreneurs. Car il n'y a pas suffisamment de bourse d'étude, de plus beaucoup de parents sont pauvres et n'arrivent pas à financer les études supérieures de leurs enfants.

4.2 Des études empiriques sont nécessaires pour confirmer les caractéristiques des autres profils d'étudiants-entrepreneurs de la typologie

Les caractéristiques des six autres profils : « étudiant-entrepreneur familial », « étudiant-entrepreneur converti », « étudiant-entrepreneur passionné », « étudiant-entrepreneur incubé », « étudiant-entrepreneur technologique » et « étudiant-entrepreneur carriériste » ne sont pas clairement ressorties dans les études empiriques menées sur les étudiants-entrepreneurs dans les pays africains. Cela ne signifie aucunement que ces profils n'existent pas, la situation interpelle plutôt la communauté des chercheurs sur la nécessité de mener des recherches empiriques sur le continent afin de mettre en lumière les caractéristiques des étudiants-entrepreneurs pour permettre de les spécifier. Tout de même, certains profils semblent peu probables en fonctions des régions africaines, qui présentent des niveaux de développement et des ressources différents d'une région à l'autre. D'autres par contre pourraient être plus fréquents dans les pays africains.

En effet, la particularité du profil « étudiant-entrepreneur technologique » laisse penser qu'il sera moins répandu en Afrique. Ce type de création se base sur des recherches technologiques et nécessite de gros investissements financiers. Par conséquent, il pourrait avoir une grande disparité de chance de rencontrer ce profil dans les pays africains. Certains pays d'Afrique (Le Maroc, le Nigéria, l'Afrique du Sud, etc.) qui semblent plus avancés technologiquement et dont les universités disposent plus de ressources financières pourraient être un

environnement propice au développement de ce profil comparativement aux pays les moins nantis comme la majorité des pays de la zone ouest africaine (Le Burkina Faso, le Mali, le Niger, etc.). Toutefois, nous pensons aussi que les caractéristiques de ce profil en Afrique pourraient être différentes de celles du profil mis en évidence dans notre typologie, car les pays d'Europe et d'Amérique sont généralement plus avancés technologiquement et leurs institutions d'enseignement supérieur disposent de plus de ressources financières que celles des pays d'Afrique.

En outre, les pratiques d'étudiant-sportif sont moins développées en Afrique comparativement aux pays développés. Il n'y a pas beaucoup d'infrastructures dans ce sens dans les pays africains et le coût d'une telle pratique reste hors de portée pour la majorité des étudiants des pays africains. Il convient tout de même d'être prudent puisque le niveau de développement des pays africains est inégal d'une région à une autre. Toutefois, nous pensons que très peu d'étudiants de l'enseignement supérieur en Afrique se lancent dans des carrières d'étudiant-sportif. Par conséquent, le profil « étudiant-entrepreneur converti » qui passe par une carrière d'étudiant-athlète sera probablement peu commun dans le contexte africain ou du moins sera inégalement réparti dans les pays africains.

En revanche, les profils « étudiant-entrepreneur familial », « étudiant-entrepreneur passionné », « étudiant-entrepreneur incubé » et « étudiant-entrepreneur carriériste » pourraient être fréquents dans les pays africains. Beaucoup d'étudiants issus de famille d'entrepreneurs pourraient démarrer des activités entrepreneuriales pendant leurs études, surtout dans un contexte de chômage grandissant dans les pays africains. De même, de plus en plus de programme d'incubation naissent dans les institutions d'enseignement supérieur en Afrique, il ne serait donc pas étonnant si des étudiants de l'enseignement supérieur bénéficiant du soutien d'incubateur démarrent une entreprise pendant leurs études. Il en est de même pour des étudiants qui peuvent démarrer leur entreprise juste pour le plaisir et la satisfaction de créer des biens ou des services ou par choix de faire carrière dans l'entrepreneuriat. A cet effet, Arthur & Arthur (2020) ainsi que Fatoki (2014) ont trouvé dans leurs échantillons quelques étudiants-entrepreneurs qui créent leur entreprise pour acquérir de l'expérience ou pour être indépendants. Ce ne sont donc pas uniquement les besoins de survie qui expliquent la création d'entreprise des étudiants-entrepreneurs en Afrique.

Pour en savoir davantage sur les profils des étudiants-entrepreneurs en Afrique, des recherches empiriques sont requises dans les pays africains. Ces études auront pour principaux objectifs d'une part, de comprendre plus en avant les caractéristiques des étudiants-entrepreneurs africains. D'autre part, faire émerger les grands profils contrastés des étudiants-entrepreneurs qui existent dans les pays africains. Et enfin, comparer ces profils avec ceux de la typologie proposée dans cette étude et qui s'est basée sur des publications scientifiques internationales. Ces études permettront d'enrichir les connaissances sur les étudiants-entrepreneurs en Afrique qui restent encore très peu étudiés. A ce stade de la littérature, bien que les analyses indiquent vraisemblablement qu'une adaptation de la typologie sus élaborée serait appropriée en contexte africain plutôt qu'une transposition, il manque beaucoup d'éléments pour s'en convaincre. Par ailleurs, l'investigation sur les étudiants-entrepreneurs doit se poursuivre pour permettre d'élucider davantage le phénomène qui peut apporter un grand soulagement aux pays africains confrontés de plus en plus au problème du chômage des diplômés de l'enseignement supérieur.

Conclusion

Notre objectif à travers ce papier a été de proposer une typologie des étudiants-entrepreneurs. A partir d'une revue de la littérature approfondie sur la question, nous sommes parvenus à dresser sept grands profils contrastés d'étudiants-entrepreneurs. Ils ont été nommés respectivement « étudiant-entrepreneur situationnel », « étudiant-entrepreneur familial », « étudiant-entrepreneur converti », « étudiant-entrepreneur incubé », « étudiant-entrepreneur passionné », « étudiant-entrepreneur technologique » et « étudiant-entrepreneur carriériste », soit autant de termes qui soulignent des caractéristiques potentiellement différentes que présentent les sous-catégories d'étudiants-entrepreneurs. A ce titre, notre article apporte une contribution à la littérature sur le sujet, en synthétisant les principales caractéristiques des étudiants-entrepreneurs, qui permettent de comprendre les spécificités de ces individus sur plusieurs variables et en proposant une typologie jusqu'ici inexistante dans la littérature scientifique sur l'entrepreneuriat des étudiants.

L'article questionne par ailleurs la transposition possible de cette typologie en contexte africain, fortement différent sur plusieurs points. Une analyse de la littérature africaine actuelle sur le sujet a ainsi montré que les caractéristiques des étudiants-entrepreneurs dans les pays africains sont similaires à celles du profil « étudiant-entrepreneur situationnel » identifié dans notre typologie. Force est toutefois de constater que la rareté des études réalisées sur le continent ne nous a pas permis de proposer une discussion objective de la typologie proposée en contexte africain. Cette situation interpelle les chercheurs en Afrique sur la nécessité de mener des recherches empiriques dans les contrées africaines afin de comprendre un peu plus les caractéristiques des étudiants-entrepreneurs. La question de l'étudiant-entrepreneur, plus qu'un phénomène d'actualité, est en effet un objectif de politique nationale pour les pays du monde et particulièrement ceux de l'Afrique qui voient le chômage des diplômés de l'enseignement supérieur augmenté d'année en année. Sans une réelle typologie des étudiants-entrepreneurs adaptée au contexte africain, il serait difficile de comprendre leur comportement entrepreneurial et de définir une politique d'accompagnement adaptée à leurs caractéristiques contrastées.

Sur le plan managérial, la diversité de profils d'étudiants-entrepreneurs que nous avons mis en évidence apparait constituer un enjeu important pour les politiques d'accompagnement à privilégier en termes de formation, de conseil et de financement des étudiants-entrepreneurs. Les résultats de notre recherche soulèvent en effet indéniablement la question de la nécessaire adaptation ou redéfinition des politiques actuelles d'accompagnement des étudiants-entrepreneurs pour prendre davantage en compte les spécificités de chaque profil d'étudiant-entrepreneur. Dans ce sens, l'article aidera les programmes de soutien à comprendre les caractéristiques de ces étudiants-entrepreneurs et à adapter leurs actions à leur égard. Ce travail invite aussi spécifiquement les programmes de stimulation de l'entrepreneuriat des étudiants en Afrique à la nécessité de bien cerner les différents profils d'étudiants-entrepreneurs qui coexistent sur le continent pour adapter leur politique de soutien en conséquence. En ce sens, l'article ne peut qu'insister sur l'importance pour ces acteurs de tenir compte des réalités africaines, de cerner les profils des étudiants-entrepreneurs en Afrique et de privilégier une adaptation des politiques de soutien aux étudiants-entrepreneurs qui soient en phase avec ces réalités plutôt que de dupliquer des

politiques des pays développés construites pour « d'autres profils » d'étudiants-entrepreneurs.

Ce travail présente des limites, car bien qu'une méthode rigoureuse ait été adoptée pour sélectionner les données pour l'analyse, nous ne pouvons prétendre à une exhaustivité de la littérature sur le sujet. De plus, l'analyse n'est que conceptuelle, la typologie élaborée n'a pas été testée empiriquement pour confirmer les caractéristiques des différents profils proposés. Il en est de même pour la réflexion sur la transposition ou l'adaptation de cette typologie au contexte africain, qui est étudiée théoriquement, sur base d'un nombre limité de publications sur le sujet, et qui appelle des travaux empiriques plus conséquents pour mieux cerner cette réalité.

Ainsi, en termes de voies de recherches futures, il serait intéressant de mener des études empiriques pour vérifier les caractéristiques dégagées et tester la portée de la typologie des étudiants-entrepreneurs proposée. Plus particulièrement, en Afrique, des recherches de terrain devraient avoir pour objectif de comprendre plus en profondeur les caractéristiques majeures des étudiants-entrepreneurs sur le continent. Ensuite, une typologie adaptée devrait être élaborée pour mettre en lumière les grands profils contrastés typiques au continent. Ces recherches futures dans les pays africains sont très importantes au regard du contexte socio-économique dégradant pour les jeunes diplômés. En attendant, il importe de continuer la réflexion sur le concept d'étudiant-entrepreneur afin de saisir les contours du phénomène, d'enrichir les connaissances scientifiques sur le sujet et de proposer des recommandations managériales adaptées à cette pratique d'entrepreneuriat étudiant en plein essor dans de nombreux pays.

RÉFÉRENCES

[1] Ahsan, M., Zheng, C., DeNoble, A., & Musteen, M. (2017). From Student to Entrepreneur : How Mentorships and Affect Influence Student Venture Launch. *Journal of Small Business Management*, 56(1), 76 102. https://doi.org/10.1111/jsbm.12362.

[2] Alexandre, L. (2016). Typologie des entrepreneurs, une approche par le genre. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 15(3), 109-127.

[3] Arthur, K. N. A., & Arthur, A. K. (2020). The Student Entrepreneurial Journey : Motivations, Entrepreneurial Engagements and Challenges among Recent Graduates of Visual Arts Academic Programs in Ghana. *University of Arkansas Press*, *9*(1), 83-98. https://doi.org/10.34053/artivate.9.1.0083.

[4] Assar, S. (2013). Pour une revue rigoureuse et systématique de la littérature en MIS : Étude comparative et multidisciplinaire. *AIM Workshop: Research Methods in Information Systems (RMiIS)*, 39-51.

[5] Åstebro, T., Bazzazian, N., & Braguinsky, S. (2012). Startups by recent university graduates and their faculty : Implications for university entrepreneurship policy. *Research Policy*, *41*(4), 663-677. https://doi.org/10.1016/j.respol.2012.01.004.

[6] Beghain, V. (2019). Être étudiant entrepreneur : Un levier vers l'entrepreneuriat ? *Dynamiques régionales*, *7*(1), 57-76.

[7] Benhayoun, I., Zejjari, I., Berrada, A., & Marghich, A. (2019). Les apports d'une revue de littérature structurée en sciences de gestion. *International Journal of Management Sciences*, *2*(3), 687-703.

[8] Bergmann, H., Hundt, C., & Sternberg, R. (2016). What makes student entrepreneurs? On the relevance (and irrelevance) of the university and the regional context for student start-ups. *Small Business Economics*, *47*(1).

[9] Boissin, J.-P. (2014). Perspectives et expériences sur les pôles étudiants pour l'innovation, le transfert et l'entrepreneuriat (PEPITE) dans l'enseignement supérieur. *Administration & Education*, *141*(1), 49-55.

[10] Bonnard, C., & Giret, J.-F. (2017). La création d'entreprise chez les étudiants : Un projet aux motivations multiples ? *Agora débats/jeunesses*, *77*(3), 7-25.

[11] Cherkaoui, A., & Haouata, S. (2017). Eléments de Réflexion sur les Positionnements Epistémologiques et Méthodologiques en Sciences de Gestion. *Revue Interdisciplinaire*, 1(2).

[12] Delanoë-Gueguen, S. (2015). Les étudiants : Un accompagnement particulier pour des entrepreneurs particuliers. *Entreprendre & Innover*, *26*(3), 18-26.

[13] Dhliwayo, S. (2008). Experiential learning in entrepreneurship education : A prospective model for South African tertiary institutions. *Education + Training*, *50*(4), 329-340.

[14] Diémé, M., Diallo, A., Kane, D., & Diallo, M. (2017). Récit d'une symbiose entre chercheurs et praticiens autour de la question de l'entrepreneuriat agricole des diplômés de l'Université : Le cas de l'Université Gaston Berger au Sénégal. *Revue internationale P.M.E.*, *30*(3-4), 19-27. https://doi.org/10.7202/1042658ar.

[15] Fatoki, O. (2014). Student Entrepreneurs on University Campus in South Africa : Motivations, Challenges and Entrepreneurial Intention. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, *5*(16), 100-107.

[16] Filion, L. J. (2000).Typologie des entrepreneurs, est-ce vraiment utile ? in T. Verstraete, Histoire d'entreprendre. Les réalités de l'entrepreneuriat, 251-262, Paris, EMS.

[17] Gabarret, I., Vedel, B., & Etzol, P. (2016). Quelles valeurs se cachent derrière la motivation des jeunes étudiants-entrepreneurs ? *Gestion 2000*, *33*(2), 233-253.

[18] Gabay-Mariani, L., & Boissin, J.-P. (2019). Entreprendre maintenant ou plus tard ? Profils d'engagement des étudiants-entrepreneurs issus du PÉPITE. *Entreprendre & Innover*, *42-43*(3), 119-131.

[19] Girod-Séville, M., & Perret, V. (2003). Fondements épistémologiques de la recherche. In Thietart, R., A., Méthodes de recherche en management, Dunod, 13-33.

[20] Gubik, A. S., & Farkas, S. (2016). Student Entrepreneurship in Hungary : Selected Results Based on GUESSS Survey. *Entrepreneurial Business and Economics Review*, *4*(4), 123-139. https://doi.org/10.15678/EBER.2016.040408.

[21] Hayter, C. S., Lubynsky, R., & Maroulis, S. (2017). Who is the academic entrepreneur? The role of graduate students in the development of university spinoffs. *The Journal of Technology Transfer*, *42*(6), 1237-1254. https://doi.org/10.1007/s10961-016-9470-y.

[22] Holienka, M., Gál, P., & Kovačičová, Z. (2017). Drivers of student entrepreneurship in Visegrad four countries : Guesss evidence. *Central European Business Review*, *6*(2), 54-63.

[23] Jacquemin, A., & Lesage, X. (2018). L'étudiant entrepreneur : Un agité du bocal ? *Entreprendre & Innover*, *36*(1), 67-72.

[24] Jemli, H. (2018). Effet de l'enseignement de l'entrepreneuriat sur l'intention entrepreneuriale des étudiants inscrits dans les écoles tunisiennes d'ingénieurs. *Marche et organisations*, *33*(3), 145-171.

[25] Le Rudulier, K. (2016). Premiers retours sur le statut d'étudiant-entrepreneur. *Informations sociales*, *195*(4), 135. https://doi.org/10.3917/inso.195.0135.

[26] Léger-Jarniou, C. (2008). Développer la culture entrepreneuriale chez les jeunes. *Revue française de gestion*, *185*(5), 161-174.
[27] Link, A. N., & Ruhm, C. J. (2009). Bringing science to market : Commercializing from NIH SBIR awards. *Economics of Innovation and New Technology*, *18*(4), 381-402. https://doi.org/10.1080/10438590802208166.

[28] Manbachi, A., Kreamer-Tonin, K., Walch, P., Gamo, N. J., Khoshakhlagh, P., Zhang, Y. S., Montague, C., Acharya, S., Logsdon, E. A., Allen, R. H., Durr, N. J., Luciano, M. G., Theodore, N., Brem, H., & Yazdi, Y. (2018). Starting a Medical Technology Venture as a Young Academic Innovator or Student Entrepreneur. *Annals of Biomedical Engineering*, *46*(1), 1-13. https://doi.org/10.1007/s10439-017-1938-x.

[29] Marchand, J. M., & Hermens, A. H. (2015). Student Entrepreneurship : A Research Agenda. *The International Journal of Organizational Innovation*, *8*(2), 266-281.

[30] Marchand, J. M., & Sood, S. S. (2014). Theory Development of How Student Entrepreneurs Think, Learn and Work : Uncovering Deep Insights into the Cognitive Processes of Student Entrepreneur Lived Experiences to Develop a Cue Inventory of Student Entrepreneurship. *Australian Centre for Entrepreneurship Research Exchange Conference (ACERE)*. https://opus.lib.uts.edu.au/handle/10453/41962.

[31] Marchand, J., & Sood, S. (2014). The alchemy of student entrepreneurs : Towards a model of entrepreneurial maturity. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, *18*(1), 75-92. https://doi.org/10.1504/IJEIM.2014.062791.

[32] Marchand, Julien Michel. (2017). *Exploring who studentpreneurs are by understanding their lived experience as entrepreneurs* [Thesis]. https://opus.lib.uts.edu.au/handle/10453/120263.

[33] Mars, M. M., Slaughter, S., & Rhoades, G. (2008). The State-Sponsored Student Entrepreneur. *The Journal of Higher Education*, 79(6), 638-670.

[34] Massaro, M., Dumay, J., & Guthrie, J. (2016). On the shoulders of giants : Undertaking a structured literature review in accounting. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, *29*, 767-801. https://doi.org/10.1108/AAAJ-01-2015-1939.

[35] Mbaye, A. A., Benjamin, N. C., Golub, S. S., & Ekomie, J.-J. T. (2014). *The Urban Informal Sector in Francophone Africa : Large Versus Small Enterprises in Benin, Burkina Faso and Senegal*. Development Policy Research Unit, University of Cape Town.

[36] Muyia, N. (1996). Structural adjustment programmes and the emergence of entrepreneurial activities among moi university students. *Journal of Eastern African Research & Development*, *26*, 79-90.

[37] Ndirangu, M., & Bosire, J. (2004). Student Entrepreneurship on Campus : A Survival Response or a Career Rehearsal? The Case of Egerton University Student Entrepreneurs. *Eastern Africa Social Science Research Review*, *20*(1), 51-66.

[38] Ndouna, F. K., & Nanfosso, R. T. (2017). Contraintes environnementales et entrepreneuriat informel au Cameroun. *Revue Africaine de Management*, *2*(1), 68-86.

[39] Nielsen, S. L., & Gartner, W. B. (2017). Am I a student and/or entrepreneur? Multiple identities in student entrepreneurship. *Education + Training*, *59*(2), 135-154.

[40] Petticrew, M., & Roberts, H. (2008). *Systematic reviews in the social sciences : A practical guide*. John Wiley & Sons.

[41] Politis, D., Winborg, J., & Dahlstrand, Å. L. (2012). Exploring the resource logic of student entrepreneurs. *International Small Business Journal: Researching Entrepreneurship*, *30*(6), 659-683. https://doi.org/10.1177/0266242610383445.

[42] Robert, F., Marquès, P., Lasch, F., & Le Roy, F. (2010). Les entrepreneurs dans les technologies de l'information et de la communication : Proposition d'une typologie. *Revue internationale P.M.E.*, *23*(1), 63-90. https://doi.org/10.7202/045745ar.

[43] Saracci, C., Mahamat, M., & Jacquérioz, F. (2019). Comment rédiger un article scientifique de type revue narrative de la littérature? *Rev Med Suisse*, *15*, 1694-1698.

[44] St-Pierre, J., Foleu, L., Abdul-Nour, G., & Nomo, S. (2015). Les freins au développement des PME camerounaises : qu'en pensent les entrepreneurs? *6th Africa Business and Entrepreneurship Conference*. https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01703201.

[45] Ucbasaran, D., Westhead, P., & Wright, M. (2001). The Focus of Entrepreneurial Research : Contextual and Process Issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*, *25*(4), 57-80. https://doi.org/10.1177/104225870102500405.

[46] Verstraete, T. (1999). *Entrepreneuriat : Connaître l'entrepreneur, comprendre ses actes*. Éditions L'Harmattan.

[47] Wright, M., Siegel, D. S., & Mustar, P. (2017). An emerging ecosystem for student start-ups. *The Journal of Technology Transfer*, *42*(4), 909-922. https://doi.org/10.1007/s10961-017-9558-z.

LA DIVERSITÉ COMME SUJET SENSIBLE : RÉFLEXION ET MÉTHODOLOGIE D'ANALYSE À PARTIR DE LA PHÉNOMÉNOLOGIE DE JEAN-PAUL SARTRE

Maruis BERTOLUCCI1

Hugo GAILLARD[2]

Juan-David PINZON[3]

Résumé :

Les sujets sensibles ont fait l'objet d'un intérêt croissant ces dernières années. Généralement, un sujet est considéré comme sensible si au moins l'une des parties prenantes dans la recherche est exposée à une ou plusieurs menaces, dont l'intrusion dans la sphère intime. Nous montrons à quel point la diversité vécue subjectivement est un sujet sensible. À partir la phénoménologie de Sartre, nous appréhendons un sujet sensible par rapport à l'expérience qu'un sujet fait du monde, conduisant à la prise de conscience de sa vulnérabilité et l'exposant à une menace dite existentielle due au regard de l'autre qui me constitue comme autre ou même me discrimine pour ce que je suis. Nous montrons comment la diversité nécessite l'utilisation d'une méthode d'investigation tant pour la recherche que pour la pratique, en particulier l'audit, l'entretien d'élicitation de Vermesch.

Mots clés : Sujets sensibles, politique de diversité, phénoménologie, Sartre, entretien d'explicitation.

Abstract:

Sensitive topics have been the subject of increasing interest in recent years. Generally, a subject is considered sensitive if at least one of the parties involved in the research is exposed to one or more threats, including intrusion into the intimate sphere. We show how subjectively experienced diversity is a sensitive subject. From Sartre's phenomenology, we understand a sensitive subject in relation to the experience that a subject makes of the world, leading to the awareness of its vulnerability and exposing it to a so-called existential threat due to the gaze of the other who constitutes me as other or even discriminates me for what I am. We show how diversity requires the use of a method of investigation for both research and practice, in particular auditing, Vermesch's elicitation interview.

Key words: Sensitive subjects, diversity policy, phenomenology, Sartre, elicitation interview.

[1] Maître de conférences, Aix-Marseille Université, CERGAM, IMPGT, marius.bertolucci@univ-amu.fr
[2] Maître de conférences, Le Mans Université, ARGUMans, hugo.gaillard@univ-lemans.fr
[3] Chercheur associé, Aix-Marseille Université, CERGAM, jd.pinzoncorrea@gmail.com

Introduction

Les sujets sensibles questionnent la communauté de chercheurs en sciences de gestion. Parallèlement, à cet intérêt et pour les postures ou méthodes adaptées pour les étudier, se pose de manière croissante la question de la définition et la caractérisation de ce qui est sensible dans un sujet de recherche (Condomines et Hennequin, 2013). Au-delà de la caractérisation, les questions se posent à propos de la posture épistémologique à adopter, de ses conséquences en termes méthodologiques, mais aussi de la perspective à partir de laquelle un sujet est considéré comme sensible. Dans les travaux fondateurs (Lee, 1993 ; Renzetti et Lee, 1993), le sujet sensible résulte d'un rapport aux menaces pour les parties prenantes depuis une perspective qui n'interroge pas systématiquement le sensible dans le vécu des individus.

Dans cet article, à l'aide de la phénoménologie existentielle de Sartre, nous proposons une nouvelle appréhension de la recherche sur le sujet sensible que nous projetons sur la diversité dans les organisations. Nous posons que la diversité vécue par une personne relève d'un sujet intime pouvant être qualifié de sujet sensible. Nous qualifions le sujet sensible à partir de l'expérience que l'individu fait du monde en général, et d'un processus de recherche en particulier.

Après avoir présenté ce que sont les sujets sensibles en sciences de gestion, soulignant l'ancrage dans la conceptualisation par les menaces, nous justifions notre focalisation sur l'intrusion comme élément central du sujet sensible. Puis, nous exposons la posture phénoménologique et son lien avec l'approche du sensible. Nous montrons les liens entre la diversité et les sujets sensibles. Enfin, nous montrons que la méthode de l'entretien d'explicitation (EDE) est particulièrement adaptée pour son étude et notamment la pratique de l'audit.

1. L'intrusion au coeur des sujets sensibles

Nous présentons différentes approches pour l'étude des sujets sensibles, pour ensuite justifier le recours à l'approche phénoménologique pour étudier la menace de l'intrusion.

1.1. Les sujets de recherche sensible : prise de conscience

Les travaux portant sur les sujets sensibles en sciences de gestion sont déjà nombreux. Toutefois et depuis quelques années, se développent une série de travaux qui adressent l'influence du sensible sur l'objet de recherche. Ce faisant, des chercheurs s'intéressent aux méthodologies les plus adéquates à la fois pour entrer sur le terrain, comprendre ce terrain, analyser des données, et tenir compte de l'influence de cette sensibilité sur les actes et le positionnement du chercheur (Condomines et Hennequin, 2013). Ils questionnent donc l'ancrage épistémologique de tels travaux.

Si l'importance de ce travail de caractérisation du sensible fait l'unanimité au sein de la communauté qui s'intéresse à cette question, le contour du sensible eux, font l'objet de débats (Hennequin, 2012 ; Gaillard et al. 2020). En GRH, les sujets de recherche sont de natures variées. Dans une recherche en cours, Saint-Germes et ses co-auteurs (2021, work in progress) citent les travaux du Groupe de recherche thématique "Sujets sensibles" en GRH de l'Association francophone de GRH (AGRH), et identifient trois groupes de travaux, que nous adaptons et illustrons dans tableau suivant (Tableau 1).

Tableau 1 : Les trois classes de sujets sensibles (adapté de Saint-Germes et al., work in progress ; Condomines et Hennequin, 2013 ; Hennequin, 2012).

Groupes de travaux	Exemples d'objets d'étude
Violence physique et psychologique	les risques psychosociaux (Leroux et Van de Portal, 2011) le harcèlement psychologique (Poilpot-Rocaboy, 2010) la violence institutionnalisée (Flamme, 2020).
Restructurations et ruptures organisationnelles	l'employabilité en période de restructuration (Saint-Germes, 2006)
Zones grises de l'emploi et du travail	le travail non déclaré (Heim et al., 2009) la place des LGBT au travail (Fenge, 2010 ; Gavoille et al., 2019) le fait religieux en entreprise (Honoré et al. 2020)

1.2. Les contours du sensible par les menaces

Dans un travail récent, Gaillard *et al.* (2020) insistent sur une distinction nécessaire pour comprendre le sensible, avec le tabou et le dangereux. Ils précisent qu'un sujet peut à la fois être tabou et sensible, mais qu'il n'est pas systématiquement sensible lorsqu'il est tabou, et inversement. Une définition d'un sujet sensible a émergé au début des années 1990 (Sieber et Stanley, 1988 ; Renzetti et Lee, 1993), puis a été reprise et amendée par des chercheurs francophones (Condomines et Hennequin, 2013 ; Gaillard et al., 2020). Cette définition propose de retenir comme sensible un objet qui expose les parties prenantes à la recherche - les chercheurs et les enquêtés le plus souvent, mais pas seulement (McCosker et al., 2001) - à un certain nombre de menaces, de différentes natures (Sieber et Stanley, 1988).

Renzetti et Lee (1993) distinguent cinq grands types de menaces dans leur travail fondateur sur les sujets sensibles : les menaces d'intrusion, les menaces émotionnelles, les menaces de sanction, les menaces politiques, celles relatives au sacré et enfin les menaces combinées, qui sont le cumul d'au moins deux de ces menaces. Nous distinguons, dans le tableau suivant, et sur la base de la proposition de Gaillard et al., 2020, les menaces de sanction des menaces

professionnelles, portant le nombre de menaces à six, en comptant les menaces combinées (Tableau 2).

Tableau 2 : Les menaces dans le cadre d'une recherche sur un sujet sensible (adapté de Renzetti et Lee, 1993 ; Condomines et Hennequin, 2013 ; Gaillard et al. 2020)

Menaces	Explicitation
Intrusion et émotionnelle	Le risque d'intrusion dans la sphère privée de l'une des parties prenantes à la recherche au moins. Cette intrusion peut entraîner de l'inconfort, mettre en difficulté le chercheur dans son positionnement, ou encore perturber la relation de recherche. Pour les enquêtés, cela concerne le sentiment d'entrée dans l'intime par le chercheur dans le cadre de l'enquête.
Sanction	Cette menace est très contextuelle pour les chercheurs. Elle dépend notamment du degré d'indépendance et d'autonomie dans le choix des sujets de chercheurs, et de l'influence que peut avoir un Etat sur ces éléments. Pour les enquêtés, cette menace est parfois très concrète lorsqu'ils révèlent dans le cadre de l'étude des comportements et des faits procris par leur entreprise ou par loi. Dans ce dernier cas, la menace est également présente pour l'entreprise, qui s'expose à la loi.
Politiques	Les menaces politiques apparaissent lorsque le sujet touche de près ou de loin des personnes qui ont un pouvoir suffisant pour exposer les parties prenantes à l'étude. Les travaux sur les grands scandales financiers par exemple, sont concernés (e.g. Ouriemmi et Gérard, 2017, à propos de "l'affaire Kerviel"), ou encore ceux sur les comportements prêtant à polémique.
Sacré	Le sujet passé sous examen, ou une partie du sujet, est considéré comme sacré par l'une des parties prenantes à la recherche au moins. Pour le chercheur, la menace pèse sur la résonance de son objet avec ses convictions, ses comportements, son histoire. Pour les enquêtés, par exemple, cela se traduit par le sentiment de trahir ses convictions en participant à tout ou partie de l'étude.
Professionnelles	Le risque de mettre à mal la position professionnelle (sans faire l'objet d'une sanction observable) présente ou future de l'une des parties prenantes à la recherche au moins. Pour les chercheurs, cela se traduit par la marginalisation scientifique, pour les enquêtés, par un développement de carrière affecté par exemple.
Combinées	Au moins deux menaces précédemment citées.

1.3. L'expérience de l'intrusion : un angle mort

S'intéresser aux sujets sensibles nous conduit à considérer un certain nombre de récurrences et de différences d'approches. D'abord, nombreux sont les sujets traités qui ont une dimension politique forte, dans un contexte donné à un moment donné. Ce faisant, les auteurs ouvrent des boîtes noires, parfois volontairement maintenues fermées par un certain nombre d'acteurs en situation de pouvoir. C'est notamment le cas des travaux qui s'intéressent à des scandales et exposent les parties prenantes par les résultats qu'ils mettent au jour (e.g. Ouriemi et Gérard, 2018).

Également, certains travaux abordent des individus minoritaires dans les organisations, et mettent au jour des dynamiques d'exclusion ou de transgression, se confrontant au déni (des praticiens et des académiques). C'est par exemple le cas des travaux sur salariés pratiquants une religion au travail dans le contexte français (e.g. Honoré et al., 2019). En abordant les comportements à la marge, les auteurs mettent au jour des réalités inenvisagées, ainsi que la responsabilité des pratiques de management dans ce cadre, parfois en adoptant une perspective critique et engagée. Toutefois, le caractère marginal ou politique des éléments abordés n'est pas toujours au cœur des dynamiques. Les travaux sur les RPS par exemple, beaucoup plus *mainstream*, n'en demeurent pas moins sensibles parce qu'ils invitent les acteurs à mettre en mots leurs mal-être et les processus de fragilisation, et donc exposent les organisations auxquelles ils appartiennent. C'est sur ce point précis de la vulnérabilité qui émerge de l'intrusion que nous nous orientons.

En effet, nous proposons de considérer le sensible sous l'angle du sensible qu'on ne veut dévoiler car il est potentiellement dangereux pour soi, et parce qu'il met au jour des comportements qui prennent une autre dimension à travers l'autre, et la mise en conscience qu'il permet. Nous questionnons ici le sensible dans l'expérience. Ce faisant, pour nous, à la suite de Lee (1993) et Lee et Renzetti (1993) pour qui un sujet n'est pas sensible en lui-même mais apparaît dans la relation entre le contexte et le sujet, la nature des sujets peut évoluer au gré du contexte et des attentes de la société. Nous opérons toutefois un décadrage important, puisque nous proposons un voyage au cœur de la conscience des personnes, et une focale sur le vécu d'une menace d'intrusion du point de vue existentiel. Ainsi, nous nous intéressons aux conséquences et implications sociales (Sieber et Stanley, 1988) du sensible chez ceux qui en font l'expérience, c'est-à-dire à l'état de potentiel ; à la projection de ces conséquences par les sujets. Pour cela nous positionnons notre travail dans un questionnement au prisme de la phénoménologie existentielle proposée par Jean-Paul Sartre.

2. Vers une phénoménologie existentielle du sensible

Dès le début de *L'être et le néant* (1943), l'ontologie sartrienne distingue l'en-soi du pour-soi. L'en-soi ce sont les objets qui sont donc pleins d'être, sans relation et sans devenir. Le pour-soi c'est l'Homme appelé aussi réalité-humaine (trad. *Dasein* de Heidegger) qui comporte du néant dans son être, est ouverture au monde et est toujours en devenir dans une non-coïncidence avec

soi. À partir de cette ontologie, des concepts sartriens sur la réflexion et l'existence, nous proposons une manière de penser le sujet sensible et d'en extraire des exigences de méthode.

2.1. Une phénoménologie de l'accès à la conscience

Il est d'usage de présenter la phénoménologie avec les mots de son fondateur Husserl dans ses *Recherches logiques* (1901) : « le retour aux choses elles-mêmes ». La phénoménologie vise les choses à même la phénoménalité au sein d'une conscience au monde (et non dans le monde comme un objet est dans un espace géométrique) pour ériger une science des phénomènes (Husserl) ou plutôt comprendre l'existence humaine (Sartre) voire la question de l'Être (Heidegger). La phénoménologie s'oppose au primat de la hiérarchie traditionnelle entre le monde de la théorie et le monde de la perception que nous héritons du platonisme, du christianisme et de l'humanisme.

Sur la question de la compréhension de la conscience par elle-même (*i.e.* la réflexion), Husserl évoque une attitude antinaturelle de prise du vécu immanent comme objet de réflexion avec "le penchant presque indéracinable à retomber constamment de l'attitude de pensée phénoménologique dans l'attitude simplement objective" (1901, p.10). Cette distinction entre la conscience naturelle et la conscience réflexive se prenant pour objet est fondamentale pour une étude des sujets sensibles dans une perspective phénoménologique. Sartre (1943), quant à lui, distingue la réflexion pure et la réflexion impure à propos de la conscience se regardant elle-même. La réflexion pure se réfléchit en restant engagée dans le monde "le réfléchi n'est pas tout à fait objet, mais quasi-objet pour la réflexion" (p.190), sans tomber dans l'écueil d'une réflexion impure conduisant une chosification de soi depuis un "je ne sais quel pur regard intemporel" (p.199). La réflexion impure porte sur elle-même le même type de regard qu'autrui porte nécessairement sur moi. Quand autrui me regarde je suis un objet pour lui et je m'apparais moi-même comme un objet pour l'autre (pour-autrui). Pour éviter cela, la méthode devra conduire le sujet dans l'expérience même où "La conscience immédiate que je prends de percevoir ne me permet ni de juger, ni de vouloir, ni d'avoir honte. [...] En d'autres termes, toute conscience positionnelle d'objet est en même temps conscience non positionnelle d'elle-même." (p.19). Ainsi, avec une telle méthode le sujet ne vivra pas l'expérience du regard du chercheur ni de lui-même. Car dans la réflexion impure, le sujet réflexif prend le réfléchi (ce lui-même qui est regardé) comme un objet.

2.2. Les implications méthodologiques de la perspective sartrienne

De cette phénoménologie de l'accès à la conscience nous pouvons retirer les exigences que devra avoir une méthodologie du sujet sensible dans le sensible vécu.
Paradoxalement par la méthode, le chercheur (autrui) doit devenir une aide essentielle pour conduire l'enquêté (une conscience réflexive) à retrouver une situation du point de vue subjectif pour y introduire une réflexion pure (normalement le fruit d'un travail réflexif individuel) afin de

recueillir le vécu conscientisé mais surtout non-conscientisé. De ce fait, l'entretien semi-directif est discrédité dans le type de réflexivité provoquée. En effet, face à des thèmes généraux, l'enquêté se trouve sommé de faire une moyenne de lui-même et de ses expériences passées afin de s'attribuer des qualités, dans une représentation chosiste de soi au travers ses différents états mentaux. En sus, d'autres écueils existent comme les effets de désirabilité sociale ou d'idéologisation dans le récit de moi-même, "Cette inclination à se faire l'idéologue de sa propre vie en sélectionnant, en fonction d'une intention globale, certains événements significatifs" (Bourdieu, 1986, p.69). La tendance, mise au jour par Sartre, du sujet à se saisir lui-même sur le mode de l'objet avec des qualités, est un écueil à contourner. Si des situations particulières sont évoquées, l'enquêté fait des allers-retours depuis le maintenant de l'entretien et le re-souvenir non-accompagné dans la situation passée. Un sentiment vécu dans le passé devient un objet quand il est évoqué dans le présent, "cette honte que j'ai éprouvée hier, c'était du pour-soi quand je l'éprouvais [...] Le passé se donne comme du pour-soi *devenu* en soi." (Sartre, 1943, p. 154). La situation vécue est décrite à la fois en première et en troisième personne voire sans point de vue avec une prise de vue objective donc sans sujet.

La méthode aura la tâche de retrouver cette conscience (de) soi (pré-réflexive) d'un sujet sensible sans provoquer une conscience de soi (réflexive), en d'autres termes, faire apparaître cette conscience en amont de la connaissance de surplomb. "De même qu'un objet étendu est contraint d'exister selon les trois dimensions, de même une intention, un plaisir, une douleur ne sauraient exister que comme conscience immédiate (d') eux-mêmes." (1943, p.20) que le chercheur aurait à regarder. Dès lors, la seule méthode fiable d'accès à la conscience (du) sensible ne peut être qu'une méthode d'accès psycho-phénoménologique que nous détaillerons dans la partie consacrée à l'EDE (4.2). Arrêtons-nous sur la question de l'émotion qui est constitutive du sujet sensible. L'émotion qui est décrite classiquement comme passivité est pour Sartre (1936) le fruit d'une intentionnalité qui a un sens. L'exemple qu'il donne de l'évanouissement face à une bête féroce se comprend comme la conduite choisie d'annuler la menace en la supprimant magiquement. Toute émotion est comprise comme choisie, intentionnelle et modification du monde en fonction d'un projet. C'est-à-dire, que nous ne pouvons faire l'économie de la compréhension du projet d'existence du sujet étudié.

2.3. Une phénoménologie existentielle

Contre les formes de discours traitant de l'Homme avec une perspective de surplomb désincarnée (psychologie, sociologie, économie, etc.), Sartre propose une perspective existentielle que nous reprenons. L'Homme se caractérise par le fait d'exister (se tenir hors de soi) et d'être libre. Il en découle que son être est sans justification et qu'il a à se choisir constamment. Puisque "l'existence précède l'essence" celle-ci résulte de mes actions passées et je ne peux la saisir que rétrospectivement comme ayant été. Sartre distingue ici le choix originel de mon être et les projets tournés vers le futur qui l'actualisent. Ce choix originel, je ne le fais pas consciemment en me posant comme objet mais sur le mode de la conscience pré-réflexive qui

est mon être-même. Les projets particuliers actualisent et se comprennent par ce choix originel que je peux toujours changer.

Mentionnons que les contraintes objectives n'existent pas puisqu'une "appréciation objective ne peut se faire qu'à la lueur d'une fin présupposée et dans les limites d'un projet du pour-soi vers cette fin" (p. 490). C'est parce que mon choix originel est d'être enseignant que la bibliothèque vide se révèle comme manque de livres pour mon projet présent d'apprendre. La menace n'existe pas en soi mais se révèle sur le fond de mon projet.

Dans les organisations mon être a été pré-conçu dans un rôle attendu et prescrit avec des comportements, des émotions et des valeurs que je devrais être. Cette absence de fondement regardée comme telle provoque le vertige de la liberté qui est angoisse, d'où son déni dans la mauvaise foi rassurante qui est mensonge envers soi-même. "La plupart du temps, nous fuyons l'angoisse dans la mauvaise foi" (p. 642). Le garçon de café que Sartre décrit l'incarne en cela qu'il joue à être sur le mode de l'objet (en-soi) en refusant son mode d'être qui est de n'être pas. La mauvaise foi est la preuve que je peux échapper à moi-même et qu'"il n'y a pas de différence si tranchée entre être et n'être pas, lorsqu'il s'agit de mon être" (p. 103). Plus qu'un jeu, la conduite de mauvaise foi se révèle sur fond d'un vide existentiel que je fuis en me mentant à moi-même doublement. Ce processus intègre le regard d'autrui qui me renvoie mon être de garçon de café que j'utilise pour renforcer ma mauvaise foi et pour conformer mon être avec ce rôle. Nous voyons que la recherche d'une identité chosique au travers d'une profession n'est pas une simple question économique ou sociale mais est existentielle, d'où mal-être des personnes sans profession.

En paraphrasant *L'être et le néant* nous soulignons la substantification rassurante et chosiste d'être sa profession. La question "Qui êtes-vous ?" reçoit bien souvent la réponse "Je suis [intitulée de sa profession]". À la mauvaise foi s'oppose non la sincérité qui reste une attitude de mauvaise foi en s'affirmant sur le mode de l'en-soi mais l'authenticité comme acceptation de mon impossible fondement.

Ainsi, sur la base de la phénoménologie sartrienne, nous saisissons le sujet sensible comme ne relevant pas d'une classe d'objets prédéfinie sans considération de la situation et de son interprétation par les sujets qui le vivent. Un sujet fait l'expérience du sensible lorsqu'il a conscience d'être vulnérable suite à ce qu'il vit comme une intrusion constituant une menace existentielle. Cette intrusion est un élément étranger et perturbateur dans la quête que le sujet fait de lui-même. Ainsi, elle est un événement qui entraîne la prise de conscience d'une menace existentielle. Suivant une phénoménologie sartrienne, il y a menace existentielle dès que le processus constamment renouvelé de construction de l'image de mon être que j'ai constituée ou que les autres ont constitué de moi image est perturbée, ma vulnérabilité m'apparaît et peut apparaître aux autres.

Par rapport à la perspective classique qui caractérise les sujets sensibles par un certain nombre de menaces pour les participants à une recherche (Lee, 1993), notre perspective du sensible

questionne le type de menace qui, dans l'expérience que fait l'individu du monde, ou de son rapport avec un processus de recherche, se relève sensible pour lui. Au lieu de considérer la menace d'intrusion, nous considérons que c'est dans l'expérience que l'individu fait de l'intrusion que se trouve la condition du sujet sensible. Cette intrusion dans sa sphère intime révèle la vulnérabilité de soi, pour soi et dans le regard de l'autre, et, dans ce sens, constitue une menace existentielle. Notre proposition de conceptualiser le sensible à partir de l'intrusion, la vulnérabilité et la menace existentielle donne de la profondeur à une approche classique des sujets sensibles par les menaces potentielles.

3. Connivence : la diversité comme sujets sensibles

La diversité fait partie des objets légitimes et d'actualités à la fois pour le management et les chercheurs. Selon Bruna (2016, p.163-164) "la conduite d'une politique de diversité peut se lire comme une démarche de changement visant à accroître la Justice (et le sentiment d'équité) au sein des entreprises, tout en stimulant leur performance globale". Son management participe d'une transformation globale de nos sociétés où les organisations ont une place prépondérante en répondant à la demande forte de plus d'inclusivité. Également, son management conduit à rencontrer le plus intime, à savoir l'expérience d'être dans le regard de l'autre constitué comme différent voire d'être discriminé.

La diversité est à la frontière de l'éthique et de l'intérêt (Özbilgin et Tatli, 2011), plus précisément, elle est au confluent de préoccupations éthiques, d'obligations juridiques, d'enjeux de réputation et de calculs économiques (Bruna *et al.*, 2019). Ces mêmes auteurs rappellent que la diversité est une propriété agrégative donc rattachée à un collectif et non à un individu. Il n'en demeure pas moins que le collectif est toujours vécu subjectivement et existentiellement car il n'y a pas de nous-sujet au sens ontologique, rappelons que "Le nous est éprouvé par une conscience particulière" (Sartre, 1943 : 454).

Bruna *et al.* (2019) montrent que la mise en place d'une politique de diversité dans une organisation est un processus de changement qui "peut affecter à la fois le champ des discours, le système normatif et les pratiques des organisations concernées" (p.35) et sa performance. Plusieurs critères de réussite d'une politique de diversité sont proposés (p. 39-40):

1) *"Le degré d'engagement de l'entreprise, tel qu'il s'exprime dans les discours, les actions de formation et la communication institutionnelle ;*
2) *L'intensité des changements touchant les aspects normatifs de l'organisation, qu'il s'agisse de la formalisation des dispositifs et des processus (process) organisationnels ou de la mise en œuvre de dispositifs ad hoc d'égalité des chances,*
3) *L'ampleur et la qualité de la mise en œuvre des pratiques de management de la diversité (*sa praxis*)."*

Dans la même trame que Bruna *et al.* (2017), l'impact d'une politique de diversités s'évalue à partir des discours, les règles du jeu et la sphère des pratiques. Remarquons que ces dimensions

d'évaluation se portent principalement au niveau des pratiques concrètes et laissent donc inquestionnées la diversité vécue dans le sensible et l'intime. Notons toutefois que les auteurs proposent d'étudier les discours au sein de la « parole interne informelle » et la « parole interne extériorisée » mais sans s'intéresser à la dimension existentielle derrière les mots prononcés et entendues.

Nous proposons de continuer le mouvement depuis l'évaluation objective vers le subjectif en allant jusque dans l'intime pour évaluer l'impact transformationnel d'une politique de la diversité dans les organisations et, ainsi, aller vers une nouvelle étape de l'audit. En outre, l'étude de la pratique concrète exige un type d'entretien adapté comme l'entretien d'explicitation qui offre cette possibilité de retrouver le faire réel mais aussi sa dimension phénoménologique.

4. Comment étudier le sensible ? Questions de méthode

La perspective phénoménologique nous a donné des exigences de méthode pour dévoiler un sujet sensible. Nous présentons l'entretien d'explicitation après avoir contextualisé les méthodes de l'étude du sensible.

4.1. Le souci de la méthode des chercheurs du sensible

Face à la grande diversité de phénomènes et de nature de ces phénomènes, le chercheur sur le sensible est soucieux peut-être encore plus directement de restreindre les biais auxquels il est exposé, en adoptant ou cherchant à adopter des dispositifs méthodologiques pertinents et une posture réflexive (Gaillard, et al., 2020 ; Saint-Germes et al., *work in progress*).

Des travaux récents questionnent les effets du sensible sur le chercheur lui-même (Dickson-Swift et al., 2009 ; Fenge et al., 2019). Les étapes traditionnelles de la recherche sont en général questionnées : construction de l'objet, questionnement, design, entrée sur le terrain, collecte des données, analyse des données, valorisation de la recherche (Saint Germes et al., *work in progres* ; McCosker, Barnard & Gerber, 2001). Condomines et Hennequin (2013) proposent de considérer les méthodes mixtes comme réponses aux difficultés rencontrées en menant une étude sensible. Certains auteurs observent que les protocoles de recherche classiques ne sont en effet pas forcément mobilisables ; les terrains étant davantage fermés, la place du chercheur s'avère également plus difficile à trouver et à affirmer (Gaillard et al., 2020). On y trouve notamment des méthodes auto-ethnographiques, des méthodes mixtes (Condomines et Hennequin, 2013).

Plus généralement, trois éléments transversaux sont redondants : une étape de contextualisation, notamment culturelle, une analyse et anticipation des menaces (parfois assez normative), et une adaptation des dispositifs méthodologiques, sans duplication, et avec une grande agilité dans les protocoles. Cela passe par des pratiques de recherche, comme penchant

vers la recherche collaborative, ou encore un questionnement réflexif sur l'impact de la recherche sur l'objet et les participants à la recherche. Enfin, certains auteurs (Sampson *et al.*, 2008, *in* Condomines et Hennequin, 2013) préconisent l'utilisation d'outils qualitatifs dans le but de libérer la parole.

L'entretien semi-directif y occupe fréquemment un place particulière, au sein des dispositifs qualitatifs employés. Pourtant, comme nous l'avons vu précédemment à la lumière de l'étude de de la réflexion pure et impure proposée par Sartre, ce type d'entretien est discrédité pour accéder au sensible en situation. C'est pourquoi, nous proposons de discuter ici l'apport de l'EDE.

4.2. L'entretien d'explicitation comme méthode d'étude du sujet dans le sensible

L'EDE a été développé par Pierre Vermersch (1994), chercheur en psychologie s'étant intéressé à la phénoménologie, face au constat dans ses propres travaux de l'impossibilité de reconstruire la subjectivité vécue dans les activités mentales et sensitives à partir des comportements visibles. L'EDE a pour objectif de conduire le sujet dans une introspection rétrospective d'une situation particulière. Pour ce faire, le sujet est mis en évocation pour qu'il revive et verbalise le « déroulement procédural », c'est-à-dire « l'action en tant qu'elle est composée d'opérations élémentaires d'identification, d'exécution, organisées séquentiellement, donc le faire au sens le plus terre à terre de réalisation effective » (Vermersch, 1994, p. 34). Un des éléments phares de l'EDE réside dans son pouvoir de conscientisation de la mémoire passive inaccessible pour le sujet lui-même sans accompagnement dans les quatre couches de vécu : émotion, sensation, pensée (ou aperception), l'action.

Le chercheur cadre strictement le sujet afin qu'il ne s'égare pas dans les « informations satellites » à l'action (commentaire, but, théorie, jugement, contexte) qui sont des jugements réflexifs et non la conscience pré-réflexive à l'œuvre dont le "déroulement d'action est la seule source d'inférences fiables pour mettre en évidence les raisonnements effectivement mis en œuvre (différents de ceux adoptés hors de l'engagement dans l'action), pour identifier les buts réellement poursuivis (souvent distincts de ce que l'on croit poursuivre), pour repérer les savoirs théoriques effectivement utilisés dans la pratique (souvent différents de ceux maîtrisés en question de cours), pour cerner les représentations ou les pré-conceptions sources de difficultés" (Vermersch, 1994, p. 18).

Fondamentalement, il y a deux différences de l'EDE par rapport à l'entretien semi-directif. La première est l'évocation d'un vécu particulier et non d'un discours sur des représentations générales. Le sujet est alors dans une position extérieure à son discours. Par exemple, le sujet sera invité à évoquer une situation précise où il a vécu un sujet sensible. La seconde réside dans l'exclusion de la question « Pourquoi » car celle-ci produit un raisonnement sur l'action ce qui « court-circuite toute possibilité d'obtenir les détails descriptifs qui vont produire une réponse au pourquoi » (Vermersch, 2004 p. 30). Avec l'EDE, le chercheur voit se dérouler l'action en première

personne qu'il peut faire avancer ou remonter. En accompagnant le déroulé, il peut choisir des moments particuliers par fragmentation et les amplifier pour ensuite déplier son contenu.

Bien entendu, l'EDE n'est pas sans difficulté comme le reconnaît Vermersch (1994, p. 19) puisque les actions comportent de l'implicite, verbaliser n'est pas une pratique habituelle, contrairement au jugement, au commentaire ou encore à la description, la technique d'entretien est contre-intuitive, et enfin, l'EDE se heurte à la qualité de la mémoire.

5. Les perspectives de recours à la EDE pour les praticiens de la diversité et les auditeurs

5.1 L'EDE une diversité d'utilisation

Nous retrouvons l'EDE dans divers domaines professionnels bien plus que son utilisation en recherche comme dans la neuro-phénoménologie (Depraz, Varela, Vermersch, 2003) ou encore les sciences du sport (Mouchet, 2013). La diversité du recours à cette méthode peut s'illustrer dans l'analyse des pratiques que propose l'Institut français du cheval et de l'équitation[4] ou encore le fort intérêt de l'Éducation nationale dont plusieurs sites institutionnels renvoient vers cette méthode (ex. fiche de lecture de l'ouvrage de Vermesch sur le site de l'Académie de Dijon[5]), etc. Lors de deux formations à l'EDE dont l'une auprès de Vermesch, un des auteurs de cet article a pu constater que si une des formations était effectuée par une chercheuse en anthropologie s'intéressant à la danse, hormis une doctorante en muséologie, l'ensemble des participants était constitué de formateurs, de coachs, d'ergonomes, de consultants, d'enseignants du primaire et secondaire, de gestionnaires RH, de sportifs de haut niveau et entraîneurs.

Paradoxalement, la recherche en gestion n'a que peu eu recours à cette méthode alors même que le *practice turn* a fortement marqué la discipline. Notons tout de même quelques recours à cette méthode (Lièvre et Rix-Lièvre, 2011 ; Bonnet et Lièvre, 2014 ; Bertolucci, 2016 ; Arras-Djabi, Jeannerod-Dumouchel et Lanoë, 2021).

5.2 L'EDE un outil au service de l'auditeur ?

Nous considérons ici l'audit social comme un « Processus méthodique, indépendant et documenté permettant d'obtenir des preuves d'audit et de les évaluer de manière objective pour déterminer dans quelle mesure les critères d'audit sont satisfaits. » (ISO 9000, *in* Combemale et Igalens, 2012a). Parmi la large palette d'outils mobilisables par l'auditeur, l'entretien occupe une place particulière au sein de ceux qui lui permettent l'investigation terrain (Combemale et Igalens, 2012b). La démarche d'audit est par ailleurs fréquemment déclenchée lorsqu'il s'agit de

[4] Disponible à https://www.youtube.com/watch?v=r5iWGLqlX9s
[5] Disponible à http://cpe.ac-dijon.fr/IMG/pdf/entretien_explicitation_jm.pdf

mieux comprendre et corriger des dysfonctionnements sociaux significatifs (Martory, 2003). Dans ce cadre, l'auditeur est amené à conduire des entretiens de différentes natures : centrés, conduits à partir de questions fermées, basés sur la narration (croisée ou prise individuellement) ; tantôt individuels, tantôt collectifs (Combemale et Igalens, 2012b).
À notre connaissance, la perspective phénoménologique, incarnée dans notre propos par le recours à l'EDE, n'a pas été retenue dans le cadre d'une démarche d'audit. Il s'agit ici de discuter les apports d'une telle perspective, non pas systématique mais utilitariste, pour donner une plus-value à la démarche de l'auditeur. Puisque l'EDE permet de conduire le sujet dans une introspection rétrospective d'une situation particulière, et de faire émerger un « déroulement procédural », c'est-à-dire « l'action en tant qu'elle est composée d'opérations élémentaires d'identification, d'exécution, organisées séquentiellement, donc le faire au sens le plus terre à terre de réalisation effective » (Vermersch, 1994, p. 34), nous y trouvons un double apport qui invite à approfondir le recours à ce type d'entretien dans le cadre d'une mission d'audit. D'abord, il permet une démarche quasi-archéologique de la procédure appliquée consciemment ou inconsciemment par l'audité, en s'intéressant non pas à la procédure elle-même, mais à l'expérience que l'individu en fait. Au-delà donc de cet "état de lieux de l'expérience", l'EDE permet la collecte d'un matériel au fort potentiel prescriptif. En effet, si l'on convient que l'expérience (et donc également l'usage) d'une procédure ou d'un outil compte davantage que la procédure ou l'outil eux-mêmes, l'expérience devient un levier de design d'une expérience améliorée de telle ou telle pratique ou outil.

L'EDE offre des données plus précises et profondes que l'entretien centré, déjà utilisé dans le cadre d'une démarche d'audit. Par la conduite originale qu'il appelle, il permet de mettre en évidence les raisonnements effectivement mis en œuvre pour identifier les buts réellement poursuivis ou encore repérer les savoirs théoriques effectivement utilisés dans la pratique (Vermersch, 1994, p. 18). En sortant de la dimension générale d'une part, et s'intéressant au vécu d'autre part, l'EDE constitue une décadrage méthodologique propice pour que l'audit se projette au sein même de l'action en première personne. En accompagnant le déroulé, il peut choisir des moments particuliers par fragmentation et les amplifier pour ensuite déplier son contenu. Il permet donc d'accéder à un contenu sensible, au sens de difficilement accessible, mais aussi au sens selon lequel l'auditeur complète sa palette d'observation, pour rendre l'analyse plus sensible.

6. Discussion et conclusion

6.1 Apports de la recherche

Notre principal apport concerne la proposition d'une perspective nouvelle et une définition des sujets sensibles en lien avec la diversité. Le point de départ de notre réflexion prend appui dans la perspective classique des sujets sensibles, selon laquelle la sensibilité se rapporte à l'exposition d'une des parties prenantes à une menace (Lee, 1993 ; Renzetti et Lee, 1993). À partir de la phénoménologie existentielle de Sartre, nous questionnons ce qui fait menace pour l'individu

dans l'expérience qu'il fait du monde. Nous considérons qu'un sujet fait l'expérience du sensible lorsqu'il a conscience d'être vulnérable suite à ce qu'il vit comme une intrusion constituant une menace existentielle. La diversité vécue peut relever selon nous de ce cadre. La menace dite existentielle fait référence à la vulnérabilité de soi, pour soi et dans le regard de l'autre qui nous constitue comme différent. Au-delà de l'idée selon laquelle le sujet sensible émerge dans la relation entre le contexte et le sujet (Lee et Renzetti, 1993), notre perspective permet de questionner ce qu'un sujet vit comme sensible à partir de l'intrusion, la vulnérabilité et la menace existentielle. Ceci nous permet de remettre l'expérience de l'individu au centre de ce qui fait sensible, en même temps qu'on circonscrit ce à partir de quoi un sujet peut être sensible, évitant un risque de relativisme dans la définition du sensible. L'articulation de la diversité dans les organisations et du sensible, est selon nous, une piste à explorer.

En cohérence avec la perspective phénoménologique, nous mettons en lumière les avantages de l'EDE pour l'étude de la diversité notamment dans le cadre d'un audit. En effet, cette méthode suspend le sentiment de vulnérabilité que provoque le regard d'autrui car le sujet se trouve dans la position du vécu immédiat qui colle à lui-même en amont de l'intrusion du chercheur. En particulier, l'EDE provoque la mise en mot d'un vécu particulier et non un discours sur des représentations générales, ce qui se révèle très pertinent au vu des probables esquives lorsqu'est évoqué un sujet sensible. Cette technique permet aussi de choisir des moments particuliers de l'expérience et les amplifier pour ensuite déplier son contenu.

6.2 Implications de la recherche pour la posture du chercheur

La recherche sur les sujets sensibles souligne l'importance de la réflexivité du chercheur lorsqu'il étudie ce type de sujets (Fenge, 2019). La réflexivité du chercheur, laquelle pour certains implique des considérations sur sa positionnalité, est un critère de la qualité de recherches par exemple de type ethnographique. La réflexivité fait généralement référence à "l'attention donnée aux relations complexes entre le processus de production de connaissance et les contextes variés de ces processus, ainsi qu'à l'implication de celui qui produit la connaissance" (Alvesson et Sköldberg, 2009, p. 8). La posture réflexive du chercheur implique une exposition et une interrogation de la manière dont les chercheurs conduisent leurs recherches.

À l'intérieur des questionnements divers liés à la réflexivité, nous considérons que le concept de positionnalité est particulièrement utile dans la démarche d'étude des sujets sensibles. La positionnalité fait référence à "*une reconnaissance des rôles et positions multiples que les chercheurs et les participants à la recherche apportent au processus de recherche*" (Fenge, 2019:3). Il s'agit d'une "réflexivité de soi" (*self-reflexivity*), laquelle conduit à considérer le soi comme un outil ou instrument de recherche. Les questions de rôle, d'identité ou de pouvoir dans la relation chercheur-participant sont dès lors fondamentales (Corlett et Mavin, 2018).

Dans un processus où le chercheur sera amené à aborder un sujet potentiellement sensible pour le participant, il gagne à interroger les préalables à sa relation avec ce dernier, questionnant par

exemple comment il pourrait être perçu, ou comment pourrait être vécue l'intrusion qu'implique l'évocation d'un sujet sensible. Dans une recherche qualitative en particulier, de l'interaction entre le chercheur et le participant dépend la qualité des données recueillies. Le chercheur gagne donc à adopter, autant dans la phase de préparation que dans l'interaction, une réflexivité concernant son rôle et la manière dans laquelle ce dernier structure les interactions avec l'enquêté. Cette recherche ouvre également un certain nombre de pistes d'approfondissement.

- ***Pistes de recherches ouvertes***

S'inscrire dans une réflexion phénoménologique est recommandé pour accéder au vécu de l'intrusion. Le recours à l'EDE est un premier pas, mais ne saurait résoudre l'ensemble des questionnements propres à l'étude des sujets sensibles. Le lecteur pourrait s'interroger sur l'apparent paradoxe entre une approche de la phénoménologie existentielle sartrienne et un outillage méthodologique par l'EDE, adapté à l'étude des situations particulières. En effet, Sartre (1943) lui-même pose la question des données, en utilisant pour sa psychanalyse existentielle, des sources qui permettent d'accéder au "choix originel" (1943), de type biographique ou encore les œuvres produites par les sujets étudiés. Ainsi, les récits de vie - déjà utilisés en GRH, et présentés comme permettant une approche historique et axée sur le vécu (Joyeau et al., 2010) - constituent un outil qui pourrait être intégré au design d'études reprenant cette perspective phénoménologique, pour gagner en profondeur d'analyse et extraire le vécu de l'immédiateté. Évidemment, cela pourrait alourdir le protocole d'étude, et n'est pas sans poser de nouvelles questions relatives à l'accès au terrain, et au traitement des données absolument volumineuse qui pourraient être récoltées.

Une autre prise de recherche serait - puisque nous considérons ici la prise de conscience de la vulnérabilité comme un moment déterminant de la "sensibilisation" d'un sujet pour une personne - de s'intéresser au moment où émerge le caractère sensible d'un sujet pour une personne. Comment s'opère cette prise de conscience ? Y a-t-il des médiateurs privilégiés ? La relation avec un collègue, la participation à un échange informel, sont autant de moments qui rythment le quotidien en entreprise, et qui peuvent être l'occasion de l'émergence du sensible par rapport à un sujet donné. Cette focale permettrait notamment d'envisager les conditions optimales d'entrée sur le terrain pour un chercheur, qui plus que jamais, doit prendre conscience de son statut de porteur d'une intrusion potentielle. En effet, si la phénoménologie de l'intentionnalité de la conscience nous révèle ce qu'est le sujet, force est de constater qu'une éthique pour nos organisations contemporaines ne peut être celle du sujet seul mais doit embrasser la totalité de l'environnement. S'interroger sur le vécu de l'intrusion chez les personnes, permet au chercheur d'étudier ses propres effets potentiels, et en quelque sorte, d'en prendre conscience.

RÉFÉRENCES

[1] Alvesson, M., & Sköldberg, K. (2009) *Reflexive Methodology: New Vistas for Qualitative Research*. 2nd edn. London: Sage.
[2] Arras-Djabi, M., Jeannerod-Dumouchel, N. & Lanoë, L. (2021). L'apport des tensions de rôle dans l'ingénierie des espaces de discussion: Recherche-intervention chez Enedis. *Revue française de gestion*, 295, 39-63. https://doi-org.lama.univ-amu.fr/10.3166/rfg.2021.00522

[3] Bachmann, R., Gillespie, N., & Priem, R. (2015). Repairing trust in organizations and institutions: Toward a conceptual framework. *Organization Studies*, *36*(9), 1123-1142. https://doi.org/10.1177/0170840615599334

[4] Bertolucci, M. (2016). Le rôle de l'intuition dans les processus décisionnels : une étude comparée entre les services de secours et les forces armées (*Doctoral dissertation*, Aix-Marseille).

[5] Bonnet, E. & Lièvre, P. (2014). Repenser la logistique à partir du management des connaissances. Le cas d'une mission au sein de la Mars Desert Research Station. *Management & Avenir*, 67, 224-242. https://doi.org/10.3917/mav.067.0224

[6] Bourdieu P. (1986). L'illusion biographique. In: *Actes de la recherche en sciences sociales*. Vol. 62-63, juin. L'illusion biographique. pp. 69-72. https://doi.org/10.3406/arss.1986.2317

[7] Bruna, M. (2016). Des acteurs, des règles et des savoirs : régulation sociale et apprentissage collectif dans une politique diversité. *Management & Avenir*, 86, 163-192. https://doi.org/10.3917/mav.086.0163

[8] Bruna, M., Frimousse, S. & Giraud, L. (2017). Comment apprécier l'impact transformationnel d'une politique de diversité en entreprise ? Contribution liminaire à un agenda de recherche. *Management & Avenir*, 96, 39-71. https://doi.org/10.3917/mav.096.0039

[9] Bruna, M. G., Chanlat, J. F., & Chauvet, M. (2019). Du portage d'une politique de diversité comme levier de changement au management de la diversité comme clé de la performance d'une organisation. *Management et diversité*, 35.

[10] Combemale, M. & Igalens, J. (2012a). Le cadre général de l'audit social. Dans : Martine Combemale éd., *L'audit social* (pp. 13-40). Paris cedex 14, France : Presses Universitaires de France.

[11] Combemale, M. & Igalens, J. (2012b). Les outils de l'audit social. Dans : Martine Combemale éd., *L'audit social* (pp. 41-52). Paris, France : Presses Universitaires de France.

[12] Corlett, S., & Mavin, S. (2018). Reflexivity and researcher positionality. *The SAGE handbook of qualitative business and management research methods*, 377-399. https://dx.doi.org/10.4135/9781526430212.n23

[13] Condomines, B. & Hennequin, E. (2013). Étudier des sujets sensibles : les apports d'une approche mixte. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 1(1), 12-27. https://doi.org/10.3917/rimhe.005.0012

[14] Depraz, N. E., Varela, F. J., & Vermersch, P. E. (2003). On becoming aware: A pragmatics of experiencing. *John Benjamins Publishing Company*.

[15] Dickson-Swift, V., James, E. L., Kippen, S., & Liamputtong, P. (2009). *Researching sensitive topics: qualitative research as emotion work. Qualitative Research,* 9(1), 61–79. https://doi.org/10.1177/1468794108098031

[16] Flamme, K. (2020). L'institutionnalisation de la violence au travail : le cas du mannequinat masculin professionnel. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 1(1), 49-74. https://doi.org/10.3917/rimhe.038.0049

[17] Fenge, L. (2010). Striving towards inclusive research: An example of participatory action research with older lesbians and gay men. *British Journal of Social Work*, 40, 878 – 894. https://doi.org/10.1093/bjsw/bcn144

[18] Gaillard H., Guillet O., Volia J-C. (2020). « Précaution(s), écueil(s) et programme(s) méthodologiques sur un sujet sensible. Le cas de l'étude du fait religieux au travail. » *Actes du 31ème congrès de l'AGRH* : « Vers une approche inclusive de la GRH »,, IAE de Tours, 3 au 5 mars 2021, en ligne.

[19] Gavoille, F., E. Bonneveux, A. Hulin, T. Lebègue, (2019). "Voice or silence, parenthood, territory and perception of occupations: Four new paths to explore for better LGBT inclusion in the workplace", *EURAM Conference*, Lisbonne, Portugal

[20] Heim J., Ischer P., et Hainard F. (2009), Confiance, dédommagement et justification des enquêtés : une recherche qualitative sur des activités économiques non déclarées, *Actes du 2ème colloque international francophone sur les méthodes qualitatives*, 25 et 26 juin 2009, Lille.

[21] Hennequin E. (2012), La question de la sensibilité en recherche, In E. Hennequin (éds.), *La recherche à l'épreuve des terrains sensibles : Approches en Sciences Sociales,* (p. 29-57), L'Harmattan, Logiques sociales, Paris.

[22] Honoré, L., Galindo, G. & Zannad, H. (2019). Religion et management : État des lieux et perspectives de recherche sur un sujet sensible. *Revue française de gestion*, 4(4), 59-77. https://doi.org/10.3166/rfg.2019.00347

[23] Husserl, E. (1901) [1961]. *Recherches logiques. Tome I: Prolégomènes à la logique pure*.

[24] Joyeau, A., Robert-Demontrond, P. & Schmidt, C. (2010). Les récits de vie en Gestion des Ressources Humaines : principes, portée, limites. *Management & Avenir*, 4(4), 14-39. https://doi.org/10.3917/mav.034.0014

[25] Lee R.M. (1993), *Doing research on sensitive topics,* London, Sage Publications.

[26] Leroux E., et Van de Portal M. (2011), La perception du rôle de la GRH par les salariés dans l'approche des risques psychosociaux en entreprise, *Humanisme et Entreprise,* n°301, p. 29-40. https://doi.org/10.3917/hume.301.0029

[27] Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and distrust: New relationships and realities. *Academy of management Review*, 23(3), 438-458. https://doi.org/10.2307/259288

[28] Lièvre, P. & Rix-Lièvre, G. (2011). Proposition d'un design de recherche pour investir le projet entrepreneurial : la question méthodologique de l'investigation de l'activité en situation. *Revue de l'Entrepreneuriat*, 10, 69-88. https://doi.org/10.3917/entre.102.0069

[29] Martory, B. (2003). Audit social : Pratiques et principes. *Revue française de gestion*, n°147, 235-246.

[30] McCosker, H.; Barnard, A. & Gerber, R. (2001). Undertaking Sensitive Research: Issues and Strategies for Meeting the Safety Needs of All Participants. *Forum: Qualitative Social Research*, 2(1), Art. 22, http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:0114-fqs0101220.

[31] Möllering, G. (2006). *Trust, institutions, agency: towards a neoinstitutional theory of trust*. Handbook of trust research, 355.

[32] Mouchet, A. (2013). L'expérience subjective en sport : éclairage psychophénoménologique de l'attention . *Movement & Sport Sciences*, 81, 5-15. https://doi-org.lama.univ-amu.fr/10.3917/sm.081.0005

[33] Ouriemmi, O. & Gérard, B. (2017). La responsabilisation de la Société Générale : Normes juridiques et management dans le volet civil du procès Kerviel. Revue française de gestion, 8(8), 65-81. https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00201

[34] Özbilgin M. et Tatli A. (2011), "Mapping out the field of equality and diversity: Rise of individualism and voluntarism", *Human Relations*, Vol. 64, No. 9, p. 1229-1253. https://doi.org/10.1177/0018726711413620

[35] Poilpot-Rocaboy, G. (2010). Comprendre la violence au travail : le cas du harcèlement psychologique. *Humanisme et Entreprise*, 1(1), 9-24. https://doi.org/10.3917/hume.296.0009

Renzetti C.M., et Lee R.M. (1993), *Researching sensitive topics*, London, Sage Focus Edition.

[36] Rousseau D., Sitkin S., Burt R. et Camerer C. (1998), Not so different after all: a cross discipline view of trust, *The Academy of Management Review*, 23, 3, p. 383-404. https://doi.org/10.5465/amr.1998.926617

[37] Sampson H., Bloor M., Fincham B. (2008), A price worth paying? Considering the cost of reflexive research methods and the influence of feminist ways of doing, *Sociology*, n°42, vol.5, p. 919-933. https://doi.org/10.1177/0038038508094570

[38] Saint-Germes E., Gaillard H., Guillet O., Volia J-C, Hussennot A. (2021). S'engager dans une recherche sensible en GRH : une expérience d'agilité et de réflexivité, *work in progres*s.

[39] Saint-Germes E. (2006). L'employabilité par ses pratiques lors des restructurations avec plan de sauvegarde de l'emploi, *15e Congrès de l'Association francophone de Gestion des Ressources Humaines* (AGRH).

[40] Sartre, J. P. (1943). *L'être et le néant* (Vol. 14). Paris: Gallimard.

[41] Saunders, M. N. (2012). *Combining card sorts and in-depth interviews.* Handbook of research methods on trust, p. 110.

[42] Sieber J.E., et Stanley B. (1988), Ethical and professional dimensions of socially sensitive research, *American Psychologist*, n°43 (1), p. 49-55. https://doi.org/10.1037/0003-066X.43.1.49

[43] Vermersch, P. (1994). *L'entretien d'explicitation*, ESF Editeur

[44] Vermersch, P. (2004). Aide à l'explicitation et retour réflexif. *Éducation permanente*, *160*(3), 26-31.

WOMEN'S INCLUSION MECHANISMS IN MOROCCO: AN EXPLORATORY STUDY

Manal EL ABBOUBI, PhD
Professor, Mohammed V University, Rabat

Alae Eddine NASSAR
Research Affiliate, ECONOMIA, HEM Research Center

Nada SOUDI, PhD
Assistant Professor, ISCAE Casablanca

Soueda ABIDI
Research Affiliate, ECONOMIA, HEM Research Center

Hamza GUELZIM
Research Affiliate, ECONOMIA, HEM Research Center

This research is part of the project SAWI (Support and Accelerate Women's Inclusion), launched in the MENA region by CIBL Center of Inclusive Business and Leadership, AUB American University of Beirut, and conducted in Morocco by Economia, HEM research Center.This research is made possible by the generous support of the American people through the United States Department of State. The contents are the responsibility of Economia HEM Research Center and do not necessarily reflect the views of the Department of State or the United States Government.

Abstract

The purpose of this study is to explore the extent to which some Moroccan companies are investing their human resources (HR) practices in including women in their workplace.Through the lens of three levels of diversity management that are equal rights, equal chances and equal opportunities, we have studies secondary data of forty Moroccan organisations and gathered their HR policies related to gender inclusion. The main contribution of our research isthat the organisations studied are massively considering women inclusion through equal rights mechanism such as rules and code of conduct, while only few policies are under the level of positive actions that aims to cover social and/or organisational gaps that creates discrimination against women in the workplace. Also, very little is documented in terms of positive discrimination practices and equal treatment ones.

Keywords:
Women inclusion, gender diversity, equal rights, equal chances, equal treatment.

Introduction

While diversity policies take more and more place in political, social and economic debates (Cornet and Warland, 2008), it is clear that some vulnerable populations are still excluded from the labor market, despite institutional efforts which aim to promote inclusion (Kossek and Buzzanell, 2018) through diversity policies (Li et al., 2019; Syed and Özbilgin, 2020).

According to Bennani Meziane (2016), this is particularly the case in Morocco where the current social and economic context reflects a general awareness of the necessity and the urgency to establish equity and inclusion in the workplace, as well in society at large.Employers are one of the stakeholders concerned by that issue in the sense that they have the ability to launch policies and practices to foster inclusion of vulnerable populations.

Some researchs have shown that effective diversity and inclusion policies for women can onlybe successful if they take into account the specificities of the local / regional context (Klarsfeldet al., 2014). Applied to the case of Morocco, these statements have been confirmed by Igalensand Sahraoui (2010) and Giraud et al. (2020) through a study which showed that quota practicesand the active monitoring of diversity indicators (Bender, Dang and Scotto, 2016) have a directimpact on the inclusion of Moroccan women, mainly in high positions.

In Morocco, women are definitively part of those vulnerable populations still discriminated in the workplace. According to the HCP[1] and the World Bank (2017), the participation rate of women is particularly low compared to other countries at the same economic level. Moreover, women are not only under-represented among workers but also among business leaders and managers (HCP and World Bank, 2017). In the higher education sector for example, the shareof women among teachers is only 26% and the figures are even lower when it comes to responsibility positions (Hassani Sbai, 2019).

In practice, diversity policies documented in academic research tend mainly to encourage the following aspects:

1) creating an organizational culture oriented towards the inclusion of women in responsibility positions whether through formal or informal symbols (Schein, 1985),
2) running mentor program (Giraud et al., 2019),
3) 3 including diversity into training, mentoring and networking (Benschop et al. 2015), as well as the effectiveness of the recruitment, mentoring and organizational culture, already identified in a Moroccan company (Bentaleb, Sahraoui and Sekkak, 2012) and 5) experimenting flexibility of working hours as stipulated byPadavic et al. (2020).

We are particularly interested in our research to explore to what extend Moroccan companies are experimenting women inclusion through diversity policies, particularly with a focus on recruitment, retention and promotion (RRP).
This research question is mainly motivated by the fact that many initiatives are launched at the macro level in Morocco so to enhance a multi- actor dynamic that could increase women inclusion in the workplace, while women are still struggling with exclusion and discriminationin the workplace, particularly in highly rewarded and hierarchy positions (Giraud et al. 2020). For

[1] HCP : Haut-Commissariat au Plan https://www.hcp.ma

example, the "Trophy for Professional Equality" launched by the Ministry of Labor and Professional Integration, which aims to reward distinguished companies in terms of gender equality and the integration of this theme into their culture, communication as well as their human resources processes (EcoActu, 2021). This governmental tool is also about offering Moroccan companies the opportunity to share good practices to create networking in favour of gender equality (EcoActu, 2021). Alongside this, and thanks to CSR requirements through the SDG's goals, companies are forced to integrate gender-based non-discrimination principles and gender equality policies into their HR policies.

Trying to answer our research question, we followed an exploratory approach targeting four different sectors that are: STEM, Banking, Healthcare and high education. Based on secondary data available on open sources, we focused, for each sector, on exploring the RRP policies and we broaden the exploration to a cross-sectoral analysis so to grasp the general dynamic.
Also, and in order to learn more and have a deep understanding of how women inclusion is practically adopted by Moroccan organizations.

The main contribution of our research is that it reports on current situation of documented cmpany policies relating to women inclusion in the RRP processes, and shed light oninnovative policies to minimize, eliinate or overcome practices that may lead to direct or indirect discrimination based on gender. The analysis of the above showed that organisations are considering women inclusion through the lens of equal rights mechanisms such as code of conduct, charters, formal procedure and organisational rules, while only few practices document a deep investment in terms of equal chances or equal treatment.

The following paper is structured as such: first we present the theoretical framework that we are using to analyse data. It is followed by the methodological section where we are detailing how data was collected and analysed and arguing our methodological choices. The third sectionis dedicated to present the secondary data collected and presented according to the theoretical framework adopted. We conclude our paper with results discussion and the main contributions.

Mechanisms for women's inclusion

While the labor market is experiencing more and more increasing diversity of the workforce and users, it is clear that managerial practices still remain very standard in their considerationsof this growing diversity (Cornet and Warland, 2008). The promotion of women inclusion as well as the diversity of jobs and functions are an integral part of this diversity management practices. In this sense, the integration of specific mechanism applied to human resources mustquestion the standards in force, transform them and then modify the ways of working, whetherat the formal and/or the informal level. We are interested in the following on the place of genderin HR policies as well as potential mechanisms that lead to achieve women inclusion in the workplace.

Gender and HR policies

The integration of women into the workplace involves, among other things, the recruitment process. It is simplistic to attempt that assessing the egalitarian nature of a recruitment process

solely on the basis of the percentages of women in relation to the total workforce, or even to claim that parity in recruitment is respected just by brandishing a rate of hired women close to that of men. Recruitment is one of the HR processes that is full of discriminatory practices widely documented in the literature (Gavand, 2006, Sabeg and Charlotin, 2006). It is a gatewaythrough which several forms of discrimination can be expressed formally or informally, as shown in Amadieu's testing (2004, 2006). In the analysis of recruitment processes, Siwek- Pouydesseau, J. (2013) propose to measure the success rate of female candidates compared to the total number of candidates in order to detect the existence or not of discriminatory practicesagainst women.

Once the recruitment stage been completed, it then becomes imperative to activate regulatory, managerial and ethical levers to achieve better retention of women. At the organizational level, a retention policy is similar to a set of measures deployed with the intention of keeping employees within the organization (Cardy and Lengnick-Hall, 2011). The success of retention practices is strongly linked to the organization's ability to effect a strategic transformation of allof these processes, thus promoting the conditions necessary for the recruitment and retention of women (Fournier et al. 2020).

In addition to retention, the issue of mobility, promotion and career management constitute moments of exercise of potential forms of discrimination (Cornet and Warland, 2008). This canbe seen through the glass ceiling phenomenon which confines women to certain types of functions and jobs preventing them from progressing in their careers (Sabeg and Charlotin, 2006).

This prompts us to question the levels of organisational actions that activate managerial mechanisms in favour of women inclusion.

Diversity mechanism

Our literature review explores the mechanisms and devices that attempt to ensure the effective inclusion of women in the workplace. They are close to practices that manages diversity and equal opportunities for socially marginalized entities (Shore et al., 2018).

Among the equality tools discussed in application to the Moroccan context, Giraud, L., Sahraoui, D. & Frimousse, S. (2020) highlight the need to integrate the cultural context when implementing policies for diversity in favor of Moroccan women and argue that inclusion would require the application of quotas as well as the active monitoring of diversity indicators. Alongside this, we highlight the work of Cornet and Warland (2008) in which the normative foundations of egalitarian action systems fall into three categories: equal rights, equal opportunities, and equal treatment or mainstreaming.

Equal rights assumes that all individuals are equal regarding the law and regulations, but also procedures. This system is based on the human rights declarations. For organizations, equal rigts are manifested by the establishment of a regulatory base with a view to establishing equality between individuals (Cornet and Warland, 2008). Also, proactively, according to the same authors, the employer can go beyond legal mechanisms and establish disciplinarysanctions regarding unequal practices so to engage employees to commit morally around an ethics that is egalitarian and shared. It should be noted that this equal rights mechanism is necessary but by

no means sufficient to achieve de facto equality between men and women.

Despite the laws and regulatory measures in favor of equality between men and women, one cannot claim to achieve de facto equality. Undeniably, society categorizes individuals according to unevenly distributed social characteristics. As a result, any egalitarian project mainly involves remedial programs to fill in the gaps, through positive actions, but also programs which relate to aligning individuals on the same starting line. This is what is commonly known as positive discrimination practices (Cornet et Warland, 2008). This mechanism is highly criticized regarding its capacity to create a discrimination for those categories that are not taking part of the privileges offered (Martiniello and Rea, 2004).

Last but not least, equal treatment (or mainstreaming) supposes deconstructing the argument based on the neutrality of practices (Laufer, 2007) by basing itself on an integrated approach to equality which attempts to continually question standards and practices put in place. This systematic and preventive diagnosis which prompts us to focus each time on the impact of a measure on equality between men and women. The principle of equal treatment defends the idea that equal opportunities and positive action policies are anemic because they are situated only in a field of attempted rebalancing and that de facto equality requires a systemic overhaul.

Methodology

The objective of this documentary study is to explore and then analyse company policies relating to the inclusion of women in Morocco. We are particularly interested in three types ofpolicies: Recruitment, Retention and Promotion (RRP)

For each of the four sectors, 10 companies were selected by sector with respect to a diversity of employees' number, according to three categories: large companies (T1, more than 500 employees); medium-sized companies (T2, between 100 and 500 employees) and small businesses (T3, between 20 and 99 employees).

The selected companies are the following ones:

Sector	Size	Companies
STEM	Large	Maroc Telecom
		AFRIQUIA
		ONCF
		OCP
		TAQA
		LYDEC
	Medium	DISWAY
		M2M
		MICRODATA
		HPS
Banking	Large	CDG
		ATTIJARIWAFA BANK
		BANK OF AFRICA
		BANQUE POPULAIRE
		CIH BANK

		BMCI
		BANK AL MAGHRIB
		AL BARID BANK
		CREDIT DU MAROC
	Medium	CFG BANK
High Education	Large	Université Cadi Ayyad
		Université Hassan II
Healthcare	Large	SOTHEMA
		BOTTU
	Medium	PROMOPHARM
		Clinique pluridisplinaire of Beni Mellal

Table 1: companies selected

In terms of data collection, we proceeded in two stages. First, we looked for the documents available online on the websites of the various companies. Thus, the most recent social responsibility reports, annual reports, and activity report in terms of date and terms of gender policies (recruitment, promotion, and retention) were selected to have access to policies, actions, and practices put in place by companies to promote women. This step was sufficient for companies in the banking and STEM sectors in terms of information available online, but itwas not the case for the higher education and health sectors, we have filled the information gap available by contacting human resources managers, general managers, and higher education teachers specializing in gender who are part of the targeted companies and organizations by e-mail and/or telephone.

For each sector considered in the research, the analysis of the data leads us to question the ence of RRP policies relating to gender and to relate them. Thus within each report / document provided by the company, our approach consists in seeking all information relating

to the inclusion of women in a global manner, and this, either in policies, procedures, charters, codes of conduct or any other documents, and then classify them according to whether they have an impact on recruitment (e.g. recruitment quotas for women per year), on retention (e.g. benefits offered to female employees, equal pay between the sexes) and on promotion (eg establishment of gender parity in access to professional advancement for employees). We also analyze this data in terms of respect for labor law, in particular by questioning the presence of policies aimed at prohibiting or combating certain forms of discrimination based on sex (eg: wage discrimination, unfair dismissal, working conditions).

In addition to that, and to go further in our understanding, we classified all policies gathered according to gender mechanisms raised in our theoretical framework and we tried to explore to what extend all practices fit with each mechanism. To do so, we followed ana analysis framework based on the questions below:

Recruitment	• What is the organisation' recruitment process? • Has the organisation analyzed the degree of neutrality of this process? • If so, what are the sources / stages of this process that are likely to create discrimination against women? And according to these sources, what has the organisation done to neutralize its recruitment processes so as not to discriminate against women? • What monitoring system does the organisation put in place to guarantee its ability to detect, at any time, a discriminatory practice against women during the recruitment? • Does the organisation attract women upstream to apply to it? If yes, how? • Does the company implement any other strategy to minimize the exclusion of women in terms of recruitment?
Retention	• Does the organisation have a formal internal career plan? • If so, what is its modus operandi? • Does it contain sources of potential discrimination for women? • Does the mode of corporate governance create, intentionally or unintentionally, reluctance on the part of women to apply for internal promotions (they censor themselves)? • Does the organisation put in place a more and / or profit system that is gender-equal? • Does the organisation offer benefits that can help its employees to establish a better balance between their private and professional lives? • Does it integrate the inclusion of women into its corporate culture? • Does the organisation implement any other strategy to minimize the exclusion of women in terms of detention?
Promotion	• Does the organisation have a formal internal promotion tool? Or any employee evaluation system? • If so, what is its modus operandi? • Does it contain potential sources of discrimination for women? • Does the organisation set quotas for the professional advancement of women? • Does the organisation implement any other strategy to minimize the exclusion of women in terms of promotion?

Ultimately, these analysis frameworks, divided into each RRP provided a general analysis of inter-sector trends. Crossed with the three inclusion's mechanism adopted in our research, it offered a deep understanding showing the extent to which organizations under study invest in gender inclusion.

Results

The study of forty Moroccan companies from four distinct activity sectors namely STEM, healthcare, high education and banking, reveals to us the points of convergence and distortion regarding the position of women and this at three levels: recruitment, retention and promotion (RRP). Our theoretical posture combined with field data allows us to draw a matrix that intersects: equality of rights, opportunities and treatment on one hand and corporate RRP practices on the other. Far from claiming to be exhaustive, the results allow us to draw general trends and specific ones related to each sector.

In this first table, we have included, in the context of equal rights, the practices carried out in the 4 sectors and on the three RRP components.

		RECRUTMENT	RETENTION	PROMOTION
RIGHTS EQUALITY	**BANKING**		Recognition of the performance of its employees by offering Development prospects and encouraging internal mobility in order to foster employee loyalty without discrimination (Banque Populaire) Offer a package of social benefits based on principles of equity (Bank Al Maghrib)	Equality approaches in Terms of promotion (CDG Capital) Documentation of the Modus operandi of Promotion tool, to Permanently detect high potential Executives and to Monitor their development, while respecting the principle of equal opportunities (AWB)
	STEM		Formalization of the salary scale and employee evaluation criteria directly linked to the career plan regardless of gender (Lydec)	
	HEALTHCARE	Emancipation of women and promote of equality between Women and men (Promopharm) Promotion of the professional Development of employees, the continuous improvement of their employability and their fulfillment (Bottu).	Career plan development and its modus operandi (Bottu) Promotion of internal mobility Supporting self-fulfillment using an approach that places each employee in an evolving posture and promotes career openings in a transparent and fair manner (Bottu) Improving the skills level of its employees on an equal basis (Clinique Pluridisciplinaire of Benguerir)	Fosteringinternal mobility and promotes career openings in an equitablemanner (Bottu). Advancing a policy of Professional career guidance by improving The skills of its employees on an equal basis (Clinique Pluridisciplinaire of Benguerir).
	HIGH EDUCATION	Development of a code of good conduct as an internal regulation in favor of parity and nondiscrimination (Case of Hassan II University		

In this second table, we have included, in the context of equal opportunities, the practices carried out in the 4 sectors and on the three RRP components, while distinguishing between positive actions and positive discrimination.

		RECRUTMENT	RETENTION	PROMOTION
CHANCES EQUALITY	**Banking**	HR Indicators are broken down by Sex and are analyzed (Attijari Wafabank) Policy of promoting professional guide equality (BAM) Integration of gender diversity into the corporate strategy and culture (CDG Capital) Sensibilization for making employees understanding that diversity imply better efficiency (Banque Populaire) Gender and inclusion policy in favor of parity and empowerment of women (BOA)	Monitor any potential salary disparity between its male and female employees (BMCI)	Formalization of promotion policies and employee evaluation processes in favor of women for better representati-eness at all hierarchy levels (Credit Du Maroc case).
	STEM	Promote the recruitment of women with equal Skills (Lydec) Encouragement of female leadership by promoting the recruitment of women with equal skills (MicroData) « Nondiscrimination » is a Fundamental value by removing gender from its selection criteria (Disway) Setting a measurable quota over a predefined time horizon to promote the inclusion of women during the recruitment process (HPS) Organization of various meetings/conferences such as corporate stereotypes and gender equality "Killing Bias Sessions" to raise awareness of discriminatory practices (OCP)	Establishment of flexible working hours promoting harmony between "Private And professional life" (Disway) Development of a coaching And mentoring program through role models (Case Connect'her OCP). Gender diversity road shows has been organized, Meetings with diversity sponsors on site, hiring connect' her, establishing onboarding role models, enroll trainings related to killing bias and coaching women to become effective leaders (OCP)	Promotion of women Through mentoring, coaching and support programs increase their skills (OCP) Implementation of a set of measures in favor of diversity through internal promotion policies (Lydec)
	Healthcare	Promotion of diversity and equal opportunities with an arsenal of means of control and surveillance aimed any form of discrimination Linked to gender, age, culture (Sothema) Participation on atrophy of Professional equality, won by Clinique Pluridisciplinaire of Benguerir; nondiscrimination in hiring, training to promote the professional career orientation of employees and ensures practices for the retention of women. especially in terms of work-life balance.	Promote a better work-life balance with granting Flexibility hours to its Employees and the possibility of obtaining a paid leave of absence for Both parents (Clinique Pluridisciplinaire of Benguerir).	
	High education	The "jury's favorite" trophy of the 3rd edition of the Moroccan diversity and inclusion trophies (Cadi Ayyad University) organized by the managerial innovation chair in partnership with Konrad Adenauer Stiftung, the Institute International de l'Audit Social (IAS), CGEM, Academie De Management, the challenges of diversity and AMGRH.		

Positive actions Positive discrimination

In this third table, we have included, in the context of equal treatment, the practices carried out in the 4 sectors and on the three RRP sections.

		RECRUTMENT	RETENTION	PROMOTION
TREATMENTS EQUALITY	**Banking**		Guarantee full salary maintenance for the legal duration of maternity leave and allow women an extension of the leave by 6 months with the maintenance of half salary (AWB and BP) Bonuses eligible for all female employees on maternity leave are eligible (BMCI).	
	STEM	Non documented		
	Healthcare			
	High education			

Analysis and discussion

The analysis of the recruitment, retention and promotion systems of the companies studied reveals a multiplicity of configurations that are directly or indirectly linked to the establishmentof equal opportunities. If the sectors of activity of these companies differ, their practices in terms of inclusion of women remain almost similar. For this reason, we conducted a general analysis that is independent of intra- and inter-sectoral specificities.

Equal rights

The data shows that in terms of equal rights mechanisms, companies invest in RRP procedures that are perceived as neutral and meet legal criteria in terms of non-discrimination. This seems to be applied through the formalization of HR procedures such as salary scales, promotion criteria, stages of internal mobility, etc.

It should be noted that recruitment, although it appears to be the first filter that can harbor bias against women inclusion, is the less documented HR practice in the reports analyzed in terms of equal rights. This is certainly due to managers' conviction of procedures' neutrality previously put in place and their purification of any form of concealed or indirect discrimination.

In terms of retention, we note that the policies identified tend to formalize the HR tools that would impact the women retention, such as salary, mobility, and the development of hard and soft skills. On the other hand, it is clear that these devices do not question the hidden discriminatory potential, which does not take into account the sources of hidden bias such as periods of absence linked to maternity leave, stereotypes linked to gender, organizational culture or others.

In addition, banks seem to be advanced in terms of mechanisms development for promotion, where procedural neutrality has been developed. We identify a willingness to give women the opportunity to access positions of responsibility on the basis of neutral procedures and skills-building practices. This fits perfectly into the rights mechanisms in the sense that compliance with the laws remains essential, without however questioning the modalities of application, both at personal and / or organizational levels.

We also note the absence of monitoring measures and continuous control regarding procedures' application terms in the company, in order to be able to detect, at any time, the forms of discord with the legal systems, and ultimately, introduce sanctions against stakeholders who are responsible for such law breaking.

Although the analysis by sector shows disparities in terms of documentation of RRP practices according to the principle of equal rights, with documented advances in STEM and Banking more than in Healthcare and High Education, it is necessary to show globally, the practices identified document, as best they can, a willingness of companies to invest in the establishment of regulatory bases that we qualify as first degree, in the sense that they do not question the potential sources of direct or indirect discrimination, and do not set up monitoring and disciplinary measures that could guaranty permanent compliance with the legal requirements.

Equal opportunities

At the level of recruitment policies, we found that equal opportunity mechanism are partially concretized through positive actions, including awareness-raising actions that aim to make employees understand that diversity implies better efficiency. We noted that some organizations act in favor of "non-discrimination" as a fundamental value by removing gender from their selection criteria. In addition, other organizations emphasize the intertwining of gender among the company's values, as is the case in some companies that consider the empowerment of women to be one of their guidelines.

It must be said that these measures do not include a multitude of positive actions in favor of women. In fact, companies have focused only on their own employees in order to instill in them the primacy of parity approaches, without initiating responsible and civic-minded actions in favor of potential candidates, in order to put them on equal stages with men. By action in favor of candidates, we mean, for example, training courses on how to conduct interviews or seminars dedicated to women on how to prepare a CV.

In addition to positive actions, we have noted a total absence of positive discrimination actions within the companies studied. This could be explained by the fact that these companies favor meritocracy over other considerations, or they fear criticism from other stakeholders who also do not place much importance on such actions.

In terms of retention, we have noted that the organizations studied are characterized by a strong involvement of their leaders and HR managers in the implementation of equal opportunity measures in retention policies. In the majority of the cases studied, the organizational measures aimed at retaining women, through equal opportunity measures, are materialized by actions that

eliminate all gender-based discrimination. Equal pay is a cornerstone for these companies. Other proactive actions aim to allow women to better balance their professional and private lives through the introduction of flexible working hours. In addition, positive actions have been identified in the STEM sector to promote the development of women's skills through coaching and mentoring, with a particular focus on the role model function. On the other hand, equal opportunity mechanisms are once again only manifested through positive actions and not in the form of positive discrimination actions. In other words, no quotas for the retention of women have been set.

With regard to the persistence of inequalities in positions of responsibility, the cases studied show a willingness to overcome the glass ceiling phenomenon such as the formalization of non-discriminatory processes against women during promotion phases, or via training aimed at allowing women to move up more smoothly like their male counterparts.
Overall, it can be considered that equal opportunity mechanisms are better developed at the level of retention policies and particularly within the STEM sector while the higher education sector is lagging behind. Nevertheless, we note that positive discrimination measures are not taken into account in the companies we studied.

Equal treatments (mainstreaming)

As stated by Cornet and Warland (2007), equality is a necessary foundation for ensuring professional equality between men and women and equal opportunities and treatment are nonetheless essential to achieving de facto equality. That's why we explored the extent to which Moroccan organizations under study are investing such mechanism in their HR policies.

Our research found that only few practices are targeting an equal treatment. They are exclusively concentrated in the banking sector through a re-evaluation of the bonus system by making wome on maternity leave eligible or through the permissibility of an extension of leave for nursing mothers with the retention of half of the salary. Thus, almost all of the companies studied do not necessarily see HR policies as creating or reproducing inequality. Thesecompanies necessarily consider that the practices are neutral and objective in nature. Accordingto Cornet (2008), the neutrality of these practices is questionable because they are carried out on the basis of norms established by the dominant "male" group.

Conclusion

We launched this documentary study by exploring, reading and analyzing companies' policies concerning recruitment, retention and promotion practices in favor of women inclusion in Morocco and across four sectors. Our first finding is that there is an awareness to put in place practices and policies against discrimination for women in the HR processes. Alongside this, we raised that the participation of women in the Moroccan labor market and their presence in responsibility positions, all sectors of activity combined, remained low. On the basis of this contradiction, we were encouraged to explore the nature of these practices, their modus operandi and to assess their impact in terms of inclusion and equity.

Thus, on the basis of secondary data documented by the companies that we selected for this study, the Moroccan context shows that for a large majority of them, the principles of non-discrimination, equality between genders are present, in particular through many policies answering to equal rights mechanism. However, when we question the presence of tools or the implementation of concrete operating methods that can make it possible to go beyond principles, rules and low, notably through positive actions and/or positive discrimination practices, very few companies seem to meet that level. Even more, we have raised no developed policies in terms of equal treatment that challenge stereotype development and discrimination sources. This observation may explain the gap that remains between a desire to do better to promote women inclusion and indicators that remain alarming in terms of the unequal situation between men and women in Moroccan companies.

However, it should be noted that this study is based on secondary data, documented and available on open access. Our analysis, findings and recommendations are based only on these secondary data. This leads us to investigate, in the coming SAWI project, how those practices are operated, applied, monitored and impacting women inclusion in the workplace. The coming qualitative and the quantitative studies would be of a very great interest for a deep dive on that.

REFERENCES

[1] Amadieu J.-F, Baromètre des discriminations 2006, Observatoire des discriminations, 2006.

[2] Amadieu J.-F., Enquête testing sur CV, ADIA, Paris I, Observatoire des discriminatoins, http:// www.communautarisme.net/docs/od-testing- 0504/pdf, 2004

[3] Bennani Meziane, G. (2016). Contribution des pratiques RSE à l'éclatement du plafond de verreet à l'engagement des femmes cadres: le cas de deux entreprises au Maroc (Doctoral dissertation, Angers).

[4] Benschop, Y., Holgersson, C., Van den Brink, M., & Wahl, A. (2015). Future challenges for practices of diversity management in organizations. Handbook for Diversity in Organizations, Oxford University Press, Oxford, 553-574.

[5] Cardy, R. L., & Lengnick-Hall, M. L. (2011). Will they stay or will they go? Exploring a customer-oriented approach to employee retention. Journal of Business and Psychology, 26(2), 213-217.

[6] Cardy, Robert L. et Mark L. Lengnick-Hall (2011) «Will They Stay or Will They Go? Exploringa Customer-Oriented Approach to Employee Retention », Journal of Business and Psychology,26 (2), 213-217.

[7] Fournier P.S., Brière S., Pellerin A., Laflamme M-A., (2020). Pratiques de rétention des femmesdans des emplois traditionnellement masculins au Québec : que peut-on apprendre de l'expérience des inspectrices ? Relations Industrielles, Vol 75- num 3.

[8] Giraud, L., Sahraoui, D., & Frimousse, S. (2020). La carrière managériale des Marocaines : politiques de diversité et obstacles à leur inclusion. Relations industrielles/Industrial Relations, 75(3), 473-501.

[9] Giraud, L., Sahraoui, D., & Frimousse, S. (2020). La carrière managériale des Marocaines : politiques de diversité et obstacles à leur inclusion. Relations industrielles/Industrial Relations, 75(3), 473-501.

[10] Giraud, Laurent, Alain Bernard et Laura Trinchera (2019) « Early Career Values and IndividualFactors of Objective Career Success: The Case of the French Business Graduates », Career Development International, 24 (4), 350-382.

[11] Griffeth, R. W., Hom, P. W., & Gaertner, S. (2000). A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the nextmillennium. Journal of management, 26(3), 463-488.

[12] Igalens, J., & Sahraoui, D. (2010). Pratiques de diversité : portées et limites au regard du contextelocal. Management Avenir, (8), 276-292.

[13] Klarsfeld, A., Booysen, L. A., Ng, E., Roper, I., & Tatli, A. (Eds.). (2014). 9.78 E+ 12: Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment. Edward Elgar Publishing.

[14] Kossek, E. E., & Buzzanell, P. M. (2018). Women's career equality and leadership in organizations: Creating an evidence-based positive change.

[15] Laufer J. (2007), L'égalité professionnelle hommes-femmes mise en perspective, in BARTH I. et FALCOZ C. (2007), Le management de la diversité – enjeux, fondements et pratiques, Paris, Recherches en gestion, L'Harmattan, pp.25-51

[16] Li, Y., Perera, S., Kulik, C. T., & Metz, I. (2019). Inclusion climate: A multilevel investigationof its antecedents and consequences. Human Resource Management, 58(4), 353-369.

[17] Martiniello M., Rea A., Affirmative Action, Academia-Bruylant, coll. « Anthropologie », Briuxelles, 2004.

[18] Ollivier, Théa (2020, 17 février). Au Maroc, la fuite des cerveaux inquiète. Le Monde. https://www.lemonde.fr/afrique/article/2020/02/17/au-maroc-la-fuite-des-cerveaux-inquiete_6029885_3212.html

[19] Padavic, I., Ely, R. J., & Reid, E. M. (2020). Explaining the persistence of gender inequality: The work–family narrative as a social defense against the 24/7 work culture. Administrative Science Quarterly, 65(1), 61-111.

[20] Sabeg, Y. et Charlotin, C. La diversité dans l'entreprise. Comment la réaliser ? Éditions d'Organisation, Eyrolles, 2006.

[21] Schein, E. H. (2010). Organizational culture and leadership (Vol. 2). John Wiley & Sons.

[22] Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. Human Resource Management Review, 28(2), 176-189.

[23] Siwek-Pouydesseau, J. (2013). Le recrutement des femmes dans les concours de catégorie A:La source des viviers. Revue francaise d'administration publique, (1), 65-88.

[24] Syed, J., & Ozbilgin, M. (2019). Managing diversity and inclusion: An international perspective. Sage.

COMMENT LES CONSOMMATEURS RÉAGISSENT AU PORT D'UN SIGNE RELIGIEUX VISIBLE PAR LE PERSONNEL EN CONTACT ? UNE ÉTUDE DE CAS

Nawel FELLAH-DEHIRI,
GREGOR, IAE de Paris – Sorbonne Business School,
nawel.fellah.dehiri@gmail.com

Hugo GAILLARD, ARGUMans,
Le Mans Université,
hugo.gaillard@univ-lemans.fr

Résumé

"Les salariés en premier, et les consommateurs ensuite !" (Nayar, 2010). Cette injonction à renverser la table managériale a désormais plus de dix ans. Sa portée reste très actuelle, notamment concernant le sujet que nous passons ici sous examen. Certains critères de régulation de l'expression religieuse font l'objet de perceptions de justice (et d'injustice) spécifiques : c'est notamment le cas du critère d'image de l'entreprise. Par ailleurs, des travaux récents en comportement du consommateur montrent combien les symboles religieux affectent l'image de marque (Fellah-Dehiri & Michel, 2020). Dans cette recherche à la frontière entre le marketing et la GRH, nous nous intéressons à l'impact du port d'un signe religieux visible par un salarié en contact avec la clientèle sur la relation client et l'image de la marque. A travers une étude de cas netnographique, nous analysons le cas d'un magasin H&M à Mandelieu-la-Napoule. Nos résultats accordent une attention particulière aux réactions très diversifiées des consommateurs, et appellent à un positionnement d'entreprise qui relève du domaine politique, qui doit être assumé. La discussion est ouverte sur l'outillage d'une posture inclusive, par exemple à l'aide du règlement intérieur.

LA PLACE DES FEMMES DANS L'eSPORT : LA LENTE INCLUSION

Manel GUECHTOULI
IPAG Business School

Marie José SCOTTO
IPAG Business School

Guillaume FOURRIER
IPAG Business School

André BOYER
IPAG Business School

Résumé

Notre recherche s'intéresse à la place des femmes dans l'ESport en essayant de comprendre pourquoi, malgré la croissance exponentielle de ce marché au niveau mondial, les femmes y sont si peu visibles. Plus précisément, nous nous intéressons aux freins ayant conduit à cette situation. Nous mobilisons deux cadres théoriques **le modèle du choc culturel et celui du rôle modèle.**

Nous proposons une approche exploratoire à travers une méthodologie mixte en deux phases : une phase qualitative mobilisant des entretiens semi-directifs avec des joueurs et joueuses (amateur(e)s ou professionnel(le)s), puis, une phase quantitative avec un questionnaire à destination du grand public.

Mots-clés
Femmes, jeux vidéos, Esport, gaming, freins, harcèlement.

Abstract

Our research focuses on the place of women in ESports by trying to understand why, despite the exponential growth of this market worldwide, women are still quite invisible. More precisely, we are interested in the obstacles that have led to this situation. We consider two theoretical frameworks: the culture shock model and the role model theory.

This article is based on an exploratory approach through a mixed methodology in two phases: a qualitative phase with semi-directive interviews (male and female players), then, a quantitative phase with a questionnaire for the general public.

Keywords
Women, video games, Esport, gaming, harassment.

Introduction

L'eSport représente aujourd'hui un marché en pleine expansion, plus encore suite à la crise du Covid qui a encouragé les joueurs et joueuses à jouer d'avantage et semble même avoir fait de nouveaux adeptes, pendant le premier confinement, le trafic du site Twitch a augmenté de 50 %, (selon une étude Médiamétrie[1]).

En 2019, l'eSport enregistre une croissance annuelle de 15,7% avec des revenus dépassant les 1,1 milliard de dollars[2]. l'eSport (ou sport électronique) peut être défini comme une activité sportive où les athlètes développent et entrainent des capacités mentales et physiques à travers l'utilisation des nouvelles technologies (Seo, 2013). L'eSport peut être considéré comme un sport puisqu'il se réfère à une activité culturelle volontaire qui implique une relation envers d'autres personnes dans l'intention de développer leurs capacités et de se comparer selon des règles établies (Wagner, 2006). L'eSport se démarque des autres activités vidéo-ludiques plus classiques comme les MMO ou les jeux d'aventure où l'histoire prend une place bien plus importante que le côté compétitif.

Les compétences requises pour jouer à ces jeux vidéo permettent à certains joueurs de se professionnaliser (Bányai et al., 2019). Certains joueurs deviennent de vraies stars. L'engouement autour de ces joueurs et de certains tournois, continu de croitre. Certains évènements de l'eSport deviennent des événements mondiaux avec des records d'audience. En 2018, la finale du championnat du monde de League of Legends (un jeu vidéo très populaire édité par Riot Games) a été le plus gros événement E-Sportif de l'histoire avec plus de 99,6 millions de spectateurs à travers le monde. Dans cet engouement, l'absence de représentation féminie est flagrante (Hartmann et Klimmt, 2007). Dans le secteur du jeu vidéo, apparait comme particulièrement gangréné par le sexisme, et de ce fait véhicule des représentations de genre particulièrement stéréotypés et contradictoires avec l'évolution des femmes dans les sociétés occidentales (Planques, 2017). Cependant les mentalités commencent à changer et les femmes commencent à être reconnues (Campbell, 1998 et Carmora et al., 2018). Néanmoins, les études sur ce secteur économique et culturel sous le prisme du genre restent encore limitées. Il s'agit pourtant d'un nouveau territoire de féminisation qui reste largement à conquérir. Cette réflexion nous mène à la question de recherche suivante : Pourquoi les femmes sont- elles si peu présentes dans cet environnement ? quels sont les éléments qui expliquent cette situation ?

Notre article cherche à répondre à cette question en proposant une approche exploratoire à travers une méthodologie mixte en deux phases : une phase qualitative mobilisant des entretiens semi-directifs avec des joueurs et joueuses (amateur(e)s ou professionnel(le)s), puis, une phase quantitative avec un questionnaire à destination du grand public.

[1] https://www.mediametrie.fr/fr/node/63
[2] Selon une étude faite par le cabinet d'analyse Newzoo, https://www.presse-citron.net/marche-du-esport-devrait-depasser-le-milliard-de-dollars-en-2020/

Revue de Littérature

En fait, il apparait que la présence féminine dans les jeux vidéo reste bien inférieure à celle des hommes et ce, dès le plus jeune âge. L'étude faite par Hartmann et Klimmt (2007) en Allemagne, montre que, sur un échantillon représentatif de la population entre 6 et 13 ans, 33% des filles jouent à une console portable au moins une fois par semaine au moins (contre 51% des garçons), 33% jouent sur consoles ou ordinateurs (contre 54% des garçons), et seulement 12% disent être très intéressées par les jeux vidéo en général (contre 36% des garçons).Cette différence est aussi présente chez les adolescents et les jeunes adultes et est en partie due aux effets de la société sur ces personnes depuis leur enfance. Hartmann et Klimmt (2007) expliquent que cette différence d'attirance pour les jeux vidéo est le fruit de trois principaux facteurs : les stéréotypes, la violence et le trop peu d'interactions.

Nous articulerons notre revue de littérature autour des points suivants :

1. Le secteur de l'eSport et la professionnalisation du monde du jeu vidéo : un secteur en croissance
2. Quelle place pour les femmes dans ce nouveau territoire économique ?
   Les femmes dans l'industrie vidéo ludique
3. Le monde des jeux vidéo analysé au prisme du genre : une masculinité toxique ?
   Le jeu vidéo comme élément de la construction de la représentation sociale : les contradictions
   - L'univers des jeux vidéo : où sont les joueuses ?
     - Un territoire interdit ? Sexisme et Harcèlement
     - La relation Femme et compétition
   - Genre et jeu vidéo (Travaux de Collet et Lignon, 2017) :
     - Entre absence et hyper sexualisation du corps féminin
     - Violence et stéréotypes des personnages : des modèles d'oppression et de domination masculines ?
   - Le concept de « Gameplay » (Jouabilité et ressenti).
4. Vers une évolution des représentations
   - De nouveaux jeux plus inclusifs
   - Les femmes s'organisent : association professionnelle Women in Games
   - Mentor.es et modèles

Le design de la recherche

Notre questionnement vise à comprendre pourquoi les femmes se sont si peu présentes dans l'environnement de l'eSport, et quels sont les éléments qui expliquent cette situation ?

La revue de littérature nous a permis d'apporter des premiers éléments de réponses. Mais les études académiques sur le sujet de l'eSport et des femmes dans ce secteur notamment restent rares. Nous proposons de compléter cette recherche par une approche empirique exploratoire en deux phases : une phase qualitative mobilisant des entretiens semi-directifs avec des joueurs et joueuses (amateur(e)s ou professionnel(le)s), puis, une phase quantitative avec un questionnaire à destination du grand public.

Plus précisément, la phase qualitative a mobilisé 10 entretiens semi-directifs avec des joueurs et joueuses eSport (de haut niveau ou de niveau amateur). Elle cherche à identifier les facteurs pouvant avoir une influence sur l'implication des femmes. Cette première étude exploratoire nous permet de construire un modèle conceptuel. Les questions de notre guide d'entretien ont été structurées autour de 4 thématiques principales issues de notre revue de littérature : le monde de l'eSport et sa professionnalisation ; les images et représentation des femmes dans les jeux vidéo ; la perception de l'eSport comme un domaine masculin ; les problématiques de sexisme et de harcèlement. Nous avons rajouté deux thématiques liées à la perception de l'esprit de compétition chez les femmes et aux effets de la présence ou de l'absence de « rôle model » comme éléments explicatifs du manque d'attractivité de l'eSport pour les filles. Le guide d'entretien est présenté en annexe 1.

Les entretiens ont été recueillis entre mars et avril 2019 et ont duré environ 30 mn. Les 10 personnes évoluent dans le monde de l'eSport. Le groupe se compose de 6 femmes et de 4 hommes. Le tableau 1 ci-après présente les profils des répondants.

Tableau 1 : profils des personnes interviewé.e.s

Pseudo	Rôle / Poste	Ancienneté	Jeu
Tim	Commentateur Professionnel	Depuis 2016	Dofus
Ponf	Commentateur Professionnel	Depuis 2011	Starcraft
Kayane	Joueuse Professionnelle	Depuis 2001	Soul Calibur
Chipset	Joueuse Amateure	Depuis 2017	Overwatch
Tio	Joueur Semi-Professionnel	Depuis 2015	League of legends
Fresh	Présentatrice	Depuis 2018	League of legends
Fraid	Joueur Professionnel	Depuis 2015	League of legends/ FIFA
Maylie	Joueuse Professionnelle	Depuis 2018	Fortnite
Mitsu	Joueuse Professionnelle	Depuis 2006	Counter-Strike
Kitty	Joueuse Professionnelle	Depuis 2016	Rainbow Six Siege

Cependant la vision des professionnels et notamment des professionnelles peut se révéler très différentes de celle des joueurs et joueuses amateur.e.s. D'où notre seconde phase quantitative visant à connaitre la perception globale concernant les femmes dans l'eSport. A partir des premières données recueillies lors des 10 entretiens, nous avons structuré un questionnaire qui a été diffusé via les réseaux sociaux Discord, Facebook et Twitch à destination des joueuses et joueurs de jeux vidéo, regardant également des compétitions d'eSport. Notre étude nous a permis d'obtenir 167 questionnaires exploitables (126 hommes et 41 femmes).

Le questionnaire reprend et précise les thématiques développées dans notre guide d'entretien. Nous avons principalement utilisé une échelle de Likert (d'accord / pas d'accord) à 5 degrés. Les deux questions de contrôle portaient sur le fait de jouer ou non à des jeux vidéo et d'être également spectateur de compétitions de eSport. Notre questionnaire est présenté en annexe 2. Nous présentons dans notre tableau 2, le profil des répondants.

Tableau 2 : profil des répondants au questionnaire avant et après les questions de contrôle.

	Homme	Femme	Total
Age avant questions de contrôle			
Moins de 18 ans	43	18	61
18 – 25 ans	65	20	85
26 – 35 ans	29	13	42
36 – 45 ans	7	0	7
Total	144	51	195
Après questions de contrôle			
Moins de 18 ans	41	13	54
18 – 25 ans	60	19	79
26 – 35 ans	24	8	32
36 – 45 ans	2	0	2
Total	127	40	167

Les résultats

L'analyse de données nous a permis de mettre en évidence de premiers résultats sur trois niveaux ; 1. Les stéréotypes et la représentation des femmes, 2. le harcèlement et la compétitivité, 3. Les modèles dans l'eSport.

1 - Les stéréotypes et la représentation des femmes dans le jeu vidéo

La quasi-totalité des répondant, qu'ils soient professionnels du secteur ou amateurs sont d'accord pour dire que le jeu vidéo de manière générale n'est plus une pratique réservée aux

hommes uniquement et qu'un nombre croissant de femmes commençaient à jouer aux jeux vidéo. Il n'y a qu'un seul répondant qui considérait que le jeu vidéo est une occupation masculine.

Concernant la représentation des femmes au sein même des jeux vidéo, les répondants sont unanimes sur le fait que les avatars féminins dans les jeux vidéo sont hyper sexualisés et que les rôles qu'elles tiennent sont trop souvent des seconds rôles de personnages faibles et trop peu développés. Sur les 126 hommes interrogés, 57, soit 45 % ne trouve pas que cette représentation soit problématique tandis que les 41 femmes ayant répondu au questionnaire considèrent que l'image de la femme dans le jeu vidéo est dégradante. Il est aussi notable que parmi les 57 hommes ayant répondu que cela n'était pas un problème, 44 se trouve dans les deux tranches d'âge les plus représentées avec 29 personnes faisant partie des moins de 18 ans et 15 de la tranche 18 – 25 ans.

Pour la majorité des hommes ainsi que l'intégralité des femmes, cet aspect représente un frein à l'entrée des femmes dans l'eSport.

Pour les interviewés, le monde de l'eSport est un monde masculin. Même si les femmes ont le même niveau, elles ne seront pas ou nettement moins visibles, *« à l'image du sport sauf qu'il n'y a pas de différence au niveau du physique pour performer »* (Kayane, Interview). Ils relèvent tous un problème sociétal dans l'acceptation du jeu vidéo dans sa globalité mais aussi d'un problème à l'intérieur de la communauté empêchant grand nombre de femmes à se dévoiler et s'assumer.

2 -Le harcèlement et la compétitivité dans les jeux vidéo

Les hommes ayant répondu au questionnaire ont majoritairement dit qu'ils étaient régulièrement la source de harcèlement (74%), alors que seulement 29% des femmes disent l'être.

Le harcèlement sur les jeux vidéo est *« un fléau »* (Tim, Interview) et l'un des facteurs majeurs de la réticence des joueuses à se dévoiler en tant que telle. Pratique très courante en ligne, toutes les personnes ont dit en entretien avoir été la victime de harcèlement, a moindre mesure pour les hommes. Cependant, seulement une femme a été l'auteure de ce harcèlement tandis que les hommes l'ont tous été plusieurs fois, parfois même régulièrement.

Ils ont aussi confié que le fait de savoir si la personne en face était une femme ou un homme pouvait influencer leur comportement et leur façon d'agir.

D'un autre côté, la compétitivité est très présente et semble liée à l'égo d'une personne et même si certains disent que les hommes ont plus d'égo que les femmes, les répondant ne pensent pas que le genre impact profondément la compétitivité.

Les femmes interviewées sont d'accord pour dire qu'au contraire, la compétitivité est d'autant plus grande lorsqu'elles affrontent des hommes, « *J'ai encore plus envie de gagner quand je joue contre un homme car je sais qu'il ne me considère pas comme son égal sur le jeu* »

(Kayane, Interview). Les hommes sont plus réservés, *« la compétitivité n'est pas une affaire de genre »* (Tio, Interview).

3 - Les modèles dans l'eSport

Toutes les personnes interrogées sont d'accord pour dire qu'un joueur ou une joueuse de haut niveau peut servir de modèle pour s'améliorer dans le jeu. Ils sont aussi beaucoup (91%) à avouer qu'il est plus compliqué pour une femme de trouver ce Rôle Model que pour un homme, les femmes étant sous-représentées sur la scène compétitive.

Les modèles sont à l'unanimité acceptés comme une chose très importante pour les personnes n'osant pas forcément se lancer dans le jeu vidéo, et tout particulièrement les femmes. De même ils déplorent tous le manque de femmes dans l'eSport, *« J'ai pas eu la chance d'avoir de modèle, de personne qui m'inspirait et me donnait confiance pour commencer les jeux vidéo, ça m'a pris beaucoup de temps avant d'assumer pleinement »* (Chipset, Interview). Certains associent ce manque de femmes dans l'eSport à certaines femmes connues sur Internet pour *« la mise en avant du physique uniquement »* (Tio, Interview) mais ont bon espoir quant à l'arrivée des femmes dans le milieu.

Discussion des premiers résultats

L'analyse de nos données étant inachevée, nos résultats sont, pour l'instant, incomplets. Cependant, nos premières pistes nous confortent quant au bien-fondé de notre questionnement de départ car la question ne semble pas avoir la même résonnance selon le genre. Pour les femmes, ce manque de présence féminine sur la scène professionnelle est symptomatique de quelque chose de plus profond alors qu'une petite partie des hommes ne considère pas cela comme un problème.

Un autre pont important est celui du harcèlement qui apparait comme un véritable problème pour les femmes que ce soit en ligne ou dans le monde réel. Nos résultats montrent que cet aspect du jeu vidéo est omniprésent. En effet tous les intervenants ont déjà expérimenté ce phénomène, qu'ils soient homme ou femme. Il apparait toutefois que les femmes sont plus sujettes à ce genre de comportements agressifs. Les interviewés hommes nous ont aussi confié qu'il leur arrivait d'être eu même les auteurs de ses remarques, dans une moindre mesure, le tout sous l'effet de l'adrénaline et de l'enjeu de la partie. Le harcèlement semble ainsi jouer un rôle important dans l'investissement des femmes dans le jeu vidéo.

Nos résultats permettent également de souligner un point important concernant la perception des personnages féminins dans les jeux vidéo. En effet, ces derniers avaient auparavant un rôle uniquement secondaire de « princesse qui devait être sauvée ». Ceci est cohérent avec la mise en scène de personnages stéréotypiques de la masculinité ou de la féminité que l'on retrouve dans les univers les plus connus des jeux vidéo, l'Héroic Fantasy ou les mondes post-apocalyptique (Collet, 2017). Cependant aux yeux des professionnels, cet aspect est en train de disparaitre au profit de personnages bien plus complets, compétents et intéressants. Des personnages féminins apparaissent dans de nombreux jeux d'action. C'est

le cas notamment de *Overwatch* auquel joue une de nos interviewées (Chipset). Certains jeux proposent même de choisir le personnage homme ou femme (Coville, 2017, cité par Planques, 2017).

Cependant, cet aspect dépend énormément de l'origine du jeu et donc de la culture dans laquelle ce dernier a été développé. En effet, de grosse différence sont à noter entre les directions artistiques européennes ou américaines, qui sont très édulcorées comparé aux directions artistiques asiatiques ou les femmes sont réellement considérées comme des avatars sexuels. Les femmes se battent contre ces critères physiques qui leur sont imposés dans le milieu, le physique parfait décrit dans les jeux vidéo étant transposé (fantasmé ?) à la vie réelle.

Un autre résultat de notre étude concerne la différence entre femmes et hommes concernant l'esprit de compétition. La littérature a permis de mettre en évidence une différence d'approche de la compétition entre les hommes et les femmes. En effet, en fonction du type de compétition, les femmes s'impliqueront plus ou moins dans cette dernière. Plusieurs facteurs rentrent en compte pour expliquer l'investissement féminin : des facteurs tels que le mode d'attribution des récompenses, la taille de la compétition et la possible opportunité de créer des liens avec les autres compétiteurs. L'implication des femmes dans une compétition est aussi intimement liée au type de jeu vidéo qui va devoir être joué lors du tournoi.

Les femmes interviewées ne considèrent pas avoir un esprit de compétition moins élevé que celui des hommes. Elles ne sont aussi pas d'accord sur le fait qu'il existe une différence au niveau de l'implication pas rapport au mode de distribution de la récompense. Les compétitions ou le gagnant repart avec la totalité de la récompense semble être d'autant plus motivant pour donner le meilleur de soi-même. Pour les hommes, il semble que la différence dans cet esprit de compétition soit confirmée. Cet esprit a souvent été lié à l'égo qu'une personne pouvait avoir, et sur ce point, les femmes et les hommes se mettent d'accord sur le fait que les hommes en ont généralement plus que les femmes, surtout lorsqu'un homme affronte une femme. Cela est toujours du a la société en cours de changement, mais cela peut biaiser le jugement d'un joueur sur son adversaire si ce dernier était une femme.

La grande majorité des répondants considère que l'esprit de compétition est indispensable pour se lancer dans l'eSport, et seulement 47 personnes pensent qu'il n'y a pas de réelle différence dans l'esprit de compétition entre un homme et une femme. Ces 47 personnes sont majoritairement des femmes et semblent rester très catégorique à ce sujet. La différence dans l'esprit de compétition est un facteur lié au manque d'investissement des femmes dans l'eSport semble donc à modérer.

Conclusion

Aujourd'hui, le secteur de l'eSport est en pleine expansion en France. 7,8 millions de consommateurs ou pratiquants en 2020 (soit 16% des internautes)[3], ils étaient environ 5 millions en 2018 (12% des internautes).

S'intéresser à la place des femmes dans ce contexte n'a rien d'anecdotique. Le besoin de mixité et d'égalité concerne le eSport de la même manière qu'il concerne le sport ou d'autres contextes dans la société.

Les facteurs mis en exergue par notre étude permettent de comprendre un peu mieux la situation actuelle des femmes et leur inclusion dans le mode de l'eSport. Une analyse plus fine et plus critique de nos données nous permettra de présenter des résultats plus précis.

BIBLIOGRAPHIE (INDICATIVE)

[1] Ashcraft, K. L. (2014). The Glass Slipper : "Incorporating" Occupational Identity in management studies. *Academy of Management Review*, 38(1), 6-31.

[2] Brown, M. E., et Treviño, L. K. (2014). Do role models matter? An investigation of role modeling as an antecedent of perceived ethical leadership. *Journal of Business Ethics*, *122*(4), 587-598.

[3] Brunel, O., Laviolette, E. M., et Radu-Lefebvre, M. (2017). Role models and entrepreneurial intention: The moderating effects of experience, locus of control and self-esteem. *Journal of Enterprising Culture*, *25*(02), 149-177.

[4] Campbell, K. E. (1988). Gender differences in job-related networks. *Work and Occupations*, *15*(2), 179–200.

[5] Carmona, S., Ezzamel, M., et Mogotocoro, C. (2018). Gender, management styles, and forms of capital. *Journal of Business Ethics*, *153*(2), 357-373.

[6] Collet, I. (2017). Fanny Lignon (dir.), *Genre et jeux vidéo*: Presses universitaires du Midi, Toulouse, 2015, 268 pages. *Travail, genre et sociétés*, 1(1), 199-202. https://doi.org/10.3917/tgs.037.0199

[7] Cova, B., et Salle, R. (2008). Marketing solutions in accordance with the S-D logic: Co-creating value with customer network actors. *Industrial Marketing Management*, *37*(3), 270-277.

[8] Coville, M. (2017, Août 26). Jeux vidéo : « Peu à peu, on s'éloigne du fameux principe de la Schtroumpfette ». *Le Monde*. (W. Audureau, Intervieweur) Consulté le Octobre 14, 2017,

[3] https://www.france-esports.org/barometre-france-esports-resultats-de-ledition-2020/

sur http://www.lemonde.fr/pixels/article/2017/08/26/jeux-video-peua-peu-on-s-eloigne-du-fameux-principe-de-laschtroumpfette_5176955_4408996.html

[9] Croson, R., et Gneezy, U. (2009). Gender differences in preferences. *Journal of Economic Literature, 47*(2), 448-474.

[10] Datta Gupta, N., Poulsen, A., et Villeval, M. C. (2013). Gender matching and competitiveness: Experimental evidence. *Economic Inquiry*, *51*(1), 816-835.

[11] Fellnhofer, K., et Mueller, S. (2018). "I Want to Be Like You!": The influence of role models on entrepreneurial intention. *Journal of Enterprising Culture*, *26*(02), 113-153.

[12] Fitzgerald, L. F., Hulin, C. L., Drasgow, F, Gelfand, M. J. et Magley, V. J. (1997). The antecedents and consequences of sexual harrassment in organizations: An integrated model. *Journal of Applied Psychology*, 82. No. 4, 578-589.

[13] Franck, E., et Nüesch, S. (2010). The effect of talent disparity on team productivity in soccer. *Journal of Economic Psychology*, *31*(2), 218-229.

[14] Hanek, K. J., Garcia, S. M., et Tor, A. (2016). Gender and competitive preferences: The role of competition size. *Journal of Applied Psychology*, *101*(8), 1122-1133.

[15] Hallmann, K., & Giel, T. (2018). eSports – Competitive sports or recreational activity? Sport
Management Review, 21(1), 14-20.

[16] Hartmann, T., et Klimmt, C. (2006). Gender and computer games: Exploring females' dislikes. *Journal of Computer-Mediated Communication*, *11*(4), 910-931.

[17] Maclaran, P. (2015). Feminism's fourth wave: a research agenda for marketing and consumer research: Discovery Service for Universitat Oberta de Catalunya. *Journal of Marketing Management*, *31*(15-16), 1732-1738.

[18] Mangeloja, Esa (2019). Economics of Esports. Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies, 24 (2), 34-42.

[19] Meier, M. (2015). The value of female sporting role model. *Sport in Society: Cultures, Commerce, Media, Politics*, 1-15.Bányai, F., Griffiths, M. D., Király, O., & Demetrovics, Z. (2019). The Psychology of Esports: A Systematic Literature Review. *Journal of Gambling Studies*, *35*(2), 351-365. https://doi.org/10.1007/s10899-018-9763-1

[20] Parshakov, P., Coates, D., et Zavertiaeva, M. (2018). Is diversity good or bad? Evidence from eSports teams analysis. *Applied Economics*, *50*(47), 5062-5073.

[21] Planques T. (2017). Représentations féminines dans le jeu vidéo : un tour d'horizon des courants dominants et des évolutions en cours. Nouveaux Imaginaires du Féminin, Nice, France.

[22] Rubin, M., Paolini, S., Subašić, E., et Giacomini, A. (2019). A confirmatory study of the relations between workplace sexism, sense of belonging, mental health, and job satisfaction among women in male-dominated industries. *Journal of Applied Social Psychology*, *49(5)*, 267-282.

[23] Sinclair, A. (2019). Five movements in an embodied feminism: A memoir. *Human Relations*, *72*(1), 144–158.

[24] Schroeder, J. E., et Borgerson, J. L. (2015). Critical visual analysis of gender: reactions and reflections. *Journal of Marketing Management*, *31*(15-16), 1723-1731.

[25] Seo, Y. (2013). Electronic sports: A new marketing landscape of the experience economy. *Journal of Marketing Management*, *29*(13-14), 1542-1560.

[26] Styhre, A., Remneland-Wikhamn, B., Szczepanska, A. M., et Ljungberg, J. (2018). Masculine domination and gender subtexts: The role of female professionals in the renewal of the Swedish video game industry. *Culture and Organization*, *24*(3), 244-261.

[27] Venkatesh, V., Morris, M., Davis, G., et Davis, F. (2003). User acceptance of information technology: toward a unified view. *MIS Quarterly, 27*(3), 425-478.

[28] Wagner, MG. (2006). *On the scientific relevance of Esport*. 1-4 Krems: Danube University. https://www.researchgate.net/publication/220968200_On_the_Scientific_Relevance_of_eSports

[29] Ward, M. R., & Harmon, A. D. (2019). ESport Superstars. *Journal of Sports Economics*, *20*(8), 987-1013.

[30] Warman, P. (2017). *Esports revenues will reach $696M in 2017 and $1.5Bn by 2020.* Newzoo. Available at: https://newzoo.com/insights/articles/esports-revenues-will-reach-696-million-in-2017

[31] Wyrwich, M., Sternberg, R., et Stuetzer, M. (2019). Failing role models and the formation of fear of entrepreneurial failure: a study of regional peer effects in German regions. *Journal of Economic Geography*, *19*(3), 567–588.

Annexe 1 : Guide d'entretien

Guide d'entretien :

Pouvez-vous vous présenter ? Quel âge avez-vous ? Que faites-vous dans la vie ?

Thème 1 : Le monde de l'E-Sport

- En quoi consiste l'E-Sport ?
- Que pensez-vous du monde de l'E-Sport actuel ?
- Pensez-vous que le développement du milieu soit une bonne chose ?
  - Si non, pourquoi ?
- Pensez-vous que l'E-Sport peut être considéré comme un sport ?
- Pouvez-vous nous parler des revenus de l'E-Sport ?
- Quelles sont les raisons de se lancer dans l'E-Sport ?

Thème 2 : Les stéréotypes et la représentation des femmes dans les jeux vidéo

- Pensez-vous que les jeux vidéo sont une occupation masculine ?
- Qu'est-ce qui vous attire dans les jeux vidéo ?
- Comment voyez-vous les personnages féminins dans les jeux vidéo ?
  - Si pas précisé, sexualisation, second plan, faiblesse
- Comment réagissez-vous aux affirmations suivantes :
  - « Les femmes ne doivent pas réussir des tâches masculine »
  - Une femme ne doit pas se comporter de manière masculine »

Thème 3 : Le monde de l'E-Sport trop masculin

- Quel est votre ressenti sur la place des femmes dans l'E-Sport ?
- Les femmes ne devraient-elles pas être mises plus en avant ?
- Quelles sont les conséquences d'un milieu masculin ?

Thème 4 : Le harcèlement

- Que pensez-vous du harcèlement dans la société ?
  - Dans les jeux vidéo ?
- Qui sont les cibles et les auteurs du harcèlement ?
- Quels sont les problèmes liés au harcèlement ?

Thème 5 : L'esprit de compétition

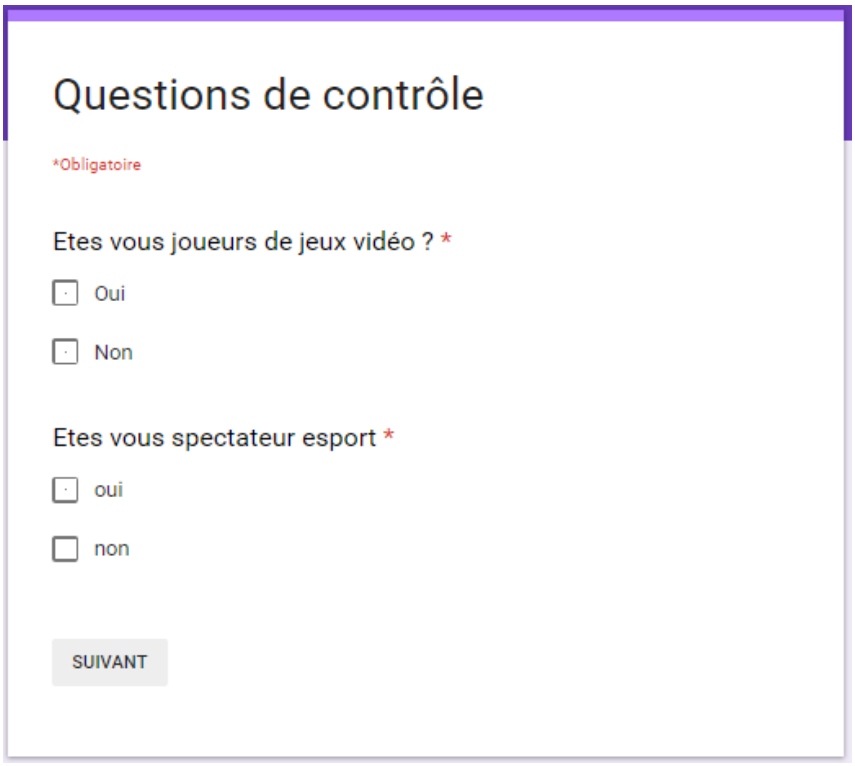
- Que pensez-vous de l'affirmation suivante ; « Les hommes sont plus compétitif que les femmes »

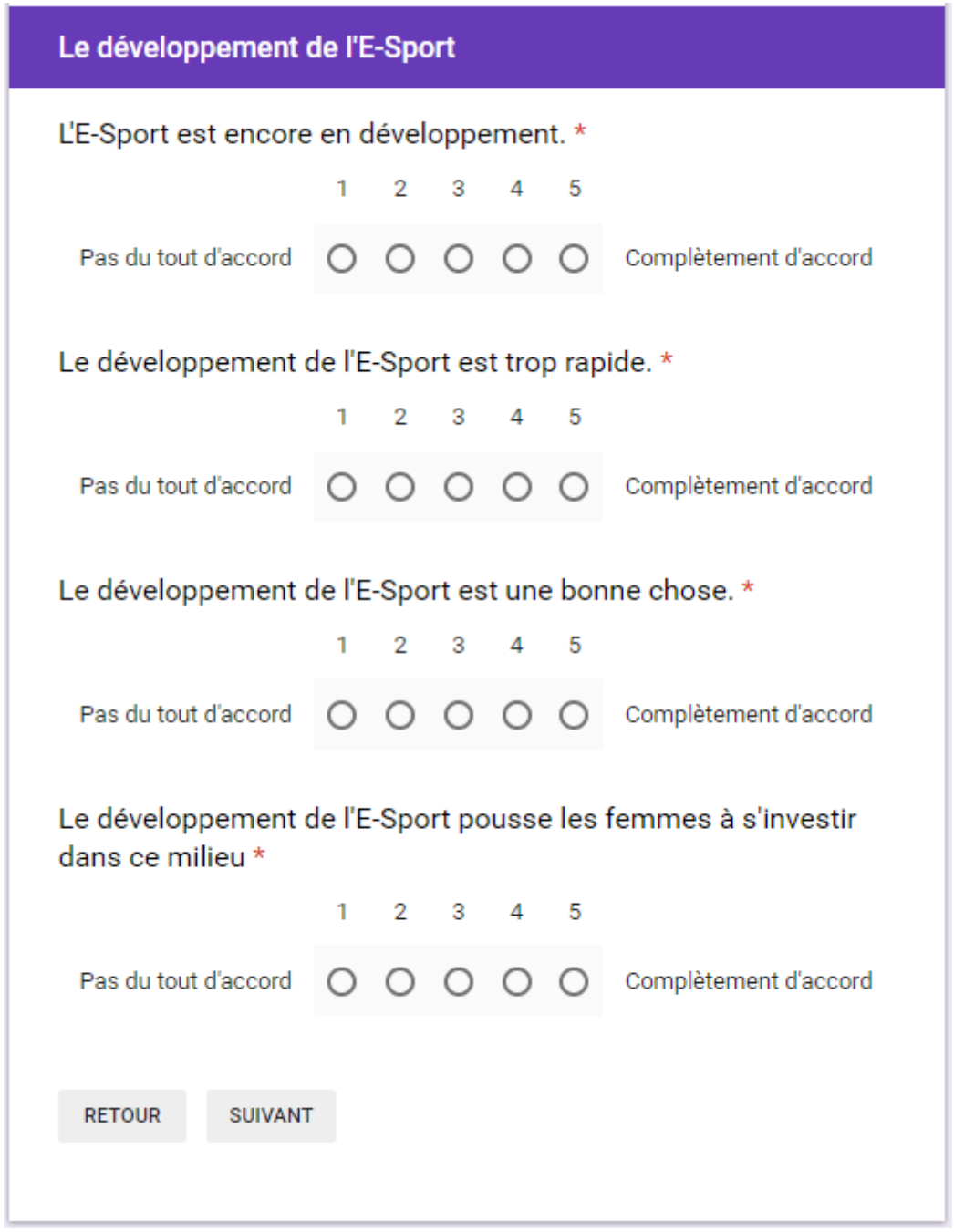
- Quelles sont les motivations pour s'impliquer dans la compétition ?
- Quel type de compétition préférez-vous ?

Thème 6 : Le Role Model

- Quels sont les raisons de choisir un modèle ?
- Qu'est-ce que vous apporte le fait d'en avoir un ?
- Comment expliquer que les femmes n'en trouvent pas ou peu dans le monde de l'E-Sport ?

Annexe 2 : Questionnaire





Le développement de l'E-Sport

L'E-Sport est encore en développement. *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Complètement d'accord

Le développement de l'E-Sport est trop rapide. *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Complètement d'accord

Le développement de l'E-Sport est une bonne chose. *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Complètement d'accord

Le développement de l'E-Sport pousse les femmes à s'investir dans ce milieu *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Complètement d'accord

RETOUR SUIVANT

Le stéréotypes autours des femmes et du jeu vidéo

Le jeu vidéo est une occupation masculine *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Complètement d'accord

Les jeux vidéo sont violents *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Complètement d'accord

Les personnages féminins sont souvent faibles *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Complètement d'accord

Les personnages féminins sont trop sexualisés *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Complètement d'accord

Les personnages féminins manque de profondeur dans le caractère *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Complètement d'accord

En général, les femmes sont moins compétentes que les hommes *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Complètement d'accord

Une femme ne doit pas se comporter de manière masculine *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Complètement d'accord

Une femme ne doit pas réussir une tâche masculine *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Complètement d'accord

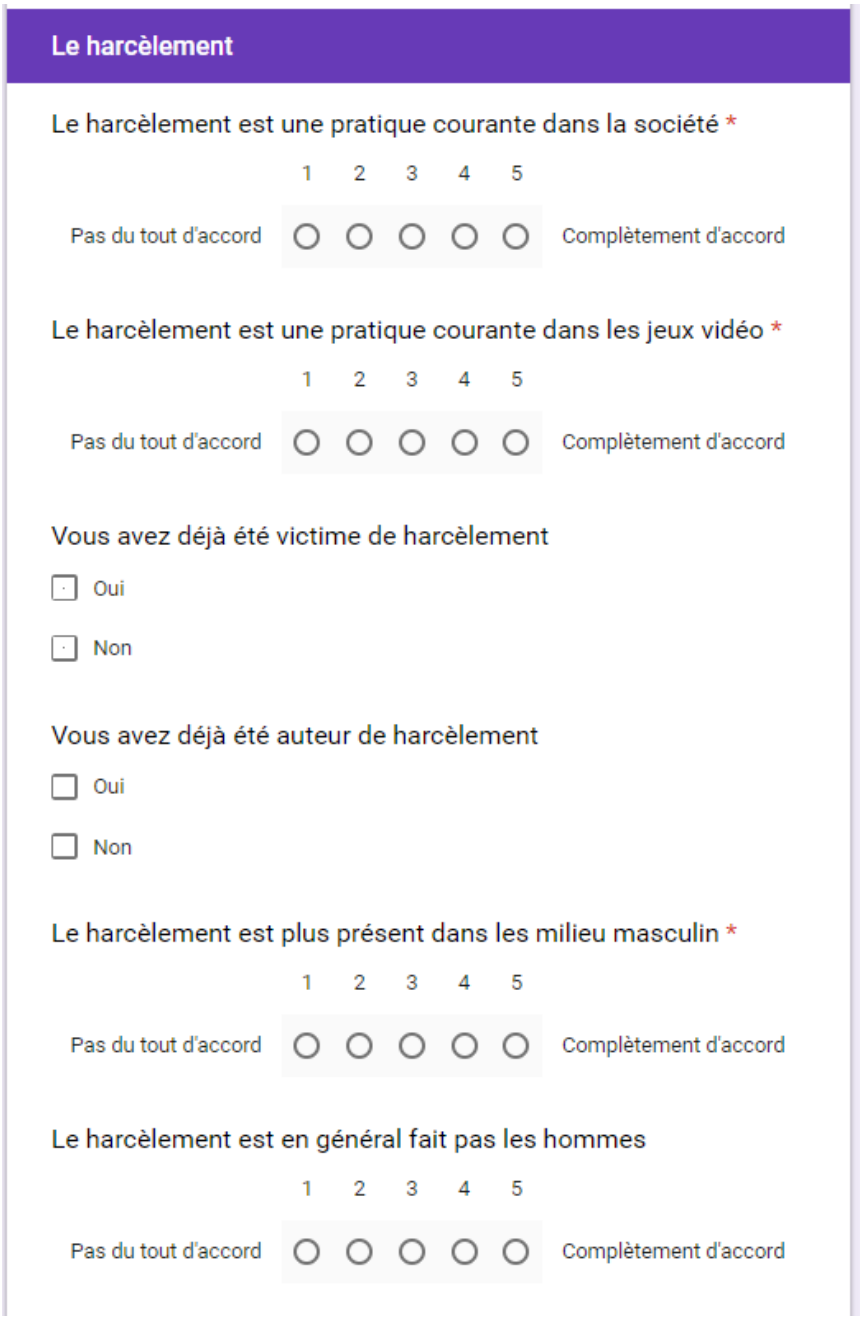
Les femmes sont trop peu représentées dans le domaine de l'E-Sport *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Complètement d'accord

Cette sous représentation est une barrière à l'envie des femmes de s'investir dans l'E-Sport *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Complètement d'accord

RETOUR SUIVANT



Le harcèlement

Le harcèlement est une pratique courante dans la société *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Complètement d'accord

Le harcèlement est une pratique courante dans les jeux vidéo *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Complètement d'accord

Vous avez déjà été victime de harcèlement

- [ ] Oui
- [ ] Non

Vous avez déjà été auteur de harcèlement

- [ ] Oui
- [ ] Non

Le harcèlement est plus présent dans les milieu masculin *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Complètement d'accord

Le harcèlement est en général fait pas les hommes

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Complètement d'accord

Ce harcèlement entraîne du stress pour les femmes *
1 2 3 4 5
Pas du tout d'accord
Complètement d'accord
Ce harcèlement est une explication du manque de femmes dans le monde de l'E-Sport *
1 2 3 4 5
Pas du tout d'accord
Complètement d'accord
RETOUR
SUIVANT
N'envoyez jamais de mots de passe via Google Forms.

L'esprit de compétition

L'esprit de compétition est important dans le monde de l'E-Sport *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Complètement d'accord

Il existe une différence dans l'esprit de compétition entre l'homme et la femme *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Complètement d'accord

Les femmes sont moins compétitive que les hommes *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Complètement d'accord

Les femmes sont plus compétitive que les hommes *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Complètement d'accord

Cette différence explique le manque de femmes dans l'E-Sport *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Complètement d'accord

RETOUR SUIVANT

Le Rôle Model

Avoir un modèle est une chose importante *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Complètement d'accord

Un modèle permet de s'identifier a quelqu'un qui a réussi *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Complètement d'accord

Les échecs d'un modèle sont des anecdotes enrichissantes *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Complètement d'accord

Le modèle affecte les choix que l'on peut prendre *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Complètement d'accord

Il y a un manque de modèle féminin dans le monde de l'E-Sport *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Complètement d'accord

Le manque de modèle féminin impacte l'envie des femmes de s'investir dans l'E-Sport *

	1	2	3	4	5	
Pas du tout d'accord	○	○	○	○	○	Complètement d'accord

LES PRATIQUES DE PROMOTION DE LA DIVERSITÉ DANS LES ENTREPRISES TRADITIONNELLEMENT MASCULINES : LE CAS D'UNE ENTREPRISE MAROCAINE DU BTP

Chayma HAROUAK

Résumé :

Cette contribution traite de la prise en compte de la diversité organisationnelle dans les industries traditionnellement masculines. Bien que les actions concrètes pour promouvoir la diversité organisationnelle demeurent encore timides dans nos organisations, le marché de travail marocain a entamé son évolution vers la diversification de la main d'œuvre. Le cas des entreprises marocaines de construction est spécialement éloquent à cet égard. Le présent article s'inscrit dans cette vision de promouvoir la diversité organisationnelle, et plus particulièrement dans le contexte du secteur du Bâtiment et des Travaux Publics (BTP) au Maroc. Notre terrain de référence est constitué par une entreprise marocaine de BTP, qui s'engage dans une démarche volontariste en faveur de la diversité inscrite dans une logique de RSE. Basés sur une étude qualitative, les résultats de notre recherche mettent en vedette les efforts consentis par notre entité d'accueil en matière de développement de la parité femmes/hommes, de favorisation de l'insertion professionnelle des PSH (Personnes en Situation de Handicap), et de promotion de la diversité des âges.

Mots-clés : BTP, diversité de genre, diversité générationnelle, égalité professionnelle, promotion de la diversité, PSH (Personne en situation de handicap).

Abstract:

This research discusses the consideration of organizational diversity in the traditionally male industries. Even though concrete actions to promote organizational diversity remain scarce in our organizations, the Moroccan labor market has begun its evolution towards the diversification of the workforce. The case of Moroccan construction companies is particularly eloquent in that regard. This paper is in line with the vision of promoting organizational diversity, and more specifically in the context of the construction sector in Morocco. Our field of investigation is constituted by a Moroccan construction company which engages in a voluntarist approach in favor of diversity, embedded in a logic of CSR. As part of a qualitative approach, our findings highlight the concrete actions conducted by our chosen company in terms of developing gender equality, promoting the professional integration of persons with disabilities and managing age diversity.

Keywords: Construction sector, diversity promotion, equality, gender diversity, generational diversity, disability.

Introduction :

Alors que le secteur du BTP contribue graduellement à la création d'emploi au Maroc (création de 24.000 emplois en 2019 selon les statistiques du HCP), il souffre paradoxalement d'une forte pénurie d'une main d'œuvre diversifiée malgré les efforts déployés par l'état pour le soutenir, notamment le lancement du « Plan d'accélération industrielle du Maroc 2014-2020 », et les initiatives des entreprises pour renforcer son attractivité. Le BTP, secteur réputé par sa masculinité, et historiquement connu pour la pénibilité physique qu'il génère, la dangerosité de ses métiers, et les stéréotypes sur les inégalités subies par ses travailleurs, se caractérise sur le marché de l'emploi par une attractivité très limitée en terme de diversité des effectifs, qu'il s'agisse d'âge, de genre, de nationalités, de cultures etc….Dans le même sens et sur le plan quantitatif, le niveau de participation des femmes aux métiers du BTP demeure dans la plupart des cas largement inférieur à celui des hommes du fait que ses métiers n'étaient jusqu'alors que peu ouverts aux groupes minoritaires.

Face à cette réalité, des entreprises opérant dans ce secteur d'activité commencent à prendre conscience des enjeux de la diversité, et tentent sérieusement à modifier l'image négative liée aux métiers du BTP en prouvant leur capacité à accueillir une main d'œuvre plus ou moins hétérogène, et en décidant d'adopter une démarche volontariste pour valoriser le pluralisme de la société, et bénéficier de la diversité existante sur le marché de l'emploi sous ses diverses facettes. Gérer l'hétérogénéité de la main d'œuvre suppose pour l'organisation de « *promouvoir l'égalité des femmes et des hommes ainsi que la mixité des emplois et des fonctions, participer à l'emploi des personnes handicapées, intégrer des personnes d'origine étrangère, proposer des dispositifs d'intégration des différentes catégories d'âge, notamment l'emploi des jeunes et des seniors mais aussi la gestion des carrières des quadras et quinquas*.» (Cornet et Warland, 2008). Par ailleurs, la gestion de la diversité concerne tous les employeurs, tant des PME que des grandes entreprises, tant du secteur privé que public, marchand ou non-marchand. (Ibid).

Dans le cadre de cette contribution, nous souhaiterons savoir comment les entreprises opérant dans le secteur du BTP peuvent surmonter sa nature contraignante ainsi que sa culture à dominante masculine, et s'engager dans une démarche active d'accroissement de la diversité et d'inclusion sociale. C'est ainsi que cet article ambitionne d'apporter des éléments de réponse à la problématique suivante : « Dans quelle mesure les entreprises du BTP peuvent-elles promouvoir la diversité de leurs effectifs ? ». Plus précisément, nous cherchons à savoir quelles sont les pratiques déployées par ces entreprises pour intégrer toutes les catégories sociales.

Pour y répondre, nous avons orienté nos investigations vers le secteur du BTP, et plus spécifiquement une holding marocaine, où nous nous sommes focalisés, dans un premier temps sur le descriptif des efforts déjà fournis par cette entité afin de promouvoir la diversité de son effectif en s'appuyant sur des entretiens semi-directifs menés auprès de ses responsables RH. Par la suite, nous avons interviewé un échantillon des salariés pour évaluer leur ressenti et leur vécu par rapport à cette thématique. L'ensemble de ces captures de données visait à évaluer les pratiques managériales de notre entité d'accueil en matière de promotion de la diversité.

Nous présenterons dans la première partie de cet article le cadre théorique de notre réflexion. Tout d'abord en analysant le concept de diversité et en explorant ses différentes dimensions. Nous nous intéresserons ensuite à étudier les liens du terme de la diversité avec les notions d'inclusion sociale et de responsabilité sociale. Dans une deuxième partie, nous mettrons en lumière le cas d'une entreprise marocaine du BTP, qui représente notre terrain de recherche. Après la présentation de la méthodologie utilisée dans un premier temps, la discussion portera dans un second temps sur la restitution des principaux résultats obtenus de l'étude.

1 - Cadre théorique

1.1 La diversité : Un mélange de caractéristiques individuelles, sociales et organisationnelles

La notion de la diversité est une notion polysémique et implique un pluralisme qui la rend difficile à cerner. La manière de la traiter diffère selon l'histoire, le contexte, les objectifs, la culture, l'environnement et le secteur d'activité de chaque entreprise. Étymologiquement, la diversité provient du mot latin « diversitas » qui renvoie à « une contradiction, une différence et une variété ». Selon le Petit Robert de la langue française, elle désigne le caractère de ce qui est varié, différent et se rapporte à la pluralité.

En biologie, le concept de la biodiversité s'arrime à l'évidence de la nature. Il est utilisé pour qualifier la variété et la variabilité des écosystèmes, des gènes, et des espèces vivantes sur terre sous toutes leurs formes.

Dans le domaine de la gestion, la notion de la diversité est définie par la SHRM (2008) (Society for Human Resource Management) comme « *un mélange collectif de différences et de similitudes qui comprend les caractéristiques individuelles et organisationnelles, les valeurs, les croyances, les expériences, les antécédents, les préférences et les comportements* ». Selon Point (2006), la diversité désigne « *l'ensemble des différences individuelles dans un groupe donné, qu'elles soient visibles, telles que le sexe, l'âge, l'ethnie, le handicap, etc…Ou invisibles, comme par exemple l'orientation sexuelle, l'affiliation politique, les croyances religieuses, etc … ».* D'autres auteurs, à l'instar de Wayne Mondy, Noe, Premaux, Bandy Mondy (2001), et Bender et Pigeyre (2003) inscrivent la diversité dans une logique d'inclusion sociale qui implique la création d'une culture de soutien incluant tous les salariés, nonobstant leurs attributs intrinsèques ou extrinsèques.

D'un point de vue théorique, la notion de la diversité comprend tous les types de différences qui rendent chaque être humain unique, ce qui explique l'hétérogénéité identifiée autour de ce concept. Dès lors, la variété de ses définitions laisse un certain flou sur les éléments constitutifs de cette diversité qu'il faut gérer (Cornet et Delhaye 2007), ce qui présuppose l'identification des différentes dimensions à considérer. D'une manière générale, la diversité englobe les différences liées aux catégories du genre, du handicap et d'âge. Elle implique également des facteurs moins visibles, comme la culture, la religion, les croyances et l'orientation sexuelle. Pour clarifier le débat sur les caractéristiques de la diversité, Annie Cornet et Christine Delhaye (2007) ont réalisé un inventaire de classifications des différents

niveaux de différenciation pris en compte en matière de diversité qu'elles ont résumé dans cinq catégories que nous présentons dans le tableau ci-dessous :

Tableau 1 : Les caractéristiques de la diversité selon Cornet et Delhaye (2007)

Type des caractéristiques	Définition
Les caractéristiques physiques visibles	Elles correspondent à la perception que l'on peut porter sur l'autre à première vue. (âge, couleur de peau, sexe, taille, poids...).
Les caractéristiques physiques fonctionnelles	Elles renvoient principalement aux éléments physiques qui sont « handicapants » dans un contexte particulier. (handicap, grossesse, taille, poids...).
Les caractéristiques individuelles	Elles sont liées à l'histoire de vie de l'individu. (expérience, degré de maîtrise de certaines langues, orientations sexuelles).
Les caractéristiques sociales	Elles identifient l'individu selon son appartenance à un groupe social. (nom, prénom, langue maternelle, lieu de vie, orientations politiques, nationalité...).
Les caractéristiques organisationnelles	Elles renvoient à l'appartenance de l'individu à un métier ou une organisation.

Source : Auteurs.

Dans le présent travail, l'attention est portée particulièrement sur 3 dimensions principales de la diversité, à savoir : le genre, l'âge et le handicap.

La diversité du genre, appelée aussi la diversité sexuelle, désigne les variantes des caractéristiques sexuelles et des identités du genre. La diversité d'âge quant à elle, se réfère à la diversité des générations. Selon Atias-Donfut (1988) le concept de génération se définit comme : « *des individus ayant en commun une même empreinte historique et un socle commun de règles institutionnelles gérant leur évolution professionnelle avant, pendant et après leur insertion dans le monde du travail* ». Il s'agit des variétés entre les deux extrêmes, les juniors et les seniors. Le handicap quant à lui représente selon la loi du 11 février 2005 : « *toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un poly-handicap ou d'un trouble de santé invalidant* ».

1.2 Autour de la notion de la diversité

L'émergence des travaux sur la diversité s'inscrit dans le droit fil des réflexions autour des notions de l'inclusion sociale et de la RSE, ce qui a engendré un fréquent amalgame dans

l'usage des « politiques de diversité », « politiques d'inclusion sociale » et « politiques de RSE ». Bien que les trois reflètent des conceptions fondamentales proches, elles ne sont pas pour autant équivalentes. Pour clarifier ce flou terminologique et éviter les confusions de sens, il semble nécessaire d'apporter quelques précisions.

1.2.1 L'inclusion sociale comme nécessité à la diversité organisationnelle

Les deux notions de diversité et d'inclusion sont étroitement liées qu'il est courant de les confondre, voire de les utiliser de manière interchangeable. Bien qu'ils soient complémentaires, les deux termes sont distincts et définissent des réalités différentes.

Si l'on s'en tient à la définition proposée par la SHRM (2008), l'inclusion correspond à « *la réalisation d'un environnement de travail dans lequel tous les individus sont traités équitablement et respectueusement, ont un accès égal aux opportunités et aux ressources, et peuvent contribuer pleinement au succès de l'organisation* ». La diversité et l'inclusion sont deux concepts qui vont de pair, l'un est certainement nécessaire pour réaliser l'autre. En effet, du moment où la diversité organisationnelle décrit les différences des caractéristiques personnelles, physiques et sociales, l'inclusion représente la culture qui permet à la diversité de prospérer, et traduit les procédures que les organisations adoptent pour permettre à ces différences de coexister d'une manière mutuellement avantageuse.

Pour clarifier davantage la distinction entre ces deux notions, nous pouvons considérer la diversité comme le « quoi » puisqu'elle se réfère à la composition de la main-d'œuvre, et l'implication comme le « comment » étant donné qu'elle vise à créer une culture de travail qui permet une valorisation des contributions des individus quelle que soit la dimension de la diversité.

1.2.2 Le management de la diversité comme pratique socialement responsable

Le sigle RSE « Responsabilité Sociale des Entreprises » peut se définir comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec les parties prenantes* » (livre vert de la commission européenne « Promouvoir un cadre européen de la RSE »). La notion de la diversité, comme celle de la RSE, préserve le caractère volontaire des démarches et repose sur l'idée que concilier les intérêts de l'entreprise et ceux des parties prenantes peut contribuer à sa performance économique (business case). A partir de cela, la diversité peut être conçue comme une modalité de management de la RSE, et comme une composante centrale de sa partie sociale. (Hammach 2016). En effet, la RSE, qui intègre la notion de la diversité, fait partie de la stratégie des entreprises qui veillent à refléter une image « humaine » et « citoyenne ». Par ailleurs, être socialement responsable ne signifie pas uniquement pour l'entreprise de traiter des problématiques environnementales et sociales et les introduire dans ses systèmes de gestion internes, mais il s'agit également de penser et agir pour que la variété et la mixité de sa main d'œuvre soient une source de valeur et de richesse, et considérer les ressources humaines de l'entreprise comme une partie prenante importante ayant une légitimité et un

pouvoir sur elle. Dans la même perspective, inscrire le management de la diversité dans la démarche RSE de l'entreprise consiste à lutter activement contre toute forme de discrimination en termes de recrutement, de formation, de rémunération et d'évolution de carrière. Cela peut se traduire par des accords favorisant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'emploi des personnes en situation de handicap, l'insertion durable des jeunes, le maintien en emploi des seniors et la transmission des savoirs entre les générations.

2. Étude empirique : Méthodologie, résultats et discussion

2.1 Méthodologie adoptée dans le cadre de l'étude empirique

2.1.1 Présentation du terrain de recherche

Il nous a semblé intéressant de prendre comme terrain de recherche une holding marocaine opérant dans le secteur du BTP. Le choix de cette entité comme terrain de référence est appuyé sur plusieurs critères. Tout d'abord, la holding est considérée comme une des rares entreprises marocaines, opérant dans un secteur d'activité assez spéciale « BTP », souhaitant donner l'exemple en matière de RSE, et choisissant d'asseoir une réelle culture socialement responsable au sein de toutes ses filiales. Par ailleurs, notre choix est également motivé par son engagement ferme et immuable qui passe au-delà des obligations légales à sa volonté de faire de la diversité un axe stratégique qu'elle vise à continuellement améliorer à travers l'intégration d'une main d'œuvre variée, la promotion de l'égalité professionnelle et l'élimination des discriminations à tous les niveaux et dans tous ses processus.

2.1.2 Démarche méthodologique

Notre enquête de nature qualitative est basée sur une démarche semi-directive qui a été retenue afin de cerner les attitudes, le vécu et la perception des interviewés par rapport à la thématique de la diversité au sein de leur organisation. Nous avons mené 15 entretiens semi-directifs, réalisés conformément à un échantillonnage que nous définirons ultérieurement plus en détails. Il s'agit globalement de femmes, de PSH et de seniors et juniors, appartenant à différentes catégories socioprofessionnelles. Un guide d'entretien spécifique a été élaboré pour chacun des groupes cibles, et il a respecté la méthode entonnoir, allant du général au particulier comme recommandé par Giannelloni et Vernette (2001). Les entretiens se sont déroulés en entreprise, et en accord avec les personnes concernées conformément à leurs disponibilités. Ils ont duré de 20min à 1h en moyenne et ont été enregistrés. Les enregistrements ont fait après l'objet d'une retranscription intégrale sur traitement de texte tout en respectant les propos exacts de nos interviewés. Ensuite, nous avons construit notre grille d'analyse en se basant sur les thèmes et les sous thèmes traités dans le guide d'entretien, pour procéder finalement par une analyse thématique verticale axée sur le répondant, et horizontale par thème. Le croisement des deux analyses nous a permis de mettre en évidence un certain nombre de résultats.

2.1.3 Échantillonnage

Notre panel est composé de 6 femmes, 1 personne en situation de handicap, 2 juniors, 2 seniors. Quant aux responsables RH, nous avons choisi d'interviewer le DRH groupe, le responsable RH, le responsable de formation et le responsable de recrutement. L'échantillon est choisi minutieusement en se basant sur différents critères, tel que l'ancienneté, la catégorie socioprofessionnelle, le genre et l'âge.

Les tableaux ci-dessous décrivent en détail la structure de l'échantillon de notre étude.

Tableau 2 : Caractéristiques des répondants de la population des groupes cibles

Profil	Groupes cibles	Genre	Age	Ancienneté
1	GC-Femme	Femme	40ans	15ans
2	GC-Femme	Femme	43ans	20ans
3	GC-Femme	Femme	25ans	5mois
4	GC-Femme	Femme	40ans	15ans
5	GC-Femme	Femme	28ans	2ans
6	GC-Femme	Femme	42ans	16ans
7	GC-PSH	Homme	37ans	13ans
8	GC-Senior	Femme	43ans	20ans
9	GC-Senior	Femme	42ans	16ans
10	GC-Junior	Homme	34ans	6ans
11	GC-Junior	Homme	34ans	5ans

Source : Auteurs

Tableau 3 : Caractéristiques des répondants de la population des responsables

Profil	Population	Genre	Fonction
1	Responsable	Homme	DRH Groupe
2	Responsable	Homme	Responsable RH
3	Responsable	Femme	Responsable Recrutement
4	Responsable	Homme	Responsable Formation

Source : Auteurs

2.2 Résultats et discussion : La démarche de promotion de la diversité au niveau des pratiques RH déployée par l'entreprise

Bien que les circonstances du secteur soient assez particulières, l'entreprise fait preuve de bonne volonté d'assurer l'équité et la transparence au niveau de toutes ses pratiques RH. Nous présentons ci-dessous un ensemble d'initiatives que nous avons pu repérer lors de notre étude qualitative, et qui sont non seulement explicitées en tant que mesures principalement dédiées à la promotion de la diversité, mais aussi en tant qu'esprit de l'organisation.

2.2.1 Recrutement et intégration

Chaque étape du processus de recrutement, allant de la définition des postes jusqu'à l'accueil et l'intégration de la nouvelle recrue, se fait objectivement, abstraction faite du genre, de l'âge, de l'apparence physique ou de tout type de critères subjectifs, et se base uniquement sur l'adéquation poste-profil. Pour mieux objectiver ce processus, la décision de recrutement est décentralisée, et se prend par un comité soucieux de l'équité et de la non-discrimination. Dans le même sens, l'entreprise mène plusieurs actions concrètes et ciblées visant à intégrer toutes les catégories sociales. La plus récente de ces actions est une étude qui a été réalisée au sein du groupe, et qui avait pour objectif de recenser l'ensemble des postes pouvant être occupés par les femmes, les personnes en situation de handicap, les seniors et les juniors afin de favoriser ainsi leur recrutement. Par cette initiative, l'entreprise vise à améliorer la représentativité des femmes et des minorités au sein de ses différents services. Parallèlement, bien que la Direction des Ressources Humaines affirme avoir favorisé le recrutement des femmes majoritairement dans les fonctions support, qui ne représentent aucune pénibilité ou risque pour elles, la nouvelle démarche annoncée par la holding démontre sa volonté de les intégrer progressivement dans le métier de technico-commercial ainsi que dans les postes de haute responsabilité. De plus, l'entreprise s'est présentée pour la première fois en 2019 dans le « Forum Handicap Maroc », un forum marocain spécifique pour l'insertion professionnelle des PSH (Personne en Situation de Handicap).

2.2.2 Formation

La formation représente l'un des plus grands piliers de la stratégie de l'entreprise en termes de développement de son capital humain (environ une estimation de 1% de la masse salariale est dédiée aux actions de formation), et semble être la pratique la plus appréciée par ses collaborateurs. Cela se traduit par un taux de satisfaction de 100% des interviewés, qui reconnaissent l'importance des moyens déployés par l'entreprise pour les former d'une manière équitable et régulière. En effet, l'entreprise organise une panoplie de formations tout au long de l'année, en faveur de tous les services, et toutes les catégories socioprofessionnelles ont les mêmes chances d'y bénéficier, avec un large choix en termes de cycles proposés (formations internes, actions d'alphabétisation, formations continues, études doctorales…). Le choix des bénéficiaires de la formation se fait en se basant sur deux évaluations annuelles : l'évaluation métier et l'évaluation des besoins en formation. La combinaison des résultats des deux évaluations permet à l'entreprise d'identifier les lacunes et les besoins réels de chaque collaborateur afin de proposer par la suite des actions de formation adéquates.

2.2.3 Évaluation

Le système d'évaluation de l'entreprise a été refondu à la fin de 2015, il s'appuie sur deux supports distincts, l'un permettant d'apprécier les performances, et l'autre permettant « l'évaluation métier » ou bien « l'évaluation des compétences ». Le groupe dispose des outils et des démarches scientifiques nécessaires pour objectiver le processus d'évaluation. Ce dernier se fait par un comité d'appréciation des performances qui se base sur des critères non

discriminants et pointus, tels que l'atteinte des objectifs, le coté comportemental et l'évaluation globale par la hiérarchie, tout cela à travers l'entretien individuel annuel.

2.2.4 Promotion

La promotion se fait objectivement et équitablement en se basant sur un système d'appréciation de la performance, qui prend en considération que des critères objectifs, tels que l'atteinte des objectifs, le coté comportemental et l'évaluation globale par la hiérarchie. Ainsi, la décision de promouvoir un collaborateur se prend à l'unanimité au niveau d'un comité appelé « le comité de rémunération et de promotion », constitué de la DRH, la DG et la hiérarchie du collaborateur sujet de la promotion. Ce comité a pour mission principale de garantir l'objectivité du processus de promotion, et de favoriser la promotion interne des collaborateurs lorsqu'une opportunité se présente. Selon le DRH groupe, en moyenne un collaborateur peut évoluer d'un poste à un autre après une durée minimale de 5ans, et après avoir fait preuve de mérite et de compétence également. Sans oublier de mentionner que l'entreprise dispose d'un plan de carrières dépersonnalisé pour tous les postes ayant des perspectives d'évolution.

2.2.5 Rémunération

Le groupe s'est investi en 2019 dans la mise en place d'un nouveau système de rémunération basé principalement sur la contribution du collaborateur dans le résultat de l'entreprise. Ce nouveau système a pour objectif de garantir une équité salariale interne en rémunérant la contribution et non la personne, abstraction faite de son genre, son âge, ou de ses capacités physiques. Cette politique purement « objective et dépersonnalisée » d'après le DRH, vient combler et corriger les manquements de sa précédente, et veille à estomper ce sentiment d'iniquité et de sous-rémunération qui a été présent chez une catégorie des collaborateurs, notamment les femmes.

2.2.6 Climat social

Le climat social au sein de notre entreprise d'accueil est l'un de ses points forts. L'ambiance qui règne entre les collaborateurs est une ambiance familiale. Les écarts d'âges ne sont pas visibles dans l'entreprise, et les conflits intergénérationnels, que ce soit au sein des équipes ou avec la hiérarchie, sont absents. Nos interviewés ont témoigné à l'unanimité de la complémentarité qui existe entre les différentes catégories d'âges au sein de l'entreprise, et considèrent d'autant plus que cette diversité est perçue par eux comme un facteur de cohésion et de complémentarité que de rupture.

Conclusion

Cet article avait pour objectif de produire un corpus de description des pratiques RH déployées par une entreprise marocaine du BTP, qui a relevé le défi de dépasser les contraintes du secteur pour favoriser les stratégies d'inclusion et de diversité dans ses modes de gestion. La description des pratiques déployées par l'entreprise n'est pas faite nonchalamment, nous nous sommes rassurés qu'elles respectent et valorisent réellement la diversité pour que le résultat de ce travail puisse représenter un bénéfice d'image dont peut tirer profit tout un secteur, et inspirer les entreprises désirant inclure le management de la diversité dans leurs objectifs managériaux futurs.

La contribution majeure de ce travail réside, d'une part, dans le fait que l'audit des pratiques managériales de l'entreprise que nous avons réalisé pourra l'aider à identifier les problèmes existant dans sa politique RH qu'elle pourra améliorer par la suite. D'autre part, notre grille d'analyse nous a permis de déduire un plan d'action concret qui peut servir comme un outil d'aide permettant d'inspirer et de guider les autres entreprises opérant dans ce secteur d'activité et souhaitant s'impliquer dans des projets qui visent à promouvoir la diversité dans l'emploi.

En ce qui concerne les limites de notre recherche, une limite relative à l'analyse uniforme peut être soulevée. En effet, les résultats de cette étude sont basés principalement sur une méthodologie qualitative, qui peut refléter un aspect descriptif et subjectif. Cette contrainte résulte de la nature des données recueillies (des données qualitatives).

Nous avons vu à travers cette contribution que les entreprises du BTP développent actuellement des problématiques de diversification des effectifs, et tentent à montrer une nouvelle image d'elles-mêmes, en cherchant à intégrer la diversité à des postes historiquement masculins, à travers l'évolution des pratiques managériales, et l'engagement dans des démarches de diversité. Cependant, notre travail n'a pas traité ce que les entreprises de ce secteur pourront gagner à intégrer et à valoriser une main d'œuvre hétérogène, et les types de risques qu'elles peuvent encourir. De futurs travaux pourraient étudier les inconvénients de la diversité autant que ses avantages, en analysant les enjeux de l'engagement dans des processus de diversification des effectifs, pour avoir une vision plus globale sur cette thématique. Ainsi, outre le genre, l'âge et le handicap, notre étude ne prend pas en compte les autres dimensions de la diversité, à titre d'exemple, l'origine et la culture. L'intégration de ces caractéristiques permettra d'enrichir l'étude et d'élargir son champ.

Remerciements :

Les résultats présentés dans cet article s'appuient sur une enquête menée en 2019 au sein d'un groupe de construction au Maroc en collaboration avec M. Chafik Bentaleb, Enseignant chercheur à l'Université Cadi Ayyad et Khaloub Hiba, étudiante à l'Université Grenoble-Alpes. La réalisation de cette étude a été possible grâce au concours de plusieurs personnes, qu'elles trouvent ici l'expression de mes profonds remerciements. Je suis particulièrement reconnaissante au Professeur Chafik Bentaleb, pour son encadrement, son orientation ficelée,

et ses apports méthodologiques. Que ce travail soit un hommage vivant à sa haute personnalité.

Mes remerciements vont également au Centre National de Recherche Scientifique et Technique (CNRST) pour son financement.

BIBLIOGRAPHIE :

[1] Bereni, L. (2009). « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise » : La transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale. Raisons politiques, 3(3), 87-105.

[2] Cornet, A., & Delhaye, C. (2007). Gestion de la diversité : un enjeu stratégique ?

[3] Cornet, A., & Warland, P. (2008). La gestion de la diversité des ressources humaines dans les entreprises et organisations. Editions de l'Université de Liège.

[4] C. Montaigne (2007), « Ces derniers bastions masculins qui tombent ». Management. Les Echos, 8 mars.

[5] Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. Management & Avenir, 1(1), 23-42.

[6] Grima, F. (2007). Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail : proposition d'un modèle. Management & Avenir, 3(3), 27-41.

[7] Hammach, M. (2016). L'impact de la responsabilité sociale de l'entreprise sur l'implication organisationnelle des cadres salariés : cas du secteur de l'industrie agroalimentaire au Maroc (Doctoral dissertation, Conservatoire national des arts et metiers-CNAM).

[8] Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (2005). Human resource management.

[9] Montargot, N. & Peretti, J. (2014). Regards de responsables sur les notions d'égalité, non-discrimination et diversité. Management & Avenir, 2(2), 183-200.

[10] Point, S. (2006). La charte de la diversité regards sur le discours des entreprises signataires. Management & Avenir, 2(2), 61-85.

[11] 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, 4(4), 18-41.

LES FEMMES IMMIGRANTES EN TI : ENJEUX DE CONCILIATION, DE DISCRIMINATION ET SOLUTIONS POUR L'EMPLOI DE CES FEMMES

Valérie HARVEY
postdoctorante, Université TÉLUQ

Diane-Gabrielle TREMBLAY
professeure en gestion des ressources humaines,
Université Téluq-Université du Québec
Courriel contact : dgtrembl@teluq.ca

Mots clés : diversité, inclusion, femmes immigrantes, TI, discrimination, conciliation travail-famille, travail, emploi

Abstract:

Diversity and inclusion are more and more at the forefront of issues in Human Resources Management. While there are important gender issues associated with working in the IT sector, and women have important challenges in integrating this sector, which is predominantly masculine, immigrant women face two issues of diversity, that is gender and ethnic or socio-cultural origin. Our research aimed to identify sources of possible difficulties and discrimination for women in IT, and we conducted interviews with 39 women in Canada (Québec province). Nine women were from abroad and this brought forward some questions concerning inclusion and diversity. In this particular article, we seek to determine if the ethnic issue added sources of discrimination but also if these immigrant women had different trajectories from the other women in IT. The paper thus covers their trajectories in education and previous employment, as well as sources of discrimination based on gender and race or ethnicity. While these women in IT are not in traditional professions for women, they made their place in this sector, but most did face gender and ethnic discrimination at times. They put forward possible solutions to increase the place of women and of immigrant women in particular in IT, including mentoring, creating role models, and favoring these women over men when they possess the same level of competencies.

Keywords : diversity, inclusion, immigrant women, IT, discrimination, work-family reconciliation, work, employment

On se soucie de plus en plus de la parité sur le marché de l'emploi, évoquant une proportion idéale de 40 à 60 % de femmes pour qu'elles se sentent à l'aise d'exprimer leur point de vue, car elles doivent être un certain nombre pour ne plus se percevoir comme une minorité dans un milieu (Navarro, 2015). Même si les conditions de travail et les salaires y sont meilleurs que la moyenne, les femmes sont peu présentes dans le domaine des technologies de

l'information (TI). Aux États-Unis, les femmes représentaient 37% des étudiants inscrits en informatique en 1984, alors que cette proportion était tombée à 17,6% en 2010 (Thompson, 2019). Au Canada, dans le domaine scientifique, seules les professions informatiques affichent une baisse, passant de 30% en 1991 à 25% en 2011 (la baisse est particulièrement marquée de 2001 à 2011). Les données de Statistique Canada révèlent également qu'entre 1976 et 2016, le pourcentage de femmes en informatique a diminué de 1987 à 2016, autant pour celles qui occupent un poste de professionnelle (niveau universitaire) que chez les techniciennes (niveau collégial) (Dionne-Simard *et al.* 2016). Il semble donc que la « culture inclusive », et l'approche par le « management inclusif » ne caractérisent pas le secteur des TI, comme le montrent ces résultats.

Pourtant, une étude mondiale basée sur le PISA2012 (test réalisé par l'OCDE) a montré que les filles réussissent aussi bien que les garçons en mathématiques à l'école. Elles ont donc les notes nécessaires pour continuer en sciences et TI. Mais les chercheurs ont noté que les filles réussissent également dans d'autres domaines: « Elles sont plus souvent bonnes en mathématiques et en lecture, donc moins contraintes que les garçons dans le choix de leur domaine d'études » (Breda & Napp, 2019). De plus, chez les joueurs de jeux vidéo (Duggan, 2015), contrairement aux filles, les jeunes garçons semblent bénéficier d'une socialisation les orientant vers l'informatique (Fisher & Margolis, 2002). Alors que les filles lisent davantage, ont plus de compétences en communication et auraient donc un plus grand choix de domaines. Lorsqu'elles décident de leur avenir, elles peuvent alors trouver décourageant d'étudier dans un domaine dominé par les hommes et elles optent pour d'autres domaines (Breda & Napp, 2019).

Le fait de travailler dans un secteur où elles seront minoritaires pourrait donc jouer dans leur choix d'études. Mais qu'en est-il des femmes immigrantes en TI, qui sont doublement minorisées, de par leur genre et leur origine ethnique?

Revue de littérature

Les études sur l'immigration se sont beaucoup enrichies au cours des années et les chercheurs soulignent de plus en plus l'hétérogénéité des profils de celui ou celle qui immigre, qui n'est plus réduit à être un individu prenant racine dans un nouveau pays, après une série de ruptures : « Ces concepts tiennent difficilement dans un monde atteint par une mobilité généralisée et par une complexification sans précédent de la communication. La fracture générique entre migrant, étranger, immigrant, nomade et même sédentaire tend à s'estomper » (Diminescu, 2005 :275). Les moyens de communication ayant grandement changé, « les TIC concourent même à renouveler la perception du migrant […] comme un individu connecté (le « migrant connecté ») s'inscrivant dans une continuité » (Collin & Karsenti, 2012 :39). Ce nouveau type d'immigrant n'est plus coupé de son monde d'origine, il continue d'être en lien avec sa famille restée là-bas, il a fait le choix de travailler ailleurs, mais sans devoir renoncer à ce qu'il laisse au loin : « Hier : immigrer et couper les racines; aujourd'hui : circuler et garder le contact » (Diminescu, 2005 :278). D'où ce terme de « migrant connecté », qui vit dans deux univers : le pays qu'il quitte et le pays où il travaille.

Les professions en demande, avec une forte compétition mondiale, sont particulièrement concernées lorsqu'on parle de ce type de migration. Le secteur des hautes technologies dont font partie les technologies de l'information attire des candidatures de partout dans le monde, se réunissant dans des technopoles importants comme Silicon Valley en Californie pour les entreprises numériques; Genève en Suisse pour la physique des particules; Hsinchu à Taïwan pour les semi-conducteurs, ou encore la région Rhine-Main-Neckar d'Allemagne qui développe logiciels et recherches pharmaceutiques de pointe.

En lien avec cette mobilité du travail, les TI possède une clé supplémentaire : la langue de communication des employés est de moindre importance pour le travail à effectuer, la programmation ayant elle-même ses propres langages permettant d'accomplir une partie des tâches. Dans les plus grandes entreprises, les équipes de travail sont souvent transnationales, ce qui est en adéquation avec ce que Beck a nommé la modernité avancée : les individus devenant mobiles en fonction du travail qu'ils ont à faire. Pour gérer les différences de normes culturelles dans les entreprises, Beck argue que le multiculturalisme n'est pas suffisant car il « fait exclusivement référence aux catégories collectives de la différence ; il s'applique d'abord aux groupes (plus ou moins) homogènes, puis les moule dans le cadre de l'État-nation. En ce sens, le multiculturalisme s'oppose à la fois à la transnationalisation et à l'individualisation. » (Beck, 2014 : 107). Or pour que l'innovation et la performance mènent ces entreprises à attirer toutes les meilleures candidatures mondiales, les caractéristiques individuelles des employés ne doivent pas s'effacer; au contraire, elles doivent être mises au service du travail. Pour Beck, c'est donc le cosmopolitisme qui devient le mode de gestion approprié de la modernité avancée :

Le cosmopolitisme ne cherche ni à ordonner hiérarchiquement les différences, ni à les dissoudre. Au contraire, il les accepte en tant que telles, et leur accorde même une valeur positive. Il donne une place à ce qui est exclu par la différence hiérarchique et par l'égalité universelle, en présentant les Autres comme différents et égaux. Tandis que l'universalisme et le nationalisme (ainsi que le particularisme pré-moderne et essentialiste) sont fondés sur l'alternative « ou bien/ou bien », le cosmopolitisme repose sur le principe du « et/et » (Beck, 2014 : 107).

Quand on pousse plus loin cette façon de concevoir le monde de façon globalisée, même si les espaces nationaux restent présents avec leurs identités et leurs valeurs, le fait de pouvoir en sortir pour aller ailleurs, au gré de ses besoins, place l'employé cosmopolite au centre d'une collectivité qui partage un destin commun dans un espace où le risque est mondialisé, tout comme les emplois : « Par conséquent, nous éprouvons dans une société du risque l'« impératif cosmopolite » : il n'y a plus d'Autre! Nous sommes tous connectés et confrontés à tout le monde – même si les risques globaux affectent très différemment les pays, les États, et les cultures. » (Beck, 2014 : 111). Dans cette définition du cosmopolitisme, on pourrait définir deux types de migrants : les *hypermobiles* et ceux que l'on nomme les *middling* : « Les premiers maintiennent une distance et se positionnent souvent au-dessus de la société d'accueil, préférant socialiser à l'intérieur de bulles internationales. Les *middling*, quant à eux, souhaitent accumuler du capital culturel et du capital de mobilité. Ainsi, la plupart de nos interlocuteurs sont venus à Montréal pour 'vivre comme les Montréalais', comme les

Québécois. » (Désilets, 2019 :19) Dans les deux cas, le fait de changer de pays est perçu comme une expérience qui n'oblige pas à y rester si le contexte ne convient pas.

Ce qui pourra faire la différence entre s'établir au pays ou repartir sera la discrimination qui pourra limiter l'accueil et l'intégration d'un travailleur : « Ainsi, au Canada l'ethnicité a encore une valeur sur le marché du travail selon la formule de Peter Li et cette valeur joue négativement pour certains groupes » (Martin, 2010 : 111). La discrimination sur le marché du travail est présente également dans les pays de l'Union européennes, mais c'est en France où le ressenti d'une discrimination « […] est ressenti avec le plus d'acuité par la population » (Carcillo & Valfort, 2020 :2). Les populations qui combinent plusieurs catégories associées à une plus grande discrimination (sexe, genre, handicap, religion, orientation sexuelle, origine ethnique, couleur de la peau) ont d'ailleurs mené à définir cette réalité sous le terme d'intersectionnalité, c'est-à-dire qu'il convient d'explorer les conséquences des inégalités vécues lorsqu'on appartient à plusieurs de ces catégories, et qu'on se trouve alors à l'intersection de ces groupes (Gallot *et al.*, 2020 :26). Dans l'économie de marché qui caractérise notre époque, les femmes qui appartiennent à d'autres catégories discriminées, que ce soit à cause de la couleur de leur peau ou leur religion, font face à des racines historiques profondes qui prolongent les inégalités : « […] historiquement, certaines tâches ont été organisées de manière prédominante dans le cadre des rapports d'appropriation. Certaines ont été imposées le plus souvent aux épouses et aux femmes en général, dans le cadre des rapports sociaux de sexe. » (Cardoso & Roueff, 2021 :43). Cela nuit à l'éducation offerte aux filles, un élément fondamental à l'autonomisation des femmes par l'accès à un emploi stable (Poggi & Waltmann, 2019 :8). Par la suite, lorsqu'une femme entre sur le marché du travail, l'idée qu'elle sera la principale responsable des soins aux enfants et qu'elle limitera alors son engagement sur le plan professionnel limite les promotions offertes et donc leur présence à des postes à responsabilité (Carcillo & Valfort, 2020 :4).

Si la discrimination est toujours condamnable d'un point de vue humain, pour les entreprises en TI qui veulent embaucher de la main-d'œuvre immigrée ou venant de l'étranger, la discrimination incite aussi le personnel en place à quitter l'organisation pour aller chercher de meilleures options de carrière ailleurs. Sans compte qu'elle « peut aussi les cantonner à des postes moins qualifiés que ceux qu'ils pourraient occuper en l'absence de discrimination » (Carcillo & Valfort, 2020 :3), ce qui constitue une perte de talent pour l'entreprise en plus d'une situation pénible pour les travailleuses.

Selon les plus récentes données, la discrimination reliée à l'appartenance à l'un ou l'autre des groupes minorisés au Canada (d'origine maghrébine, latino-américaine ou afro-américaine) pouvait même être plus importante que celle reliée au genre (Statistique Canada, 2021). Des études menées avec la méthode *testing* par envoi de CV fictifs ont démontré que le taux de discrimination à Montréal s'élevait à presque 40% (Eid, 2012), tandis qu'un même examen dans la région de Québec pour les candidatures maghrébines est arrivé à un taux de 49% (Beauregard *et al.*, 2019). En France, les différences analyses sur les *testings* sur CV montrent que ce pays montre le plus haut taux de discrimination (Quillian *et al.* 2019 :480), particulièrement pour les minorités non blanches, les personnes plus âgées et les musulmans (Carcillo & Valfort, 2020 :3). Un *testing* au Pays-Bas concluait que, dans les emplois hautement

qualifiés comme en TI, c'étaient plutôt les candidates arabes qui étaient disqualifiées (Derous *et al.*, 2012).

Méthodologie et question de recherche

Ainsi, il n'est pas évident d'évaluer statistiquement comment la discrimination touche plus ou moins les femmes des minorités en comparaison avec celles de la majorité. Une recherche qualitative devient donc appropriée pour recueillir des pistes pouvant mieux orienter les futures études et les solutions à mettre en œuvre. Lorsque nous avons réalisé une recherche sur la place des femmes dans les emplois en TI, explorant les difficultés vécues par les femmes et les stratégies qu'elles ont déployé pour se tailler une place dans ce milieu (Harvey & Tremblay, 2020; Harvey & Tremblay, 2019), 9 des 39 femmes participantes étaient nées à l'extérieur du Canada et avaient immigré pour le travail; alors que chez les 22 hommes participants, aucun n'était dans une situation similaire. Ces neuf participantes représentaient le quart des femmes de notre étude. Cela a soulevé notre curiosité. Ces femmes avaient-elles un parcours différent des autres femmes? Rencontraient-elles des difficultés supplémentaires en raison du fait qu'elles étaient minoritaires non seulement comme femmes, mais aussi comme immigrantes?

En poursuivant notre analyse sur le discours de ces neuf participantes, nous avons conclu que leur propos et leur expérience méritait une attention particulière, d'autant plus que l'intégration en emploi des personnes immigrantes constitue un objet de recherche important, comme nous l'avons indiqué plus haut.

Cette recherche a exploré les difficultés et les solutions possibles en entreprise pour les femmes qui travaillent en TI. Elle a été réalisée dans des milieux de travail des villes de Montréal et de Québec, dans la province de Québec, au Canada. Pour recruter les participants, nous avons sollicité 19 entreprises issues de divers milieux (secteur public, assurances et banques, jeux vidéo, firmes de consultants, sites web). L'invitation était envoyée à une entreprise à la fois dans chaque secteur pour tenter d'avoir une meilleure représentativité de la variabilité des entreprises en TI. Au total, six compagnies majeures de quatre secteurs en TI (jeux vidéo, multimédia, TI, mais aussi des services TI dans une société d'assurances) ont accepté de transférer l'invitation pour une entrevue de recherche à leurs employés. Celles et ceux qui étaient intéressés à participer contactaient directement les chercheurs pour que nous fixions un rendez-vous. L'anonymat des interviewés était évidemment préservé et les entreprises ne pouvaient pas savoir qui avait participé. Nous avons réalisé 61 entrevues semi-dirigées, soit 39 femmes et 22 hommes, car nous souhaitions non seulement connaître les points de vue des femmes, mais aussi ceux des hommes et leurs perceptions à l'endroit de la présence des femmes en TI. Ces entrevues, d'une durée d'une heure à une heure trente ont porté sur divers éléments associés à la carrière en TI.

Ces entrevues ont été transcrites et analysées selon la technique développée par Savall et Zardet (2005, 1996, 1984; Savall, 1989), en choisissant plus spécifiquement les « phrases-témoins » pour le développement des catégories et des thèmes qui ressortaient davantage. Ces phrases-témoins sont tirées directement des mots des participants et sont sélectionnées

pour leur valeur et leur représentativité. Des six champs d'analyse socio-économique de Savall et Zardet, nous nous sommes concentrés sur cinq d'entre eux (conditions de travail, organisation du travail, gestion du temps, stratégies de communication, formation), laissant de côté la gestion stratégique, étant donné que nous n'avons pas mené d'entrevues avec les gestionnaires. Nous avons donc analysé les transcriptions en nous basant sur ces cinq éléments, définissant les thèmes et les sous-thèmes, selon les phrases-témoins les plus significatives recueillies afin d'expliquer la situation des femmes dans le grand secteur des TI.

Résultats

Les femmes interviewées venaient toutes de pays différents au Moyen-Orient, en Amérique Latine, en Afrique et en Europe. Nous nous sommes donc intéressées à leur discours en lien avec leurs motivations à étudier et travailler dans le secteur des TI, puis les difficultés qu'elles ont rencontrées soit en lien avec leur genre ou leur ethnicité, pour finalement exposer les solutions qu'elles proposent.

La réussite académique

Dans un article précédent, nous avions noté que l'amour pour les technologies de l'information (informatique et/ou jeux vidéo) était l'un des critères importants observés chez les femmes qui avaient choisi de faire carrière en TI et que ce trait des femmes en TI avait compté dans leur détermination à y étudier, même si elles y étaient largement minoritaires comme femmes. Nous avons voulu vérifier si la même chose s'observait chez les femmes immigrées au Canada.

Parmi les participantes immigrées, il n'y en avait qu'une qui disait être passionnée de robotique, un domaine directement lié aux technologies de l'information. Chez toutes les autres, c'est plutôt une habilité générale en sciences qui les a amenées à étudier en informatique dans leur pays d'origine. En fait, pour certaines, l'informatique ne fut pas un coup de cœur au début.

J'adore la physique, les mathématiques et tout ça, et j'aimais pas l'informatique. […] Dans mes études de premier cycle, on appelle ça premier cycle, et puis, j'ai découvert que j'aimais pas l'informatique parce que je ne maitrisais pas et maintenant que je maîtrise, j'aime cela, puis je trouve ça très dynamique (Abida)

Elles étaient toutes bonnes en sciences, souvent excellentes en mathématiques, elles l'ont souligné. L'informatique est une manière d'acquérir un langage universel qui leur permet de s'exprimer et qui sera utile toute leur carrière, partout dans le monde. Cet avantage de la mobilité internationale, le fait que ce genre de poste soit présumé accessible partout a joué dans la motivation de certaines :

[Ce professeur] était très visionnaire, il m'a tellement bien parlé de l'informatique : « Ça peut t'amener aussi loin que tu peux vouloir le faire, parce qu'il n'y a pas de barrières. Tu peux faire

la même chose ici, mais en Chine ça va être pareil. » C'est ça qui m'a inspirée donc je me suis lancée dans les études en informatique. (Lyne)

C'est sans doute Elizabeth qui a le mieux exprimé le fait que l'informatique est un « moyen », un outil lui permettant de changer de pays, d'apprendre, de s'accomplir :

J'ai toujours été une personne qui aimait construire des choses, j'aime comprendre les outils qui me permettent de construire une chose. Alors la technologie est un moyen pour moi, ce n'est pas la raison, c'est l'outil pour y arriver.[1] *(Elizabeth)*

Le salaire n'est pas un déterminant important chez les femmes rencontrées. Au contraire, quand des questions ont été posées sur le sujet, deux des participantes (Dalila et Inaya) ont nettement souligné que ce n'était pas un critère qui a motivé leurs études en informatique parce que sinon elles auraient choisi de devenir médecin :

Source de revenu... Si c'était mon choix j'aurais fait médecine. (Inaya)

C'est davantage la sécurité d'emploi, ou plutôt le fait que les emplois sont nombreux et qu'il est possible de penser qu'on aura toujours des possibilités de trouver du travail, ou que l'on se déplace à l'échelle internationale, qui a été cité par ces femmes.

Après je vais avoir ma sécurité d'emploi assurée. C'est parmi les critères de choix, tu te sens sécuritaire, tu sens que t'as tous tes droits et tout ça puis c'est important pour moi. (Abida)

Cet accent mis sur l'assurance de trouver un emploi dans ce domaine est l'une des différences entre les femmes immigrantes et les autres femmes de notre recherche. Cet aspect est très important pour elles, car elles ont immigré et ont dû reconstruire leur vie dans un pays étranger, sans leur réseau de soutien habituel, souvent dans une langue qui n'est pas la leur. Les technologies de l'information sont un domaine d'emploi ouvert à la migration, sans obligation d'acquérir des compétences spécifiques à un pays, contrairement aux domaines de la santé ou du droit qui exigent des études supplémentaires pour pouvoir travailler comme médecin ou avocat par exemple dans un nouveau pays, et parfois, il est même impossible d'y arriver, ou tout au moins très long, car il faut refaire une partie des études. Les langages de programmation restent les mêmes partout, la technologie est commune. Toutefois, certains codes culturels doivent être acquis lorsqu'on déménage au Canada (en plus de la langue française quand on travaille au Québec) :

Les villes ont des différences culturelles, et c'est quelque chose que je minimise beaucoup, parce que moi je m'intègre partout, mais ce n'est pas la même chose pour tout le monde. [Trois provinces], trois cultures différentes : les gens n'ont pas envie de laisser tomber leurs valeurs et de s'intégrer, et ça, je l'avais sous-estimé. (Isabelle)

Ce que souligne Isabelle, c'est qu'immigrer exige une grande faculté d'adaptation, mais que les collègues avec lesquels on travaillera n'auront pas nécessairement eu à développer cette

[1] (Version originale du verbatim): *I've always been a person who made things, and I like to understand the tools that allow me to make the thing. So the technology is a mean to an end for me, it's not the reason, it's the tool.*

qualité de la même manière. Si leur expérience avec l'immigration a développé leur flexibilité en milieu de travail et la faculté à travailler avec des gens divers, cela qui ne signifie pas que les femmes immigrantes s'en sortent sans difficultés. Nous ne pencherons davantage sur cet aspect lorsque nous analyserons la discrimination basée sur l'ethnicité.

La discrimination basée sur le genre

Quand on demande à ces femmes issues de l'immigration si elles ont fait face à de la discrimination reliée au fait qu'elles sont minoritaires dans un milieu majoritairement masculin, elles ne répondent pas autrement que les autres femmes rencontrées. Ce sont des choses qu'elles ont vu et expérimenté. Certaines ont même été averties pendant leurs études de cela :

Ma chef d'équipe, elle était une femme et a même eu une conversation avec moi : « Je vais te dire, je suis une femme, je travaille au marché des TI et ouvre tes yeux : le marché n'est pas le même pour les femmes que pour les hommes… » Donc dès mon premier stage, j'avais déjà eu comme ce message-là… Ça a aidé, elle m'a fait un avertissement : il faut faire des efforts, mais lâche pas! (Dalila)

J'ai travaillé avec plusieurs hommes beaucoup plus âgés, et plusieurs d'entre eux avaient une attitude du type « C'est correct, ma belle ». Ils te traitaient davantage comme si tu étais leur fille que leur collègue. Alors, ce n'était nécessairement déplaisant, mais ils te traitaient différemment simplement parce que tu étais une jeune femme.[2] *(Elizabeth)*

Ce qui est très différent par rapport aux autres femmes, c'est que les femmes immigrantes rencontrées dans notre étude pouvaient comparer. En effet, nous avons demandé à toutes les participantes si elles croyaient que la situation des femmes en TI était pire ou meilleure dans d'autres provinces ou pays. Lorsque les femmes d'origine canadienne répondaient, elles ne savaient pas, elles parlaient parfois d'articles qu'elles avaient lu sur le web à propos des États-Unis par exemple. Par contre, les femmes immigrées ont toutes travaillé dans leur pays natal, et bien souvent dans d'autres pays, avant le Canada. Elles avaient donc beaucoup de choses à dire sur les comparaisons entre ces pays et le Canada.

Fait très intéressant, plusieurs ont évoqué le fait que les femmes étaient plus nombreuses en TI dans leur pays natal par rapport au Canada.

Quand je suis arrivée ici, je n'ai pas constaté au départ que les femmes n'étaient pas vraiment nombreuses dans le monde des TI, parce que de là où je viens, il y a beaucoup de femmes dans les TI et je n'ai jamais considéré que c'était un milieu d'hommes. C'est ici que j'ai compris qu'on considère que c'est un milieu d'hommes. (Fatima)

[2] (version originale du verbatim) *I was working with a lot of much older men, and many of them had that very attitude "All right, love" kind of perspective. They treated you like you were they daughter more than their colleague. Therefore, they weren't exactly unpleasant, but they were treating you differently because you were young and female.*

Une chose que j'ai trouvé un peu difficile… Un moment donné, ma collègue est partie à la retraite et m'a laissé toute seule… Ça m'a frappée parce que dans mon pays d'origine, dans les postes de gestion [en TI], il y avait plus de femmes que d'hommes dans l'entreprise. (Lyne)

C'est donc ici que les femmes ont pris conscience qu'elles étaient minoritaires dans ce domaine, que les technologies de l'information comptaient plus d'hommes que de femmes au Québec et au Canada. Toutefois, si les femmes sont plus nombreuses en TI dans les pays d'origine de ces femmes, cela ne signifie pas qu'elles ont accès au même traitement qu'un homme. Elles ont mentionné des différences de salaire pour un même travail et une attitude qui porte les femmes à être cantonnées à certains postes, particulièrement lorsqu'elles sont jeunes :

Normalement, le domaine de l'informatique, ils ont une tendance à penser que les hommes sont plus intelligents mettons… Par exemple, les tâches techniques, on fait plus confiance aux hommes, pour les femmes peut-être dans les tests ou sinon comme chargées de projets, des choses comme ça. J'étais chef d'une équipe et j'ai voyagé là-bas pour aider des implantations de projets et parfois quand j'arrivais, les gens disaient : « Ah ok, mais c'est toi! C'est une femme! Et très jeune! Ah! Est-ce que c'est vraiment la bonne personne? » Donc, c'est ça! Ici, j'ai jamais vu ça. (Dalila)

Et si les femmes sont visibles dans les postes de gestion en TI, c'est parce qu'elles ont beaucoup sacrifié le volet privé, ne pouvant continuer leur carrière si elles doivent assumer les tâches traditionnellement assignées aux femmes qui deviennent épouses et mères :

J'ai eu des patrons femmes : des filles qui sont dédiées à leurs jobs, pas de famille, pas d'enfant, pas de chum. C'était pas équilibré (Lyne)

Toutefois, les femmes immigrées soulignent que, même si les pères québécois s'impliquent et permettent ainsi aux femmes d'avoir un meilleur équilibre entre leur carrière et leur famille, l'idée reste tout de même très présente que le milieu des TI est masculin, ce qui influence l'attitude des femmes au travail.

J'ai constaté que c'est pas uniquement les hommes qui considèrent que c'est un milieu d'hommes, mais pire encore, c'est les femmes qui considèrent que c'est un milieu d'hommes, et se laissent intimider facilement. J'étais un petit peu choquée parce que, pour moi, c'est le pays de la liberté et les femmes sont plus épanouies. (Fatima)

Cette perception que le milieu TI est un domaine d'hommes pourrait donc avoir des impacts plus larges que de simplement décourager les filles de s'engager dans des études en informatique.

La discrimination basée sur l'ethnicité

Non seulement les femmes immigrantes en TI devront faire face aux mêmes défis que les autres femmes pour asseoir leur légitimité dans les TI, mais elles ont également un second

obstacle devant elles : celui d'être originaire d'un autre pays, d'être venue s'établir justement par le biais de ce travail spécialisé qu'elles exercent. Cela ajoute parfois une autre source de discrimination, ou tout au moins de désapprobation de la part des hommes.

Il y en a qui considèrent que je voulais prendre leur place. Non! Cette place était vide, personne ne pouvait la combler [..]! Fais des études, va à l'université! Moi je ne t'ai rien pris, moi je suis arrivée ici, pas en tant que colonisateur, je suis arrivée en tant que travailleur qualifié, c'est parce qu'il y a un besoin et que le Québec est allé chercher des gens pour remplir ces postes-là... Certains me voient comme une menace. À quelque part, j'étais la petite immigrante qui vient prendre leur poste, parce qu'il y a un quota, ils croient que je suis là pour le quota. (Inaya)

Le gouvernement et les entreprises viennent recruter cette main d'œuvre spécialisée, mais ces mêmes travailleurs sont parfois perçus comme une menace à l'employabilité des « Canadiens d'origine ». Cette injustice surpasse même pour Inaya les défis à laquelle elle fait face en tant que femme :

Je dois être aussi indispensable qu'un prof. La barre est très haute pour moi. Moi je pense que c'est parce que je suis immigrante. C'est pas parce que je suis une femme. (Inaya)

Cette impression est partagée par une autre participante qui a parlé de cette situation lorsque nous avons abordé la question des promotions possibles pour elle. Elle a alors souligné que cela serait plus compliqué, étant donné son statut :

C'est quand même un peu difficile parce que je dois vraiment être la meilleure. Puis aussi, je suis musulmane et je mets un foulard et tout ça. Je ne suis pas d'ici, quand je regarde là les noms des gestionnaires, et tout ça, ils sont souvent des Québécois. (Abida)

Quand je regarde autour, je sens encore que la responsabilité principale est dévolue aux femmes. Pas pour tout le monde, mais j'ai vu beaucoup d'hommes, parce qu'il y a beaucoup d'hommes aux postes supérieurs ici, et soit ils ont leur femme à la maison, soit elle travaille à temps partiel ou quelque chose comme ça.[3] (Caterina)

Toutefois, ce discours n'est pas partagé par toutes les femmes, certaines ne se ressentant pas de différence :

Je suis une double minorité, femme et noire. J'arrive dans un milieu, je suis la seule noire, mais je ne m'en rends pas compte. Ça a toujours été comme ça. Il faut que quelqu'un me le signale. Moi-même, je ne me sens pas en minorité, absolument pas. J'oublie que je suis une femme quand je suis dans un milieu parce que j'ai étudié qu'avec des gars, je n'ai travaillé qu'avec des gars. (Isabelle)

[3] (version originale de la citation) *I still feel that the main responsibility remains in women, when I see around. Not everyone, but I've seen a lot of the men, because there is a lot men here, in higher level positions, either have their women at home, or working part time or something.*

Ainsi Isabelle associe le fait d'avoir toujours été minoritaire en tant que femme dans ses études et ses emplois précédents comme une expérience qui lui permet « d'oublier » sa double minorité, comme elle le dit.

De la même manière que l'expérience d'un environnement de travail majoritairement masculin a pu servir à certaines femmes pour s'outiller afin de mieux y évoluer, le fait d'avoir immigré est une expérience utile que revendiquent certaines des femmes participantes rencontrées.

On a pris le risque parce que ça fait partie du vécu de l'immigrant qui s'intègre à son marché du travail en TI. J'ai plus de confiance en moi, j'ai fait ma carrière 2-3 fois dans 2-3 pays différents donc il y a quelque chose de solide en moi - même si c'est difficile. (Lyne)

Pour réussir dans un milieu minoritaire, doublement minoritaire si on est une femme immigrante, il faut avoir « du caractère » :

Si jamais il faut qu'on l'écoute, faut qu'elle soit une femme de caractère, comme je disais avant, si elle n'a pas un caractère fort, elle ne pourra pas se faire écouter. (Linda)

Cette affirmation rejoint la surprise qu'ont témoigné les femmes immigrantes devant la façon dont les femmes d'origine canadienne leur semblaient s'effacer, ou supporter davantage de comportements inacceptables. Toutefois, cette obligation d'avoir du « caractère » et d'avoir à s'imposer apporte son lot de stress et peut pousser certaines femmes à abandonner leur carrière en TI :

Je connais une dame, elle est diplômée, ingénieure en TI, elle a travaillé là-bas, elle est venue ici, elle a travaillé à Montréal et finalement elle n'a pas aimé. Elle a démarré une garderie. Elle me dit : « Ça ne m'intéresse pas du tout, je ne veux pas vivre le stress que j'ai vu avant et puis le regard des autres… » Mais j'en connais deux autres qui ont fait la même chose… (Inaya)

Ces barrières, plus nombreuses pour les femmes immigrantes, peuvent donc décourager les travailleuses qualifiées qu'on est pourtant allé solliciter à l'étranger.

Les enjeux et les solutions

Les femmes immigrantes connaissent des enjeux propres à leur situation de femme, et de personne immigrée : elles sont minoritaires en tant que femmes, mais elles sont également immigrées au Canada et cette situation présente souvent des enjeux sur le plan de l'intégration en emploi. Elles ont souligné que leur accent, leur maîtrise du français, la couleur de leur peau ou encore le port du voile les rendent visibles dans leur milieu de travail :

Je suis d'origine arabe, ça se voit, je porte des… comment on dit?… des signes religieux ostentatoires! (Inaya)

Le fait d'avoir peu de collègues féminines fut une surprise pour plusieurs, qui avaient fréquenté des entreprises où les femmes étaient un peu plus nombreuses dans leur pays d'origine. Cette répartition plus inégalitaire peut amener les femmes à ne pas oser exprimer leur opinion, ou à supporter des comportements abusifs.

Avoir vécu ailleurs et avoir immigré au Canada a été souligné comme une expérience leur permettant d'affronter d'autres épreuves, de prendre des risques. Toutefois le peu de représentativité chez les dirigeants, soit des femmes et/ou des gestionnaires issus des minorités visibles, leur donne l'impression qu'il sera difficile de faire leur chemin vers les postes de direction.

C'est pourquoi les modèles sont probablement une des voies à privilégier. Plusieurs réfèrent à des modèles ou elles ont accepté d'en devenir une :

Maintenant nous avons une femme vice-présidente, on la voit au moins une fois par année dans les conférences sur le leadership que nous avons. Elle nous supporte toujours et parle beaucoup des femmes en TI, et dans les technologies en général. Je pense que c'est important et qu'il n'y a pas tant que ça.[4] *(Caterina)*

Je pense que ça pourrait comme servir d'exemple aux filles pour se dire : je peux arriver en haut comme ça... (Dalila)

L'année dernière on m'invite à une conférence pour être panéliste. Au début, j'ai voulu refuser, mais quand on m'a expliqué c'était quoi le but : que ça motivait les autres… J'aime ça, j'ai accepté. Je suis une minorité, ils veulent montrer que les femmes [d'origine ethnique] aussi ça existe dans notre unité d'affaires. (Isabelle)

Toutefois, si elles acceptent d'aider à montrer que ces métiers sont possibles pour les femmes, de minorité de surcroît, certaines soulignent qu'elles n'ont pas eu besoin de tels exemples pour faire leur place :

On dit : « Viens, ça va leur montrer qu'il y en a qui ont réussi ». Ok si ça peut aider quelqu'un, on va y aller. Mais moi, je n'ai pas eu besoin de modèle ou de voir qu'une femme est arrivée là (Linda)

Avoir un modèle n'est pas suffisant pour s'assurer que les femmes choisissent et restent dans ce secteur où elles sont minoritaires. Elles prônent aussi qu'on développe la confiance et qu'on fasse expérimenter le domaine TI aux jeunes filles pour qu'elles puissent mieux connaître le milieu et ses différentes possibilités.

Moi, je suis contre le fait qu'on ait besoin d'un modèle, je propose qu'on outille les gens, qu'on les écoute, et puis qu'on les accompagne. Si on initie les jeunes à ça, peut-être qu'ils vont

[4] (version originale du verbatim) *Now we have a woman VP, we see her at least once a year in a leadership conference that we have. She is always very supportive and talks a lot about women in IT, and technology in general. I think they are important, and there are not many out there.*

découvrir que c'est un monde qui leur plaît, c'est aux autres à leur dire si c'est compliqué, ou pour les femmes ou pour les hommes… (Inaya)

Elles sont plusieurs à avouer qu'une gestionnaire devrait favoriser les candidatures féminines si les compétences sont au même niveau, afin de tenter d'avoir une meilleure parité en emploi.

Aujourd'hui, nous on a une consigne claire, je ne sais pas si on a le droit de la répéter, c'est qu'à compétence égale choisissez plutôt une fille. (Isabelle)

Ce n'est pas que je m'organise pour en arriver à cette situation, on engage des personnes quand on a besoin d'en engager, ils sont compétents mais oui, évidemment, si j'ai une candidature féminine, peut-être que je serai un peu plus intéressée parce qu'elles sont plus rares. Mais pendant l'entrevue, il faut qu'on prenne la meilleure personne pour faire le travail, qu'elle réussisse à s'intégrer à la culture de l'équipe.[5] *(Elizabeth)*

Elles comptent favoriser les femmes soit parce qu'elles ont trouvé leur propre parcours difficile et souhaitent éviter cela à d'autres femmes, ou encore parce que d'autres femmes les ont aidées, elles ont donc à le faire pour continuer à changer le milieu :

J'ai dit : « Monsieur, à compétences égales, c'est sûr que je vais choisir une femme. » Moi, ça a été difficile d'arriver où je suis, même si je ne l'ai jamais vu comme une corvée. Alors j'ai un volet politique. (Lyne)

La 1re fois qu'on m'a proposé une promotion, j'ai dit non. La 2e fois, c'est ma patronne qui me l'a demandé, je lui ai demandé si elle savait que j'avais dit non il y a 6 mois, mais elle m'a demandé de réfléchir et de lui revenir après mes vacances. Et puis quand je suis revenue, j'ai dit : « Oui je vais tenter. Et depuis lors, elle m'a soutenue et encadrée, elle. » (Isabelle)

Bien sûr, elles ne veulent pas favoriser des femmes simplement parce qu'elles sont des femmes, mais elles évoquent le problème du réseautage chez les gestionnaires masculins, qui les incitent naturellement à inviter leurs amis à poser leur candidature, à favoriser leurs amis, ce qui est une des nombreuses difficultés à surmonter pour les femmes en TI, selon Inaya :

J'ai l'impression que l'homme penserait à son ami homme avant son amie femme. (Linda)

Ce n'est pas parce que je dois avoir 50%/50% que je dois prendre n'importe quelle femme. Si elle n'a pas les compétences, non. Mais Monsieur, s'il a un poste à offrir, il va l'offrir à son ami, ils ont un réseau d'amis. Une femme a la responsabilité, quand elle prend un poste de démontrer qu'elle est compétente. Un homme est compétent jusqu'à preuve du contraire alors que la femme est supposée non compétente jusqu'à preuve du contraire... (Inaya)

[5] (version originale du verbatim) *That is not because I have engineered this situation, it was people that we hire because we were hiring, they were competent and obviously yes, if I see a female applicant, maybe I'm a little bit more interested because they're unusual. But during the interview process it goes away, and it comes down to are you the best person to do the job or not, will you fit in with the team culture.*

Plus de diversités culturelles et de femmes dans les équipes, mettre les femmes de l'avant et leur donner confiance pour qu'elles puissent expérimenter les TI et évoluer dans ce milieu, favoriser si possible l'embauche de femmes, le discours des femmes immigrantes est affirmé et confiant qu'il est possible d'agir pour changer les choses.

Discussion

Les entreprises font des efforts pour diversifier leurs employés et le fait d'avoir une femme agissant comme modèle qui soit capable de visiter les écoles ou encore un mentor qui accompagne les nouveaux employés est souvent proposé comme solution pour aider à montrer qu'un emploi en TI est une possibilité, peu importe son genre ou son origine ethnique. La représentativité reste toutefois un enjeu, les choses n'ayant pas beaucoup changé dans le secteur des TI. Au Québec, les statistiques varient selon les sous-secteurs de ce domaine, mais chez les programmeurs et les développeurs de médias interactifs, les femmes représenteraient 17% de la population active, alors que si on se concentre spécifiquement sur l'informatique, seulement 9% étaient des femmes (Chartier, 2013). Les femmes issues d'une minorité visible ne sont qu'une partie de ce 9%, ce qui fait des TI un domaine qui reste masculin et majoritairement blanc (Hudon, 2016).

L'une des choses qui ressort de ces entrevues avec les femmes immigrantes est que la part de femmes en TI leur semblait plus élevée dans leur pays d'origine. Ainsi, même si le traitement et la carrière de ces femmes étaient plus inégalitaires qu'au Canada, leur présence était plus habituelle et surtout moins minoritaire, ce qui pourrait avoir un impact sur l'attitude des femmes et des hommes dans leur milieu de travail. En effet, les femmes immigrantes ont souligné avoir été surprises par les répliques que les Québécoises acceptaient, tout au moins apparemment, de la part de leurs collègues masculins. Cela pourrait être lié à la perception très vive d'être minoritaire et au fait que les hommes en réunion ont davantage tendance à entendre et écouter ce que leurs collègues masculins proposeront, un phénomène appelé « mansplaining » (Solnit, 2015) et « maninterrupting » (Hancock & Rubin, 2014). La pandémie n'a pas arrangé les choses puisqu'un récent sondage concluait que, malgré le fait que le télétravail aura permis plus de flexibilité entre la famille et le travail, 45% des femmes gestionnaires disaient qu'il était difficile pour elles de prendre la parole en réunion virtuelle (Catalyst, 2020; Connley, 2020). Cette impression de n'être pas légitime dans le milieu des TI pourrait mener certaines femmes à accepter des gestes d'intimidation.

Par leur éducation et leur expérience de travail dans un milieu en forte demande, les femmes immigrantes en TI ne sont pas dans des métiers traditionnellement féminins, soit ceux liés aux soins, et qui sont souvent dévalorisé (Cardoso & Roueff, 2021 :43). Elles sont en position « dominante » comme les décrit Amélie Le Renard (2020 :103); pourtant cela ne les met pas à l'abri des effets de la discrimination, soit à risque d'avoir un poste moins stable. En général, elles ont eu un parcours à moyen-terme moins prévisible que les femmes blanches. Au vu des discours des participantes à notre étude, malgré les difficultés que les femmes immigrantes ont rencontrées, elles suggèrent que leur parcours et leur expérience les préparent à affronter les discriminations ethniques et de genre. Toutefois, elles mentionnent également des collègues immigrantes qui ont abandonné. D'autres précisent qu'elles hésitent à appliquer à

un échelon supérieur à cause de leur appartenance à une minorité visible. C'est donc dire que, malgré la confiance en elles dont elles font preuve, elles savent aussi que les obstacles sont plus nombreux. Alors, même si elles ont l'intérêt et les capacités pour poser leur candidature à un poste supérieur, certaines pourraient hésiter à le faire, ce qui n'aidera pas à changer le portrait peu diversifié des technologies de l'information au Canada. Cette discrimination en milieu de travail, qu'elle soit liée au genre ou à l'immigration, ne facilite pas la voie du cosmopolitisme tel que présentée par Beck.

Cette recherche comporte toutefois plusieurs limites qu'il faut rappeler : le nombre de participantes immigrantes était limité, quoiqu'elles représentent toutefois un pourcentage non négligeable des femmes qui ont été identifiées pour la recherche. C'est justement leur proportion importante parmi les répondantes qui nous a poussées à approfondir l'analyse de leur situation particulière, en tant que femmes immigrées. Il serait approprié, au vu des résultats préliminaires recueillis dans cette étude, d'approfondir la recherche sur l'expérience vécue par les femmes immigrantes dans les domaines de pointe, comme les technologies de l'information. Cela permettrait idéalement de trouver des solutions pour réduire la discrimination de genre mais aussi la discrimination selon l'origine ethnique. La poursuite de nouvelles recherches sur les femmes immigrées en TI permettrait aux entreprises d'identifier des solutions proposées par ces femmes grâce à leur riche expérience à travers plusieurs pays et entreprises. À partir de nos entrevues, nous pouvons dire que le manque de diversité dans les postes de gestion, que ce soit sur le plan du genre ou sur le plan ethnique, pourrait être une piste à explorer pour modifier cette perception que le parcours est semé d'embuches pour les femmes immigrantes. On pourrait penser à fixer des objectifs à atteindre en termes de représentation féminine et ethnique, bien que ce genre de proposition soulève parfois des débats.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Beauregard, Jean-Philippe, Gabriel Arteau et Renaud Drolet-Brassard (2019), « *Testing* à l'embauche des Québécoises et Québécois d'origine maghrébine à Québec », *Recherches sociographiques*, vol. 60, no 1, 35-61.

[2] Beck, Ulrich (2014). « Nationalisme méthodologique – Cosmopolitisme méthodologique : Un changement de paradigme dans les sciences sociales », *Raisons politiques*, 2 (54), 103-120, https://www.cairn.info/revue-raisons-politiques-2014-2-page-103.htm

[3] Breda, Thomas & Clotilde Napp (2019) « 'Girls' comparative advantage in reading can largely explain the gender gap in math-related fields », *PNAS,* 116 (31), 15435-15440, https://doi.org/10.1073/pnas.1905779116

[4] Catalyst (2020). « The Impact of Covid-19 on Workplace Inclusion: Survey », *Catalyst*, 15 juillet, https://www.catalyst.org/research/workplace-inclusion-covid-19/

[5] Chartier, Anne (2013). *Femmes et technologies: Y a-t-il un chaînon manquant?* Québec, Université Laval, 21 mai.

[6] Collin, Simon & Thierry Karsenti (2012). « Étudiants internationaux, intégration académique et sociale et TIC : une triade à explorer ? », *Revue internationale des technologies en pédagogie universitaire*, vol. 9, no 1-2, 38-52, https://doi.org/10.7202/1012901ar

[7] Connley, Countney (2020). « 45% of women business leaders say it's difficult for women to speak up in virtual meetings », *CNBC*, 3 septembre, https://www.cnbc.com/2020/09/03/45percent-of-women-business-leaders-say-its-difficult-for-women-to-speak-up-in-virtual-meetings.html

[8] Désilets, Gabrielle (2019). « Mobilité et modes de vie des travailleurs temporaires qualifiés. Les migrants *middling* à Montréal », *Diversité urbaine*, 19, 11-30, https://doi.org/10.7202/1065118ar

[9] Derous, Eva, Ann Marie Ryan et Hannah-Hanh Nguyen (2012). « Multiple categorization in resume screening: Examining effects on hiring discrimination against Arab applicants in field and lab settings », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 33, no 4, 544-570, https://doi.org/10.1002/job.769

[10] Diminescu, Dana (2005). « Le migrant connecté. Pour un manifeste épistémologique », *Migrations/Société*, vol. 17, no 102, 275-292.

[11] Dionne-Simard, Dominique, Diane Galarneau & Sébastien LaRochelle-Côté (2016) « Les femmes dans les professions scientifiques au Canada 1991-2011 », *Regards sur la société canadienne*, 75-006X, https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/75-006-x/2016001/article/14643-fra.htm

[12] Duggan, Maeve (2015). *Gaming and Gamers*, Pew Research Center, Décembre, https://www.pewresearch.org/internet/2015/12/15/gaming-and-gamers/

[13] Eid, Paul (2012). « Les inégalités 'ethnoraciales' dans l'accès à l'emploi à Montréal : le poids de la discrimination », *Recherches sociographiques*, vol. 53, no 2, 415-450.

[14] Carcillo, Stéphane & Marie-Anne Valfort (2020) « Lutter contre les discriminations sur le marché du travail », *Les notes du Conseil d'analyse économique*, 56, 12 pages.

[15] Cardoso, Auréline & Olivier Roueff (2021) « Le travail et sa division mondiale : La mondialisation au prisme des rapports sociaux et des luttes à mener, Entretien avec Jules Falquet », *Mouvements*, 106, 41-48.

[16] Fisher, Allan & Jane Margolis (2002) « Unlocking the Clubhouse : The Carnegie Mellon Experience », *Special Interest Group on Computer Science Education (SIGCSE) Bulletin*, 34 (2), 79-83.

[17] Gallot, Fanny, Camille Noûs, Sophie Pochic et Djaouida Séhili, « L'intersectionnalité au travail », *Travail, genre et sociétés*, 44, 2530.

[18] Hancock, Adrienne B. & Benjamin A. Rubin (2014). « Influence of Communication Partner's Gender on Language », *Journal of Language and Social Psychology*, https://doi.org/10.1177/0261927X14533197

[19] Harvey, Valérie & Diane-Gabrielle Tremblay (2020). « Women in the IT Sector: Queen Bee and Gender Judo Strategies », *Employee Responsibilities and Rights Journal,* 32(4), 197-214, https://link.springer.com/article/10.1007/s10672-020-09353-z

[20] Harvey, Valérie & Diane-Gabrielle Tremblay (2019). "The workplace: challenges for fathers and their use of leave", In P. Moss, A-Z Duvander & A. Koslowski (eds), *Parental Leave and Beyond, Recent international developments, current issues and future directions*, London: Policy Press, 223-239.

[21] Hudon, Tamara (2016). « Les femmes de minorités visibles », *Statistique Canada*, 3 mars, https://www150.statcan.gc.ca/n1/pub/89-503-x/2015001/article/14315-fra.htm

[22] Le Renard, Amélie (2020) « Approche intersectionnelle et postcoloniale d'un privilège, Occidentalité et blanchité sur le marché du travail de Dubaï », *Travail, genre et sociétés*, 44, 87-105.

[23] Martin, Thibault (2010-2011). « Intégration professionnelle des immigrants francophones dans le secteurs des nouvelles technologies : une étude de cas au Manitoba », *Revue du Nouvel-Ontario*, 35-36, 107-136, https://doi.org/10.7202/1005967ar

[24] Navarro, Pascale (2015). *Femmes et pouvoir : les changements nécessaires. Plaidoyer pour la parité*, Montréal : Léméac, 96 pages.

[25] Quillian, Lincoln, Anthony Heath, Devah Pager, Arn-finn H. Midtbøen, Fenella Fleis-chmann & Ole Hexel (2019) « Do Some Countries Discriminate More than Others? Evidence from 97 Field Experiments of Racial Discrimination in Hiring », *Sociological Science*, 6, 467-496, https://doi.org/10.15195/v6.a18

[26] Poggi, Cecilia et Juliette Waltmann (2019) « Le (re)production des inégalités de genre dans le monde du travail : des discriminations légales à l'autonomisation », *Papiers de recherche AFD*, no 2019-120, décembre.

[27] Savall, Henri & Véronique Zardet (2005). *Ingénierie stratégique du roseau, 2e édition*, Paris : Economica, 504 pages.

[28] Savall, Henri & Véronique Zardet (1996), « Espoirs et désillusions dans la quête de la qualité : vers un nouveau calcul », *Revue Échanges*, 27-46.

[29] Savall, Henri & Véronique Zardet (1984), « Gestion socio-économique innovatrice et qualité des produits : Cas d'expérimentation », *Séminaire international de recherche en marketing, p.10*, 35 pages.

[30] Savall, Henri (1989), *Enrichir le travail humain : l'évaluation économique, 3e édition*, Paris : Economica, 275 pages.

[31] Statistique Canada (2021), *Le Mois de l'histoire des Noirs en chiffres*, Ottawa : Statistique Canada, https://www.statcan.gc.ca/fra/dai/smr08/2020/smr08_248

[32] Solnit, Rebecca (2015). *Men Explain Things To Me*, Chicago: Haymarket Books, 130 pages.

[33] Thompson, Clive (2019). « The Secret History of Women in Coding », *The New York Times Magazine*, https://www.nytimes.com/2019/02/13/magazine/women-coding-computer-programming.html

EN QUOI LA DYNAMIQUE D'INCLUSION EN MILIEU ORDINAIRE TRANSFORME LE MANAGER ET SES PRATIQUES AFIN DE METTRE EN ŒUVRE UNE ORGANISATION AGILE ET ENGAGÉE ?

Émilie HOUGARD

Résumé

Alors que les politiques publiques affirment leur volonté de faire des personnes en situation de handicap des sujets de droits et non des objets de soin fragiles, l'inclusion des personnes handicapées dans le milieu ordinaire polarise l'action du secteur médico-social et modifie ses valeurs, sa culture et ses pratiques. Ces recherches montrent que pour mettre en marche la dynamique inclusive, il est nécessaire que le manager modifie ses propres coordonnées professionnelles pour mieux épouser le changement et partager et essaimer sa vision et son engagement à ses équipes. Un management dont le socle est l'apprenance de tous pour tous inspire les équipes vers et dans la dynamique d'inclusion. C'est à cette condition que son organisation sera agile et engagée.

Mots clés : inclusion, apprenance, agile, management, engagement.

Abstract

Whereas Public Policies affirm the will that disabled people are citizens and not people we must take care of, including them in the mainstream focuses the disability sector et changes its values, professionnal culture and pratices. These researchs prove that in order to enforce the mainstream dynamic, a manager has to change his mindset, so that he could embrase changes, share and swarm his vision and his involment to his teams. A learning management is basically inspiring teams through and into the mainstream dynamic which is the only way to create an agile and involved organization.

Key Words: Mainstream, learning, agile, management, involvement.

Le secteur médico-social connaît de fortes transformations demandées par les politiques publiques : intégration, inclusion, autodétermination sont des notions qui, bien qu'elles n'apparaissent pas dans le cadre législatif français, occupent et la réflexion académique et le débat public. Depuis la loi 2002-2 rénovant l'action sociale et les familles, les établissements

de réadaptation professionnelle1[1], sont soumis eux aussi à la législation médico-sociale2[2]. Leur mission est l'accompagnement des personnes en situation de handicap acquis ou inné vers et dans l'emploi en milieu ordinaire. On compte environ 150 centres de réadaptation professionnelle (CRP)3[3] en France et environ 15000 personnes en situation de handicap accompagnées chaque année. La RP représente une part très faible du secteur médico-social. Même si les CRP ne sont pas toujours sentis concernés par les changements prévus par la loi 2002-2 puis la loi 2005, ils se voient dans l'obligation de mettre en œuvre l'inclusion des personnes en situation de handicap qu'ils accompagnent ce qui impacte les pratiques des professionnels.

La Réadaptation Professionnelle doit corriger le delta entre la loi (c'est-à-dire les droits auxquels elle donne accès) et les faits. De manière schématique, le manager, souvent nommé chef de service, travaillait à la gestion des plannings de l'équipe, à l'animation de réunions pour « faire des points d'avancement » entre professionnels sur des projets d'amélioration du service, et s'assurait du respect de la réglementation lors des sessions d'examens et de la remontée des chiffres d'insertion professionnelle à 6 et 12 mois.

Il est clair que pour répondre à la dynamique d'inclusion attendue, le manager, interface opérationnelle entre les professionnels de terrain et les parties prenantes de la réadaptation professionnelle se doit de repenser sa place et accompagner l'équipe vers la transformation et la dynamique d'inclusion mettant en mouvement tout un secteur. La question centrale est celle-ci : en quoi la dynamique d'inclusion en milieu ordinaire transforme le manager et ses pratiques pour mettre en œuvre une organisation agile et engagée ? Pour y répondre, nous présenterons le terrain de l'étude réalisée durant plusieurs mois dans un CRP, enrichie d'extraits d'entretiens, présents dans leur globalité en annexe. Dans un second temps, nous verrons les concepts cadrant l'action du manager en faveur de l'inclusion. Enfin, nous présenterons les résultats obtenus au terme de la recherche.

1. Le terrain de recherche

1.1. Présentation du contexte d'accompagnement

L'étude de cas a été réalisée de janvier 2019 à juin 2020 dans un centre de réadaptation professionnelle qui peut accueillir jusque 229 personnes en situation de handicap. Parmi les 40 professionnels de cet établissement, on compte 25 accompagnants directs, c'est- à-dire des professionnels aux côtés des personnes en situation de handicap et dont l'expertise permettraient de lever les freins à la réalisation de leur projet professionnel. Parmi eux, on compte un neuropsychologue, un ergothérapeute, un éducateur sport adapté, un conseiller

[1] La préadaptation professionnelle est un reclassement qui peut être accordé à toute personne en situation de handicap. Art L5211-1, Code du travail

[2] Art L3112-1, CASF.

[3] Les centres de réadaptation professionnelle (CRP) sont nommés établissements et services de la réadaptation professionnelle (ESRP) depuis le décret de la réadaptation professionnelle d'octobre 2020. Nous utiliserons cependant l'acronyme RP (réadaptation professionnelle) ou CRP tout au long de l'article puisque l'étude porte sur une période antérieure au décret.

économique, social et familial, seize formateurs, un psychologue du travail, un médecin, un infirmier, un chargé de relations entreprise, un chargé d'insertion professionnelle, un assistant service social. Deux chefs de service se partagent les 4 pôles de formation et sont garants de la réalisation du projet personnalisé des personnes accompagnées, l'une d'elle est responsable hiérarchique des formateurs, l'autre des 9 autres professionnels. Ce partage des pôles de formation offre une équité de responsabilité des chefs de service dans le suivi des projets personnalisés.

Une fois par semaine, chaque pôle fait l'objet d'une réunion soit pour évoquer les situations qui au regard d'éléments « basse tension 4[4]» peuvent s'aggraver, soit pour suivre les projets personnalisés. Tous les professionnels accompagnants directs sont présents à ces réunions, indépendamment de leur lien hiérarchique avec la chef de service. Ces réunions laissent l'opportunité aux professionnels de faire part de leur analyse de la situation des personnes accompagnées et des solutions qui leur paraissent le plus adaptées. L'appel à leur expertise permet à la chef de service en responsabilité sur le pôle de comprendre et justifier le plan d'accompagnement proposé à la personne en situation de handicap, le cas échéant de trancher en faveur d'un plan d'accompagnement ou d'un autre.

C'est dans ce contexte fonctionnel que le projet personnalisé et l'accompagnement d'une personne en situation de handicap que nous appellerons Monsieur E. a été orienté au CRP en septembre 2018 pour le préparer à passer le baccalauréat professionnel. Il est âgé de 37 ans. Il est porteur d'une myopathie congénitale. Il se déplace très difficilement, fait des chutes à répétition. Il a beaucoup de difficulté à s'exprimer. Au moment de son arrivée au CRP, Monsieur indique qu'il a déjà travaillé pendant 13 années dans l'animation auprès de jeunes enfants, et qu'il est titulaire d'un brevet d'aptitude aux fonctions d'animateur. Son état de santé s'étant dégradé et afin de l'aider à trouver un métier qui convienne à sa situation de santé, Monsieur E. dit avoir fait une demande de formation en CRP, avec l'aide de sa mère, de son beau-père médecin, et de son médecin traitant. Il habite au domicile familial. Monsieur E. a bénéficié d'un logement en internat externalisé dès son arrivée au CRP, studio situé à proximité de l'établissement. Cette demande a été appuyée et validée par le médecin du CRP qui sans avoir reçu Monsieur E, au seul regard de sa pathologie, a estimé que cela était nécessaire.

1.2. D'un plan d'accompagnement à un autre.

La présence de Monsieur E. est rare les matins. Il accumule des retards non justifiés et ne se présente pas aux rendez-vous individuels fixés par les professionnels du CRP comme l'ergothérapeute. En janvier 2019, Monsieur E est présent à peine 50 % du temps en formation. La réponse apportée par les professionnels de santé en réunion de pôle indique qu'il s'agit des conséquences de sa pathologie, sans aucun autre élément.

[4] C'est-à-dire des observations n'appelant aucune action mais pouvant traduire le symptôme d'un problème plus grave. Exemple : un épisode de somnolence pourrait être le fait d'un traitement inadapté ou pas. Les éléments haute tension sont des événements graves ou répétés appelant un réajustement rapide de l'accompagnement, en présence de l'usager et du référent voire l'équipe pluridisciplinaire au complet et un cadre.

Il est approprié à ce stade de notre étude de préciser qu'une des deux chefs de service fait le choix de réinterroger l'expertise des professionnels de son équipe, notamment l'infirmière, le neuropsychologue, l'ergothérapeute et le médecin, à travers des réunions médicales. Cette organisation jette la confusion parmi le reste des professionnels qui d'une part y voient une remise en question des décisions déjà prises en équipe en réunion de pôle, d'autre part ne perçoivent aucun bénéfice inclusif au profit de la personne accompagnée. La personne au mieux se laisse porter par l'institution, au pire se positionne en client à qui on doit tout en raison de son handicap. Ce mode de fonctionnement a divisé les professionnels en deux groupes : les experts prescripteurs et les exécutants de la prescription, ce qui crée de graves tensions. Par ailleurs, il a été observé que ces réunions n'apportent aucune réponse aux professionnels accompagnants directs et que les actions préconisées ne contribuent pas à la réussite du projet d'inclusion de la personne.

En mai 2019, parce que l'accompagnement semble inopérant, la chef de service décide de fixer un nouvel entretien de projet avec Monsieur E. Les points suivants sont discutés : le réalisme du projet professionnel, l'état de santé et l'absentéisme. Lors de la réunion, après avoir évoqué ces trois points avec Monsieur E, ce dernier explique sa situation. [5]

« (...) Ma mère a fait un dossier pour moi parce qu'elle m'a dit que je pouvais pas rester sans rien faire, qu'il fallait au moins le bac. J'ai 37 ans bientôt. Mon médecin, il travaille aussi à la MDPH, alors, j'ai dit ok. On a regardé, le bac pro accueil, c'était le plus proche de mon ancien boulot alors j'ai fait ça. Mais en fait j'aimais pas. (...)

Il apparaît que l'obtention du baccalauréat n'est pas du tout son projet de vie mais celui que sa mère fait pour lui et qu'il veut depuis toujours obtenir le brevet professionnel de la jeunesse, de l'éducation populaire et du sport pour devenir animateur social. Aucun professionnel accompagnant n'avait cette information parce qu'on ne l'avait jamais questionné sur ce point. Concernant son état de santé, Monsieur E dit qu'il continue ses suivis extérieurs. On note qu'il n'évoque pas du tout son handicap comme étant un frein à son projet de vie. Le plan d'action consiste donc à procéder à une réorientation de formation pour Monsieur E, il suivra une préparatoire projet professionnel en septembre 2019.

Au fil des semaines pourtant, Monsieur E. ne réussit toujours pas à tenir le plan d'action décidé avec lui. Il chute toujours beaucoup et s'endort en formation. Sa diction se dégrade considérablement. Il est coupé du groupe d'usagers stagiaires en formation avec lui du fait de ses absences toujours nombreuses. Interrogé à nouveau, le service médical réitère la pathologie de Monsieur E et la nécessité pour les formateurs et le service insertion de s'adapter à la situation. L'infirmière fait aussi état du fait que l'équipe médicale estime que Monsieur E est dans le déni de son handicap et qu'elle compte lui proposer une orientation vers un psychologue pour lever ce frein. Il semble évident à ce stade que l'appel à l'expertise médicale ou paramédicale ne contribue pas à l'inclusion de Monsieur E, cette expertise se renforce d'elle-même en évoquant dorénavant un problème psychologique. Devant la

[5] Les encadrés sont des extraits d'un entretien avec Monsieur E. (en annexe). Cet entretien contient des éléments qui correspondent à son parcours et que nous avons choisis d'insérer quand ils reflètent les propos qu'il a tenus lors des différentes réunions de projet personnalisé.

régression de la situation de Monsieur E., la chef de service décide en février 2020 de le recevoir avec l'ergothérapeute et un formateur d'expérimenter un autre accompagnement. Elle lui demande ce qui selon lui explique l'échec du plan d'action alors qu'il a clairement présenté son projet de vie. Ses réponses surprennent certains professionnels. Voici ce que Monsieur E indique :
« (...) Des gens qui fumaient qui prenaient des trucs pas bien venaient chez moi. Aussi que je jouais la nuit, tout ça. J'ai dépensé mon argent n'importe comment. Comme les gens qui venaient n'avaient pas de sous, c'est moi qui payais les coups à boire quand on sortait. Et eux, ils ne travaillaient pas donc on n'avait pas le même rythme. Mais moi je sais pas dire non. Aussi j'avais de la kiné et l'orthophoniste. Ça c'est pas au CRP. J'ai arrêté. »

La chef de service demande à Monsieur E. de prendre le temps de la réflexion pour exposer les solutions à son « problème ». Les réponses ne sont en rien liées directement au handicap de Monsieur : l'aider à lui apprendre à dire non à certaines fréquentations et quitter l'internat. Il dit aussi avoir des problèmes d'organisation car il ne réussit pas à évaluer correctement le temps que lui prend chaque activité en raison de son handicap (déplacement, vie quotidienne, recherche de stage...). Monsieur E. présente les ressources dont il dispose pour faire aboutir son projet de vie.

« Mais je connaissais mon problème, parce que quand j'ai travaillé avant, j'avais déjà eu des mauvaises influences. J'arrivais toujours en retard au boulot. Puis un jour, j'ai dit « stop », sinon je perdais mon boulot. Mais là, j'ai pas réussi à dire non. Mais si je veux réussir ma vie, faut que je dise non parfois. C'est ça qu'il me faut pour réussir. Déjà, ça a été mieux quand je suis parti de l'internat. En fait, j'ai trouvé la solution, je vais vivre avec mon frère, pas ma mère et mon beau-père.

Entre juin 2019 et mai 2020, neuf professionnels ont accompagné de manière renforcée et directement Monsieur E. Des solutions ont été proposées par l'ergothérapeute, deux éducateurs, une infirmière, un médecin, un neuropsychologue, chacun d'eux étaient positionnés par leur chef de service responsable hiérarchique comme des experts du handicap, capables de lever les freins de l'inclusion professionnelle en milieu ordinaire. Mais les solutions proposées et mises en oeuvre par Monsieur E, expert de sa problématique ont été efficaces et peu coûteuses. Monsieur a quitté l'internat, il a été accompagné pour le mettre en situation et apprendre à dire « non » si nécessaire. Une liste des objectifs intermédiaires lui permettant d'atteindre son objectif principal a été réalisée avec lui. Fin mai 2020, et malgré le confinement, Monsieur E. suivait avec assiduité la formation, qui pourtant s'est déroulée à distance. Il a repris son suivi orthophonique et kinési thérapeutique depuis la sortie du confinement. Il a recherché avec sa mère des organismes de formation dans le droit commun proposant la formation qu'il souhaitait. En mai 2020, Monsieur E était accompagné par seulement deux professionnels, que lui-même appelaient coachs. L'agrégation de l'expertise des professionnels a été inefficace dans cette situation apparemment complexe. Cela met en lumière les limites d'un management basé sur la seule expertise de chaque membre de l'équipe, en particulier l'expertise médicale. Sur quels concepts un manager peut s'appuyer pour mettre susciter une dynamique d'inclusion ?

2. Des concepts qui favorisent la dynamique d'inclusion.

2.1. Du management au leadership

Dans un monde en perpétuel reconfiguration et décloisonné, une équipe ne peut réussir à s'adapter et encore moins à anticiper le changement avec un fonctionnement managérial monolithique mettant dos à dos les professionnels, dont certains seraient experts du handicap et d'autres. Le risque de subir l'inclusion et de générer des tensions au sein d'une équipe et d'une organisation est fort. Ce mode de management est centralisé, myope et non inclusif. Il inscrit les professionnels dans une logique productiviste visant des résultats à court terme. Il réduit les collaborateurs à de simples exécutants faisant part de leur expertise, sans possibilité de réfléchir à des solutions partagées. Mais sortir du management top-down demande au manager de se transformer *a priori*. Souvent, le manager cherche à contrôler ce qui est en son pouvoir. Il semble rassurant de pratiquer une approche managériale analytique, où l'on mesure grâce des professionnels experts tous les tenants et aboutissants afin que rien n'échappe au manager. Cependant, au regard des mouvements permanents de recherche de stage...). Monsieur E. présente les ressources dont il dispose pour faire aboutir son projet de vie.

« Mais je connaissais mon problème, parce que quand j'ai travaillé avant, j'avais déjà eu des mauvaises influences. J'arrivais toujours en retard au boulot. Puis un jour, j'ai dit « stop », sinon je perdais mon boulot. Mais là, j'ai pas réussi à dire non. Mais si je veux réussir ma vie, faut que je dise non parfois. C'est ça qu'il me faut pour réussir. Déjà, ça a été mieux quand je suis parti de l'internat. En fait, j'ai trouvé la solution, je vais vivre avec mon frère, pas ma mère et mon beau-père.

Entre juin 2019 et mai 2020, neuf professionnels ont accompagné de manière renforcée et directement Monsieur E. Des solutions ont été proposées par l'ergothérapeute, deux éducateurs, une infirmière, un médecin, un neuropsychologue, chacun d'eux étaient positionnés par leur chef de service responsable hiérarchique comme des experts du handicap, capables de lever les freins de l'inclusion professionnelle en milieu ordinaire. Mais les solutions proposées et mises en oeuvre par Monsieur E, expert de sa problématique ont été efficaces et peu coûteuses. Monsieur a quitté l'internat, il a été accompagné pour le mettre en situation et apprendre à dire « non » si nécessaire. Une liste des objectifs intermédiaires lui permettant d'atteindre son objectif principal a été réalisée avec lui. Fin mai 2020, et malgré le confinement, Monsieur E. suivait avec assiduité la formation, qui pourtant s'est déroulée à distance. Il a repris son suivi orthophonique et kinési thérapeutique depuis la sortie du confinement. Il a recherché avec sa mère des organismes de formation dans le droit commun proposant la formation qu'il souhaitait. En mai 2020, Monsieur E était accompagné par seulement deux professionnels, que lui-même appelaient coachs. L'agrégation de l'expertise des professionnels a été inefficace dans cette situation apparemment complexe. Cela met en lumière les limites d'un management basé sur la seule expertise de chaque membre de l'équipe, en particulier l'expertise médicale. Sur quels concepts un manager peut s'appuyer pour mettre susciter une dynamique d'inclusion ?

2. Des concepts qui favorisent la dynamique d'inclusion.

2.1. Du management au leadership

Dans un monde en perpétuel reconfiguration et décloisonné, une équipe ne peut réussir à s'adapter et encore moins à anticiper le changement avec un fonctionnement managérial monolithique mettant dos à dos les professionnels, dont certains seraient experts du handicap et d'autres. Le risque de subir l'inclusion et de générer des tensions au sein d'une équipe et d'une organisation est fort. Ce mode de management est centralisé, myope et non inclusif. Il inscrit les professionnels dans une logique productiviste visant des résultats à court terme. Il réduit les collaborateurs à de simples exécutants faisant part de leur expertise, sans possibilité de réfléchir à des solutions partagées. Mais sortir du management top-down demande au manager de se transformer a priori. Souvent, le manager cherche à contrôler ce qui est en son pouvoir. Il semble rassurant de pratiquer une approche managériale analytique, où l'on mesure grâce des professionnels experts tous les tenants et aboutissants afin que rien n'échappe au manager. Cependant, au regard des mouvements permanents de l'environnement, rien ne permet d'affirmer que cette méthode garantit la meilleure prise de décision. Il est donc nécessaire pour le manager de revoir de lui-même et par lui-même ses propres « coordonnées professionnelles » (mindset) pour favoriser des pratiques inclusives chez les professionnels qu'il manage. Il choisit de devenir un leader parce qu'il voit l'empan environnemental dans lequel s'inscrit son action. Puisqu'il a une claire vision des enjeux, il saura mieux le partager avec son équipe tout en lui expliquant l'amplitude dans laquelle s'inscrit leur créativité. Il outille ainsi ses collaborateurs en leur apprenant aussi à lire l'environnement pour mieux mettre en œuvre la dynamique l'inclusion. C'est une démarche managériale d'aide à la perception de la réalité complexe qui considère les effets des interactions et durant laquelle il apprend à faire confiance à ses collaborateurs en leur laissant le temps d'explorer, de s'approprier et de faire eux-mêmes. Il sécurise la dynamique d'inclusion en rappelant autant que de besoin la ligne directrice à suivre en termes d'inclusion. Même si le manager connaît « la loi » - ce que ses collaborateurs doivent savoir et sentir - il met davantage en avant l'esprit de la loi pour laisser place à la créativité de ses collaborateurs. Humble, à l'écoute, ouvert, conscient qu'il n'a pas le monopole des bonnes idées, il recherche le potentiel des professionnels en leur offrant l'autonomie nécessaire, c'est-à-dire la capacité de choisir sans en référer systématiquement au manager. Son management Il accepte et met en œuvre le principe de subsidiarité en n'intervenant que si la décision à prendre ne relève pas du niveau de ses collaborateurs. Il sert les autres, se rend disponible, dans les rapports hiérarchiques comme dans les rapports fonctionnels pour faciliter les initiatives. D'ailleurs, leader inspirant plutôt que d'être un manager, il gère les potentiels humains, forces qu'il met en mouvement et dont la moindre expression est captée, plutôt que les ressources humaines, puissances statiques attendant qu'on veuille bien les utiliser. Ce faisant, il a une lecture précise et anticipée des capacités réelles de son équipe qu'il sollicitera selon les attentes ou changements annoncés ou perçus par/dans l'environnement. Il contribue donc à l'accélération de la transformation de son organisation, quel que soit son niveau d'intervention. En définitive, entre complexité et mouvance permanente de l'environnement, il apprendra du et le système et accompagnera les équipes pour assurer un management en faveur de l'inclusion. Le manager se transforme lui-même en meneur parce qu'il croit au

projet à développer, dans le cas qui nous intéresse, l'inclusion. Grâce à sa transformation, cet « effort de soi sur soi » (Morin, 2004), il peut accélérer la transformation de son organisation.

2.2. L'apprenance

Le manager devenu leader met les professionnels de terrain en mouvement en leur donnant les moyens de transformer leurs pratiques. Cela est à tout à fait différent de la mise en branle d'une équipe pour répondre précipitamment à une commande ou d'un coaching sur vitaminé. Dans la situation de Monsieur E., des professionnels ont cloisonné leur accompagnement en raison d'une posture professionnelle statique et de l'addition de compétences plutôt que leur complémentarité. En superposant leurs connaissances, ils ont surenchéri sur les besoins de la personne en situation de handicap et n'ont pas fait de liens entre ses différentes sphères de la vie. Le plus simple (et le plus rapide) était d'adopter une vision restrictive en plaçant le handicap comme la source de toutes ses difficultés. Cette vision empêche l'inclusion. C'est cette vision que le manager devra déconstruire pour instaurer une dynamique d'inclusion.

Une architecture organisationnelle souple est nécessaire pour appréhender l'accompagnement efficace vers et dans la dynamique d'inclusion. Peter Senge propose de mettre en marche une organisation apprenante (1990). Elle trouve une forte résonance actuellement dans un système de plus en plus complexe. Le manager doit mettre en place, à son niveau, une organisation apprenante par des habitudes et des pratiques qui lui sont destinées. C'est pourquoi il offre la possibilité à ses professionnels d'apprendre, caractérisée par l'expérimentation, le droit à l'erreur, l'apprentissage, et la collaboration et (Arnaud, 2018).

- ***L'expérimentation***

Le manager encourage l'initiative et l'exploration de ses collaborateurs en dehors des sentiers battus. C'est d'autant plus nécessaire pour des professionnels qui doivent comprendre l'environnement, l'écosystème de la réadaptation professionnelle. Selon le modèle d'apprentissage 70/20/10 (Lombard, Eichinger, 1996), 70 % de nos apprentissages sont issus de notre expérience, contre 20% grâce à l'entourage professionnel et 10% par la formation. Favoriser l'expérimentation des professionnels de terrain majore les savoirs et savoir-faire. Cela sous-entend que le manager accorde une plus grande autonomie dans les décisions et leurs mécanismes. Il limite autant que faire se peut les procédures. En contrepartie, le manager accepte de décentraliser son pouvoir décisionnel. Cela suppose qu'il responsabilise les professionnels en leur laissant un terrain de jeu aux limites plus étendues, suffisamment en tout cas pour prendre des initiatives qui aboutissent potentiellement à des innovations inclusives. D'ailleurs, plus les initiatives sont nombreuses, plus elles ont de chances d'aboutir à des innovations. Dans la réadaptation professionnelle, il peut s'agir de chercher de travailler à des partenariats inédits (de droit commun ou de droit spécifique) pour éviter une rupture du parcours d'une personne accompagnée. Dans cette situation, il n'est pas nécessaire que le professionnel demande l'autorisation de contacter telle ou telle structure dans ce but. Le manager part du postulat que le professionnel a une idée précise de la situation, qu'il sait mieux que le manager ce qui sera le plus approprié et le laisse prendre la décision. Cela suppose aussi qu'il faille laisser libre cours à l'initiative et à la créativité en termes

d'accompagnement dès lors que rien ne s'y oppose. Le manager fait confiance et donne de l'autonomie.

- ***Le droit à l'erreur***

L'expérimentation s'accompagne nécessairement du droit à l'erreur. Ce droit soutient l'esprit d'initiative et l'expérimentation des professionnels. L'erreur est le résultat de l'expérimentation et de la « prise de risque ». Si des initiatives aboutissent à des innovations, elles ont aussi été source d'erreur. Reconnaître ce droit et le légitimer placent les professionnels en confiance et sécurité. Ils multiplient alors les initiatives, sachant qu'ils ne seront pas blâmés. Les essais-erreurs (Bateson, 1977) sont attendues par le manager, il ne s'en étonne pas, ne les critique pas. Il en fait au contraire une occasion d'analyser pour investir un nouveau savoir. Ainsi il les valorise pour poursuivre le développement de ses collaborateurs et les faire grandir. Il ne s'agit pas du tout de la faute morale ou de la faute professionnelle, dont on n'apprend rien, toutes deux étant un « contournement d'une norme morale conscientisée comme telle par le sujet ou sa négligence en connaissance de cause, ou la volonté délibérer de tromper ou de se tromper ». (Brasseur, 2017). Le droit à l'erreur doit faire partie de l'éthique du manager, il contribue au bien-être psychologique de ses collaborateurs.

- ***L'apprentissage***

Il doit être collectif et individuel. Il se met en œuvre dans des situations diverses permettant aux apprenants de répondre à leurs problèmes ou questionnement. Comme le font remarquer Frimousse et Peretti (2017), l'apprentissage diffère de la qualification. Cette dernière répond à des besoins stratégiques identifiés par l'organisation à un moment donné. L'apprentissage quant à lui se fait tout au long de la trajectoire de l'organisation. Il est d'abord une « disposition à apprendre ». C'est apprendre à apprendre pour anticiper le changement et ne pas se laisser surprendre par lui. Encore une fois, dans un secteur en mouvement comme la réadaptation professionnelle, il faut apprendre plus vite et mieux que les autres. L'apprentissage d'une organisation et de ses membres n'est pas conjoncturel, il doit être structurel. Il fait donc partie du quotidien, il n'est pas une accumulation de savoirs mais plutôt des chemins qui mènent aux savoirs. C'est au professionnel en prise avec la réalité de son quotidien de décider ce qui sera le plus approprié pour l'outiller dans son environnement. L'apprentissage individuel naît de la tension causée par l'écart entre ce qui est et ce qui est ciblé (objectif à atteindre). Cherchant à corriger ce delta, le professionnel suscite une occasion d'apprendre. Un manager doit de son côté mettre en œuvre des conditions favorables pour donner l'envie d'avoir envie. L'apprentissage est aussi collectif car tous apprennent l'un de l'autre par le dialogue, les échanges constructifs et une réflexion en commun.

- ***La collaboration***

Elle n'est pas l'addition d'experts, elle forme un tout, une équipe. C'est pourquoi, dès que possible, l'organisation hiérarchique disparaît au profit d'une organisation horizontale. Venir en soutien à un collaborateur en difficulté qui ne sait pas (encore) comment réaliser telle ou telle tâche ou activité, c'est jouer collectif et assurer la cohésion d'un groupe, nécessaire dans

un environnement en mouvement. Mais jouer collectif n'est pas pallier les défaillances volontaires et répétées d'un membre de l'équipe. Le manque de collaboration est un obstacle majeur à l'apprenance. En effet, jouer « perso » et garder le savoir pour soi, c'est empêcher le développement du potentiel d'autrui, c'est casser une dynamique d'apprentissage en mettant en avant l'expertise individuelle. Il fait courir le risque du repli sur soi dans sa tour d'ivoire et développe l'esprit de clocher. Il décourage les autres qui travaillent plus pour compenser l'absence de travail d'un membre de l'équipe (qui n'en est plus d'ailleurs). Le manager doit donc veiller à ce que les règles du collectif soient respectées, car collaborer est un fort enjeu pour assurer un maximum d'efficacité : tout seul on va plus vite mais on ne va pas bien loin. Encourager la collaboration amène les équipes à partager les informations sans enjeux de compétition. Ces échanges offrent une diversité de point de vue qui permet à chacun de s'enrichir. Ils sont le terreau de l'intelligence collective, nécessaire à une meilleure compréhension du système dans lequel s'inscrit l'action de l'équipe.

La transformation des pratiques managériales se caractérise donc par la « création » d'une zone d'apprenance reposant sur quatre piliers : l'exploration, le droit à l'erreur, la collaboration et l'apprentissage. Le manager doit tout faire pour assurer la pérennité de ces conditions, fondement d'une organisation agile.

2.3. L'agilité.

Le concept d'agilité connaît un succès linguistique ces dernières années dans le vocabulaire des organisations. Mais elle est surtout une qualité organisationnelle salvatrice dans un monde en mouvement. Être agile, ce n'est pas être multitâche. Cela consiste « à faire différemment », c'est-à-dire, « à ne plus manager l'incertitude engendrée par les changements mais à l'épouser, l'englober et s'organiser pour elle. » selon Nijssen et Paauwe (2012). L'incertitude et le mouvement de son environnement sont des postulats managériaux, le changement et l'incertitude font partie intégrante de son schéma de pensée
(Morin, 2004). Une organisation qui veut être agile doit et sait s'interroger, se remettre en question sainement sans culpabilisation, sortir de sa routine professionnelle. L'agilité n'est ni spontanée ni décrétée, c'est un exercice permanent semblable à celui d'un gymnaste qui travaille quotidiennement pour rester performant. Une organisation qui souhaite se développer choisira de faire preuve de courage managérial en privilégiant des recrutements basés sur les compétences humaines (soft skills et compétences relationnelles) plutôt que les compétences techniques, la compréhension des enjeux de l'inclusion plutôt que l'expertise contenue dans des bilans auxquels personne n'a accès ou ne comprend rien sinon leurs auteurs, ce qui soit dit en passant est tout sauf inclusif.

- ***La place du manager***

Les enjeux liés à l'inclusion sont si forts qu'il peut être moins coûteux en temps et énergie pour un manager d'accompagner des professionnels à la construction d'une posture ex nihilo en faveur de l'inclusion plutôt que de déconstruire une posture parfois fossilisée sans garantie que celle attendue soit adoptée par les professionnels. Dans et pour une organisation agile, le manager cherche à valoriser les potentiels de ses collaborateurs, il les développe, il encourage

la responsabilisation. Son éthique professionnelle repose sur la solidarité. Lui- même est dans l'apprenance et il intègre la formation dans le quotidien de ses équipes. Chacun apprend de l'autre non en raison de la conjoncture mais en raison de la structure. Le manager qui favorise l'organisation agile formalisera les retours d'expériences et n'hésitera pas à mettre en place des feed-back réguliers, sans jugement, en étant le garant de l'équité de traitement entre collaborateurs. Il contribue au jeu collectif d'une équipe en laissant chacun exposé son point de vue, en accompagnant l'analyse des situations et en ouvrant la voie de l'accord. Il voit en chaque professionnel une ressource au service du collectif plutôt qu'un expert sachant tout. Il accepte la « déviance positive » et constructive (Peretti, 2017). C'est l'audace qu'il hisse comme valeur. Il sort du prêt-à-porter managérial, cadrant, et fait du sur-mesure en valorisant l'expérimentation des professionnels de terrain. Il offre une vision partagée, c'est-à-dire une claire vision de l'avenir, des attendus, des attentes, de sa stratégie, faisant ainsi émerger une ambition collective. Il n'incarne pas le changement, il contribue à sa pollinisation. Il est au second-plan car il valorise ses collaborateurs en célébrant leurs victoires, même petites. Il offre les moyens à son équipe d'aller chercher le savoir, il ne se pose pas en « gardien mystique du temple ». Il développe le pouvoir d'agir de ses équipes par la responsabilisation et le principe de subsidiarité. Cette démarche n'est pas faussement émancipatrice, c'est un modèle à contre-pied du modèle top-down. Le manager laisse une part importante à la réflexion des équipes. Il encourage la responsabilisation et l'autonomie en offrant des nouvelles missions à ses collaborateurs qu'il challenge plutôt que des formations qui les confortent dans leur expertise. Il développe un langage commun et transmet une vision partagée, il favorise le jeu collectif et la créativité. Il n'est pas naïf, mais il est convaincu et convaincant. Il met tout en œuvre pour libérer les potentiels des professionnels qu'il accompagne. En bref, le manager engagé, clé de voute de l'organisation agile, suscite des esprits symphoniques et audacieux, aimant toujours apprendre. C'est ainsi que son action favorisera l'inclusion de ses collaborateurs qui à leur tour essaimeront la dynamique d'inclusion auprès des personnes en situation de handicap. Enfin, le manager n'incarne pas le savoir, l'ambition est partagée et soutenue par l'équipe. En somme, le manager doit donner les moyens d'aller chercher le savoir s'il veut favoriser une organisation agile. Il en crée humblement les conditions favorables. In fine, il se fait oublier ou travaille à son « inutilité » dans l'équipe. Il connaît l'équilibre entre faire, faire faire, faire avec et laisser faire. En leader, il s'inscrit dans l'environnement de la structure, il est lui-même apprenant.

3. Bilan des pratiques professionnelles

3.1. Méthodologie de recherche

Pendant dix-sept mois, des notes informelles ont été prises lors de réunions de pôle à laquelle Monsieur E était rattachée. Cela était portait à la connaissance des professionnels. Les échanges portent sur le retour des professionnels sur les situations complexes. La situation de Monsieur E. semblait complexe en raison de son handicap visible et dégénératif qui laisse à penser que son inclusion en milieu ordinaire serait difficile voire impossible. Huit réunions ont fait l'objet de prises de notes informelles. La dernière prise de note, plus formelle, l'a été dans le cadre d'un focus groupe animé autour d'une analyse de pratique en juin 2020. Le cadre du focus groupe a été posé autour des besoins exprimés, supposés ou surcompensés.

Monsieur E lui a fait l'objet d'un entretien semi directif par visio conférence en raison de la crise sanitaire. Il est semi- directif afin de guider la personne dans le récit de son parcours. Cela se justifiait d'autant plus au regard des difficultés d'élocution. Les thèmes abordés ont été les suivants :

- Le parcours avant le CRP
- L'accueil au CRP
- La liberté/possibilité d'exprimer ses besoins
- L'efficacité des mesures correctives apportées
- La projection dans une trajectoire professionnelle possible (ou pas).

Le but de l'entretien était d'entendre le retour d'expérience d'un usager sur son parcours. Il a été présenté à Monsieur E. Il a été choisi parce que le handicap visible laissant a priori une part plus importante au service médical, mettant en avant le management basé sur l'expertise des professionnels.

3.2. Les limites d'un management axé sur l'expertise des professionnels

Ce type de management suscite à un accompagnement top-down. Les professionnels ayant été consultés en qualité d'experts par leur manager, cela renforce leur posture de « sachant » face à ce que eux estiment être un problème. La situation de Monsieur E a été évaluée au regard de l'expertise de chaque professionnel : bilans neuropsychologique, ergothérapeutique, social, éducatif, pédagogique, insertion. Mais cette pratique justifiée par la seule nécessité d'obtenir un regard expert produit des angles morts et empêche de voir la personne en situation de handicap d'abord comme une personne. Les professionnels écartent la vision globale de la situation ainsi que d'autres éléments de singularité de la personne et sa place comme expert expérientiel.

Avant son arrivée en formation et quelques entretiens avec Monsieur E, il a été considéré que les déplacements de Monsieur E seraient un problème du fait de sa myopathie. Il s'est donc vu octroyer une place en internat externalisé, parce que sa mère et le médecin de l'établissement jugeaient cela nécessaire et ont influencé sa décision en ce sens. Or, ce n'était pas un besoin pour Monsieur E. comme en attestent ses propos.

La pratique professionnelle top-down provoque souvent un cercle vicieux qui éloigne la personne du processus d'inclusion pour les raisons suivantes :

- La pratique top-down renforce l'asymétrie relationnelle, les professionnels savent ce qu'il faut tandis que la personne en situation de handicap peut penser qu'elle ne sait pas ce qui est « bien » pour elle et perd la capacité d'agir sur elle ou leur environnement, sollicitant de plus en plus des avis d'experts ou des tierces personnes. Ce type d'accompagnement contribue d'un repli sur soi et d'un manque de confiance ou d'initiative chez la personne en situation de handicap plutôt que d'une dynamique d'inclusion dans le milieu ordinaire de travail.
- Ecartée des solutions à mettre en œuvre, la personne est au mieux dans une dynamique participative alors qu'elle pourrait apporter une expertise expérientielle

complémentaire en exprimant ses réelles problématiques et la recherche de toute solution. La personne est alors une fois de plus réduite à son handicap, en particulier s'il est très visible. Les perspectives d'inclusion s'amenuisent en conséquence.

Même si les intentions sont bonnes, le management qui laisse la part belle à l'expertise d'une équipe place la personne accompagnée comme un objet de soin fragile à protéger et non un sujet de droit inclus dans l'environnement. Elle limite donc l'inclusion en milieu ordinaire.

3.3. Connaitre et partager les leviers de l'inclusion favorise l'agilité et l'engagement.

Dans la situation étudiée, la chef de service a choisi de placer la personne en situation de handicap comme expert du problème, en partant du postulat que le meilleur ciblage du problème viendrait d'elle. On note donc ce qui suit :

- Monsieur E a d'abord défini ses problèmes qui freinent la réalisation de son projet professionnel : il est influençable et il veut aller trop vite. Il n'a jamais fait mention de son handicap comme étant son problème.
- Dans un deuxième temps, Monsieur E a présenté des solutions. Il pense qu'il doit être entouré de sa famille qui le soutient depuis toujours. Il souhaite quitter l'internat et vivre avec son frère. Par ailleurs, son frère habite à proximité d'un arrêt de tram, d'un orthophoniste et d'un kinésithérapeute. Il estime être en mesure de réaliser les déplacements à pied jusqu'à l'arrêt de tram car environ 100 mètres séparent le domicile des transports.

La situation analysée confirme l'hypothèse selon laquelle le manager peut susciter une dynamique d'inclusion s'il contribue au développement du pouvoir d'agir de la personne sur elle-même et son environnement, ce qui suppose aussi de rééquilibrer les pouvoirs entre elle et les professionnels qui l'accompagnent. Le manager qui agit en faveur d'une dynamique d'inclusion considère deux nouveaux paramètres dans le secteur médico-social et particulièrement dans la RP : revoir la place de l'usager - acteur et non plus spectateur - ce qui a pour conséquence de revoir celles des accompagnants directs - facilitateurs et non plus sachants institutionnels, ressources qu'on sollicite et non plus experts qui prescrivent. D'un autre côté, les professionnels sortiront plus facilement de leur expertise s'ils connaissent et comprennent l'environnement dans lequel s'inscrit leurs actions, c'est-à-dire ses flux, ses tensions, ses influences, ses délais, ses enjeux, que ce soit le secteur dans lequel ils évoluent que le microcosme de la personne en situation de handicap qu'ils accompagnent. Au regard de ces éléments, un manager ne pourra changer les pratiques professionnelles de ses équipes en se contentant d'énoncer des concepts ou en imposant une posture ou vision à coup de notes de service ou de réunions institutionnelles. Il doit soutenir le changement après l'avoir clairement exposé.

Des membres de la Direction du CRP étudié ont décidé de clairement faire connaître la vision de l'établissement que la réhabilitation de la place de la personne en situation de handicap comme actrice principal dans son projet d'inclusion. En conséquence, le médecin, l'infirmier, deux éducateurs spécialisés et un éducateur activité physique adaptée ont démissionné de l'établissement entre juin et novembre 2020. A la faveur de la création d'un nouveau statut

parmi les formateurs de l'établissement, la Direction a décidé d'orienter sa campagne de recrutement de mai à juillet 2020 selon sa vision de l'inclusion. Ainsi, douze postes de formateurs ont été ouverts, tandis que le service formation en compte quinze. Onze des douze formateurs retenus sont sans expérience dans le secteur du handicap voire de la formation. Le choix de retenir ces professionnels a été réalisé selon deux critères. 1) Ils avaient tous compris les enjeux de l'inclusion, ce qu'ont clairement révélé les mises en situations professionnelles lors des entretiens de recrutement 2) Ils n'étaient pas enfermés intellectuellement dans une posture institutionnelle médico-sociale puisqu'ils n'en étaient pas issus. Agés de 23 à 63 ans et originaires de 6 pays différents, ils ont reçu des formations initiales très diverses allant d'un BTS en études de la construction au doctorat en chimie en passant par un master en ressources humaines. Certains ont une carrière dans le commerce, d'autres en comptabilité ou en tourisme. Les cinq professionnels remplaçant les démissionnaires ont été retenus car la mise en situation professionnelle révélée clairement une vision partagée de l'inclusion de la personne en situation de handicap.

Très éclectique, cette nouvelle équipe posait d'emblée un défi managérial qui ne saurait être relevé que par une organisation agile qui déploie une stratégie d'apprenance pour valoriser le potentiel des professionnels qui la composent et mieux agir face aux défis que soulève l'inclusion. A cet effet, chaque semaine depuis leur arrivée, des réunions d'accompagnement managérial s'articulent autour de l'approche environnementale du secteur, l'analyse des expériences d'accompagnement réalisées, y compris celle du manager, des temps techniques, strictement lié au secteur du handicap (cadre légal, veille santé). Ces temps de feed-back accueillis sans jugement offrent l'occasion d'apprendre les uns des autres et de partager les connaissances techniques des professionnels de l'équipe. Ces actions conjuguées permettent de sécuriser la nouvelle ligne managériale. Parmi les résultats obtenus dix mois après leur recrutement, non seulement les missions de chaque professionnel sont réalisées, mais en plus ces professionnels ont été à l'origine d'initiatives inclusives. A titre d'exemple, les conventions partenariales avec des structures de droits communs facilitant les périodes de stage des personnes en situation de handicap ont été multipliées par deux entre septembre 2020 et juin 2021. Les postures de ces nouveaux professionnels ont eu des effets très positifs sur les autres professionnels accompagnants directs. Puisque les réunions de pôle sont pluridisciplinaires, les échanges entre pairs essaiment la ligne que l'établissement fixe en termes d'inclusion. Le management transversal est beaucoup plus fluide, les professionnels ayant le sentiment d'appartenir à une seule et même équipe bien que deux chefs de service se partagent la responsabilité hiérarchique.

Conclusion

Cette étude vise à montrer que le management qui se base sur la seule expertise des professionnels d'une équipe ne contribue pas à mettre en œuvre la dynamique d'inclusion des personnes en situation de handicap. Cette pratique managériale cloisonne les professionnels dans leur silo d'expertise, les renforce dans une posture de sachants. Une asymétrie relationnelle inhibe alors la capacité de la personne en situation de handicap à être actrice de son projet inclusif. Elle n'encourage pas une vision environnementale et systémique qui pourtant facilite la compréhension des enjeux de l'inclusion.

Face à un environnement complexe et en mouvement, le management doit se transformer pour accompagner voire initier la dynamique d'inclusion plutôt que la subir. L'apprenance, au contraire du management top-down, est le meilleur moyen d'accompagner les professionnels. L'organisation apprenante est celle qui apprend de tout, tout le temps, qui ne s'étonne de rien, elle développe agilité et engagement. L'organisation apprend à apprendre afin de se doter d'une plasticité réflexive importante pour aller plus vite que la concurrence ou pour mieux comprendre les nouvelles orientations politiques ou pour saisir la complexité du système dans lequel elle évolue. A son niveau, le manager valorisera l'apprentissage expérientielle afin de laisser s'exprimer le potentiel des professionnels et mieux agir face aux défis que soulève l'inclusion. Déployer l'apprenance dépasse la culture de la formation, Elle fait le pari de l'intelligence collective et du développement de compétences transversales par interaction. Ce n'est pas une organisation qualifiante qui forme les professionnels parce qu'il faut bien utiliser le budget, ou parce qu'il faut répondre à la demande conjoncturelle de l'organisation. C'est une apprenance structurelle qui intègre la formation au quotidien. L'organisation apprend à apprendre. L'apprenance repose sur l'expérimentation, le droit à l'erreur, l'apprentissage et la collaboration. C'est pourquoi, tout organisation qui souhaite être agile doit d'abord se convaincre de cette nécessité. Dès que la vision d'un établissement est clairement partagée par tous, celui-ci mettra en place un fonctionnement horizontal et valorisera le management transversal. On peut envisager qu'un tel établissement prépare et forme ses cadres à d'autres rôles : coachs, animateurs, facilitateurs. De plus, ils seraient alors tournés vers d'autres missions comme par exemple accompagner le droit commun (secteur privé ou public) à l'inclusion des personnes en situation de handicap, devenant ainsi ressources pour la société.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Arnaud B., Eijel C. (2018), Le guide de l'organisation apprenante », Ed. Eyrolles.

[2] Frimousse S., Le Bihan Y (coordonné par) (2017), « Réinventer le leadership », Éditions EMS, p.9 à 155, 203 à 217, 308 à 316, 329 à 332, 449 à 455

[3] Frimousse S., Peretti J-M. (2015), « Regards croisés sur le changement agile », EMS Éditions/Question(s) de management, N° 10, p. 107-123.

[4] Frimousse S., Peretti J-M. (coordonné par) (2018), « L'apprenance au service de la performance », Éditions EMS, p.5 à 113, 135 à 163

[5] Lombardo M, Eichinger R, (1996) « The Carrer Architect Development Planner », Minneapolis, Lominger.

[6] Morin E, (2004), La Méthode, tome 6 L'Ethique, Seuil

[7] Nijssen M. et Paauwe J. (2012) « HMR in turbulent times : How to achieve organizational agility ? », The International Journal of Human Resource Management, July 2012

[8] Senge P. (1990), « La cinquième discipline. L'Art et la manière des Organisations qui apprennent », First Editions

ANNEXES

1) Entretien semi directif
2) Focus groupe

Annexe 1

Entretien semi directif avec Monsieur E.
recueillant son bilan d'accompagnement de son projet par le CRP - mai 2020

Je vous remercie de m'accorder du temps pour discuter de votre parcours. Il me paraît très riche d'enseignement, c'est pour ça que je voulais en discuter avec vous. Cela me permettra aussi d'aider les équipes à mieux accompagner les personnes qui viennent au CRP. Nous avons du temps devant nous, pas de souci. Si vous êtes fatigué de parler, faites le moi savoir, nous ferons une pause.

Pour commencer, pouvez-vous m'expliquer comment en êtes-vous arrivé à suivre une formation au CRP ?

J'ai fait le boulot d'animateur pendant quelques années, j'ai le BAFA. J'aimais trop ça. Mais mon contrat s'est arrêté. Après j'ai eu d'autres problèmes de santé à cause de ma myopathie. Et ma mère a fait un dossier pour moi parce qu'elle m'a dit que je pouvais pas rester sans rien faire, qu'il fallait au moins le bac. J'ai 37 ans bientôt. Mon médecin, il travaille aussi à la MDPH, alors, j'ai dit ok. On a regardé, le bac pro accueil, c'était le plus proche de mon ancien boulot alors j'ai fait ça. Mais en fait j'aimais pas.

Alors, comment s'est passé votre accueil au CRP, les premiers jours j'entends ?

Je suis arrivé, j'ai donné les papiers au secrétariat. On m'a donné les clés de mon studio et on a fait l'état des lieux. Le lendemain, je suis allé en formation. On a lu les documents pour l'incendie, on a rempli les documents d'urgence. Après on a visité le CRP, on a vu aussi les règles à suivre, avec les horaires et tout ça. L'équipe MPSI s'est présentée et ils ont dit ce que chacun faisait au CRP. Ensuite les cours ont commencé.

Avez-vous eu le sentiment que vous faisiez ce que vous souhaitiez et que vous réalisiez votre projet ?

Un peu, mais c'est surtout ma mère qui voulait ça. Après y'avait pas autre chose non plus. Moi je voulais faire le BPJEPS. Mais ça se faisait pas au CRP. J'avais déjà passé l'écrit avant, il y a des années, mais à l'oral j'ai raté. Comme ma mère me disait tout le temps que je peux pas rester sans rien faire, j'ai fait la formation ARCU au CRP, mais j'aimais pas. Mais c'est ma mère qui appelé toujours la MDPH.

Comment se passe le suivi au CRP ? Est-ce que vous pensez qu'il répond à vos besoins ?

C'est bien, les gens sont gentils, ils veulent qu'on y arrive. Moi j'ai eu l'internat parce que je peux pas marcher beaucoup. Mais c'est ma mère qui disait ce serait mieux comme je peux pas

marcher, l'internat c'est plus près du CRP que la maison. Ici aussi le médecin disait que c'est mieux que je sois à l'internat. Mais moi j'avais pas besoin de l'internat, je peux marcher un peu. Mais bon, je l'ai eu alors je l'ai pris. Mais ça m'a fait des problèmes après. Mais [telle professionnelle] me suivait quand même pour m'aider et elle savait que des gens qui fumaient qui prenaient des trucs pas bien venaient chez moi. Aussi que je jouais la nuit, tout ça. J'ai dépensé mon argent n'importe comment. Comme les gens qui venaient n'avaient pas de sous, c'est moi qui payais les coups à boire quand on sortait. Et eux, ils ne travaillaient pas donc on n'avait pas le même rythme. Mais moi je sais pas dire non. XXXX [un professionnel du CRP] m'a aidé à me lever le matin pour aller en formation, elle m'envoyait un texto. Elle disait que j'ai le droit de recevoir qui je veux mais faut se lever le matin, faut assumer. Elle m'a aidé sur mon planning. Mais ça marchait pas trop. Après, le reste, ça va, j'ai surtout besoin de la formation. Aussi j'avais de la kiné et l'orthophoniste. Ça c'est pas au CRP. J'ai arrêté mais là je vais reprendre.

Aussi ce que j'aime bien c'est de faire le hors les murs, vous m'avez expliqué déjà. Comme ça je vais rester ici mais faire la formation BPJEPS. Je vais chercher un stage. J'ai regardé où je peux faire BPJEPS. Ca a pris du temps avec moi. Mais je connaissais mon problème, parce que quand j'ai travaillé avant, j'avais déjà eu des mauvaises influences. J'arrivais toujours en retard au boulot. Puis un jour, j'ai dit « stop », sinon je perdais mon boulot. Mais là j'ai pas réussi à dire non. Mais si je veux réussir ma vie, faut que je dise non parfois. C'est ça qu'il me faut pour réussir. Déjà, ça a été mieux quand je suis parti de l'internat. En fait, j'ai trouvé la solution, je vais vivre avec mon frère, pas ma mère et mon beau-père. C'est pas loin du tram, donc je pourrai me déplacer jusqu'au CRP. J'ai regardé ça va, je peux y aller facilement. Ça me prend 10 minutes. Je vais reprendre le kiné et puis l'orthophoniste après le confinement, ils sont pas loin de chez mon frère. Aussi je veux aller trop vite. C'est pour ça il faut m'aider à faire des petits objectifs avant d'arriver à un gros objectif. J'ai vu ça avec XXX pour mon projet BPJEPS. Je voudrais faire des choses seul. Je peux y arriver.

Et la suite de votre parcours, comment vous la voyez ?

Je vais écrire à la MDPH déjà, je vais tout expliquer. J'espère qu'ils voudront bien que je continue, parce que je sais que j'ai déjà eu plusieurs chances...Si c'est ok, je vais me préparer ici au test, et Mme XXXX verra pendant le stage ce qu'il faudrait faire pour que fasse ce travail, c'est-à-dire elle va voir avec moi combien de temps je peux tenir dans la journée. Je vais aussi chercher une formation BPJEPS et voir combien ça coûte. Avant je vais voir avec Pôle emploi s'ils peuvent me la payer au cas où je peux pas continuer hors les murs. Après j'aurai mon diplôme. Et ensuite je travaillerai, même si c'est pas à temps plein, c'est pas grave.

C'est vraiment très intéressant, votre parcours est riche d'enseignement. Merci encore.

Annexe 2
Recueil des propos des professionnels en accompagnement de Monsieur E.

Ce temps est un feed-back réalisé en équipe d'accompagnants directs, avant ou après un projet personnalisé. Les professionnels ont l'habitude de ce genre de temps d'échange

« Comme souvent, nous allons profiter de ce temps de projet personnalisé de Monsieur E pour échanger sur ce que les différents professionnels ont perçu chez lui durant son parcours au CRP, surtout depuis la préparatoire en septembre 2019. J'aimerais que vous échangiez sur les besoins et attentes de Monsieur E. – les décalages éventuels entre les besoins que vous avez perçus et les besoins ressentis ou exprimés par Monsieur E. La discussion est complètement libre. Je vais prendre des notes pendant que vous échangez. Ce sera utile pour mes recherches sur l'amélioration de l'accompagnement des usagers.»

« -On savait pas grand-chose de lui au départ. On l'a pas reçu en entretien. Enfin, on a su au fil de l'eau et encore... il nous aussi mener en bateau.

-De toute façon, à ce moment-là on recevait personne à leur arrivée. Le problème c'est que Monsieur E, comme il est lourdement handicapé, on s'est dit « on va l'aider sur ça, parce que ça saute aux yeux ». Mais comme dit XXX, c'est pas parce qu'ils sont handicapés qu'ils n'ont pas leur personnalité ou une vie . La preuve, il a fait la bringue pendant des mois, ça a mis en l'air une année de formation. Résultat, il a arrêté la kiné, l'orthophoniste, il a régressé vachement. Il a reconnu qu'il en avait besoin et il reprend là, mais tu te rends compte, on comprend presque plus rien quand il parle. C'est chaud.

- Non, mais déjà cette formation ARCU, c'était pas la sienne. Il a pris ça parce qu'il pensait que ça se rapprocherait de BPJEPS. C'est aussi pour ça qu'il était pas dedans.

- Oui, mais ça a continué à pas aller parce que même en prépa, il était souvent absent. En fait le problème c'est qu'il est allé à l'internat, alors qu'il n'en avait pas besoin

-Oui, mais il a dit qu'il voulait l'internat !

-Non, c'est sa mère et le médecin ici qui ont demandé, et lui en suite il a dit oui. En fait, le problème, c'est qu'à ce moment là, on lui a jamais demandé ce qu'il voulait et de quoi il avait besoin. Mais comme on l'a vu comme un handicapé, on , enfin on... le service médical a dit qu'il fallait faire à son rythme, que c'est parce qu'il était fatigué qu'il décrochait. On n'a pas vraiment écouté les formateurs sur ce coup là encore.

- Attends, moi je savais qu'il avait des amis pas fréquentables et qu'il se couchait à pas d'heure. Tu te souviens pas, il y a eu une bagarre entre lui et Mme ..... à l'internat ? Mais je peux pas lui interdire de voir certaines personnes. C'est son droit, sa liberté. On a fait avec, un planning à suivre ça me paraissait bien, et il a pas dit non Monsieur E.

- Enfin c'est vrai qu'on l'a vu que comme un myopathe et on se disait au fond de nous « le pauvre, on va l'aider ». En plus sa mère elle est hyper présente voire envahissante, elle appelle même la MDPH souvent. Et du coup on est passé à côté de ce qu'il voulait. Si on avait écouté, on aurait évité la formation ARCU pour lui. On aurait dû aussi écouter la mère pour mieux comprendre le fonctionnement de Monsieur E. Et puis ça aurait aussi éviter qu'on se dise qu'il ne profitait pas de ce qu'on lui proposait au CRP. Même à l'internat, t'aurais peut-être pu lui demander « vous pensez quoi de vos amis ? » Enfin je sais pas, mais on a perdu notre temps, et ça tombe, il aura pas de prolongation de notification.

- Moi je suis pas d'accord, on a fait plein de choses pour lui, le planning, le réveiller, aménager ses horaires, l'internat, on a fait une évaluation neuropsy, ergo, social, on en a fait des choses.

- oui, on peut pas dire qu'on a rien fait quand même, on va pas culpabiliser. - C'est clair.

- non mais on a tous bossé, nous aussi en formation on a bossé. On a tellement bossé qu'on s'est même dit qu'il exagérait de pas se saisir de ce qu'on mettait en place pour lui. Lui aussi a perdu son temps, pas que nous. Mais est-ce qu'il en avait besoin de tout ça... c'est ça la question en fait. XXX nous dit toujours « attention à pas confondre besoin et demande ». On n'est pas allé suffisamment le chercher je pense sur cette question, en tout cas c'est mon avis. Regarde, c'est seulement quand on lui a demandé « quel est votre problème selon vous » qu'on a vraiment su ce qu'il lui fallait. On était tous surpris quand même. Attends, « je suis influençable, c'est ça mon problème », tu vois pas tous les impacts que ça a sur son projet ? Il n'ose pas contredire sa mère, même si elle veut bien faire, il accepte des copains douteux chez lui. A cause de ça, du coup, il a perdu une année à faire une formation qu'il ne voulait pas et il a été absent 50 à 60 % du temps de préparatoire.

- En tout cas, il dit qu'il a besoin de nous pour faire du hors les murs si ça se fait. Là on connait ses besoins. Il se sentira rassuré il a dit.

- Sa mère aussi et son frère aussi nous l'ont dit !

Les motifs de satisfaction et d'insatisfaction que vous percevez chez Monsieur E.

-Ah ! Là on peut dire que ça n'a rien à voir avec le début ! Il est à fond !

- C'est parce qu'il sait que s'il fait rien il repart du CRP. On n'a pas assez de recul pour voir ses motivations.

- Je suis pas d'accord. Je vois bien que c'est son attitude qui a changé. Il rend son travail en temps et en heure. Il est motivé. C'est sûr, comme il est en famille depuis le début du confinement, il est entouré, mais en même temps c'est ce qu'il a demandé en février. Il voulait partir de l'internat pour être mieux cadré. Il est vraiment content de ce qu'on lui a proposé : entre sa feuille de route qui l'aide à se repérer, les points d'étape avec moi et XXX, les mises en situation pour apprendre à donner son avis ou à dire non, il avance. Et moi il me l'a dit, il est vachement content. Moi je dirais qu'il va vraiment mieux, que ça y est, ça décolle.

- Peut-être que du coup, comme il n'a plus sa famille sur le dos, ça le soulage. C'est pour ça aussi qu'il est content de ce qui va se faire. Et puis l'idée de faire sa formation BPJEPS hors les murs, ça le motive. Il a toujours voulu faire ça et là on lui dit : « on va vous accompagner pour faire BPJEPS », c'est énorme pour lui.

- Oui, il n'a jamais autant sollicité notre service que depuis qu'il sait qu'il peut faire du hors les murs. Il a quand même regardé un financement avec Cap emploi, sa conseillère, Mme XXX nous dira si ça passe ou pas, même avec AGEFIPH. Faut un plan B si jamais le hors les murs n'est pas validé.

- Là, il voit son projet prendre forme, c'est ça qui le motive. Il a même trouvé un terrain de stage dans une structure à Lormont je crois, un truc par là.

- C'est clair, il est super motivé, pourvu que ça dure !!!

- Je pense que c'est parce que c'est son projet et son plan d'action. C'est lui qui a proposé des solutions, bon nous aussi, mais surtout lui. Il se sent peut-être obligé de s'y tenir, parce qu'il doit se dire, « si ça marche pas, c'est ma faute », je sais pas, peut-être.

- Oui c'est possible, en tout cas il est satisfait pour répondre à ta question. !!!

Les points de votre satisfaction, de votre insatisfaction dans cette situation – dans votre pratique individuelle – dans la pratique d'équipe – dans la pluridisciplinarité – dans le partenariat externe

-Ma grande frustration c'est qu'on s'est trop basé sur l'avis médical, on a pleuré dans les chaumières, sa mère aussi a beaucoup cherché à victimiser son fils. Moi je vois pas les personnes handicapées comme des personnes handicapées d'abord, du coup, ça m'a agacé souvent qu'on ramène toujours les problèmes qu'il rencontrait à sa maladie. Enfin je sais pas. On l'a pas aidé comme il fallait, et on n'a pas assez écouté les formateurs non plus. On les voit au quotidien, et pas pendant un rendez-vous, on a un autre point de vue. Du coup, j'avais l'impression qu'on a tous bossé pour rien, alors qu'on sentait que le problème était ailleurs. Je dirais qu'on peut vraiment faire mieux côté pluridisciplinarité et pratique d'équipe. On n'échange pas assez bien, c'est comme si c'était un millefeuille d'interventions. Alors, ben, le travail d'équipe a un impact sur ma pratique professionnelle individuelle.

- Je suis d'accord. En plus, dans ma pratique professionnelle, je cherche pas assez l'avis de la personne et je me fie trop à l'avis médical. On devrait revoir ça. Je prends le handicap et je m'adapte, je prends pas assez de recul.

- Je trouve pas moi, on a fait vraiment de notre mieux, on est tous intervenus dans notre champ de compétences. Après je ne pouvais pas deviner que son problème était ailleurs. Par contre, je sais pas comment on va faire pour le hors les murs, ça va être chaud. Qui va vouloir de lui ? Comment on va intervenir ?

- On va sortir de nos murs, comme les formations ! J'ai vachement appris avec ce PP en tout cas surtout que souvent on débrifait. Moi, sinon mon insatisfaction c'est la co référence de projet personnalisé. On devrait revoir ça. Parce que tu vois parfois, Monsieur E disait un truc à XXXX et une autre chose à moi. Même quand on le rencontrait à trois, on n'obtenait pas grand-chose au final...

- Oui c'est vrai.

- Moi je trouve qu'on a bien géré. Chacun a travaillé dans son domaine, on croise nos points de vue, et on agit. Après on s'est planté sur sa situation à Monsieur E., ça arrive et ça arrivera encore. Et oui, Monsieur E est handicapé et il faut le voir comme tel. On peut pas faire sans. On va pas faire sans le diagnostic. On part de là et on voit comment on construit le projet avec la personne. C'est ça notre job. Moi je trouve que ça a été. Je suis pas frustrée.

- Moi, je sais pas, je dirais comme XXXX mais j'ai pas assez de recul pour vous dire ce que j'en pense. Le plus dur est devant avec le hors les murs en tout cas. Et faudra aussi garder le contact avec le kiné et l'orthophoniste. Comment on va faire avec tout ce monde-là ?

- Et la famille je pense, on peut pas faire sans.

LA DIASPORA COMME ENJEU DÉTERMINANT DE LA DIVERSITÉ DANS LE CONTEXTE DE LA GLOBALISATION

Freddy KALENGA KALAMBAYI
E-mail: fred.kalenga@gmail.com
Tél. : +243 89 3034 953 / +32 465 501985

Promotrice : Professeure Annie CORNET
HEC-Liège (Liège Université-Belgique)-EGiD

Résumé

Dans l'optique du dynamisme interculturel actuel, il y a lieu de noter que la diaspora grâce à la numérisation à outrance et à une baisse sensible du coût de transport aérien, s'est vite évertuée à développer une mobilité sans précèdent, à la recherche des nouvelles opportunités d'emplois et d'affaires dans un contexte mondial globalisé.

Les compétences acquises par la diaspora durant son séjour dans les pays d'accueil, font qu'elle devienne de plus en plus compétitive et sollicitée pour les diverses opportunités d'emploi offertes (à l'international) au même titre que les étrangers expatriés d'autrefois.

La logique de ce mouvement voudrait qu'elle opte à priori comme stratégie de mobilité et de choix de retour, son pays d'origine, pour des raisons évidentes, notamment celles liées à ses affinités culturelles et identitaires.

Partant de la théorie des ressources et des compétences et celle de la dépendance aux ressources, nous estimons que la diaspora qui dispose d'une double culture est à même de faire rayonner la politique de la diversité dans un contexte mondial caractérisé par le foisonnement des grandes entreprises et organisations multiculturelles.

Notre démarche qui est essentiellement théorique s'inscrit dans l'optique de proposer un piste de réflexion susceptible d'appréhender le rôle central de la diaspora dans la promotion des politiques de la diversité.

Mots clés : multiculturel, organisation, diaspora, diversité et gestion de la diversité

Abstract

From the perspective of the current intercultural dynamism, it should be noted that the diaspora, thanks to excessive digitization and a significant drop in the cost of air transport, quickly strove to develop unprecedented mobility, in search of new job and business opportunities in a globalized world context.

The skills acquired by the diaspora during their stay in host countries, make them become more and more competitive and in demand for the various job opportunities offered (internationally) in the same way as foreign expatriates in the past.

The logic of this movement would like it to opt a priori as a strategy of mobility and choice of return, its country of origin, for obvious reasons, in particular those linked to its cultural and identity affinities.

Starting from the theory of resources and skills and that of dependence on resources, we believe that the diaspora, which has a dual culture, is able to promote diversity policy in a global context characterized by the proliferation of large multicultural businesses and organizations.

Our approach, which is essentially theoretical, is in line with the perspective of offering a line of thought capable of understanding the central role of the diaspora in the promotion of diversity policies.

Keywords: multicultural, organization, diaspora, diversity and diversity management

Introduction

La rencontre des cultures s'impose, les organisations deviennent de plus en plus multiformes, adoptant et adaptant un mode gestion basé sur la prise en compte des différentes dimensions et tendances culturelles : une diversification et complexité des réalités sociétales s'imposent d'elles-mêmes.

Le concept de la diversité a pris une ampleur si considérable ces dix dernières années poussant le journaliste Brice Couturier à relayer les propos de Michel Zarka, PDG d'une entreprise multinationale *« aux maîtres mots d'hier ; aligner, normaliser, converger vont se substituer ; diversité, adaptations locales, capacité d'animer des entités autonomes* » (Duport & Janicot, 2010, p.3).

Dans cette optique de changement de paradigme et de dynamisme interculturel, il y a lieu de noter que la diaspora grâce à la numérisation à outrance et à une baisse sensible du coût de transport aérien, s'est vite évertuée à développer une mobilité sans précèdent, à la recherche des nouvelles opportunités d'emplois et d'affaires dans un contexte mondial globalisé.

Les compétences acquises par la diaspora durant son séjour dans les pays d'accueil, font qu'elle devienne de plus en plus compétitive et sollicitée pour les différentes opportunités d'emploi offertes (à l'international) au même titre que les étrangers expatriés d'autrefois.
La logique de ce mouvement voudrait qu'elle opte à priori comme stratégie de mobilité et de choix de retour, son pays d'origine, pour des raisons évidentes, notamment celles liées aux affinités culturelles et sociologiques.

Néanmoins, il faut reconnaitre que ce parcours ne s'est pas réalisé de manière automatique. Dans les conditions similaires d'importations en ressources humaines dans les pays en voie de développement, la majorité des entreprises multinationales recouraient naturellement à l'expertise des expatriés étrangers issus des pays développés. En définitive, cette expérience avait occasionnées d'énormes difficultés à cause des conflits interculturels opposant souvent les employés locaux et les experts étrangers.

La nouvelle approche voudrait que les postes autrefois occupées par ces expatriés deviennent ainsi progressivement l'apanage de la nouvelle élite africaine issue de la diaspora (Hazoume, 2020). Cette disposition fait suite à l'amélioration sensible des nouvelles compétences acquises et aux parcours académiques et professionnels très riches accumulées à travers leurs séjours dans les pays de résidence.

C'est pourquoi, nous observons une forte propension de l'élite africaine issue de la diaspora opérant de plus en plus de mouvement de retour vers le foyer à la recherche des opportunités entrepreneuriales et des offres d'emploi alléchantes à la fonction publiques ou dans les structures internationales ou multinationales.

Les difficultés autrefois constatées ou remarquées auprès des expatriés pour leur accommodation dans leur environnement d'accueil ont fait appel à plusieurs théories dont notamment celles du cycle d'expatriation (Black, Mendenhall & Oddou, 1991) qui formalise à travers leur modèle un processus complet d'explication et de compréhension des étapes à franchir par un expatrié pour s'adapter à un environnement étranger.

Les différentes expertises acquises par la diaspora à l'heure actuelle, viens justement résoudre un problème séculier des difficultés d'adaptation des expatriés occidentaux ou asiatiques qui viennent travailler dans un environnement économique et sociopolitique très éloigné de leurs réalités.

Outre les compétences intellectuelles et professionnelles avérées, la diaspora qui a longtemps évolué dans les pays de résidence bénéficie des atouts culturels considérables à même de pouvoir évoluer aisément dans les deux pôles géographiques (pays d'accueil et pays d'origine), sans subir des transformations substantielles et conséquentes au regard de cette double identité.

Il faut ajouter que, le monde actuel vit une intensification des contacts internationaux et des situations de travail dans lesquelles des gens doivent « fonctionner » ensemble malgré une grande diversité. Des différences d'âge, d'apparence physique, d'appartenance religieuse, de culture et de valeurs, d'expérience managériale, d'éducation et de formation, d'origine

ethnique, d'orientation sexuelle, de genre ou encore de handicaps constituent un des principaux défis pour les entreprises dans un contexte de globalisation croissante (Yanaprasart, 2010, p.133).

Duport et Janicot considèrent à juste titre que le management interculturel qui célèbre le respect de la diversité culturelle dans l'action managériale, serait même un levier de la performance de l'entreprise (Duport & Janicot, 2010) au regard des retombées économiques et sociales qu'il la fait bénéficier.

A travers ce document, nous comptons présenter une dimension de la diversité portant trait à l'implication ou l'insertion de la diaspora dans les activités des entreprises qui optent pour une ouverture à l'international.

Notre analyse consiste à ressortir l'apport de la diaspora dans la gestion de la diversité au regard de sa double culture dans un contexte mondial caractérisé par la globalisation des activités économiques.

Une grande partie des entreprises occidentales développent ses activités de production et commerciales en dehors de leurs zones économiques classiques. Cette délocalisation présente de nouveaux défis de management dans ce sens qu'elle nécessite auprès des dirigeants et managers de pouvoir acquérir des nouvelles compétences interculturelles ou multiculturelles pour prétendre à une réussite probable.

Avec la mondialisation, les frontières nationales s'estompent, se perméabilisent, favorisant ainsi les échanges économiques mais aussi la circulation des biens et des personnes, des idées, des savoirs, des cultures et des capitaux (Duport & Janicot, 2010, p.4).

Les activités des entreprises exigent désormais une connaissance des contextes internationaux, de différentes valeurs culturelles ainsi que des aptitudes sociales nécessaires pour faire des affaires partout dans le monde (Yanaprasart, 2010, p.140).

Ce travail s'est fixé comme objectif d'apporter un éclairage nouveau dans le débat scientifique autour de la problématique sur la contribution effective de la diaspora dans le discours sur le management de la diversité.

À ce titre, Qu'est ce qui peut expliquer l'intérêt suscité auprès de l'opinion de l'apport de la diaspora dans les nouveaux discours sur la diversité ? Les compétences acquises par la diaspora peuvent-elles permettre dans les conditions actuelles, d'envisager la réappropriation progressive des emplois et postes autrefois réservés aux expatriés étrangers ? Partant de cette double identité revendiquée par cette élite diasporique, est-elle en mesure d'atteindre les défis de la diversité dans les organisations multiculturelles au même titre que les expatriés étrangers ?

Au regard de la double culture revendiquée par la diaspora, nous estimons qu'elle est habile et dispose des compétences nécessaires pour relever les défis de la diversité dans un contexte mondial dominé de plus en plus de par les organisations multiculturelles.

Partant de notre revue de littérature rigoureusement sélectionnée, voici comment se structure l'ébauche de notre travail :

- La première partie va s'attarder sur la revue de littérature de cette étude. Le premier point de cette partie traitera du cadre conceptuel et théorique de notre analyse où nous parlerons du vocable diversité et du concept de la diaspora, ensuite nous allons aborder les théories avancées en gestion de la diversité en lien avec la diaspora. Le deuxième point évoquera les différents enjeux de la diversité dans les organisations modernes, où nous traiterons tour à tour, les diverses pratiques de la gestion de la diversité, les contraintes et limites liées à sa mise en application ainsi que de la relation entre gestion de la diversité et performances économiques de l'entreprise.
- La deuxième partie sera consacrée à la discussion où nous parlerons de la diaspora comme enjeu de la diversité dans le contexte actuel d'émergence des organisations multiculturelles et une conclusion bouclera l'essentiel de ce travail.

1 - Méthodologie

Pour arriver à apporter une analyse critique sur une partie de la littérature destinée aux enjeux de la diversité en liens avec la diaspora, nous avons focalisé notre attention sur une lecture approfondie de la gestion de la diversité, aux pratiques transnationales de la diaspora africaine ainsi qu'à l'émergence des organisations et entreprises multiculturelles dans le contexte africain.

Partant d'un raisonnement par rationalité, appelé aussi individualisme méthodologique (Sem & Cornet, 2017, p.21), nous allons tenter de fournir des enseignements nécessaires sur la dimension de la diversité en liens avec la diaspora.

Sur base de quelques théories mobilisées et de notre formation en gestion des ressources humaines, nous allons tenter d'apprécier la pertinence de la gestion de la diversité dans le contexte africain ainsi que sa corrélation avec la performance économique et sociale des organisations.

En essayant de démontrer l'avantage de l'appropriation progressive des postes de responsabilités autrefois réservés aux expatriés étrangers des entreprises internationales par la diaspora, nous tenterons de donner les préalables et les facteurs des succès pour une bonne intégration de la diaspora dans ce circuit professionnel des cadres à l'international.
Notre démarche étant essentiellement théorique, elle s'inscrit dans l'optique de proposer un piste de réflexion susceptible d'appréhender le rôle central de la diaspora dans la promotion des politiques de la diversité.

2. Revue de littérature : La diversité et la diaspora, au cœur de la préoccupation de gestion des organisations modernes

2.1. Cadre conceptuel et théorique de cette étude

2.1.1. Approches définitionnelles de la diversité

Des nombreuses définitions jalonnent actuellement le concept de la diversité. Partant de la liste non exhaustive des différentes définitions sélectionnées, nous avons fait l'effort intellectuel de les structurer en fonction des certaines orientations sociologiques et économiques.

Le terme diversité parait comme un concept polymorphe et transversal apparu aux Etats-Unis aux débuts des années 1990 pour contrer les critiques adressées à l'égard des politiques d'égalité des chances et d'*affirmative action* (Kelly Erin, Dobbin Frank, 1998; Bender Anne-Françoise, Pigeyre Françoise, 2004) cités par (Bruna & Chauvet, 2010, p.5)**.**

Concept en perpétuelle évolution, la tendance à définir la diversité «semble favoriser une définition large, qui va au-delà des différences visibles» qui, pour de nombreuses personnes, sont trop étroitement liées à l'action positive (Kreitz, 2008, p.102).

En passant, on peut recourir à l'observation soulevée par Kreitz, qui nous pousse à confirmer que la plupart des auteurs en définissant la diversité se rapprochent ou privilégient la dimension normative ou égalitaire, d'autres par contre s'appuient sur les aspects pratiques de son opérationnalisation (Kreitz, 2008). De ce point de vue, le concept de la diversité reste et demeure avant tout un vocable dynamique qui fait appel une action ou s'oriente vers une application aux approches normatives. Cette notion se rattachant essentiellement aux minorités.

Les réflexions de Bereni et Jaunait (2009) correspondent parfaitement aux observations formulées par Kreitz (2008). Les textes réunis dans ce dossier pointent en effet les deux registres parfois contradictoires qui s'entremêlent dans les définitions sociales de la diversité : d'un côté, le concept semble être subordonné au principe d'*égalité*, et s'insérer dans les politiques redistributives qui visent à le traduire en acte; de l'autre, la notion de diversité paraît constituer une fin en soi, une norme autonome, dont la raison d'être serait à trouver dans la maximisation de l'*utilité* collective (Bereni & Jaunait, 2009, p.6).

De même que beaucoup d'écrivains actuels définissent la diversité comme une différence significative qui distingue un individu d'une autre description qui couvre une large gamme de qualités évidentes et cachées (Kreitz, 2008, p.102). C'est probablement cette particularité qui donne tout son sens à ce vocable.

Le rapport Versini sur *La diversité dans la fonction publique* adopte « une définition globale de la diversité » qui inclue la question de handicap, de la parité, des travailleurs âgés et de ce que les auteurs appellent « la diversité sociale » (Doytcheva, 2009, p.113).

Si l'on suit le sens commun, manager la diversité renvoie au fait d'intégrer et faire coopérer de manière efficace des personnes présentant des caractéristiques sociologiques différentes, considérées comme légitimes (Bruna & Chauvet, 2010, p.5).

Cascio reste plus opérationnel (1995) et se réfère à juste titre à la diversité en termes d'âge, de sexe et de « culture » au sens d'origine. Selon son appréhension, la diversité se repose sur des attributs observables, tels que le sexe, l'âge, l'origine réelle ou supposée, ou non observables comme l'orientation sexuelle, les convictions religieuses ou l'origine sociale mais tous sont inéluctablement rattachés à l'être humain (Cascio, 1995).

Garner Moyer aborde les choses dans le même sens en donnant à son tour une définition plus pratique de la diversité. Elle la considère comme l'ensemble des mesures prises par les employeurs pour recruter, conserver et perfectionner des salariés issus de catégories sociales variées. Elle est également comprise comme le fait d'accroître la présence dans les entreprises d'employés de nationalité, sexe, d'origines ethniques différents (Garner-Moyer, 2006, p.25).

Dans ce sens, le terrain d'expérimentation, de prédilection, d'expression, d'opérationnalisation de la diversité demeure souvent les organisations structurées ou les entreprises formelles qui ont mieux comprises et assimilées les notions de la diversité jusque-là. En outre, elles sont capables de fournir les informations fiables sur son évolution ainsi que les bénéfiques tirés de sa mise en application.

Partant de toutes ces définitions, il semble évident que la question de la diversité est d'abord une question de ressources humaines et c'est à ce titre, traitée le plus souvent comme une dimension fondamentalement humaine dans la littérature managériale française, contrairement à la littérature anglo-saxonne qui s'intéresse - elle - davantage aux dimensions économiques et financières de la diversité (Garner-Moyer, 2006, p.24).

Toutefois, la définition qui semble nous donner un caractère complet est celle fournie par Cornet, Warland et Maréchal (2009) qui considèrent la « Gestion de la diversité » comme étant la mise en œuvre d'une politique de gestion des ressources humaines visant à offrir à chacun et chacune des opportunités d'emploi et de carrière en lien avec ses compétences et aspirations, s'inscrivant dans le respect de l'égalité des chances et de traitement de tous les travailleurs et dans la lutte contre toutes les formes de discrimination (Cornet, Warland, & Maréchal, 2009, p.2).

Il y a lieu de décortiquer certains aspects de cette définition ;

- Premièrement, la gestion de la diversité reste et demeure avant tout une politique volontariste voulue par la hiérarchie d'une organisation ayant compris le bien-fondé de sa mise en application au sein de l'organisation au-delà de certaines politiques publiques imposées.
- Deuxièmement, la gestion de la diversité reste un aspect qui cadre avec les préoccupations classiques de toute entreprise, celles de promouvoir des personnes ayant des profils qui convergent avec les compétences recherchées au-delà de toutes autres considérations.

Enfin, elle consiste à promouvoir dans sa politique de recrutement et de promotion en toute inclusivité de toutes les couches de la population en mettant un accent particulier sur les minorités sociales et ethniques.

Gamlen estime quant à lui que les organisations du XXIe siècle vivent et sont confrontées à la diversité à trois niveaux: une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée, une clientèle multiculturelle et un défi croissant pour la part de marché des concurrents internationaux (Gamlen, 2014).

Cornet et Warland nous font savoir que cette notion renvoie à trois phénomènes macrosociaux majeurs (Cornet & Warland, 2008, p 5-47). Cette référence se conçoit à notre avis comme la manière de comprendre l'enjeu actuel du concept qui couvre plusieurs réalités convergentes et de surcroit permet de le légitimer son bien-fondé.

- la diversification croissante de la clientèle et des usagers impliquant pour les entreprises un effort accru en matière d'identification, de compréhension et de traitement de leurs besoins et de leurs exigences. Pour être efficiente, conserver et gagner des parts de marché, l'organisation se doit se résoudre à répondre aux revendications spécifiques de certaines catégories de son public (Bruna & Chauvet, 2010, p.5).
- la diversification croissante de la main-d'œuvre sur le marché de l'emploi allant de pair avec un environnement institutionnel, social et économique de plus en plus complexe (féminisation du marché de l'emploi, accroissement des mobilités professionnelles internationales dans un contexte de mondialisation des marchés). Cela implique d'ajuster les processus RH afin de permettre à l'entreprise d'ouvrir son recrutement afin de capter les meilleures talents et, donc, d'accroître sa performance (Bruna & Chauvet, 2010, p.5).
- la diversification (en termes de genre, d'âge, d'origines, de culture, de conditions) du profil des travailleurs à l'intérieur des organisations. Cela appelle à mettre en place des procédures RH à même de permettre le plein d'épanouissement des travailleurs dans leur diversité (reconnaissance de leurs compétences et expériences dans le cheminement de carrière, progression hiérarchique et salariale…) afin d'assurer la meilleure intégration des équipes mixtes (Bruna & Chauvet, 2010, p.5).

En général, beaucoup des chercheurs estiment que les caractéristiques de la diversité se structurent en quatre domaines: la personnalité (p. ex., Traits, compétences et capacités), les caractéristiques internes (situation matrimoniale ou parentale), les caractéristiques externes (nationalité, statut parental, culture et religion) et les caractéristiques organisationnelles (p. ex., poste, service, union / non syndicat) (Kreitz, 2008, p.102).

2.1.2. La diaspora comme ressource mobilisable de la diversité

L'engouement des Etats pour un recours constructif à leurs talentueux expatriés contraste avec le défaitisme antérieur à l'endroit de ces compétences considérées jadis comme définitivement perdues (Meyer, 2015, p.325).

Cette phrase résume clairement la nouvelle orientation ou démarche opérée par la diaspora, qui lui confère à présent un rôle plus actif dans son espace d'origine.

Devant cette évidence, Bordes-Benayoun constate qu'« elle a pris une valeur symbolique et politique considérable pour les peuples éparpillés désireux d'affirmer leur unité et leur présence sur la scène mondiale » (Bordes-Benayoun, 2012, p.14). En poursuivant son analyse, il nous fait savoir que si cette diaspora évoquait hier l'exil et l'exclusion de peuples sans attaches, elle a aujourd'hui pris le sens positif attaché aux revendications identitaires transnationales et acquis la dimension d'un mythe (Bordes-benayoun, 2012, p.14).

En essayant de définir le concept de la diaspora en lien avec la diversité, nous sommes attiré par celle évoquée par Mvuenzolo Bazonzi (2017). En effet, ce concept évoque l'idée des populations transnationales, vivant depuis plusieurs années ou depuis plus d'une génération dans un endroit éloigné de leur patrie, mais reliées à celle-ci par une filiation réelle ou « imaginée » (Mvuezolo, 2017, p.205).

Cette définition en elle-même couvre forcement la notion d'attachement et d'identité à une patrie. Mais fait appel logiquement à un complément, celui de l'intérêt que celle-ci manifeste dans l'épanouissement de son milieu d'origine. En outre, l'intention pour cette diaspora de retourner dans son pays d'origine avec des nouvelles compétences mesure la portée de son intégration dans la vie professionnelle, sociale et politique, tout en assumant un rôle particulier.

Casteight estime quant à lui que la notion de diaspora recouvre une triple réalité : la dispersion totale ou partielle d'un peuple dans un certain nombre de pays ou de contrées ; un enracinement réel dans les territoires d'accueil ; le maintien, à travers le temps et l'espace, d'une part significative de l'identité originelle, ne fût-ce qu'à travers les mémoires familiales (Casteigts, 2017, p.2).

Pour les firmes et les organisations internationales qui veulent s'installer de façon durable dans le pays du sud par exemple, la diversité demeure de plus en plus un passage obligé au regard de la multi culturalité des ressources humaines dont elles disposent et gèrent en même temps.

Par conséquent, la diaspora peut assurer avec aisance le rôle d'amortisseur ou de synergie entre les différentes cultures en jeu.

Les communautés diasporiques peuvent ne pas être pleinement acceptés par leur pays d'accueil et aspirent généralement à un retour dans leur pays d'origine le moment venu (Ojo, Nwankwo, & Gbadamosi, 2013). Il est reconnu que la diaspora qui exprime le besoin de retourner dans son pays d'origine a logiquement acquis une expertise de qualité et des moyens financiers suffisants pour faire face à son nouveau contexte.

Cet avis est repris par Valax et Duport (2017) dans un rapport de l'OCDE (OCDE, 2009) « Les ressources des migrations de retour peuvent être de trois types. Premièrement, les migrants rapportent avec eux l'éducation et l'expérience professionnelle acquises à l'étranger.

Deuxièmement, ils peuvent revenir avec du capital financier, constitué par l'épargne accumulée lors du séjour à l'étranger, et qui peut être rapatriée sous une forme plus ou moins liquide. Enfin, ils disposent d'un capital social spécifique lié à leur expérience migratoire. » (Duport & Valax, 2017, p.3).

De la même façon, le rapport de la Banque Mondiale de 2016 appuie cette affirmation en reconnaissant que le retour physique de la diaspora a beaucoup plus d'impacts sur l'économie du pays d'origine que les fonds transférés (BM, 2016). Le gain le plus significatif que produit le retour des migrants est le transfert de compétences (BM, 2016).

En parlant justement de l'intention de retour de la diaspora, la recherche menée par Flahaut, révèle que le retour des migrants, au moment de leur arrivée en Europe, est liée à ce qu'ils estiment être le mieux pour eux et pour leur famille. En dépit des opportunités qu'ils peuvent rencontrer, ceux qui partent dans une perspective de formation professionnelle ou d'études sont logiquement dans le schéma de revenir dans leur pays d'origine car ayant bien capitalisés leurs acquis, ils sont conscients que leur expérience migratoire aura un effet positif sur leur vie et celle de leur proche après le retour (Flahaux, 2015, p.125).

Cette acquisition des compétences leur confère un positionnement confortable au même titre que des expatriés étrangers avec comme atout majeur, la compréhension culturelle de la firme du pays d'accueil et les réalités sociologiques de leur pays d'origine. De plus en plus beaucoup nourrissent cette envie de retour pour participer pleinement aux efforts de développement.

Dans l'article de Nkongolo et Chrysostome , le terme «diaspora» est utilisé pour les personnes qui ont émigré ou qui sont des descendants de personnes qui ont émigré de leur pays d'origine et résident de façon permanente dans un autre pays d'accueil tout en maintenant un lien psychique avec le pays d'origine (Gillespie et al. 1999; Riddle et al. 2008a) cités par (Nkongolo-Bakenda & Chrysostome, 2013).

Tout en évoluant dans son pays de résidence, la diaspora s'efforce de maintenir ses contacts avec son pays d'origine dans l'optique de rester en adéquation avec l'évolution de la mentalité dans la perspective d'un retour probable. Ces maintiens de contact peuvent s'opérer soit à distance à travers les réseaux sociaux soit à travers une mobilité transnationale.

Cette dimension transnationale demeure un atout majeur dans son implication en tant que businessman, observateur étant donné leur intérêt et leurs séjours fréquents dans les pays d'origine. La diaspora possède une bonne connaissance de leur situation politique, économique, technologique, sociale et culturelle. Il est donc plus probable qu'ils identifieront facilement les opportunités commerciales dans leur pays d'origine et identifieront les produits ou services de leur pays d'accueil qui pourraient être utilisés pour tirer parti de ces opportunités (Nkongolo-Bakenda & Chrysostome, 2013).

C'est à juste titre que Yann Hazoume (2020) constate qu'il y a une vingtaine d'années, dans un contexte où les multinationales européennes, indiennes, singapouriennes et chinoises rentraient en compétition féroce pour prendre ou renforcer des positions sur le continent

africain présentant d'alléchantes perspectives de croissance, les « repats » africains et plus tard les cadres locaux se sont invités sur un terrain longtemps resté la chasse gardée des cadres expatriés (Hazoume, 2020, p.2).

Le terme Repats fait reference à des professionnels, ressortissants africains ou d'origine africaine, issus de la diaspora, qui reviennent travailler sur le continent. Vocable construit par référence à celui d « expats ». Les repats sont aussi désignés par le terme de « returnees » en anglais. C'est-à-dire ceux qui « reviennent » en anglais (Hazoume, 2020).

Le renouvellement des pratiques culturelles des diasporas constitue un exemple de cette réarticulation des différents registres de proximité (Casteigts, 2017, p.2).

Hazoune argumente sur l'intérêt de voir une convergence de raisons à l'émergence de ce phénomène dans l'univers du recrutement en Afrique : élévation du niveau d'éducation, plus grande disponibilité de talents, volonté d'internationaliser les parcours et de contribuer au développement économique du continent. C'est aussi une opportunité saisie par les employeurs internationaux en Afrique pour résoudre une équation économique : recruter au même niveau de talents à un coût inférieur, tout en répondant, enfin, à des exigences de « contenu local » qui se faisaient pressantes (Hazoume, 2020). Notamment une maitrise de l'environnement local par la diaspora évitant du coup des charges financières et émotionnelles liées au cycle d'expatriation des cadres expatriés étrangers.

Ce sujet est devenu épineux au sein des états-majors de multinationales françaises et plus généralement européennes, intervenant historiquement en Afrique. Du coup, plusieurs vocables ont émergé pour essayer d'expliquer la question des statuts intercalaires pour répondre à la multiplicité des situations de ces nouveaux expatriés africains issus de la diaspora.

C'est ainsi qu'il a fallu littéralement distinguer jusqu'à 6 statuts ou quasi-statuts : l'expatrié, le détaché, le « repat » binational, le « repat » africain, l'expatrié africain et l'employé local (Hazoume, 2020).

Un atout s'est imposé dans ce sens, la diaspora africaine retourne dans un environnement que l'on suppose mieux connaitre que l'expatrié européen et surtout, elle y retourne dans une perspective de long terme ce qui n'est pas un mince avantage.

Néanmoins, certains des DRH et DG de filiales sur le continent africain disent être actuellement circonspects quant au recours privilégié aux « repats » en raison de nombreux échecs rencontrés (adaptation, indécision quant aux nouveaux choix de vie, « backouts » (Hazoume, 2020). Car une mauvaise préparation ou même l'absence de préparation de la part des expatriés et des employeurs contribuent aux retours décevants, aux difficultés (et même aux ruptures) familiales ainsi qu'à l'amertume de ceux qui se rendent compte que leur développement professionnel en a souffert (Joly, 2012).

Malgré toutes ces réticences, Les multinationales sont désormais bien plus conscientes des enjeux et de la nécessité de rentrer par le culturel sur les marchés en Afrique (Hazoume, 2020).

Et sont toutes unanimes quant à la cause de l'africanisation des rôles clés de leurs filiales en Afrique est globalement souhaitée, surtout via le recrutement de « repats » (Hazoume, 2020).

2.1.3. Approches théoriques de notre analyse

Le modèle du transnationalisme et multiculturaliste a su dans le temps supplanter totalement l'approche de l'assimilation développée par Gordon vers les années 64 aux Etats Unis. Ce modèle, qui a dominé des nombreuses années durant consistait à décrire l'absorption de la culture et des mentalités des immigrés par celles de la société dominante (pays développés) (Zelinsky & Lee, 1998).

Par contre, Le principe du transnationalisme part de l'idée que la diaspora développe une forte mobilité entre son pays de résidence et celui d'origine, de sorte qu'elle s'affiche finalement comme détenteur d'une double identité culturelle '' (Keohane et Nye, 1970: 383 cité par Cassarino, 2004).

Dès lors, la gestion de la diversité se nourrit fortement du concept transnationaliste et multiculturaliste car ils se conforment avec le contexte mondial actuel profondément imprégné par la mobilité des ressources humaines, financières et matérielles.

La théorie dit-on, sert à comprendre un phénomène particulier en partant d'un raisonnement ou d'une vérification pratique (P Sem & Cornet, 2017).

Dans ce cadre, deux théories ont été identifiées pour soutenir notre analyse dans la prise en compte de la nouvelle dimension de la diaspora comme porte étendard de la diversité au sein des entreprises et des organisations. Il s'agit de la théorie des ressources et des compétences développée grâce aux travaux d'Edith Penrose et celle de la dépendance aux ressources inspirée des recherches de Pfeffer & Salancik, 1978

À partir de ce cadre théorique, nous suggérons que la prise en compte de la variable diaspora demeure une dimension déterminante dans la réinvention et la redynamisation de la pratique de la diversité au sein des entreprises et des organisations.

Comme le soulignent Cox et Blake (Cox Taylor, Blake Stracy, 1991) dans un contexte d'instabilité croissante de l'environnement, d'essor rapide de la mondialisation, d'internationalisation et de diversification accrues de la main-d'œuvre – notamment hautement qualifiée – la sensibilité des managers aux problématiques de la gestion de la diversité est allée croissante.

S'appuyant sur la théorie des ressources et des compétences, des travaux académiques récents se sont penchés sur l'articulation entre diversité et performance des organisations.

S'inspirant des travaux d'Edith Penrose, la *Ressource-Based View* (théorie des ressources et des compétences) promeut une perspective plus centrée sur l'organisation que l'analyse stratégique, en montrant la capacité des organisations à transformer leur environnement

grâce à leurs ressources et compétences. L'objet de la stratégie d'entreprise n'est pas seulement de savoir s'adapter à un environnement mais également de pouvoir le transformer et valoriser ses ressources et des compétences internes (Bruna & Chauvet, 2010, p.8).

Dans ce cadre, l'optimisation de la réactivité d'une entreprise impose de construire un nouveau pilotage de la performance (Ernult Joël, 2005) basé sur une meilleure identification, articulation et opérationnalisation des leviers susceptibles de stimuler la performance et la compétitivité de l'organisation (Ernult, 2005).

Si l'on suit Wernerfelt (1984), une entreprise sera comparativement plus performante qu'une autre pour peu qu'elle affiche une capacité supérieure à développer, mobiliser et protéger un ensemble de compétences et de ressources stratégiques (Bruna & Chauvet, 2010, p.8) que l'on estime diversifiées.

C'est ici que la diaspora entre bel et bien en ligne de compte. Elle possède les compétences suffisantes qui riment favorablement avec un environnement qu'elle semble avoir la maitrise. Partant de ces atouts, l'entreprise va devoir manifester l'intérêt d'acquérir les talents de la diaspora dans l'optique de diversifiée ses ressources mais aussi d'élargir son champ d'influence.

Extension de la théorie classique de l'avantage comparatif, la *Ressources Based Theory* confie au management la tâche d'identifier et d'exploiter au mieux les ressources et les compétences, les forces et les faiblesses, les opportunités et les menaces de chaque organisation afin d'en optimiser la performance (Tywoniak Stéphane A., 1998) in (Pascal Sem, Cornet, & M'bayo, 2019).

Dans cette approche poursuivent Bruna et Chauvet, les différences de performance sont principalement expliquées au regard de la capacité d'identification, de mobilisation et de développement des ressources-clés de la part de l'organisation (Bruna & Chauvet, 2010, p.9).

Cette théorie qui s'inscrit dans le prolongement des théories de la contingence, considère les organisations comme des « systèmes ouverts » (Scott W. Richard, 2003) dont il est impossible de comprendre les comportements ou la structure sans prendre en considération le contexte dans lequel elles évoluent. La diaspora dont il est reconnu maitrisant la culture de la firme internationale est à même ou à mesure de pouvoir assurer à celle-ci une forte connaissance de l'environnement ou du contexte du pays d'origine. Elle est à mesure d'assurer à ce titre une survie évidente à l'entreprise qui investit dans un contexte dont elle n'a pas souvent la maitrise des habitudes culturelles, sociales et politiques.

Toutefois, cet optimisme est parfois à relativiser car les compétences auxquelles prétendent certains membres de la diaspora peuvent parfois être en décalage avec le nouveau contexte du pays d'origine. En outre, il y a aussi risque pour la diaspora de s'imprégner à l'excès aux mentalités locales et de développer par conséquent des réflexes et comportements contraires aux valeurs défendues par la maison mère.

Corollaire à la première, la théorie de la dépendance aux ressources développée par Pfeffer & Salancik, 1978, estime que la pérennité d'une organisation est fonction de « *sa capacité à gérer les demandes de son environnement, en particulier celles formulées par les groupes qui détiennent les ressources indispensables à sa survie. La légitimité va donc assurer à l'organisation l'approbation de la société* l'« acceptabilité sociale » *et lui donner la possibilité d'obtenir les ressources dont elle a besoin pour survivre* » (Déjean & Oxibar, 2010 :70) cités par (Bruna & Chanlat, 2017, p.219).

L'idée centrale de la théorie de la dépendance aux ressources se résume dans le fait que les organisations doivent s'adapter à leurs environnements pour d'abord assurer leur survie et ensuite améliorer leur situation (Pfeffer, Salancik Gerald, 1978).

Nous partons de l'idée que la diaspora qui retourne dans son pays d'origine avec des compétences reconnues apparait comme un interlocuteur idéal susceptible d'assurer un lien (relais) entre l'entreprise internationale qui s'installe et les différentes parties prenantes locales. Cette synergie opérante est fondamentale pour la survie de l'entreprise dans le temps. Elle peut dans ce cas se présenter sous diverses formes comme par exemple : la langue de communication, les réseaux formels et informels de pouvoir, les lieux d'implantation de l'activité, les réseaux de distribution, …..

Dans ce cas, l'environnement sera considéré comme un fond de ressources nécessaires à l'organisation pour assurer sa performance et sa survie.

La théorie de la dépendance aux ressources, de manière similaire aux théories institutionnelles, suggère donc l'adoption d'une politique d'aménagement professionnel pour retenir les employés et attirer les candidats les plus prometteurs (Bruna & Chauvet, 2010, p.10). Dans ce cas d'espèce, la diaspora s'affiche comme candidat idéal à recruter et à conserver car permettant à la firme de faciliter son adaptation à cet environnement.

La diversification du profil des collaborateurs poursuivent Bruna et Chauvet , et notamment des diasporas managers, contribuerait à en accroître la productivité, ce qui aurait une incidence positive sur la performance (Bruna & Chauvet, 2010, p.10).

2.2. Les différents enjeux de la diversité dans les entreprises modernes

2.2.1. Les diverses pratiques de la gestion de la diversité

Il est clair que la gestion de la diversité vise avant tout un changement dans les représentations sociétales (sociales) souvent stéréotypées par des pesanteurs sociales, économiques, politiques et culturelles au niveau endogène. Cette observance nécessite en tout cas de bousculer les lignes établies et faire voir finalement apparaitre les répercussions de tous ces changements dans l'environnement professionnel entre autres.

Comme le constate si bien Garner Moyer, la mise en œuvre d'une politique de gestion de la diversité de la main d'œuvre doit conduire à une rationalisation des pratiques de gestion des

ressources humaines en ce qu'elle incite à recruter, sélectionner, des candidats sur des critères objectifs le plus indépendamment possible des stéréotypes et représentations liées à l'origine réelle ou supposée des individus, à leur âge, leur apparence (Garner-Moyer, 2006, p.29).

Chaque contexte adopte une politique particulière pour promouvoir un certains nombres de domaines en fonction de sa spécificité sociale et de ses réalités sociales.

En France par exemple, la réflexion sur la manière de mettre en œuvre des politiques de gestion de la diversité est essentiellement axée sur les populations étrangères et d'origine étrangère (Garner-Moyer, 2006, p.29).

Alors que dans les organisations britanniques, celle-ci mentionne la totalité des dimensions, les visibles (race, ethnie, genre…) comme les moins perceptibles (éducation, religion, affiliation politique…) ou les moins répandues (piercing, tatouages, statut militaire, séropositivité ou transsexualité.

À l'échelle européenne, la diversité recouvre les différences en termes de genre, de culture, d'appartenance ethnique, d'âge, de nationalité et de handicap (Garner-Moyer, 2006, p.26).
Les politiques de gestion de la diversité sont dans le contexte américain s'inscrivent dans une idéologie libérale et individualiste, basée sur le respect des différences mais aussi sur la méritocratie et la seule reconnaissance des compétences (Cornet et al., 2009, p.6).

Enfin, la société canadienne focalise son débat sur la problématique de l'intégration des nouveaux migrants. La gestion de la diversité dans ce cas, insiste sur l'égalité de traitement, sur le droit de chacun de se faire reconnaître avec ses différences ainsi que sur une politique d'accommodement raisonnable (Cornet et al., 2009).

Cornet et al (2009) estiment en outre, que les politiques et pratiques sur la diversité rencontrées peuvent être regroupées en trois grandes catégories (Cornet et al., 2009, p.9) :

- Celles qui visent des changements de représentations, d'attitudes et de comportements chez les individus : les publics-cibles mais aussi les acteurs de la GRH, les collègues, la hiérarchie, les partenaires de l'action publique, les usagers des services publics (Cornet et al., 2009).
- -Celles qui sont ciblées sur des changements structurels (organisation du travail, approche des usagers, politiques de gestion des ressources humaines, procédures administratives) (Cornet et al., 2009)
- -Celles qui veulent générer des changements de contexte externe (normes et législations, et/ou infrastructures) (Cornet et al., 2009).

Bien que la R.D. Congo n'ait pas encore élaboré une politique claire avec des programmes précis de mise en œuvre de la diversité, nous sommes à mesure de confirmer que les secteurs pour lesquels le gouvernement doit (peut) focaliser son attention demeure par exemple : la discrimination tribale ou ethnique érigée en système dans certaines entreprises et administrations publiques, la discrimination basée sur le genre, la stigmatisation dont souffre

des personnes vivant avec handicap dans le processus d'embauche, la mise en quarantaine des albinos dans la société et dans les emplois,….

On ne peut s'empêcher de préconiser dans le cas d'espèce, d'une mise en œuvre de la diversité qui soit basée sur les systèmes de quotas dans le recrutement, dans l'évolution de carrière et dans la promotion de postes de responsabilité.

Il est évident qu'une telle politique bien pensée pourrait permettre à la longue d'éradiquer certains préjugés tribaux, sexistes,…dont sont victimes certaines catégories de la population. Et en même temps, elle pourrait conduire ou amener à privilégier les compétences et consolider l'unité nationale du pays. Il est admis que dans le contexte qui est le nôtre de faire de la diversité une préoccupation majeure.

En rapport avec la diaspora, son rôle dans la promotion de la diversité est susceptible de lui conférer un statut particulier bien que les dispositions juridiques et constitutionnelles en vigueur en R.D. Congo ne lui donnent pas encore la possibilité d'acquérir un double nationalité, du moins pour celle qui a déjà acquis la nationalité du pays de résidence.

Son expérience d'évoluer dans un environnement multiculturel, fait d'elle une actrice majeure dans la conception et la mise en œuvre des véritables politiques de la diversité en R.D. Congo.

2.2.2. Les contraintes et limites liées à sa mise en application

Si les entreprises sont de plus en plus convaincues de l'intérêt et de l'importance de la question de la diversité, les difficultés qu'elles rencontrent résident essentiellement dans la réalisation concrète de ces politiques (Garner-Moyer, 2006, p.31).

Il convient de noter que la liberté parfois tacite qu'on laisse aux entreprises et organisations dans la mise en application de la politique de la diversité, ne favorise pas une certaine cohérence dans le suivi. Et par conséquent aucune coordination n'est envisagée à long terme.

Robert-demontrond & Joyeau relèvent deux types de problèmes relatifs aux politiques de gestion de la diversité : *i*) des vices d'ordre procédural, qui concernent les modalités d'application pratiques de telles politiques ou une incertitude réelle des engagements des entreprises ou une incertitude sur les effets réels de la diversité en entreprise ; *ii*) des vices d'ordre substantif, concernant donc les problèmes conceptuels, de fond, de ces politiques (Robert-demontrond & Joyeau, 2006, p.131).

Une des difficultés rencontrées par plusieurs administrations est de poser un diagnostic qui permette d'identifier les phénomènes discriminatoires (discriminations directes mais aussi et surtout indirectes et systémiques), constat fait par Cornet et al (2009).

Ce diagnostic permettra de bien situer le problème, d'en déterminer le rôle que doit jouer la diversité dans chaque contexte et de construire un plan d'action pour chaque administration par exemple (Annie Cornet et al., 2009, p.15).

Même si la diversité est de plus en plus appréciée dans son apport dans la performance économique de l'entreprise, ces rapports sont loin d'être évidents. Robert-Démontrond et Joyeau (2006) nous font savoir que, la plupart des travaux effectués ne fournissent pas de généralisations empiriques – ils ne donnent que des constats de corrélations entre performance économique et diversité des RH, sans connaissance relative au processus par lequel ces deux éléments sont liés (Robert-demontrond & Joyeau, 2006, p.133).
Néanmoins le management interculturel en phase avec la diversité paraît assez limité en pratique au sens où les mesures mises en place dans les entreprises paraissent modestes, au mieux la volonté d'instaurer une « communication interculturelle », se traduisant par des velléités de « gérer des équipes multiculturelles », ou de monter des « formations à l'interculturel » celles-ci étant la plupart du temps fondées sur la présentation de différences culturelles nationales - nous verrons qu'il existe un modèle de représentations de la culture chinoise - ou de styles de négociation interculturelle (Duport & Janicot, 2010, p.5).

Les idées ou le travail de convergence multiculturelle se limitant dans la plupart des cas au niveau de principe, faisant une suite logique au traitement réservé à toute politique de la diversité.

On note aussi que la considération du concept regorge avant tout une utilité réelle assez limitée et de ce fait, ne puis servir qu'aux aspects symboliques de ce phénomène.

Les recherches menées par Zannad et al. (2013) révèlent de manière assez spécifique les craintes à envisager dans la gestion de la diversité. Ils brossent un tableau assez exhaustif sur les difficultés de sa mise en pratique dans certains contextes.
Nous estimons utiles de les reprendre ici tout en cherchant à faire des liens avec notre objet d'étude qu'est la diaspora.

En effet, si les articles scientifiques et supports managériaux mettent en avant les avantages humains, sociaux, commerciaux et financiers des politiques de gestion de la diversité, plusieurs autres articles académiques fondés sur des études empiriques montrent que les bénéfices attendus ne sont pas toujours évidents (Zannad, Cornet, & Stone, 2013, p.91).

L'analyse du contenu des politiques de gestion de la diversité élaborée par Chanron et Sladek (2008) révèle une utilisation ambiguë du terme « diversité » : tantôt on promeut la parité hommes-femmes, tantôt on accroît l'embauche des handicapés ou des minorités ethniques ou encore des personnes d'orientation sexuelle spécifique (Yanaprasart, 2010). Dans cette optique, les auteurs de conclure que chaque entreprise favorise la diversité qui lui convient (p. 2). Et malgré une augmentation d'une certaine forme de diversité, on constate une uniformisation des profils recherchés (Yanaprasart, 2010, p.140).

Dans la plupart des cas, le manque d'adaptation par la diaspora et sa famille demeure une cause principale de l'échec de l'expatriation. Et la diversité comme ressource dont on attend

un enrichissement de sa part, semble s'étouffer dans des considérations essentiellement théoriques et triviales.

La diversité demeure avant tout un outil au service des ressources humaines. Il apparait avoir plus de chance d'être valoriser et vulgariser par la junte diasporique, malheureusement, les réalités endogènes semblent poser des obstacles pour la mise en application de toutes les théories apprises et expériences accumulées.

En définitive, Yanaprasart de conclure que cette diversité présente à la fois des avantages et des inconvénients ; elle est une source de richesse, mais également de tensions (Yanaprasart, 2010, p.133).

2.2.3. Relation gestion de la diversité et performances économiques de l'entreprise

Dans un contexte économique dominé par la mondialisation et la délocalisation de grandes entreprises multinationales occidentales, la considération des dimensions culturelles devient une nécessité et en même temps, facteur de performance de ces multinationales. Cette dimension considère qu'il faut tenir compte des particularités de chaque employé (acteur, parties prenantes) pour assurer l'efficacité des ressources humaines.

En dehors de cette réalité, les autres formes d'organisations ont connu ou connaissent des modifications profondes dans leur gestion au regard du contexte de la mondialisation et de la numérisation à outrance. Les personnes issues de différentes origines culturelles, économiques, éducatives,…sont contraintes de travailler ensemble pour des objectifs de croissance et de performance.

La réussite dans ce cas reste fonction de la façon dont le responsable de l'équipe assure le management et la coordination des ressources humaines.

Au regard des données sur terrain, certains chercheurs n'hésitent pas à penser que les résultats apparaissent comme mitigés (Zannad, Cornet, & Stone, 2013, p.91). Cette considération est compréhensible dans ce sens que le concept de la diversité n'est fait encore l'unanimité ou ses preuves dans beaucoup des pays, notamment dans les pays en développement. Il est difficile dans ces conditions de cerner avec précision les contours de son incidence économique et sociale.

À l'inverse, les managers de la diversité perçoivent beaucoup de bénéfices de la diversité dans l'entreprise. Ils citent généralement les gains suivants : performance économique (meilleure captation des clients, innovation, performance boursière, rétention des talents, réponse aux demandes des parties prenantes, amélioration des prises de décision) et performance sociale (mobilisation des salariés, réduction de l'absentéisme, amélioration de la santé émotionnelle) (Zannad, Cornet, & Stone, 2013, p.91).

D'autres recherches et non de moindres établissent une corrélation directe entre la mise en place d'une politique de la diversité au sein d'une entreprise et l'impact économique et commercial. Dans cette foulée, l'étude comparative de Yanaprasart (2010) démontre que la promotion de la diversité est donc essentielle d'un point de vue commercial. Cette recherche

récente prouve à suffisance l'intérêt de la nouvelle approche de gestion moderne basée sur le management interculturel (Yanaprasart, 2010).

La conquête des nouveaux débouchés nécessite le besoin de connaitre et de s'imprégner de la culture des autres, de même aussi l'obligation de travailler avec les employés d'origine diverse, question de trouver une large adhésion et l'unanimité autour de ses produits et idées.

Dans un autre registre, Garner-Moyer (2006), qui est dans une optique des performances à trois dimensions (humaines, commerciales et financière) nous parait plus exhaustive.

En effet, le premier avantage d'une politique de la diversité efficace souligne pour les employeurs est qu'elle permet de surmonter la pénurie de travailleurs à laquelle doivent (et devront) faire face les entreprises de l'Union Européenne par exemple (Garner-Moyer, 2006, p.35). On peut remarquer aisément que cet avantage est pris dans un cadre particulier de déficit du personnel au sein d'un espace géographique bien précis.

On peut par la même occasion évoquer d'autres cadres ou espaces pouvant présenter des déficits comme par exemple le déficit de l'expertise dans les pays du tiers monde. Par souci des performances économiques, techniques et financières, les entreprises et organisations internationales implantées dans les pays du tiers monde, se voit obliger de recourir de plus en plus à l'expertise étrangère afin de compenser le manque des compétences locales. Une telle situation occasionne la coordination d'une équipe multiculturelle pour un objectif précis.

Finalement, Bruna conclut en disant que la réussite d'une politique de diversité dépend aussi de la façon dont les employés s'identifient à leurs équipes et à leurs organisations (Bruna & Chauvet, 2010, p.19).

Dans un contexte de pénurie annoncée de main d'œuvre d'ici 2010, les entreprises sont amenées à développer les outils ou pratiques permettant d'une part d'attirer des talents mais aussi de les fidéliser (Garner-Moyer, 2006, p.36)

Refléter la diversité de la clientèle peut recouvrir deux types d'avantages estime Garner-Moyer ; d'une part, une main d'œuvre diversifiée permet à l'entreprise de mieux refléter la diversité de la société, de mieux comprendre les besoins de ses clients actuels et potentiels et donc de mieux y répondre et par là d'accéder à de nouveaux marchés (Osborne,2000) cité par (Garner-Moyer, 2006, p.36).

D'autre part, en termes d'image, gérer la diversité dans l'entreprise est un outil de communication et un outil marketing qui peut améliorer les performances commerciales des entreprises et devenir source potentiel d'avantage concurrentiel ; si les consommateurs estiment qu'une main d'œuvre diversifiée est un attribut supplémentaire pour une entreprise, celles qui ont cet attribut pourront accroître leur *goodwill,* c'est-à-dire leurs actifs incorporels du type bienveillance et loyauté (Navarro, 1988, Barrington, Troske, 2001) cités par (Garner-Moyer, 2006, p.37).

D'après les données empiriques de l'étude de Bruna et Chanlat (2016) que nous avons recueillies, la mise en œuvre d'une politique *diversité* relève donc, le plus souvent, d'une tentative de légitimation globale de l'entreprise (Suchman, 1995) où se mêlent considérations éthiques et juridiques (quête de *légitimité morale*), conformité aux attentes culturelles des parties prenantes (recherche de *légitimité cognitive*), et calculs économiques (poursuite d'une *légitimité pragmatique*). De ce point de vue, le management de la diversité devient, comme le soulignait Barth (2007 :5), « *un levier dans une stratégie de légitimation de l'entreprise auprès de ses parties prenantes* » (Bruna & Chanlat, 2017, p.229).

L'impact de la diversité sur la performance n'étant ni univoque ni automatique, il mérite d'être apprécié à l'aune de certains principes. De ce fait, les effets de la diversité ne sont contingents qu'à la situation à laquelle est confrontée l'organisation analysée. La littérature sur le sujet ne propose en effet aucune « façon parfaite » de procéder, mais il existe une variété de modèles contextuels ayant pour thèmes le leadership, la motivation, les comportements de groupes, ou l'efficacité organisationnelle.

La probabilité de succès dépendrait donc de facteurs situationnels comme la culture organisationnelle, les stratégies employées, l'environnement de l'organisation, ainsi que les personnes présentes au sein de l'organisation. Dans ce constat, on retrouve quelque peu des éléments présentés plus haut, notamment au travers de la théorie de la dépendance aux ressources.

Pour prétendre à l'efficacité, la gestion de la diversité devrait s'accompagner d'une révision globale des stratégies de gestion des ressources humaines visant à redéfinir les systèmes d'évaluation des performances, à sensibiliser le personnel – et notamment les managers – aux problématiques de la diversité et de la mixité à la fois à l'échelle du recrutement et du cheminement de carrière (Bruna & Chauvet, 2010, p.6).

Instituée en avantage concurrentiel potentiel pour l'entreprise, la diversité nourrirait potentiellement la créativité des équipes. Aussi en s'appuyant sur une étude empirique portant sur le *brainstorming*, Cox, Lobel et McLeod (McLeod Poppy Lauretta, Lobel Sharon Alisa, Cox Taylor H. , 1991) ont remarqué que les idées produites par des groupes diversifiés d'un point de vue « ethnique » affichent une meilleure qualité que celles produites par des groupes homogènes (Bruna & Chauvet, 2010, p.9).

Cette affirmation s'appuie ainsi sur des idées soutenues auparavant par d'autres chercheurs tels que Osborne (2000), Yanaprasart (2010) qui épingle à leur niveau quelques arguments en faveur de la diversité : (a) la conquête de nouveaux marchés ; (b) l'augmentation de la satisfaction des employés et, par conséquent, de la qualité du travail ; (c) la création d'une philosophie de l'entreprise « inclusive » dans une entreprise mondiale opérant dans une pluralité de cultures et visant à atteindre les responsables locaux au niveau émotionnel ; (d) la facilitation de processus de construction et de transmission de connaissances nouvelles ; (e) l'exploitation de la diversité cognitive résultant d'un codage différent par un ensemble de langues (Yanaprasart, 2010, p.135).

Au regard des différents points de vue, les liens positifs entre la diversité et la performance économique ne s'opère pas automatiquement, il est impératif d'aménager des dispositifs organisationnels pour assurer une corrélation harmonieuse entre ces deux variables.

Faisant écho à ces recherches, Cornet et Warland (Cornet & Warland, 2008, p.49-62) identifient quatre logiques économiques susceptibles d'inciter les organisations à développer des politiques de promotion de la diversité :

- la quête d'une meilleure *efficacité*, conçue comme atteinte des buts, des missions et des objectifs stratégiques de l'organisation, la diversité étant susceptible d'entrainer des avantages sous l'angle productif, commercial et médiatique (Cornet & Warland, 2008).
- la recherche d'une plus grande *efficience* : une gestion des ressources humaines soucieuse de la diversité peut permettre d'améliorer la mobilisation et l'usage des ressources et des compétences internes et externes à l'entreprise (Cornet & Warland, 2008).
- le respect des lois et des règlements nationaux et communautaires dans une double perspective d'exemplarité et de réduction des risques financiers encourus en cas de non-respect de la législation -notamment en matière de lutte contre les discriminations (Cornet & Warland, 2008). C'est une disposition que tiens à mettre en application plusieurs pays afin d'être en accord avec les accords internationaux et multilatéraux.
- la volonté de mettre en avant une politique de diversité pour s'attirer les bonnes grâces de l'opinion et de la sphère politico-médiatique (Bruna & Chauvet, 2010, p.16).

Cette logique peut bien se concevoir dans un environnement social où l'opinion a construit dans le temps une dynamique de la multiculturaltité sociale et professionnelle.
Dans certains autres contextes par contre, les mentalités favorables de la diversité culturelle ont du mal à évoluer.

Néanmoins, une telle revue de littérature permet de conclure que c'est bel et bien la façon dont la diversité est gérée au sein des organisations qui peut être source, ou non de performance et non pas la diversité de manière intrinsèque (Bruna & Chauvet, 2010, p.5).

3. Discussion : la diaspora comme enjeu de la diversité dans le contexte actuel d'émergence des organisations interculturelles

L'émergence de l'option diaspora - la possibilité de recourir aux talents expatriés pour le développement - se réalise dans le courant des années 1990 à partir du constat de l'existence de nombreux réseaux associant ces ressources humaines dispersées (Meyer, 2015, p.326).

Pour l'Afrique, cette période correspond au processus de démocratisation marqué par des périodes de fortes turbulences politiques suivies d'un début d'une longue vague de migration des africains vers l'Occident. Après plusieurs années passées à l'étranger, ces immigrés se sont intégrés dans leurs pays d'accueil et ayant acquis pour certains d'entre eux des compétences

avérées dans divers domaines à même de concurrencer les expatriés et autres coopérants étrangers d'autrefois.

Cette approche dynamique a fait émerger une élite diasporique, qui de nos jours adoptent une démarche inverse dans l'optique d'assumer les hautes fonctions dans les entreprises et les organisations internationales dans leurs pays d'origine. Contrairement aux cadres expatriés qui rencontraient des difficultés pour s'insérer dans les mentalités des sociétés étrangères, les nouvelles élites africaines (diaspora) bénéficient d'un sérieux avantage celui d'être au diapason de deux cultures (culture du pays d'accueil et celle du pays d'origine).

À ce titre, elles sont dans l'optique de jouer un rôle majeur dans la gestion de la diversité.

Sur ce, Meyer constate dans le même ordre d'idée que la crise économique au Nord et la croissance rapide dans certaines régions au Sud créent des opportunités de dynamiques nouvelles. Les pays émergents deviennent éventuellement des pôles d'attraction à leur tour (Meyer, 2015, p.328). Cette réflexion de Meyer conforte notre position dans la nouvelle dynamique d'appropriation des postes de responsabilité par la diaspora dans son pays d'origine.

D'autres chercheurs (2017) observent ainsi plusieurs autres facteurs qui convergent vers la gestion axée sur la diversité tels que l'internationalisation des affaires, le développement des marchés mondiaux, la mobilité croissante de la main-d'œuvre et la prise de conscience croissante des différences individuelles ont réduit le monde à un village planétaire, et chaque nation est aujourd'hui plus ou moins caractérisée par une société mondiale (Akinnusi, Sonubi, & Oyewunmi, 2017, p.109) la diaspora dispose des atouts pour jouer un rôle majeur dans ce contexte.

La diaspora permet aux organisations et entreprises évoluant à l'international d'épargner par exemple des coûts liés à l'intégration ou à l'insertion dans une nouvelle société. Outre les compétences avérées, elle dispose d'un double culture, celle du pays d'origine de l'entreprise multinationale et celle du pays d'implantation. A ce titre, elle a donc la facilité de s'adapter à ces deux environnements dont les cultures et les mentalités sont parfois antagonistes.

Depuis les plusieurs années, on assiste effectivement à une augmentation de la migration internationale, en particulier dans les pays développés qui deviennent par le fait même de plus en plus multi-ethniques et multiculturels. La diversité culturelle qui en découle engendre de nouveaux défis de "gestion" pour les États et les organisations internationales (Piché, 2005, p.7)

Piché nous fait remarquer en outre que, si la diversité a toujours existé, elle se distingue de nos jours par deux caractéristiques importantes : (1) elle est en croissance constante depuis la Deuxième Guerre mondiale, et ce un peu partout dans le monde; (2) elle met en contact de nombreux groupes nationaux qui ne revendiquent pas une autonomie quelconque (territoriale, politique, institutionnelle, etc.) mais qui néanmoins luttent contre les discriminations et souhaitent obtenir le respect des différences culturelles (Piché, 2005, p.9).

Cette revendication souvent culturelle et raciale au départ, suscite des vives tensions et émotions au regard de sa sensibilité dans les relations entre institutions et communautés et des communautés entre elles dans les sociétés à forte potentialité multi ethniques et multi raciales.

A l'heure actuelle, les employeurs, et plus spécifiquement les DRH, sont conscients des enjeux de la gestion de la diversité. Dans un sondage récent, les employeurs placent celle-ci en troisième position dans leurs préoccupations derrière l'évolution et la promotion de la fonction RH et les questions de mobilité et de gestion des carrières (Garner-Moyer, 2006, p.26).

Depuis une dizaine d'années d'ailleurs, on peut lire un peu partout que les mouvements de population sont de plus en plus importants. Il n'est pas facile de mesurer précisément les mouvements migratoires de population dans le monde d'aujourd'hui.

Ce phénomène de mobilité a fait émerger forcement et en même temps, des organisations et activités multiculturelles partout dans le monde. Permettant de surcroit de favoriser les opportunités d'emploi et d'affaires pour la diaspora, supposée être plus habile et plus aguerris à faire face aux impératifs du nouveau contexte.

En faisant une comparaison avec la situation sociale et culturelle de la RD Congo, on estime très clairement que la diaspora peut parfois servir des remparts aux phénomènes décriés du tribalisme, de régionalisme et séparatisme qui minent notre société. Nous connaissons pertinemment l'impact négatif du tribalisme dans notre société. Non seulement le phénomène fragilise sérieusement l'unité et la cohésion nationale mais aussi inhibe en même temps les pensées positives (les argumentaires) en faveur d'efficacité et de neutralité au sein des organisations.

En tant qu'acteur porteur des idéaux de la diversité, la diaspora peut assurer la promotion des nouvelles valeurs de changement que lui impose sa double culture. Cette observance consiste essentiellement à promouvoir les critères d'objectivité et des compétences dans les rapports professionnels.

Nous rejoignons le point de vue de Bruna et Chauvet (2010) qui considèrent que la mise en place de politiques pro-actives de diversité (culturelle) permettrait potentiellement :

- d'enrichir le panier de ressources et compétences à disposition de l'organisation en intégrant dans l'entreprise des collaborateurs à fort potentiel traditionnellement sous-identifiés, sous-valorisés et sous-fidélisés, la diaspora peut être considérée comme un relais de cette synergie (Bruna & Chauvet, 2010).
- d'améliorer la qualité des décisions prises en organisation en enrichissant les perspectives analytiques et développant des solutions novatrices (Bruna & Chauvet, 2010, p.10). La diversité dans ce sens permet d'instaurer et de faciliter les nouvelles pratiques culturelles et mentales dont la diaspora servirait de porte étendard non seulement au sein des organisations même en dehors de celles-ci.

Étant habitué à la mobilité transnationale, la diaspora qui retourne au pays a pris suffisamment du temps pour bien assimiler son intégration. De ce point de vue, son insertion au sein des équipes multi culturelles dans son pays d'origine, la place dans une posture intermédiaire ou d'interlocuteur entre différents acteurs.
Cet avantage qui est certes évident au regard des arguments développés ci-haut, fait d'elle un acteur majeur de la diversité et lui confère un statut particulier dans la mise en place de toute politique de la diversité.

Incontestablement, la diversité d'un effectif offre clairement des ressources inexploitées pour réussir sur le marché international. Les employés d'autres cultures sont indispensables pour qu'une entreprise prospère; ils sont particulièrement nécessaires lorsque nous travaillons avec des étrangers, cherchons à accéder aux marchés étrangers et développons des produits pour un groupe cible spécifique. Ils connaissent le contexte politique, comprennent les valeurs culturelles de leur pays d'origine et connaissent le bon ton à adopter lorsqu'ils traitent avec des partenaires et des clients étrangers (Yanaprasart, 2010, p.133). Cette réflexion pertinente de Yanaprasart conforte à juste titre sur l'importance de la diaspora évoluant dans un cadre multiculturel.

Il est impérieux de concevoir une logique de gestion soucieuse d'une plus grande adhésion de toutes les opinions et tendances ethniques, raciales et culturelles. Nous estimons que cette pratique garantie une approbation de toutes les parties prenantes (acheteurs, vendeurs, opinion publique, fournisseurs, employeurs, politiques,….)

Pour rendre cette réflexion exhaustive, nous croyons que les éléments à prendre en considération sont multiples pour vivre véritablement ce succès :

- La prise en compte du contexte actuel de la mondialisation qui fait de la diversité une ressource pour la gestion des ressources humaines
- Les considérations de toutes les dispositions règlementaires et légales sur le plan international de toutes les politiques prônant la diversité
- La législation nationale appuyée par des politiques nationales, régionales et sectorielles permettant la mise en application des actions susceptibles de promouvoir la diversité
- La vision du responsable de l'organisation qui en assurant la coordination de l'équipe se voit dans l'optique de soutenir, d'encourager et de favoriser la politique de la diversité dans le processus de recrutement, de promotion et de valoriser les postes.
- Une adhésion et une appropriation de l'opinion publique sur le bien-fondé de la politique d'intégration des minorités demeurent un gage de succès de tout projet sur la diversité.

4. Conclusion

Le contexte mondial actuel se caractérise par une accélération de la circulation des capitaux, des biens et des services, créant des pressions sur les mouvements migratoires internationaux (Piché, 2005, p.7). Ce constat a fait appel à une forme de gestion basée sur une diversification des ressources humaines et une complexité de mode de gestion.

Dans un contexte marqué par l'émergence d'une sensibilité sociétale et politique envers la diversité et l'égalité des chances, la problématique de l'articulation entre les leviers économiques et sociaux de la performance s'est progressivement affirmée comme un objet central d'investigation scientifique (Bruna & Chauvet, 2010, p.3).
Devant cette situation, la diaspora peut se présente comme un animateur idéal capable de relever ce défi et donner à la diversité une plus grande légitimité.

Il n'est pas question ici de verser dans une sorte d'optimisme naïf, car les degrés et les niveaux d'intégration de la diaspora dans son pays d'accueil diffèrent fortement d'une personne à une autre. En outre, les pays de résidence, le temps vécu, la langue de travail et l'activité exercée peuvent aussi être révélateur d'une autre forme d'insertion. Tous ces éléments peuvent au finish favoriser ou défavoriser fortement la réussite ou l'échec de toute politique de la diversité dans un nouveau contexte, celui par exemple du pays d'origine.

La valeur de la diversité réside ici dans l'utilité collective qu'elle procure. Loin de s'arrimer à l'idée d'une justice redistributive au bénéfice des minorités, elle s'ancre dans le principe d'un enrichissement collectif, et finalement dans l'intérêt de la majorité (Bereni & Jaunait, 2009, p.7).

Bien que beaucoup des chercheurs continuent à vanter son bien-fondé, Zannad et al. pensent que les politiques de gestion de la diversité restent parfois au niveau de la rhétorique. La performance peut être sémantique avec une politique de la diversité non substantielle, qui devient uniquement une opération de communication, visant à travailler sur une image externe de l'entreprise (Zannad et al., 2013, p.92). Les réalités au sein des organisations peuvent cacher d'énormes problèmes. Il est évident dans ces conditions, d'assurer une coordination au niveau national ou régional avec des objectifs clairement définis dans la mise en application de toute politique de la diversité au sein des entreprises et organisations.

Et Kreitz (2008) semble conforter notre position lorsqu'il sollicite au sein d'une entreprise une prise en compte d'une politique rigoureuse de pratique de la diversité. Dès lors que l'entreprise dispose d'une longue culture et comprenne les enjeux auxquels elle fait face, le problème à notre avis, ne se pose pas (Kreitz, 2008).

Pour arriver à améliorer les résultats et à booster les mentalités au sein d'une entité, cela suppose une très grande volonté des décideurs et une coordination stricte à tous les niveaux. L'avantage supposé de cette approche de la diversité par la diaspora, estime qu'on fait face à un acteur ayant déjà expérimenté dans le temps les acquis de la diversité et assimilé par conséquent son bien-fondé.

Pour avoir expérimenté la diversité sous plusieurs formes, la diaspora demeure un acteur majeur et un avant gardiste capable d'assurer dans les bonnes conditions la réussite de toute politique relative à la diversité.

De ce point de vue, la diaspora en jouant ce rôle d'interface de fait, peut permettre aux organisations et entreprises d'envisager la mise en application de la diversité. Etant donné qu'elle est au diapason de plusieurs cultures, elle est mieux placée pour travailler dans un

environnement multiculturel et en même temps de comprendre les préoccupations d'une clientèle complexe.

Nous avons aussi compris qu'à travers cette revue de littérature assez exhaustive, l'apport de la diaspora dans le succès et la vulgarisation de cette politique n'est pas encore un acquis.

Néanmoins, nous estimons avoir fait œuvre utile en mettant en exergue la complexité de ce concept dans toutes ses facettes ainsi que sa synergie (son adéquation) avec un acteur majeur qu'est la diaspora dans un contexte dominé par une mondialisation à outrance.

En partant de la théorie des ressources et des compétences et celle de la dépendance aux ressources, nous avons cherché à montrer combien la diaspora peut faire rayonner la politique de la diversité dans un environnement économique et sociopolitique où les mentalités de plupart des organisations restent encore rétrogrades et stéréotypées.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Akinnusi, D. M., Sonubi, O. O., & Oyewunmi, A. E. (2017). Fostering Effective Workforce Diversity Management in Nigerian Organizations : The Challenge of Human Resource Management, *7*(2), 108–116.

[2] Bereni, L., & Jaunait, A. (2009). Usages de la diversité. *Raisons Politiques*, *3*(35), 5–9.

[3] Black, J. S., Mendenhall, M., & Oddou, G. (1991). Toward a Comprehensive Model of International Adjustment : An Integration of Multiple Theoretical Perspectives Author (s): J . Stewart Black , Mark Mendenhall and Gary Oddou Source : The Academy of Management Review , Vol . 16 , No . 2 (Apr ., 1991),. *Academy of Management Review*, *16*(2), 291–317. https://doi.org/10.2307/258863

[4] BM. (2016). *R a p p o r t a n n u e l 2016*.

[5] Bordes-benayoun, C. (2012). La diaspora ou l'ethnique en mouvement. *Revue Européenne Des Migrations Internationales*, *28*(1), 2012.

[6] Bruna, M. G., & Chanlat, J.-F. (2017). La conduite d'une politique de diversité comme processus de légitimation organisationnelle. Cadrage théorique et exemples empiriques, *23*(55), 205–245.

[7] Bruna, M. G., & Chauvet, M. (2010). La diversité, un levier de performance… sous condition de management. *Chaire Management et Diversité Cahier de Recherche*, (2), 1–41.

[8] Cascio, W. (1995). Où est la psychologie industrielle et organisationnelle dans un monde du travail en mutation ? *Psychologue Américain*, *50*(11), 928–939.

[9] Cassarino, J.-P. (2004). Theorising Return Migration: a revisited conceptual approach to return migrants. *EUROPEAN UNIVERSITY INSTITUTE Rob e r t S c Human Ce n t r e for Advanced St Udies Mediterranean Programme Series*, *02*, 25 p.

[10] Casteigts, M. (2017). QUELQUES ENJEUX INTERCULTURELS DE LA MONDIALISATION. *Culture et Cultures Harmattan*, *16*(2), 1–11.
Cornet, A., & Warland, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*. *Dunod*. Paris.

[11] Cornet, A., Warland, P., & Maréchal, M. (2009). Les bonnes pratiques de gestion de la diversité dans le secteur public et leurs facteurs de succès. *Rencontre de La Diversité, Corte,* 1–22.

[12] Doytcheva, M. (2009). RÉINTERPRÉTATIONS ET USAGES SÉLECTIFS DE LA DIVERSITÉ DANS LES POLITIQUES DES ENTREPRISES. *Presses de Sciences Po Cairn.Info*, *3*(35), 107–123.

[13] Duport, M., & Janicot, L. (2010). Diversité culturelle et Idéologie managériale. *Humanisme et Entreprise*, *300*(5), 37. https://doi.org/10.3917/hume.300.0037

[14] Duport, M., & Valax, M. (2017). Le recours aux diasporas en Asie : un mode de réduction des distances culturelles ? In *Les 13èmes Rencontres internationales de la diversité (RID), Montréal « Regards internationaux sur l'inclusion et les diversités en milieux de travail »* (p. 19 p.).

[15] Ernult, J. (2005). Le pilotage de la performance. *Cahiers Du Ceren*, (10), 16–23.

[16] Flahaux, M. (2015). *RETURN MIGRATION TO SENEGAL AND THE DEMOCRATIC Return Migration to Senegal and the Democratic Republic of Congo : Intention and Realization* (Vol. 70). https://doi.org/10.3917/popu.1501.0103

[17] Gamlen, A. (2014). Diaspora Institutions and Diaspora Governance 1, *48*(Fall), 180–217. https://doi.org/10.1111/imre.12136

[18] Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*, *7*(1), 23. https://doi.org/10.3917/mav.007.0023

[19] Hazoume, Y. (2020). Talents : comment la montée en puissance des « repats » et cadres africains modifie la rémunération à l'international. *La Tribune Afrique*, 1–7.

[20] Joly, A. (2012). Comprendre le cycle émotionnel des expatriés de longue durée pour mieux le gérer. *Gestion*, *37*(2), 54. https://doi.org/10.3917/riges.372.0054

[21] Kreitz, P. A. (2008). Best Practices for Managing Organizational Diversity. *The Journal of Academic Librarianship*, *34*(2), 101–120.

[22] Meyer, J. (2015). DES TALENTS EXPATRIES POUR LE DEVELOPPEMENT? PRINCIPES POUR UN USAGE ECLAIRE DES DIASPORAS. In *LES ENJEUX DE LA FORMATION DESELITES MAGHREBINES EN FRANCE* (pp. 325–333).

[23] Mvuezolo, J. (2017). La diaspora africaine et l ' identité biculturelle : enjeux et défis pour la réinvention de l ' Afrique. *Afrique et Développement, CODRESSA*, *XLI*(2), 203–221.

[24] Nkongolo-Bakenda, J. M., & Chrysostome, E. V. (2013). Engaging diasporas as international entrepreneurs in developing countries: In search of determinants. *Journal of International Entrepreneurship*, *11*(1), 30–64. https://doi.org/10.1007/s10843-012-0098-1

[25] Ojo, S., Nwankwo, S., & Gbadamosi, A. (2013). African diaspora entrepreneurs : Navigating entrepreneurial spaces in "home" and "host" countries. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation*, *14*(4), 289–299. https://doi.org/10.5367/ijei.2013.0126

[26] Piché, V. (2005). « gérer » les défis ? CULTURELLE : COMMENT « GÉRER ». *Les Cahiers Du Gres Diversité Urbaine*, *5*(1), 6–27.

[27] Robert-demontrond, P., & Joyeau, A. (2006). Vices et vertus de la diversité par Philippe Robert-Demontrond. *Management & Avenir*, *4*(10), 115–143.

[28] Sem, P., & Cornet, A. (2017). *Méthodes de recherche en sciences économiques et de gestion*. *Presse universitaire de Lubumbashi*.

[29] Sem, P., Cornet, A., & M'bayo, L. M. M. (2019). La gestion des ressources humaines en RDC (République démocratique du Congo) : un travail d'équilibriste. *Academia.Edu*, 23.

[30] Yanaprasart, P. (2010). Gestion de la diversité dans les équipes plurilingues et multiculturelles. In G. Ludi (Ed.), *Le plurilinguisme au travail entre la philosophie de l'entreprise, les représentations des acteurs et les pratiques quotidiennes* (Acta Roman, Vol. 2014, pp. 1–269).

[31] Zannad, H., Cornet, A., & Stone, P. (2013). Enjeux techniques, symboliques et politiques de la mesure de la diversité dans les entreprises et les organisations ? *Management International*, *17*(Special).

[32] Zelinsky, W., & Lee, B. A. (1998). Heterolocalism: An alternative model of the sociospatial behaviour of immigrant ethnic communities. *International Journal of Population Geography*, *4*(4), 281–298. https://doi.org/10.1002/(SICI)1099-1220(199812)4:4<281::AID-IJPG108>3.0.CO;2-O

L'INSERTION PROFESSIONNELLE DES FEMMES DIPLÔMÉES DE L'UNIVERSITÉ DE LUBUMBASHI EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

Fifi ILUNGA KALOMBO
Doctorant en Sciences de Gestion - Université de Lubumbashi
Projet ARES-GRH Afrika

Résumé

Cet article a pour objectif de décrire le profil des femmes diplômées de l'Université de Lubumbashi entre 2014 et 2019. Il tente d'établir un lien entre le profil, les études spécialisées (médecine, infirmière, accouchement) et techniques (comptabilité, ingénieur, informatique) des femmes à l'université et le besoin du marché de l'emploi ; ensuite il cherche à expliquer les obstacles que rencontrent ces femmes pour s'insérer dans le milieu professionnel et comment elles les contournent.

L'étude montre que l'insertion professionnelle des femmes diplômées d'université de Lubumbashi ne serait liée ni à son état civil, ni à son diplôme, ni à l'autorisation maritale et ni même à la discrimination à l'embauche ; par contre, la filière spécialisée et technique que la femme a fait à l'université influence son insertion professionnelle : plus la femme fait des études spécialisées ou techniques plus elle a la chance d'être embauchée, l'âge de la femme influence également positivement son insertion professionnelle : plus la femme est jeune, plus elle peut trouver de l'emploi ; la connaissance de l'anglais ; le stage professionnel ; la position du mari, le statut des parents et les compétences spécifiques de la femme expliquent aussi son insertion professionnelle. La présente recherche est donc un nouvel aspect à considérer dans la recherche sur l'égalité homme/femme dans le contexte de la RDC où ce genre d'étude reste rare, et elle pourrait s'avérer être une considération importante, pour les mangers en gestion des ressources humaines, pour gérer les différents aspects de l'égalité professionnelle.

Mot clés : Insertion professionnelle, femme diplômée, filière technique, filière spécialisée, statut des parents, UNILU (Université de Lubumbashi)

Professional integration of women graduates from the University of Lubumbashi in the Democratic Republic of Congo

Abstract

This article aims to describe the profile of women graduates from the University of Lubumbashi between 2014 and 2019. It attempts to establish a link between the profile, specialized studies (medicine, nurse, childbirth) and technical (accounting, engineer, computer science) women at university and the need of the job market; then he seeks to explain the obstacles these women face in entering the workplace and how they get around them.

The study shows that the professional integration of women graduates from Lubumbashi University is not linked to their marital status, their diploma, marital authorization and not even to discrimination in hiring; on the other hand, the specialized and technical course that a woman has taken at university influences her professional integration: the more the woman does specialized or technical studies the more she has the chance to be hired, the age of the woman also positively influences her professional integration: the younger the woman, the more employment she can find; knowledge of English; the professional internship; the position of the husband, the status of the parents and the specific skills of the wife also explain her professional integration. The present research is therefore a new aspect to be considered in research on gender equality in the context of the DRC where this kind of study remains rare, and it could prove to be an important consideration, for the eaters in human resources management, to manage the different aspects of professional equality.

Keywords: Professional integration, female graduate, technical stream, specialized stream, parental status, UNILU (University of Lubumbashi)

Introduction

Le Ministre congolais de l'Emploi, genre et famille de la RDC Madame Lukiana Mufwankolo, qui s'est prononcée sur l'autonomisation économique de la femme déclarait ceci en 2017 : seuls 2 à 4 % des femmes diplômées actives peuvent trouver un emploi dans le secteur structuré, alors que le reste se débrouille dans les activités précaires et dans l'informel (Ministère de l'emploi, genre et famille, 2017).

Juste après l'indépendance de la RDC, le passage de l'université à l'emploi formel s'effectuait, pour la grande majorité des jeunes, sans problème particulier, de manière quasi instantanée. Cette situation de « passage préprogrammé » a presque disparu vers les années 90 avec l'avènement de pillage et de trouble politique qui s'en est suivi dans le pays ; les entreprises étant en difficulté, il y avait baisse ou manque de production et d'investisseurs d'où l'emploi devenait de plus en plus rare. Outre, la rareté de l'emploi, le taux de chômage élevé, certaines femmes ont préféré se marier en s'insérant dans la vie matrimoniale, et/ou d'autres se battent pour une "construction sociale", appelée "transition vers le marché du travail formel", ou "accès à l'emploi

formel' dénommé "insertion professionnelle" sur un terrain masculinisé, stéréotypé et plein de préjugés socioculturels (Diverger, 2000).

D'une manière globale, le taux de femmes diplômées des facultés et écoles supérieures de l'Université de Lubumbashi représente une moyenne de 36,4% soit 10.290 pendant les cinq dernières années (2014-2019) sur une population de 28.269 diplômés licenciés (Service Académique de l'UNILU, 2020). On s'attend à ce que ces femmes diplômées se retrouvent sur le marché d'emploi. Or en réalité ce n'est pas le cas ; les femmes ne représentent que 9,1% sur le marché de travail (Division de l'emploi, genre et famille, 2019). Ce constat de l'infériorité numérique est une disparité qui nous a motivé à chercher les facteurs qui expliquent ce faible taux l'insertion professionnelle dans la ville de Lubumbashi. D'où notre question de départ : Si elles ne se retrouvent pas dans la vie professionnelle, où vont les femmes diplômées de l'Université de Lubumbashi ?

L'objectif de cette étude est de décrire le profil des femmes diplômées de l'Université de Lubumbashi entre 2014 et 2019. Il tente d'établir un lien entre le profil des femmes, les études spécialisées (médecine, infirmière, accouchement) et techniques (comptabilité, électricité, électronique, mécanique) et le besoin du marché de l'emploi ; en suite il cherche à expliquer les obstacles que rencontrent ces femmes pour s'insérer dans le milieu professionnel et comment les femmes les contournent.

Revue de littérature

Le concept d'insertion professionnelle est complexe du fait de la multiplicité des réalités auxquelles il renvoie. Diverses représentations et divers acteurs sont susceptibles d'intervenir au cours du processus d'insertion professionnelle : les diplômés, les entreprises, les universités, l'État, les collectivités locales, les professionnels de l'insertion, etc... D'autre part, la notion d'insertion se situe au carrefour de plusieurs disciplines comme la sociologie, les sciences de l'éducation, l'économie ou encore l'histoire. C'est ce qui fait à la fois son intérêt et la difficulté qu'il peut y avoir à saisir tous les enjeux liés à ce thème.

En effet, l'insertion professionnelle désigne le processus permettant l'intégration d'une personne sur le marché d'emploi par l'appropriation des normes et règle de ce marché (Vincens, 1997). L'idée essentielle est que l'insertion professionnelle désigne un phénomène général dans les économies où le salariat et l'éducation sont développés et que les individus se forment pour l'emploi salarial. Il s'observe de plus en plus que certains groupes sont exclus de ce marché dont les femmes. Pour malgré une présence de plus en plus importante voir majoritaires des femmes dans les populations étudiantes, l'accès aux emplois et aux responsabilités leur semble encore fermé, seuls 23% des professeurs sont des femmes en France, au Canada, en Belgique et au Vietnam (Haas & Marthaler, 2014) et 5% à l'Université de Lubumbashi (SGAC, 2020).

Les femmes se heurtent à de nombreux obstacles quant à leur insertion professionnelle, la discrimination au niveau de l'enseignement, de la formation, de l'embauche, de l'accès au crédit, du droit de posséder ou d'hériter d'une propriété foncière, de la rémunération moins élevées

(Laufer & Silvera, 2006). Elles sont plus exposées au chômage et souvent contraintes d'assumer une charge importante de travail non rémunéré.

L'état de lieux sur l'Afrique noire et le monde arabe, les filles et femmes constituent un immense potentiel de talents et une source de croissance économique, celles-ci sont des agents économiques très dynamiques, premiers leviers du bien-être familial, et jouent un rôle crucial au sein de leurs communautés (Merzouki, 2018). Cependant, elles se heurtent à des obstacles majeurs, allant des pratiques culturelles restrictives et des stéréotypes discriminatoires à un marché du travail très segmenté. Autant de freins à la réalisation du potentiel de développement du pays. Pour Merzouki, il est vrai qu'aucun pays n'a atteint la parité entre hommes et femmes à tous les niveaux, les pays nordiques restent sans surprise les sociétés les plus égalitaires du monde. En 2018, les quatre nations en tête du classement étaient l'Islande (1ère), la Finlande (2ème), la Norvège (3ème), et la Suède (4ème). À l'autre extrémité, les mauvais élèves sont tous des pays majoritairement musulmans : le Yémen, le Pakistan et la Syrie, du fait en particulier d'une grande inégalité dans l'accès aux opportunités économiques et à la vie politique, ainsi que dans une moindre mesure à l'éducation.

S'agissant de l'Afrique, les pays anglophones dépassent de loin les pays francophones. Aucun pays francophone n'est dans le top 10 du classement (Merzouki, 2018). En Côte d'Ivoire, les femmes représentent 49 % de la population totale dont 20 % ont un emploi dans le secteur formel ; Au Kenya, les femmes représentent 50 % de la population totale avec 15,7 % qui travaillent dans le secteur formel ; Au Mali, les femmes représentent 52 % de la population totale avec 16% dans le secteur formel ; Au Maroc, les femmes représentent 50 % de la population totale avec 28,5 % qui travaillent dans le secteur formel ; Au Sénégal, les femmes représentent 50% de la population totale avec 15 % qui travaillent dans le secteur formel. Au Soudan, les femmes représentent 50% de la population totale avec 8,9 % qui travaillent dans le secteur formel ; conséquence d'une faible scolarisation, de mariages précoces, de préjugés sociaux concernant le travail féminin, leur nombre est donc limité dans tous les secteurs du travail (CAFRAD, 2019)[1].

L'inertie observée dans l'amélioration du statut actuel de la femme est imputable à la perception traditionnelle de son rôle essentiellement confiné à celui d'épouse soumise et de mère (Lufungula, 2016). La crise de l'emploi, qui conduit un grand nombre de travailleurs au chômage fait que la femme, en plus de son rôle traditionnel d'épouse, de mère, de ménagère, de gardienne et d'éducatrice des enfants, est présente dans des secteurs informels où sa participation prend de plus en plus d'importance. Elle devient, grâce à la pratique du commerce et des technologies appropriées, une actrice économique incontournable dans la survie ou la subsistance de beaucoup de ménages en milieu urbain. Cependant, dans les métiers à teneur professionnelle, la femme demeure victime d'une stigmatisation, car la mentalité a assimilé la femme qui travaille à une femme aux mœurs douteuses ou peu soumises (Merzouki, 2018).

Sur le plan théorique, les théories féministes montrent que la position défavorable des femmes sur le marché du travail n'est qu'un prolongement de leur situation dans la société. Elles posent la domination masculine comme postulat historique. Les inégalités qui existent entre les femmes

[1] Centre Africain de Formation et de Recherche Administratives pour le Développement

et hommes sur le marché de l'emploi ne sont que des cas de discrimination résultants de la position subordonnée de la femme dans la société, position historiquement et culturellement construite. « En considérant l'histoire des femmes comme un cas particulier de l'histoire générale des formes de domination, les auteurs (féministes) situent la division sexuelle du travail à l'origine de cette domination, légitimée par la naturalisation des différences et des rapports entre sexes » (Bourdieu & Passeron, 1990). Les conséquences de cette subordination et de la division sexuelle du travail qui en découle font que la femme assumant seule le travail de production domestique (élever les enfants, s'occuper du ménage, etc.), dispose de moins de temps pour participer à d'autres types d'activités, en l'occurrence économiques (Hartmann, 1976), (Sacks & Eisenstein, 1979), (Dussault, 1987). Quand bien même les femmes sont présentes sur le marché du travail, les activités qu'elles exercent ne constituent très souvent qu'une extension des activités domestiques d'où leur caractère précaire et sous-estimé et in fine leur faible rémunération (Boserup, 1970), (Evenson, 1978), (Lele, 1986).

Par ailleurs, les théories du capital humain, de la quête d'emploi et de double marché du travail expliquent la complexité de l'insertion professionnelle des femmes diplômées. À ce titre, les facteurs d'insertion professionnelle sont interprétés comme des faits de socialisation quand ils relèvent du système d'enseignement et comme des faits d'organisation quand ils font rapport au marché du travail (Laflamme, 1984). Ces théories voudraient que face à un marché du travail toujours plus complexe et à une digitalisation de plus en plus grande des postes de travail, pour s'insérer dans ce marché et dans les postes de travail, les femmes diplômées d'universités doivent posséder aujourd'hui, une formation professionnelle qui leurs permettent d'exercer un métier et ensuite de poursuivre leur formation spécifique; ensuite, une formation axée sur l'acquisition des compétences qui leur assurent une certaine polyvalence et, enfin, une vue et une connaissance assez précise de ce qui leur attendent, à la fois sur le marché du travail et dans le poste de travail.

En effet, les aptitudes professionnelles requises évoluent aussi bien en fonction des représentations sociales que des besoins économiques, et, si l'on tente de classer les occupations en se référant au critère de pouvoir de contrôle et de la détermination des compétences requises, les choix deviennent bien souvent différents, selon les titulaires de ces postes. La théorie de la quête d'emploi s'intéresse plus parti-culièrement au comportement rationnel du chercheur d'emploi et tente «de définir une période et un processus d'insertion en s'attachant à ses actes et, plus précisé-ment, à l'utilisation de son temps» (Vincens 1981). Autrement dit, l'utilisation du temps de l'individu devient la variable lourde puisqu'il s'opère un changement majeur dans celui-ci. En effet, si l'individu consacrait la majeure partie de son temps à étudier ou à se divertir, le cap change au moment de son insertion professionnelle. Dans cette étude, l'on fera le choix de regarder l'insertion professionnelle telle qu'envisagée par la société, dans le sens où l'insertion professionnelle est un problème de socialisation de l'individu au sens de Flamme (1984).

Question de recherche et hypothèses

Notre question de recherche met en lien l'insertion professionnelle des femmes diplômées de l'Université de Lubumbashi et des variables clés de cette insertion. Elle est donc la suivante :

quels sont les déterminants de l'insertion des femmes diplômées de l'Université de Lubumbashi dans le milieu professionnel à Lubumbashi ?

Nous avons formulé douze hypothèses qui indiquent les liens entre les variables indépendantes et chacune la variable dépendante. Ces hypothèses permettent de vérifier les déterminants de l'insertion des femmes diplômées de la manière suivante :

- H1 : Les études spécialisées (médecine, infirmière, accouchement, vétérinaire…) faites par la femme influencent positivement son insertion professionnelle.
- H2 : Les études techniques (comptabilité, ingénieur, informatique…) faites par la femme influencent positivement son insertion professionnelle.
- H3 : Le statut des parents influence positivement l'insertion professionnelle.
- H4 : La connaissance de l'outil informatique au cours de la formation influence positivement l'insertion professionnelle.
- H5 : La maîtrise l'anglais influence positivement l'insertion professionnelle.
- H6 : Le stage professionnel influence positivement l'insertion professionnelle
- H7 : Le mariage influence négativement l'insertion professionnelle
- H8 : L'autorisation maritale influence positivement l'insertion professionnelle
- H9 : La qualification (compétence particulière) influence positivement l'insertion professionnelle
- H10 : La discrimination à l'embauche influence négativement l'insertion professionnelle
- H11 : La position du conjoint influence positivement l'insertion professionnelle
- H12 : L'âge de la femme influence positivement l'insertion professionnelle

Démarche méthodologique

Notre démarche méthodologique est fondée sur l'approche quantitative. Le niveau d'analyse dans cette étude est la femme en soi. La question de recherche porte sur les déterminants de l'insertion des femmes diplômées de l'Université de Lubumbashi dans le milieu professionnel, il est donc normal que notre niveau d'analyse s'arrête à la femme diplômée de l'UNILU. Notre unité d'analyse, quant à elle, nous permet de cibler quel genre des femmes nous cherchons à étudier. Il s'agit dans la présente étude des femmes diplômées d'un programme de licence à l'Université de Lubumbashi.

Afin de disposer d'une population homogène de femmes diplômées d'UNILU, sur une population de 10.290 femmes diplômées de licence entre 2014 et 2019 ; nous avons pris un échantillon aléatoire de 384 femmes (au seuil de 95% et 5% de marge d'erreur). Ainsi, 448 questionnaires ont été distribués pour un taux de réponse de 86%. Nous avons réalisé une enquête par sondage avec un questionnaire composé de 12 items et 5 échelles de mesure. L'enquête a été réalisée de juin à octobre 2019.

Le tableau suivant montre comment notre échantillon a été stratifié par faculté et école supérieur de l'Université de Lubumbashi :

Faculté ou école	Population de femmes diplômées	%	Échantillon
Etudes spécialisées	7.905	77%	296
Etudes techniques	2.385	23%	88
Total	10.290	100%	384

Source : SGAC, 2020

Nous avons utilisé le Logiciel TANAGRA et XLSTAT pour identifier les AXES de regroupement des variables, les statistiques descriptives et la régression de régression multiple stepwise (pas à pas) descendante (démarrer avec tous les prédicteurs et supprimer la variable la moins significative à chaque étape) pour tester les modèles 1 et 2 avec les tests ci-après :

- Test de R^2 (explication de la VD par les VI)
- Test de F de Fisher (signification du modèle global)
- Test de t de Student (poids de chaque variable indépendante dans le modèle)

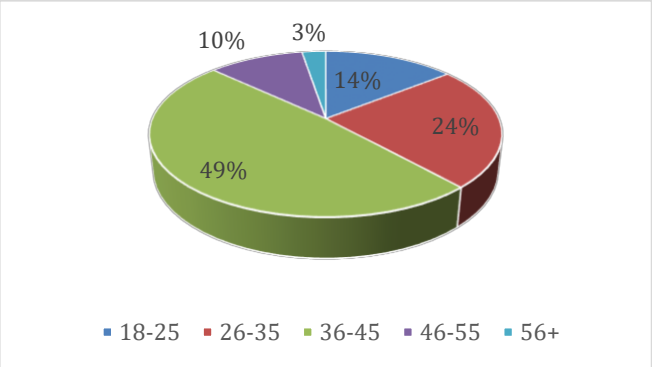
La limite de cette méthode est que si deux variables de prédiction sont étroitement corrélées, seule l'une d'elles figure dans le modèle, même si les deux peuvent s'avérer importantes.

Résultats de l'étude

Résultats descriptifs

Au total, nous avons 13 variables dans cette étude, dont 1 dépendante il s'agit de l'insertion professionnelle ; 12 variables indépendantes dont la filière technique, la filière spécifique, le statut de parent, l'informatique, l'anglais, le stage professionnel, le mariage, l'autorisation maritale, la qualification (compétence), la discrimination, la position du conjoint et l'âge avec un Alpha de Cronbach de 0,86 (indice de fiabilité du questionnaire qui est bon).

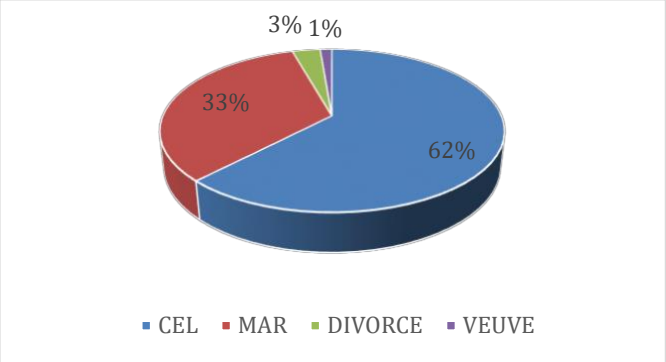
Figure 1. Âge des répondants



49% des répondants ont un âge qui varie entre 36 et 45 ans ; 24% ont un âge entre 26 et 35 ans ; 14% ont l'âge qui varie entre 18 et 25 ans ; 10% entre 56 et 3% plus de 56 ans

Source : Nous-mêmes

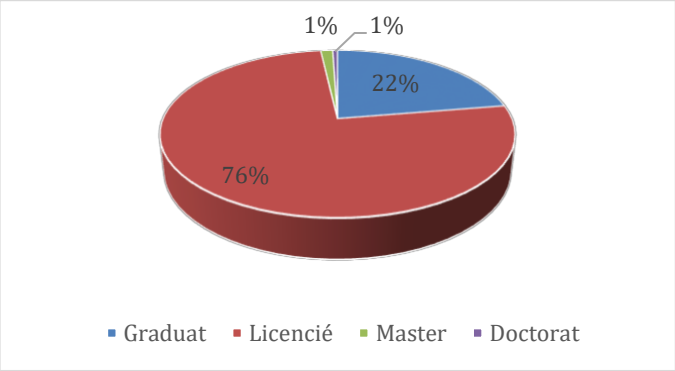
Figure 2. État civil



Source : Nous-mêmes

62% des femmes enquêtées étaient célibataires contre 33% des mariées ; parmi elles 3% des divorcés et 1% des veuves.

Figure 3. Diplôme obtenu

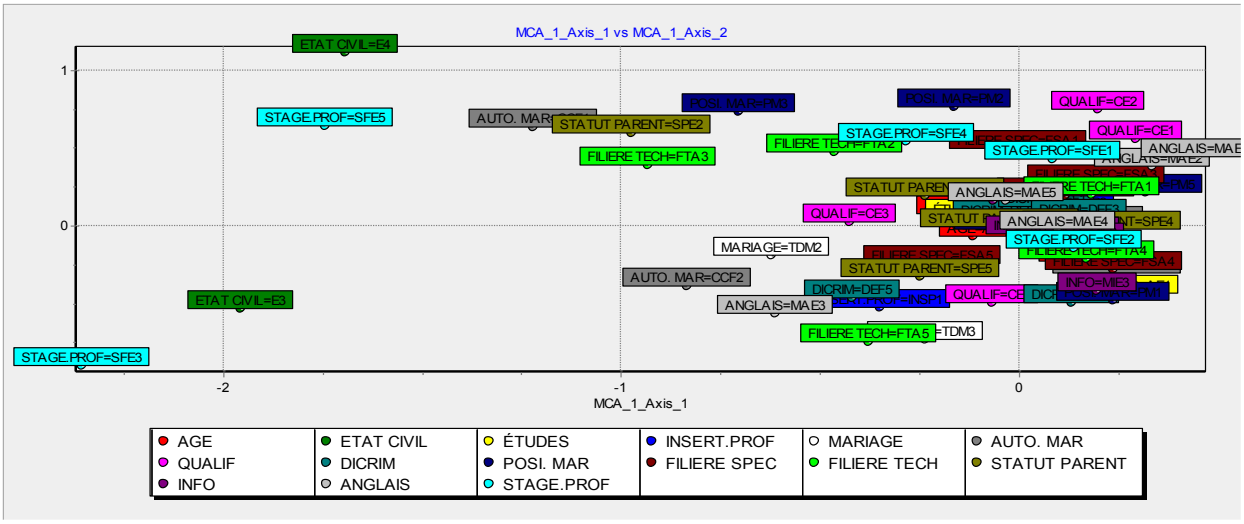


Source : Nous-mêmes

76% des femmes enquêtées étaient licenciées d'une institution supérieure ou universitaire ; 22% des graduées ; 1% des femmes avaient un master et 1% des femmes docteures à thèse.

L'analyse des variances nous a permis d'identifier 3 Axes regroupés en facteurs individuels (âge, qualification, état civil, mariage), organisationnels (stage professionnel, filière spécifique, filière technique, anglais, informatique) et sociétaux (statut de parent, autorisation maritale, discrimination à l'embauche) qui expliquent l'insertion professionnelle des femmes diplômées de l'UNILU sur le marché de travail.

Figure 4. Axes des facteurs individuels, organisationnels et sociétaux



Résultats de régression

Modèle 1. Dans ce modèle à 6 variables, le R2 était de 57%, ce qui signifie que l'insertion professionnelle est expliquée à 57% par les variables indépendantes. Avec un F calculé 4,034 > F théorique 1,96, le modèle 1 était significatif.

Test d'hypothèses

Hypothèses	T de Student (p-value)	Décision
H1. Études spécialisées	2,604 > 0,010	H acceptée
H2. Études techniques	3,655 > 0,005	H acceptée
H3. Statut des parents	2,456 > 0,015	H acceptée
H4. Informatique	0,021 < 0,496	H rejetée
H5. Anglais	2,790 > 0,006	H acceptée
H6. Stage professionnel	2,014 > 0,045	H acceptée
H7. Mariage	0,031 > 0,005	H rejetée
H8. L'autorisation maritale	0,111 < 0,796	H rejetée
H9. La qualification (compétence particulière)	2,014 > 0,045	H acceptée
H10. La discrimination à l'embauche	0,016 < 0,996	H rejetée

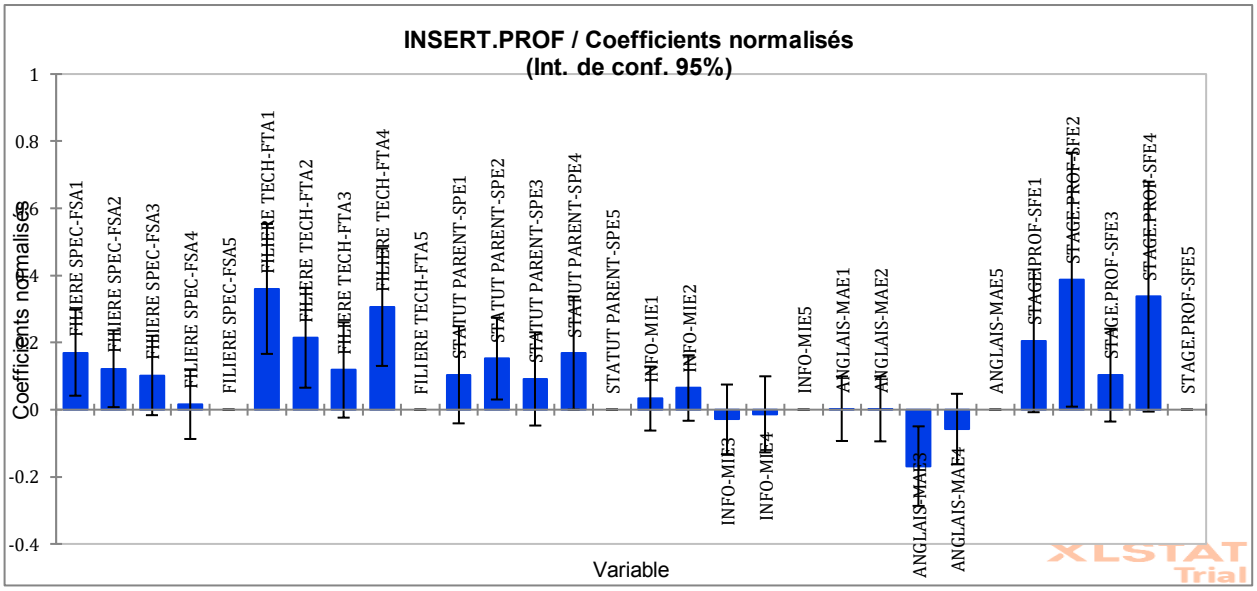
H11. La position du conjoint	2,014 > 0,045	H acceptée
H12. L'âge de la femme	0,001 < 0,999	H rejetée

Ces résultats voudraient simplement dire :

Les femmes qui choisissent les études dans des filières spécialisées (médecine, infirmière, accouchement…) et des filières techniques (comptabilité, électricité, électronique, mécanique…) sont facilement insérées dans la vie professionnelle après leurs études supérieures et universitaires c'est-à- dire trouve facilement de l'emploi.

La connaissance de la langue anglaise par les femmes diplômées d'universités facilite l'insertion professionnelle, c'est-à-dire les femmes qui parlent l'anglais trouvent facilement de l'emploi.

Le poids de chaque variable dans le modèle et sa direction est indiquée par le graphique suivant :



La position du mari explique pourquoi certaines femmes ne cherchent pas de l'emploi, lorsque le mari a un emploi bien rémunéré, la femme ne trouve pas l'intérêt de chercher de l'emploi.

Le statut des parents facilite l'insertion des femmes dans la vie professionnelle c'est-à-dire lorsque les parents sont bien positionnés dans la société où ils ont un emploi dans une entreprise, ils trouveront facilement pour leur fille un emploi.

Les compétences particulières de la femme expliquent l'insertion dans la vie professionnelle c'est-à-dire lorsque la femme a des compétences particulières dans un domaine, elle peut facilement trouver de l'emploi.

Nos conclusions s'approchent de certains auteurs (Diambomba, et al., 1995); (Feza, 2006); (Lufungula, 2016); (Rukata, 2006); par contre elles contre, elles s'écartent de certains autres (Haas & Marthaler, 2014); (Aduayidiop, 2015); (Laufer & Silvera, 2006); (Bocquier, 1996); (Dubar,

1996) à cause du contexte particulier de la ville de Lubumbashi (pas d'opportunité d'emploi) et la culture congolaise (Diambomba, et al., 1995)

Conclusion

Cette étude met en évidence les facteurs explicatifs de l'insertion professionnelle des femmes diplômées de l'UNILU dans le contexte de Lubumbashi. Plus qu'une politique fondée sur le genre, il semblerait que ce sont des facteurs individuels, sociétaux et culturels qui influencent cette insertion. Le processus de gestion des ressources humaines est complexe et mérite que la recherche s'y intéresse afin de décrypter voire d'encourager politique fondée sur le genre, car la femme représente une source non exploitée en termes de compétence dans les organisations en général et l'entreprise en particulier.

L'étude montre que l'insertion professionnelle des femmes diplômées d'universités dans la ville de Lubumbashi ne serait liée au profil de la femme en termes de mariage, son diplôme, l'autorisation maritale et la discrimination à l'embauche ; par contre, l'âge de la femme influence positivement son insertion professionnelle : plus la femme est jeune, plus elle peut trouver de l'emploi ; la filière spécialisée et technique que la femme a fait à l'université, la connaissance de l'anglais ; le stage professionnel ; la position du mari, le statut des parents et les compétences spécifiques de la femme expliquent son insertion professionnelle.

Nous pensons qu'en informant les femmes sur les obstacles de leur l'insertion professionnelle, les femmes sont aussi capables de s'insérer dans la vie professionnelle après leur étude universitaire. Comme l'a dit Simone, « On ne naît pas femme, on le devient » (Jacquet, 1995). En effet, la situation dans laquelle nous avons constaté l'état de la femme diplômée sur le marché de l'emploi dans la société congolaise est étroitement tributaire de la conception que se font les hommes de la nature de la femme et de son rôle dans la famille et dans la société.

Malgré de nombreux obstacles quant à leur insertion professionnelle, les femmes diplômées universitaires ont fait part de forts degrés d'acceptation, de résilience et de satisfaction qui illustrent leur capacité de reconstruire leur vie professionnelle malgré les barrières qui se posent pour leur insertion professionnelle. La présence, en elles, de ressources intérieures proactives et la présence, autour d'elles, d'une famille, font partie des éléments qui leur permettent de retirer une satisfaction de leur situation.

Cette étude présente plusieurs limites liées notamment à l'approche quantitative par le questionnaire utilisé pour collecter les données. Une suggestion de recherche dans l'avenir consisterait à utiliser l'approche qualitative avec des entretiens car l'avantage d'une collecte de données qualitatives bien menée réside précisément dans la richesse des données collectées, la compréhension plus en profondeur du problème de l'insertion professionnelle des femmes diplômées d'universités mais aussi à obtenir des explications plus significatives.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Aduayidiop, R., 2015. Présence des femmes sénégalaises dans l'enseignement supérieures. hommage a la femme universitaire, 8 Mars, pp. 56-70.

[2] Bocquier, P., 1996. Insertion et mobilité professionnelles. Paris: s.n.

[3] Boserup, E., 1970. Woman's Role in Economic Development. s.l.:Allen and Unwin..

[4] Bourdieu & Passeron, 1990. Theory, culture & society.Reproduction in education, society and culture. 2e éd. New York : Sage Publications, Inc..

[5] CAFRAD, 2019. Insertion des femmes dans les institutions. Lomé, CAFRAD/Lomé.

[6] Diambomba, Trottier & Perron, 1995. La problématique de l'insertion professionnelle dans les théories économiques, Les cheminements scolaires et l'insertion professionnelle des étudiants de l'université. Québec: Les presses de l'université Laval.

[7] Diverger, C., 2000. La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles. A éd. Paris:, Paris: Dunod..

[8] Division de l'emploi, genre et famille (2019).

[9] Doumbia-gakou, A. & Kuepie, M., 2009. Les déterminants de l'insertion des femmes sur le marché du travail au Mali. Afrilux, p. 15.

[10] Dubar, C., 1996. La socialisation: Construction des identités sociales et professionnelles. 2e éd. Paris: A. Colin.

[11] Dussault, L., 1987. Les comportements de gestion et les types d'entrepreneurs : cas d'entreprises manufacturières en phase de démarrage. Québec : Université du Québec à Trois-Rivières.

[12] Evenson, 1978. Time Allocation in Rural Philippine Households. American Journal of Agricultural Economics, Volume 66, pp. 322-330.

[13] Feza, J. N., 2006. Genre, élections, et politique en RDCongo problématique de l'émergence du leadership féminin compétent. Bruxelles: Genre et action.

[14] Flamme, C. 1984. Une contribution à un cadre théorique sur l'insertion professionnelle des jeunes. DOI: https://doi.org/10.7202/900447ar

[15] Haas, C. & Marthaler, T., 2014. À propos des rapports entre économie sociale et solidaire (ESS) et insertion professionnelle (IP), Luxembourg: Université Luxembourg.

[16] Hartmann, H., 1976. Capitalism, Patriarchy, and Job Segregation by Sex. Journal of Women in Culture and Society, 1(3), p. 137 – 169.

[17] Jacquet, I, 1995. Développement au Masculin/Féminin. Le Genre, outil d'un nouveau concept, éd. l'Harmattan, Paris.

[18] Laufer, J. & Silvera, R., 2006. L'égalité des femmes et des hommes en entreprise de nouvelles avancées dans la négociation ?. La négociation de l'égalité des femmes et des hommes en entreprise, Avril, pp. 246-271.

[19] Lele, 1986. Women and structural transformation. Economic Development and Cultural Change, Volume 34, p. 195–221.

[20] Lufungula, W. M., 2016. La femme congolaise : pilier de l'économie informelle en milieu urbain. Projets, programmes et expériences - agir sur les enjeux, pp. 1-16.

[21] Mellor, N., 2014. Les jeunes diplômés universitaires: face au dilemme de l'emploi., Madrid: Madrid:.

[22] Merzouki, L., 2018. Améliorer la mixité dans les instances dirigeantes africaines [Interview] (27 Mars 2018).

[23] Rukata, A., s.d. La problématique du genre en République Démocratique du Congo (RDC)/Zaire. s.l.:s.n.

[24] Sacks, S. R. & Eisenstein, H., 1979. Feminism and Psychological Autonomy: A Study in Decision Making. The Personnel and Guidance Journal, 57(8), pp. 419-423.

[25] Service académique de l'UNILU (2020).

[26] SGAC (2020).

[27] Tajfel & Turner, 1986. The social identity theory of intergroup behavior. Chicago:: Psychology of intergroup relations.

[28] Vincens, J., 1997. L'insertion professionnelle des jeunes. À la recherche d'une définition conventionnelle. Formation Emploi , pp. 21-36.

LES TRAJECTOIRES PROFESSIONNELLES DES FEMMES DIPLÔMÉES D'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO : COMPARAISON ENTRE TROIS GÉNÉRATIONS

Sara KITENGE

Résumé

Cet article porte sur les trajectoires professionnelles des femmes diplômées d'études supérieures en RDC, de trois générations (moins de 35 ans, 35 à 50 ans, plus de 50 ans). Nous partons du cadre théorique des ancres de carrière de Schein (1978, 1990) , en nous intéressant à la dimension genre (Fagenson, 1990). Nous cherchons à comprendre comment les ancres de carrière et les trajectoires professionnelles vont être influencées par la position des femmes dans la société congolaise. Nous ferons la recherche en management enracinée en Afrique (Kamdem, Chevalier, & Payaud, 2020).

L'objectif est d'identifier leurs ancres de carrière dans le contexte de ce pays africain et les facteurs qui influencent leurs trajectoires professionnelles. Nous les décomposons en facteurs individuels, organisationnels et sociétaux en intégrant à leur l'intersection le genre. Cela va nous permettre d'identifier les difficultés qu'elles rencontrent dans leurs parcours professionnels et les stratégies qu'elles mettent en place pour les surmonter.

Notre méthodologie est qualitative. Elle s'appuie sur la méthode de récit de vie. Cette étude est exploratoire, les résultats de cette recherche proviennent de quatre récits de vie jugés pertinents, qui reflètent le vécu professionnel des femmes en RDC : une entrepreneure qui travaille aussi dans le secteur public, une salariée d'une grande entreprise privée, une entrepreneure, et une femme qui travaille dans le secteur public.

Mots clés : trajectoire professionnelle, genre, diversité, RDC

Abstract

This article examines the professional trajectories of women graduates of higher education in the DRC, of three generations (under 35, 35 to 50, over 50). We start from the theoretical framework of career anchors of Schein (1996), by focusing on the gender dimension. We seek to understand how career anchors and professional trajectories will be influenced by the position of women in Congolese society. We will do management research rooted in Africa (Kamdem et al., 2020).

The aim is to identify their career anchors in the context of this African country and the factors that influence their professional trajectories. We break them down into individual, organizational and societal factors by integrating gender at their intersection. This will allow

us to identify the difficulties they encounter in their professional careers and the strategies they put in place to overcome them.

Our methodology is qualitative. It is based on the life story method. This study is exploratory, the results of this research come from four life stories deemed relevant, which reflect the professional experiences of women in the DRC : an entrepreneur who also works in the public sector, an employee of a large private company, an entrepreneur, and a woman who works in the public sector.

Keywords: professional trajectory, gender, diversity, DRC

Introduction

L'égalité hommes/femmes est un sujet d'actualité et figure parmi les priorités de plusieurs pays dans le monde, dont la République Démocratique du Congo. ONU-Femmes, souligne qu'«il est primordial d'assurer l'égalité des chances dans l'accès à l'emploi et aux postes de direction et la prise de décision à tous les niveaux[1]». Ainsi, les pays, comme les organisations, sont de plus en plus confrontés à la nécessite d'attirer et conserver la main d'œuvre féminine au sein des organisations, pour augmenter leur taux de participation à différents postes. C'est dans ce contexte que la RDC prenant en compte l'importance de l'égalité hommes/femmes, a promulgué une loi à cet effet. L'article 14 de sa constitution stipule que les pouvoirs publics veillent à l'élimination de toute forme de discrimination à l'égard de la femme et assurent la protection et la promotion de ses droits. La femme a droit à une représentativité équitable au sein des institutions nationales, provinciales et locales (Constitution, 2006).

Cependant, malgré les lois, les inégalités entre les hommes et les femmes sur le marché de l'emploi en RDC persistent. C'est pour cette raison que nous avons cherché à identifier les ancres de carrière de ces femmes et de voir si le modèle de Schein (1996) est pertinent ou s'il faut nommer de nouvelles ancres de carrière, enracinée dans les réalités africaines (Kamdem et al., 2020). Nous tentons ensuite de voir les facteurs qui influencent ces trajectoires professionnelles, les difficultés, les stratégies. Nos questions de recherche sont :

- Quels sont les ancres de carrière des femmes en RDC et quels sont les facteurs individuels, organisationnels et sociétaux qui influencent les trajectoires professionnelles des femmes en République Démocratique du Congo? De cette question principale découle les questions subsidiaires suivantes :
    - Quelles sont les difficultés, que rencontrent les femmes dans leurs trajectoires professionnelles ?
    - Quelles sont les stratégies que les femmes utilisent pour surmonter les difficultés ?

Nous tenterons ensuite de voir s'il y a des différences intergénérationnelles dans le choix de carrière.

[1] https://www.un.org/fr/gender-equality/index.html

Nos résultats indiquent également que les femmes congolaises témoignent des ancres de carrière : défi pur, dévouement à la cause, créativité, autonomie et technique. A cela s'ajoute trois ancres spécifiques au contexte de la RDC notamment : sens du devoir envers la famille, tâtonnement et valeurs religieuses, qui n'ont pas été mentionnées par Schein (1996).

Nos résultats montrent que ces trajectoires professionnelles sont influencées par des difficultés et les atouts d'ordre individuel : difficultés de conciliation vie professionnelle/vie familiale, présence des enfants à bas-âge, appartenance tribale, éducation familiale, estime de soi et le soutien familial. A cela s'ajoute des facteurs organisationnels comme les horaires de travail, les contraintes de mobilité géographique, la charge du travail, le climat de travail, le manque de soutien de la hiérarchie, le harcèlement sexuel, ainsi que la jalousie entre collègues. Au niveau sociétal, la crise économique en RDC, le faible niveau des revenus des ménages et les croyances religieuses semblent les facteurs les plus déterminants. Tous ces facteurs sont fortement influencés par la place des femmes dans la société congolaise et par les rapports sociaux de genre, de cette société traditionnelle africaine.

Dans les lignes qui suivent, nous présentons la revue de littérature, la méthodologie de recherche, la situation des femmes sur le marché de l'emploi en RDC, les résultats, la discussion et la conclusion.

1 - Contexte

Le constat fait en République Démocratique du Congo du point de vue scolarisation des filles, la situation s'améliore petit à petit, les femmes deviennent de plus en plus instruites, le taux des effectifs féminins de l'Enseignement Supérieur et Universitaire (ESU) est passé de 26% en 2005 à 31% en 2011 (INS, 2014, P. 253), puis à 39% en 2015 (INS, 2017, P.106), le taux de participation des filles aux examens d'Etat est passé de 37% en 2016 à 49% en 2019[2]. Mais sur le plan professionnel, l'égalité a encore du chemin à parcourir, comme l'indique l'observation ci-dessous :

Tableau 3.1 : Situation des femmes dans la fonction publique du Haut-Katanga de 2011 à 2018

Emplois	% femmes	Hommes
Directeur de province	0%	100%
Emplois de coordination et d'encadrement	12%	88%
Emplois de collaboration	21%	79%
Emplois d'exécution	35%	65%

Source : listing de paie 2018

[2] https://actualite.cd/2019/06/25/exetat-2019-environ-286050-filles-participent-la-session-ordinaire-cette-annee

Tableau 3.2 : Situation des femmes dans le gouvernement et dans l'enseignement supérieur et universitaire

Postes	% des femmes	% des hommes
Ministres du gouvernement Matata en 2012[3]	9%	91%
Ministres du gouvernement Ilunkamba 2019[4]	17%	83%
Professeurs d'universités à l'université de Lubumbashi en 2016[5]	6%	94%
Professeurs à l'Institut Supérieur de Commerce de Lubumbashi en 2018[6]	0%	100%
Recteur, Directeur Général, Secrétaire général académique, Secrétaire général administratif[7]	0%	100%

Sources : publication radio okapi, 29/04/2012 ; actualité.cd, 26/08/2019, service académique, 2018 ; journal rien sans les femmes, 27/06/2017

L'observation faite en République Démocratique du Congo est qu'au fur et à mesure qu'on s'élève dans la hiérarchie, les inégalités entre les hommes et les femmes s'accentuent, les femmes deviennent de plus en plus sous représentées voir même disparaissent, malgré les lois sur l'égalité des droits et la présence des associations de lutte pour l'égalité et la promotion des droits des femmes. Ce constat est avéré dans les entreprises privées comme dans la fonction publique (Bereni, Marry, & Pochic, 2011). L'Enseignement Supérieur et Universitaire (ESU) en République Démocratique du Congo n'échappe pas à ce phénomène de sous représentativité des femmes dans le corps professoral.

2 - Revue de littérature

Pour répondre à notre problématique de recherche, nous nous sommes intéressés à la revue de littérature en rapport avec notre thématique de recherche, nous avons trouvé plusieurs études sur les carrières et trajectoires professionnelles des femmes (Cornet, 2020; ; Bender, Dang, & Scotto, 2016; Tremblay, 2002) et sur le plafond de verre (Marchand, 2008b ; Milewski, 2004 ; Zannad & Galindo, 2016). La plupart de ces études ont été réalisées dans les pays du Nord. Il y a peu d'études en Afrique (Sahraoui Bentaleb, 2020; Rollinde Marguerite (dir.), 2010; Locoh, 2007). D'où l'intérêt de notre recherche.

Notre étude part des ancres de carrière de Schein (1978, 1990). Selon Schein (1978, 1990), « une ancre de carrière est composée de trois sortes de perceptions de soi, chacune reposant

[3] https://www.radiookapi.net/actualite/2012/04/29/rdc-matata-ponyo-publie-gouvernement-de-36-membres

[4] https://actualite.cd/2019/08/26/rdc-les-femmes-du-gouvernement-ilunkamba

[5] service académique, 2016

[6] service académique, 2018

[7] https://riensanslesfemmes.org/category/dossiers/etats-des-lieux-de-la-parite/

sur les expériences véritables de travail de l'individu. La perception que les individus ont d'eux-mêmes concerne 1) leurs talents et capacités, 2) leurs motifs et besoins et 3) leurs attitudes et valeurs. Schein (1978, 1990) a défini huit ancres de carrière qui correspondent à ce qu'un individu n'est pas prêt à négocier lors d'un choix de carrière. Les individus ancrés "technique" sont surtout intéressés par la dimension technique de leur travail alors que les individus ancrés "compétence managériale" sont captivés par le management, et considèrent la spécialisation technique comme un piège. Les individus orientés "ancre autonomie / indépendance" désirent devenir leur propre patron et travailler selon leur propre rythme. Les individus ancrés "sécurité / stabilité" recherchent une carrière qui leur assure de la stabilité, de la prédictibilité et de l'emploi sur le long terme. Ceux qui ont l'ancre "créativité " sont entrepreneurs dans leurs attitudes et recherchent des environnements de travail où leur créativité peut s'exprimer. L'ancre "dévouement à une cause" se rencontre chez les individus qui désirent améliorer le monde en aidant les autres. Les individus ancrés "défi pur" sont animés par le défi de surmonter des obstacles et de résoudre des problèmes réputés insolubles. Finalement, les personnes ancrées "qualité de vie" s'efforcent d'intégrer leur carrière avec leur style de vie et leur vision du monde » (Cerdin, 2004).

En nous inspirant des ancres de carrière de Schein (1978, 1990), nous nous intéressons à la dimension genre selon la théorie GOS de Fagenson (1990).

La théorie de GOS (Genre Organisation Système) de (Fagenson, 1990), repose sur le postulat que le ralentissement de la carrière des femmes s'explique par l'interaction entre le genre et les facteurs organisationnels, sociétaux et institutionnels, à laquelle nous ajoutons la prise en compte des facteurs individuels. Eléments qui nous paraissent indispensables pour comprendre les tournants dans les trajectoires professionnelles de femmes. Selon cette perspective théorique, la position des femmes ne peut être comprise et analysée séparément de la société et de la culture dans lesquelles elles travaillent et grandissent; quand l'individu, l'organisation ou le système dans lequel il est enraciné change, les autres composantes se transforment aussi (Fagenson, 1990) . Cette théorie nous paraît pertinente pour identifier les facteurs (individuels, organisationnels et sociétaux), qui influencent les trajectoires des carrières des femmes.

Plusieurs facteurs individuels ont été relevés dans la littérature comme facteurs qui influencent négativement ou positivement les trajectoires professionnelles, qui sont des causes qui poussent les femmes à changer d'entreprise, de secteur d'activité, à quitter momentanément ou définitivement le marché du travail. La maternité figure parmi les premières barrières (Cornet, 2020 ; Gadrey & Gadrey, 2017; N. Dodeler & Tremblay, 2014). La situation se complique encore avec la présence des enfants en bas-âges, suite à la division sexuée de rôle, la femme se trouve contraint à prendre soin d'eux (Portela & Signoretto, 2017; Marry et al., 2015; Gavray, 2006a;). Elles se retrouvent dans la difficulté de concilier vie professionnelle et vie familiale (Marry, Bereni, Jacquemart, Mancq, et al., 2015). Elles décident de quitter momentanément ou définitivement le marché du travail, soit elles optent pour le temps partiel. Ce qui joue en leur défaveur dans leur évolution de carrière, au profit de leurs homologues hommes, qui, déliés des contraintes familiales par la division sexuée des rôles, ils sont plus nombreux à être disponibles au travail et progressent plus rapidement dans leur avancement de carrière que les femmes. Ces évènements ne vont pas affecter de la même

façon les femmes en fonction de leur catégorie d'âge notamment : pour les jeunes c'est l'entrée sur le marché de l'emploi mais aussi le démarrage du couple, la maternité. Pour celles qui sont en mi-temps de carrière (35/50 ans) c'est le moment où les enfants sont plus grands et autonomes, ce qui leur redonne de l'autonomie et l'envie de reprendre leur carrière. Pour les femmes plus âgés, on peut avoir la préparation de la retraite mais aussi les charges liées aux petits enfants et d'autres personnes dépendantes (Dujardin et al., 2014; Marry et al., 2015; N. Dodeler & Tremblay, 2014). La littérature relève aussi que les femmes font l'objet des discriminations liées au sexe (Sahraoui Bentaleb, 2020; Belghiti-Mahut et al., 2014; N. Dodeler & Tremblay, 2014). Par ailleurs sur le marché du travail elles souffrent des préjugés collectifs, qui ne tiennent pas compte de leur individualité, ces préjugés constituent des freinent dans leur progression de carrière, créant ainsi en elles un sentiment d'injustice, d'insatisfaction, qui parfois est à la base de la prise de décision de quitter l'entreprise pour une autre, soit de créer leur propre entreprise. Par ailleurs, le niveau de diplôme pèse beaucoup dans l'accès aux différents postes (Denave, 2017; Gadrey & Gadrey, 2017; Bender et al., 2016). Avec le même niveau de diplôme, les femmes n'ont pas la même progression de carrière comme leurs homologues hommes (Flahault, 2006), ni ne jouissent du même niveau de salaire. Il est nécessaire de relever que l'orientation scolaire de femmes par rapport aux hommes, au fil du temps finit par construire les trajectoires divergentes entre les deux groupes (Gavray, 2006a; Cornet, 2020), par le fait que les femmes s'orientent vers les filières moins prestigieuses, qui réduisent leurs accès aux postes supérieurs. En plus, les femmes sont moins présentes dans les réseaux que les hommes (Cornet, 2020; Pigeyre & Valette, 2004), ce capital social que possède les hommes constitue un handicap pour leur accès et maintien sur le marché de l'emploi. Par moment les femmes souffrent de manque d'estime de soi (Belghiti-Mahut et al., 2014; Marry et al., 2015), suite aux représentations qu'elles se font de certains métiers et postes. Du coup la mobilisation du capital humain (connaissances, formations, expériences, aptitudes, etc.) comporte une influence dans l'orientation de parcours professionnels de femmes.

Quant aux facteurs organisationnels la plupart d'auteurs ont pointé les pratiques GRH comme l'un de grands freins à l'évolution de carrière des femmes et l'une des causes de leurs bifurcations de carrière. Ils notent à cet effet les pratiques biaisées de recrutement, et de promotion qui sont à la base du plafond de verre qui empêche les femmes à accéder aux postes à responsabilités, en le cantonnant dans des postes réputés « féminins » (ségrégation horizontale). A cela s'ajoute les inégalités salariales, le manque de formation, le climat de travail malsain. Elles subissent le harcèlement sexuel et moral, les conditions difficiles de travail avec les horaires atypiques et les contraintes de mobilité géographique qui rendent difficile la conciliation vie professionnelle/vie familiale. Toutes ces pratiques GRH et la politique RH, constituent des discriminations que subissent les femmes dans leurs carrières Sahraoui Bentaleb, 2020; Denave, 2017; Marry et al., 2015). Quant à Marry et al. (2015), elles soulignent que l'organisation n'est pas neutre en matière de répartition de tâches et de responsabilités. Les femmes sont exclues sournoisement ou explicitement à l'accès à certains secteurs professionnels par la division sexuée du travail, elles subissent une ségrégation horizontale. Alors que Sahraoui Bentaleb (2020) compte la politique RH parmi les atouts ou les freins qui affectent les parcours professionnels des individus.

Parlons des facteurs sociétaux. Cornet (2020), compte le système de sécurité sociale parmi les difficultés que rencontrent les femmes dans leur vie professionnelle (Cornet, 2020) ; Sahraoui Bentaleb (2020), considère les politiques publiques en matière d'égalité homme/femme comme un frein, lorsque celles-ci ne tiennent pas compte des singularités des catégories des femmes, mais considèrent toutes les femmes comme une catégorie homogène, du coup, leurs parcours professionnels devraient l'être aussi. Marry et al., (2015), dans leur article auraient souhaité mesurer l'effectivité des politiques d'égalité, mais ont pu étudier la réception de ces politiques d'égalité et leurs outils (quotas, charte égalité, etc.). Elles soulignent la nécessité de ces politiques d'avoir des objectifs chiffrés de féminisation des emplois supérieurs de la fonction publique à court et moyen terme (Marry et al., 2015). Locoh (2007), souligne que les inégalités entre les hommes et les femmes sont socialement construites (Locoh, 2007).

Denave (2017), et Tremblay (2002) relèvent la situation économique comme une difficulté, face aux exigences de la vie telle que la garde des enfants après un divorce, laquelle difficulté peut-être une cause à la base de bifurcation dans les trajectoires professionnelles des femmes (Denave, 2017 ; D. G. Tremblay, 2002). C'est aussi l'une des raison qui les poussent à rester sur le marché de l'emploi, pour compléter les revenus insuffisants des ménages, dans le cas contraire elles n'y resteraient pas (D. G. Tremblay, 2002).

Les femmes connaissent plusieurs difficultés d'origine socio-culturelle. Elles sont victimes des préjugés c'est-à-dire elles sont jugées incapables avant même de passer à l'action, suite aux stéréotypes liés à l'image que chaque peuple se fait du genre, c'est-à-dire de la manière dont il définit l'homme (masculin) et femme (féminin) (Gadrey & Gadrey, 2017; Bender et al., 2016; Belghiti-Mahut et al., 2014;). Du coup cette image que les gens se font de l'homme et de la femme conduit à la division sexuée des rôle dans la vie privé (Gadrey & Gadrey, 2017; Marry et al., 2015), cette inégale de répartition des tâches les poursuit jusque dans le milieu professionnel, du coup elles connaissent des ségrégations verticales (plafond de verre), où elles se voient écarter des postes à responsabilités. Elles subissent des ségrégations horizontales, qui les cantonnent dans certaines fonctions réputées « féminines », suite aux préjugés de leurs incapacités à occuper des fonctions « masculines », leur causant ainsi un sentiment d'injustice et d'insatisfaction à la base des bifurcations dans leurs parcours professionnels. Par ailleurs, la socialisation et la culture sont relevés comme facteurs pouvant affecter positivement (une force intérieur en accord avec ses valeurs qui facilite l'évolution de carrière) ou négativement (un frein dans l'évolution de carrières des femmes) (Sahraoui Bentaleb, 2020; Gavray, 2006a; Pigeyre & Valette, 2004).

Certains auteurs pointent les lois comme facteurs pouvant influencer positivement ou négativement les parcours professionnels de femmes (Gadrey & Gadrey, 2017 ; Belghiti-Mahut et al., 2014). C'est ainsi que certaines femmes ont pu accéder à certains postes en France grâce aux lois sur la parité (Belghiti-Mahut et al., 2014).

3 - Méthodologie

Etant donné que nous cherchons à identifier les ancres de carrière de femmes en RDC et les facteurs qui influencent leurs trajectoires professionnelles, nous avons opté pour la méthode

des récits de vie, avec une approche qualitative. Les données recueillies dans ce type de recherche se caractérisent par une grande richesse (Dumez, 2021). Nous avons menés des entretiens semi-directifs auprès de ces femmes diplômées d'études supérieures. Avec l'idée d'identifier au travers leurs récits de vie, leurs ancres de carrière et les raisons qui ont influencés leurs parcours professionnels, tout en restant bien sûr attentive à tout facteur nouveau pouvant émergé de notre matériau dans le contexte de ce pays d'Afrique subsaharienne, pouvant s'écarter des théories mobilisées dans cette recherche. C'est là que se trouve la scientificité de notre démarche, comme le souligne Dumez (2016), que « C'est donc sur cet écart ou cette zone intermédiaire entre la théorie et le matériau que tout se joue et qu'il faut travailler (Dumez, 2016).

Notre étude est exploratoire, parce que nous investiguons un champ empirique nouveau, sur la thématique des trajectoires professionnelles des femmes en RDC. Nous ne visons pas à valider nos idées préconçues en tant que chercheure, mais de mettre en lumière des facteurs du contexte africain qui pourraient émergé de notre matériau pouvant influencer le choix de carrière des femmes (Sem Mbimbi & Cornet, 2017). L'objectif n'est pas de généraliser les résultats, ni de quantifier les facteurs explicatifs de bifurcations, mais plutôt de comprendre les causes et motivations de choix de carrière de femmes sous étude. Sachant que les recherches qualitatives ne se basent pas sur la quantification (Lejeune, 2014), d'où notre choix de l'approche qualitative.

Notre positionnement épistémologique est pragmatiste, avec une approche interprétative et constructiviste. Comme le souligne Martinet, l'épistémologie pragmatiste convient avec la recherche en management dans le contexte africain, du fait qu'il prend en compte la géographie, la démographie, les cultures, les structures familiales et sociales, les traditions. Il amène à mettre en dialogue les connaissances du Nord et celles du Sud, afin de proposer les améliorations possibles et les dépassements, en vue des fins explicitées (Kamdem et al., 2020).

C'est ainsi que dans cet article, partant des théories de GOS de Fagenson (1990) et des ancres de carrières de Schein (1978, 1990), nous avons cherché à identifier les ancres de carrière des femmes dans le contexte de ce pays africain et identifier les facteurs qui influencent les trajectoires professionnelles des femmes en RDC. Quant à l'approche interprétative, la visée des recherches est essentiellement compréhensive c'est-à-dire comprendre les phénomènes étudiés, tant du point de vue du chercheur que celui du sens que les différents acteurs concernés leur donnent (Sem Mbimbi & Cornet, 2017). C'est ainsi qu'au travers des récits de vie collectés auprès des femmes sous études, nous soulignons que c'est elles-mêmes qui donnent du sens aux facteurs qui ont influencés leurs trajectoires professionnelles et leur choix de carrière. Quant à la posture constructiviste, elle nous parait intéressante parce qu'elle tente à identifier la manière dont les acteurs utilisent les facteurs des contextes interne et externe pour expliquer leurs comportement (Grodent, 2015). En faisant les aller-retours entre la théorie et le terrain, cette posture nous a permis d'identifier au travers les récits de vie des femmes, les facteurs qu'elles-mêmes jugent significatifs ayant influencés leurs choix de carrière et leurs trajectoires professionnelles.

Notre échantillon a été constituée selon la disponibilité des interviewées, parce que nous avons rencontré des difficultés pour la collecte des données à cause de la pandémie de COVID

19, nos demandes d'interviews ont rencontré beaucoup de résistances, peu des femmes ont acceptés de faire des interviews face à face pour nous raconter la totalité de leur histoire de parcours professionnel.

Le choix des salariées de trois génération (-35 ans ; 35-50ans ; + 50 ans) du secteur privé, du secteur public et des créatrices d'entreprises, se justifie par le respect du principe de diversité, qui veut que chaque catégorie de la population étudiée soit représentée (Sanséau, 2005).

Nous avons mené des entretiens semi-directifs d'au moins une heure, au moyen d'un guide d'entretien avec quatre thèmes : les ancres de carrière, les facteurs individuels, les facteurs organisationnels et les facteurs sociétaux /Phestel, qui à leur tour ont des sous-thèmes (difficultés, stratégies). Dès qu'un thème n'a pas été abordé spontanément par notre interviewée, nous avons rebondi pour lui poser une question en lien avec le thème non évoqué. Nos entretiens ont été enregistrés avec accord de nos interlocutrices.

Pour analyser nos données, chaque entretien a été transcrit fidèlement, en respectant l'anonymat, en lui donnant un code. Nous avons pris dans chaque entretien, chaque phrase, chaque paragraphe et chaque idée pertinente en lien avec les thèmes retenus, les avons classés dans les thèmes et sous-thèmes appropriés.

Nous avons choisi le traitement manuel du matériau, que nous jugeons intéressant, parce qu'il nous permet comprendre le sens caché chaque mot, phrase, paragraphe en lien avec les thèmes retenus. Nous avons fait les aller-retour entre le matériau à notre disposition et nos interviewées pour se rassurer que nous avons la même compréhension des faits.

Dans les lignes ci-dessous nous présentons nos résultats et la discussion puis la conclusion.

4 - Résultats et discussion

Nous retrouvons chez les femmes congolaises certains ancres de carrière de Schein (1978, 1990), notamment : défi pur, dévouement à la cause, créativité, autonomie et technique. A cela s'ajoute trois ancres spécifiques au contexte de la RDC notamment : sens du devoir envers le famille, tâtonnement et valeurs religieuses, qui vont influencer les choix de carrières des femmes.

Les verbatims ci-dessous indiquent que les femmes congolaises témoignent d'ancre de carrière défi pur :

- Rose 44 ans Directeur : « *J'ai eu trois ou quatre opportunités quasiment au même moment, offres d'emplois dans quatre banques différentes. Mais j'ai pris la moins offrant en terme de package. Mais c'était la banque qui offrait le plus de chalenges* ».
- Liliane 75 ans entrepreneure : « *Alors, comme j'étais déterminée, je me suis dit, je vais quand même le faire. Je vais lancer un défi, je vais le faire. On a commencé une école au garage »!*
- Solange 28 ans entrepreneure : « *Egalement c'était aussi une étude faite dans ma province, les agences plus de communication, soit c'est la femme qui crée, mais elle*

n'est pas impliquée dans le travail, elle juste la patronne, c'est elle la responsable de l'agence, mais elle ne s'y connait pas trop dans la chose. Mais c'était vraiment un double avantage pour moi, je m'y connaissais et puis je pouvais créer. Et ce qui m'avait vraiment révolté de pouvoir renter, voir aussi faire quelque chose ».

Nous constatons que les femmes congolaises ne se laissent pas faire, mais cherche à relever les défis.

Les verbatims ci-dessous indiquent que les femmes congolaises témoignent d'ancre de carrière dévouement à la cause :

- Liliane 75 ans entrepreneure : *« J'ai dit au quartier, est-ce que nous pouvons faire une petite école du quartier, je serai bénévole, mais j'ai besoin d'un petit local, pour que nous puissions commencer l'école de quartier. C'est quelque chose qui me pousser vraiment à faire une école »*
- Solange 28 ans entrepreneure : « *C'est les quatre mois que j'ai passé dans cette agence, qui m'a plus révolté à pouvoir crée plus de l'emploi pour moi-même. Et tout ce que j'avais vécu sur Kinshasa, ça m'avait vraiment révolté de pouvoir rentrer dans la province, et innover certaines choses* ».

Ces résultats ci-haut révèlent chez les femmes congolaises le souci d'aider les autres.
Les verbatims ci-dessous indiquent que les femmes congolaises témoignent d'ancre de carrière créativité :

- Solange 28 ans entrepreneure: « *Quand j'ai démissionné, tout le monde m'avait trouvé comme une folle, voir même ma propre famille. Comment se fait-il que tu peux quitter là où on te paye, pour rester au chômage ! j'ai dit, moi je ne vois pas le chômage, je vois que je veux créer de l'emploi* ».
- Rose 44 ans Directeur : « *Je voudrai au fait… ma réussite sera de me retrouver à la tête d'une structure que moi j'aurai monté et qui aura fait du succès. Là je pourrai dire que j'ai réussi ce que je voulais* ».

Les verbatims ci-dessous indiquent que les femmes congolaises témoignent d'ancre de carrière autonomie :

- Rose 44 ans directeur : « *Et je me dis qu'on ne peut influencer que si on arrive… on est dans une structure où on peut réellement gérer, et on peut influencer* ».
- Liliane 75 ans entrepreneure/ chef des travaux : « *Dans le public j'ai des chefs. Je suis limitée dans le public. Il y a des choses, que je ne peux pas faire. Dans le privé c'est moi le chef. Je vais là où je voudrais aller, ça c'est la grande différence* ».
- Les femmes congolaises manifestent un attrait à l'autonomie et aux postes à responsabilités.
- Les verbatims ci-dessous indiquent que les femmes congolaises témoignent d'ancre de carrière technique :
- Solange 28 ans entrepreneure : *« Et après comme j'étais à ma dernière année de travail de cycle, je devais faire mon stage professionnel. Je m'étais dit que je devais faire ça dans une grande agence en communication, comme j'étais dans le secteur de la communication ».*

Cette ancre de carrière technique, nous la retrouvons chez les moins de 35 ans.

Dans la partie ci-dessous, nous présentons les ancres de carrière qui ont émergé du contexte africain, de la RDC, qui ne figuraient pas parmi les huit ancres de carrière de Schein (1978, 1990).

Les verbatims ci-dessous indiquent que les femmes congolaises témoignent d'ancre de carrière sens du devoir envers la famille :

- Liliane 75 ans chef des travaux : « *Dans le public, je n'avais pas assez. Nous n'avions pas assez, et on envisager des bonnes études pour les enfants. Parce que les parents eux-mêmes, donc, le père lui-même, avait fait des bonnes études, à l'extérieur, on savait ce que c'était des bonnes études. Et on rêvait des bonnes études à nos enfants. Et moi, je dis, à ce rythme ici, jamais nos enfants feront au moins autant que nous. Alors, il faut se jeter à l'eau* »
- Eliane juge 52 ans : « *Il fallait que je sois continuellement en train de travailler. Parce que si je devais arrêter, tout allait s'arrêter. Pour les enfants un peu « de matembele », un peu « de ngaingai », les études, la santé aussi, et jusque quand j'ai embrassé la magistrature, avec un salaire permanant et on évolue. Et les enfants quand même étudient. Jusqu'à ce que les jumelles ont fini même l'université* ».

L'ancre de carrière sens du devoir à la famille, montre l'influence du genre sur la division sexuée des tâches. Les femmes congolaises intègrent dans leurs choix de carrière, leur responsabilité de mère. Elles sentent qu'elles ont un devoir envers leurs familles, elles se battent et passent en avant plan pour un bon avenir de leurs enfants. Du coup leur choix de carrière ne sera plus individuel, mais va intégrer leur famille. Le contexte africain de solidarité, influence cette ancre.

Les verbatims ci-dessous indiquent que les femmes congolaises témoignent d'ancre de carrière tâtonnement :

- Rose 44 ans Directeur : « *Il faudrait dire aussi que le secteur bancaire, j'étais allée là-bas au départ par curiosité* »
- Liliane 75 ans entrepreneure : « *J'ai ajouté l'entreprenariat. La construction, je suis entrepreneure dans la construction. Et ça, comme je vous ai dit, c'est un pur hasard* ».

L'ancre tâtonnement que nous retrouvons chez les femmes congolaises dans le contexte africain, révèle un manque de plan de carrière, et un manque de conviction dans leur choix de carrière. Elles arrivent à prendre goût et à aimer leurs choix de carrière avec le temps et l'expérience.

Les verbatims ci-dessous indiquent que les femmes congolaises témoignent d'ancre de carrière valeurs religieuses :

- Rose 44 ans Directeur : *« Je ne sais pas travailler dans une entreprise qui n'a pas d'intégrité. Je respecte mes valeurs chrétiennes ».*

Nous constatons que les valeurs religieuses vont influencer le choix de carrière des femmes dans le contexte de la RDC.

Nos résultats indiquent les facteurs individuels, organisationnels et sociétaux ci-dessous ayant influencés les trajectoires professionnelles des femmes en RDC.

Conciliation vie professionnelle/vie familiale / présence des enfants en bas-âge/ jalousie

- Rose 44 ans Directeur : « *Pour moi c'est qu'en réalité le père vit très loin aussi. On essaie d'aménager par exemple les congés, au fait il y a beaucoup des choses, il y a toute une logistique qui a été mise en place derrière tout ça pour gérer euh… cette stabilité-là. Bon c'est de fois difficile ! C'est des chalenges de la vie quoi* ».
- Liliane 75 ans chef des travaux : « *A 16 H je devais donner la réponse si je prenais la bourse pour aller aux Etats-Unis faire la thèse ou pas. J'avais quatre enfants, la petite elle avait un an et demi, deux ans. Je suis devant un dilemme, voilà une bourse d'études qui s'offre pour que j'aille d'affiler pour quatre ans faire ma thèse. Le consulat Américain m'appelle : madame, nous avons besoin de votre réponse, maintenant. J'ai dit : « est-ce que je pourrai venir avec mes enfants ? » Il dit : non, madame. Vous allez pour faire une thèse. Je suis bloquée. J'ai dit : « non, je ne prends pas la bourse d'études* ».

Les verbatims ci-haut, indiquent l'influence du genre sur les facteurs individuels. Les femmes congolaises suite à la division sexuée de rôles, elles sentent responsables de la garde des enfants. Elles sont prêtes à renoncer à leurs ambitions de carrière, ou à développer des stratégies logistiques pour concilier vie professionnelle/ vie familiale.

Les extraits de récits de vie ci-dessous indiquent l'estime de soi comme étant un facteur individuel à prendre en considération dans les parcours professionnels des femmes congolaises.

- Solange 28 ans entrepreneure : « *Parfois c'était des choses qui étaient pour me décourager, mais je n'étais pas facile à décourager* »
- Liliane 75 ans chef des travaux : « *J'avais peur, et je n'avais pas des moyens, parce que je trouvais que c'était impossible, pour qu'on puisse arriver vraiment à décider qu'on puisse faire l'université* ».
- Rose 44 ans Directeur : « *Donc ma féminité n'avait rien à voir avec mon boulot, je crois que je faisais tout pour me battre à arme égale* ». « *Je sais vendre mon travail* ».

Les femmes congolaises parfois manquent de confiance en elles, car elles ont peur d'échouer. Mais, elles prennent aussi conscience qu'elles doivent se battre à arme égale, avec leurs collègues hommes en milieu professionnel.

Le soutien familial est un facteur important qui influence les carrières des femmes en RDC.

- Liliane 75 ans entrepreneure : « *Il y a même des moments où j'ai voulu abandonné. Vendre l'école. Et mon mari n'était pas là, et chaque soir il m'appelait, il me disait tiens bon. Tiens bon* ».
- Rose 44 ans Directeur : *« Lorsque j'ai expliqué les raisons qui me poussaient à vouloir changer. Ils ont été là, ils m'ont soutenu ».*
- Solange 28 ans entrepreneure : « *A chaque fois que je me rappeler que j'étais orpheline, je n'étais pas orpheline physiquement, mais, je me disais orpheline sur le plan mental, sur le plan psychique, je peux dire sur le plan financier. Et quand je me*

rappelle comme ça, ça me booster à travailler dur, à pouvoir obtenir quelque chose de mes mains ».

Nos résultats indiquent que le soutien familial chez les femmes congolaises est un facteur important, pour booster la persévérance face aux difficultés dans leurs trajectoires professionnelles.

L'éducation familiale (intéressant mais à définir) ressort comme un facteur individuel non négligeable, comme l'indique ces verbatims :

- Solange 28 ans entrepreneure : « *On nous a toujours poussé à se défendre, quelques soient les difficultés dans lesquelles on se retrouve, quel que soient les déceptions de la vie* ».
- Rose 44 ans Directeur : *« Mon père a été mon premier coach. Donc c'est lui qui m'a appris comment se ternir dans la vie professionnelle, comment se chalenger, et toujours viser l'excellence dans ce qu'on fait ».*
- Liliane 75 ans administrateur général : « *Je dis déjà mon père il m'a valorisé. Il m'a valorisé fortement vis-à-vis de mes frères. Et je n'ai jamais eu de complexe* ».

Nous constatons que l'éducation familiale est un facteur très important, qui influence le choix et l'évolution dans la carrière. Mais aussi une force intérieure pour faire face aux difficultés dans sa carrière.

L'appartenance tribale est relevée parmi les difficultés que rencontrent ces femmes.

- Solange 28 ans assistante : « *Personnellement quand je suis entrée à ISP pour donner cours, j'ai été frustrer par des collèges qui me disaient regardez cette kasaïnne qu'on nous a amener ici, elle va prendre même toutes nos places* ».

Le verbatim ci-haut, révèle l'appartenance ethnique comme une difficulté que rencontre les femmes dans les milieux professionnels dans le contexte de la RDC.

De notre terrain a fait émerger un facteur individuel du contexte de la RDC : la jalousie

- Solange 28 ans, secteur d'entreprenariat : « *Alors quand le boss a vu que j'avais beaucoup des gens, les gens qui s'intéressaient plus sur mon ordinateur que sur d'autres choses, on m'a chassé du cyber* ».
- Rose 44 ans, secteur privé : « *Il y a aussi des problèmes, où vous avez des collègues qui vous en veulent. Au fait ils se disent comme on dit : « l'herbe est verte chez le voisin ». On convoite ce que vous avez. Mais quand on leur donne, ce n'est pas la même performance quoi* ».
- Liliane 75 ans, secteur d'entreprenariat : *« Moi je crois qu'il un y a défaut qui s'appelle la jalousie. On est jaloux sans explication ! Il y a des gens qui sont fait comme ça. On voit quelqu'un qu'on ne connait même pas, on est jaloux de cette personne. Moi, je mets ça sur le compte de la jalousie* ».

Les verbatims ci-haut, ont fait émerger la jalousie comme un facteur propre au contexte de la RDC, Les femmes qui excellent dans leurs carrières, souffrent de la jalousie de la part de leurs collègues, dans le milieux professionnels.

Quant aux facteurs organisationnels, nos données de terrain relèvent les conditions de travail : horaires de travail/ mobilité géographique/charge du travail/ climat de travail comme des facteurs organisationnels qui poussent les femmes à quitter une entreprise pour une autre comme l'indique les verbatims ci-dessous :

- Rose 44 ans, secteur privé : « *Vous savez à quelle heure vous entrez au bureau, vous ne savez toujours pas quelle heure vous allez quitter*. *Au-delà de ça c'était beaucoup des déplacements, je ne faisais jamais plus de deux semaines à Lubumbashi. Donc j'étais souvent appeler d'aller dans des missions d'audit, à l'intérieur du pays ou à l'extérieur. Bon ! cinq ans à ce rythme-là devenait pesant. Comme j'avais des ambitions de fonder une famille, c'était quelque chose qui n'était pas manageable* »
- Liliane 75 ans, secteur d'entrepreneuriat : « *J'ai trouvé que c'était trop lourd pour moi. Il y avait un moment j'avais sept chantiers en même temps, j'ai trouvé que j'étais éparpillée, l'école, mon travail à l'université, euh… cette entreprise de construction, c'était trop lourd pour moi, mais le goût est resté, alors j'ai commencé à construire pour moi-même. Et j'ai abandonné de construire pour les autres ».*
- Rose 44 ans, secteur privé : *« L'environnement de travail devenait quasiment invivable ».*

Nous constatons que le genre influence les trajectoires professionnelles des femmes congolaises, lors qu'elles veulent fonder une famille. Elles décident de quitter une entreprise qui ne leurs pas de concilier vie professionnelle/ vie familiale.

De même que la politique RH : manque de soutien de la hiérarchie/préjugés/harcèlement, sont comptés parmi les difficultés qui affectent négativement les carrières des femmes en RDC, comme l'indique les verbatims ci-dessous :

- Liliane 75 ans, secteur public : « *La personne de femme, le personne d'assistante, sur le plan académique je n'avais pas beaucoup d'importance, aux yeux des responsables de l'université* ».
- Rose 44 ans, secteur privé : « *Par moment quand la hiérarchie est aussi en connivence, c'est quand même assez compliquer* ».
- Liliane 75 ans chef des travaux, secteur public : « *Alors… en quelque sorte le sujet a été donné… ou arrangé… avec quelqu'un d'autre. J'ai été fortement découragée, j'ai dit à ce rythme ici, lui c'est un homme, avec beaucoup de temps, par rapport à moi, une femme, épouse, qui travaille, qui…, qui… il va terminer cette thèse avant moi, et moi je serai la personne qui aura plagié! Or, j'ai ce sujet depuis quatre ans ! C'est là où j'ai été découragée. Je n'avais pas envie de changer de sujet parce que j'étais fort avancée, et je ne voulais pas qu'on considère que j'ai copié la thèse de quelqu'un d'autre. Et là, c'était un coup de massue. J'ai complètement abandonné* ». [Sentiment de déception et de révolte]
- Rose 44 ans directeur : *« Pour te donner ce poste-là, on te poser des questions du genre, dans les interviews du style : « est-ce que tu pourras ? »*
- Solange 28 ans secteur public : « *J'ai rencontré des difficultés sur le cas harcèlement sexuel, toujours avec mes chefs [rire] ils m'ont harcelé de pouvoir sortir avec eux, si je refusais on va me chasser* ».

Nous constatons l'influence du genre sur les facteurs organisationnels. Les femmes font l'objet des préjugés. Leurs compétences sont remises en question avant même d'accéder à un poste. Elles souffrent aussi du harcèlement sexuel en milieux professionnels, ainsi que de manque de soutien de la hiérarchie.

Nos données de terrain nous révèlent les facteurs sociétaux qui influencent les trajectoires professionnelles des femmes notamment : niveau de revenus du ménage/croyances religieuses.

- Solange 28 ans, secteur privé: « *C'était pour subvenir à certains besoins. Parce que je me disais qu'on était nombreux dans la famille, les parents n'avaient pas quand même la possibilité de subvenir à certains besoins, de ce fait je m'étais dit, au lieu de laisser toute la charge totale aux parents, et je devais aussi me débrouiller d'une autre manière, je travaillais dans un cyber café* ».
- Liliane 75 ans secteur public : *« Je n'avais pas de moyens, je me battais, parce que mes enfants étaient petits, mon mari avait 100 $ par mois, moi j'avais 50$ par mois, on était plutôt serrés. Mais je n'ai pas voulu rester dans cette situation-là »*.

Le verbatim de Liliane, indique l'influence du genre sur les facteurs sociétaux. La femme congolaise mère se sent responsable de l'avenir de ses enfants. Elle passe en avant plan et se bat pour le bienêtre de ses enfants et vient en appui à son mari.

Les croyances religieuses influencent le choix de carrière, mais sont aussi une force face aux difficultés et au progrès de carrière comme le disent les femmes ci-dessous :

- Solange 28 ans : « *Je suis rentrée, j'ai vu mon père spirituel, d'ailleurs c'était lui le directeur de mon travail de fin d'études. Je l'ai expliqué, c'est un prêtre. Il m'a dit comme tu as fini dans notre école, notre institution, on ne peut pas te laisser. Parce que Don Bosco a toujours demandé d'encadrer sa jeunesse. Et c'est comme ça qu'on m'avait récupéré, j'ai commencé à travailler* ».
- Liliane 75 ans : *« J'ai beaucoup des projets. Et tous les jours je dis Seigneur, je prie je dis, mon Dieu j'ai encore tel projet, tel projet. Comme vous voulez. Mais si vous me gardez en vie, je vais encore faire ça, et ça, et ça ».*
- Solange 28 ans : « *Nous demandons la force divine de pourvoir nous intervenir à chaque moment, et de nous prêter toujours longue vie, et de pouvoir réaliser ce dont on a déjà prévu dans notre agenda. L'homme prévoit et c'est Dieu qui décide. Donc nous on a notre agenda en tant qu'humain, mais en tant que spirituel, on a déjà laissé cette partie à Dieu* ».
- Rose 44 ans : *« Je ne sais pas travailler dans une entreprise qui n'a pas d'intégrité. Je respecte mes valeurs chrétiennes ».*

La religion dans le contexte de ce pays africain à une place importante. Elle constitue pour les femmes congolaises, une force intérieure pour atteindre ses objectifs et réussir dans ses projets, mais aussi elle influence le choix de carrière.

Discussion

Nos résultats sont en accord avec une partie des ancres de carrière de Schein (1978, 1990), c'est-à-dire cinq ancres, sur les huit. Les femmes congolaises sous étude témoignent uniquement d'ancres de carrière : défi pur, dévouement à la cause, créativité, autonomie et technique. A cela s'ajoute trois ancres spécifiques au contexte ce pays africain la RDC, notamment : sens du devoir envers le famille, tâtonnement et valeurs religieuses, qui influencent les choix de carrières des femmes congolaises.

Les trajectoires professionnelles des femmes diplômées d'enseignement supérieur et universitaire en RDC, sont influencées par la présence des enfants à bas-âges, qui les pousse à renoncer aux opportunités d'emplois pour s'occuper de leur garde. Ces résultats corroborent avec ceux de Portela & Signoretto, 2017; Marry et al., 2015; Belghiti-Mahut et al., 2014. Elles rencontrent des difficultés de concilier vie professionnelle et vie familiale, ce qui les poussent à changer d'entreprise ou à refuser les opportunités d'emploi. Ce qui rejoint les résultats de Cornet, 2020; Denave, 2017; Marry, Bereni, Jacquemart, Mancq, et al., 2015.

Nos résultats n'indiquent pas la maternité comme le premier facteur de frein, d'où ils ne s'accordent pas avec ceux de Cornet, 2020 ; Gadrey & Gadrey, 2017.

Ils s'accordent en partie avec ceux Belghiti-Mahut et al., 2014; Marry et al., 2015 quant au manque d'estime de soi, nous constatons les femmes concernées par notre étude en majorité font preuve d'estime de soi. Elles bénéficient en majorité du soutien familial ou celui du conjoint, ce qui les motive à surmonter les difficultés rencontrées et à évoluer dans leur carrière, ceux-ci confirment les résultats de Marry et al., 2015 et Sahraoui Bentaleb, 2020. L'éducation familiale se révèle comme un facteur important qui influence positivement les carrières des femmes en RDC. Par contre, l'appartenance tribale ressort comme un facteur contextuel faisant partie des difficultés que les femmes rencontrent dans leurs parcours professionnels en RDC.

Nos résultats indiquent la jalousie en tête des difficultés que rencontrent les femmes dans les milieux professionnels, dans le contexte de la RDC. Ce facteur n'a pas été relevé par les auteurs que nous avons consultés ci-dessus.

Quant aux facteurs organisationnels, les conditions de travail figurent parmi les difficultés que rencontrent les femmes en RDC, notamment : les horaires du travail, la mobilité géographique. Nos résultats s'accordent à cet effet avec ceux de Marry et al., 2015; N. Dodeler & Tremblay, 2014. A cela s'ajoute la charge du travail et le climat malsain au travail comme le montre Denave, 2017.

La politique RH est aussi pointée parmi les difficultés que rencontrent les femmes en RDC, elles sont victimes du harcèlement sexuel en milieu du travail comme l'indique (Cornet, 2020). Quant aux facteurs sociétaux, nos résultat montrent que les revenus insuffisants des ménages vont conduire les femmes sur le marché de l'emploi, nos résultats confirment ceux de D. G. Tremblay, 2002. Par ailleurs nos résultats indiquent que les croyances religieuses influencent

le choix de carrière dans le contexte de la RDC, elles constituent un grand facteur de motivation dans l'évolution de carrière.

Conclusion

Cet article a porté sur les trajectoires professionnelles des femmes diplômées d'enseignement supérieur en RDC. L'objectif était d'identifié les ancres de carrière des femmes diplômées d'études supérieures, dans le contexte de la RDC, identifier les facteurs individuels, organisationnels et sociétaux qui influencent leurs trajectoires professionnelles, en intégrant à leur l'intersection le genre., et identifier les difficultés qu'elles rencontrent dans leurs parcours professionnels et les stratégies qu'elles mettent en place pour les surmonter.
Nous avons fait recourt à l'approche qualitative en s'appuyant sur la méthode de récit de vie, pour répondre à notre problématique.

Nos résultats indiquent que les femmes congolaises témoignent de cinq ancres de carrière de Schein (1978, 1990) que voici : défi pur, dévouement à la cause, créativité, autonomie et technique. A cela s'ajoute trois ancres spécifiques au contexte de la RDC notamment : sens du devoir envers le famille, tâtonnement et valeurs religieuses, qui influencent les choix de carrières des femmes. Cependant nous n'avons pas identifié dans les récits de vie des femmes congolaises, les trois ancres de carrière de Schein (1978, 1990) notamment : compétence managériale, sécurité/stabilité et qualité vie.

Quant aux facteurs individuels, la difficulté de conciliation vie professionnelle/vie familiale, la présence des enfants à bas-âges, l'appartenance tribale, ainsi que la jalousie en milieux professionnels, influencent négativement les carrières des femmes en RDC et constituent les difficultés qu'elles rencontrent, alors que l'éducation familiale, l'estime de soi et le soutien familial constituent des leviers qui les propulsent dans leurs avancements de carrière et une force pour surmonter les difficultés qu'elles rencontrent.

Quant aux facteurs organisationnels, certaines conditions de travail amènent les femmes à prendre la décision de quitter une entreprise pour une autre, notamment : l'horaire de travail, la mobilité géographique, la charge du travail, et le climat de travail. La politique RH est également pointée concernant le manque de soutien de la hiérarchie et le harcèlement sexuel en milieux professionnels, comme étant des difficultés que les femmes rencontrent dans trajectoires professionnelles.

Terminons par les facteurs sociétaux, la situation économique qui entraine le salaire ainsi que les croyances religieuses sont les facteurs qui influencent le choix de carrière des femmes en RDC.

Le choix de carrières de femmes de moins de 35 ans et celles de 35 à 50 ans sont influencés par les ancres défi pur et la créativité, alors celles de plus de 50 ans et plus témoignent d'ancres défi pur et sens du devoir envers la famille.

D'où la nécessité de revoir l'organisation du travail dans les entreprises en tenant compte des réalités vécues par les femmes, il y a lieu aussi d'édicter des règles claires qui décourageraient le harcèlement en milieux professionnels en RDC, surtout sanctionner les auteurs du harcèlement et de discriminations liées à l'appartenance tribale, sensibiliser sur l'importance de la diversité pour lutter contre le tribalisme et la jalousie en milieux professionnels.

Cette étude pourrait aider les managers et les décideurs en RDC à attirer et fidéliser les femmes au sein des organisations, par la prise en compte des propositions ci-haut.

Dans cette étude nous n'avons pas pu aborder les stratégies mises en place par les femmes pour contourner ou surmonter les obstacles qu'elles rencontrent dans leurs parcours professionnels. Ceci fera l'objet de nos recherches futures, ainsi que procéder à une étude quantitative pour élargir l'échantillon.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Belghiti-Mahut, S., Lafont, A.-L., Rodhain, A., & Rodhain, F. (2014). Quand des femmes au sommet se racontent. *@GRH »*, *1*(10), 59–85.

[2] Bender, A.-F., Dang, R., & Scotto, M.-J. (2016). Les profils des femmes membres des conseils d'administration en France. *Travail, Genre et Sociétés*, *1*(35), 67–85.

[3] Bereni, P. L., Marry, C., & Pochic, S. (2011). Le plafond de verre dans les ministères regards croisés de la sociplogie du travail et de la science politique, *28*(2), 139–155.

[4] Cerdin, J.-L. (2004). Les carrières dans un contexte global. *Management & Avenir*, *11*, 155–175. https://doi.org/10.3917/mav.001.0155

[5] Constitution. (2006). Constitution de la République Démocratique du Congo du18 Février 2006. *Journal Officiel de La Rdc*, (Numéro spécial), 3–80.

[6] Cornet, A. (2020). Les trajectoires professionnelles des femmes : un labyrinthe, rempli de frustrations. In *31ème congrès de l'AGRH*. Tours, France.

[7] Denave, S. (2017). Comprendre les bifurcations dans les parcours professionnels. *ERES, Vie Sociale*, *2*(18), 109–125.

[8] Dodeler, N., & Tremblay, D.-G. (2014). Travailler plus longtemps ? Les pratiques de conciliation-emploi-famille/vie personnelle dans la perspective d'une diversité de parcours de vie. *Revue Question de Management*, *2*(6), 91–110. Retrieved from www.cairn.info

[9] Dujardin, J.-M., Randaxhe, D., & Cornet, A. (2014). La gestion des âges : réalités et défis. *Management & Avenir*, *7*(73), 123–130.

[10] Dumez, H. (2016). *Méthodologie de la recherche qualitative*. *Paris* (2è édition). Paris: Vuibert.

[11] Dumez, H. (2021). *Méthodologie de la recherche qualitative*. *Paris* (3ème éditi). Paris: Vuibert.

[12] Fagenson, E. (1990). At the Heart of Women in Management Research : Theoretical and Methodogical Approaches and Their Biases. *Journal of Business Ethics*, *9*(4/5), 267–274.

[13] Flahault, É. (2006). S'adapter à l'emploi... l'insertion professionnelle des femmes. In *l'insertion professionnelle des femmes* (pp. 13–29). Rennes: PUR.

[14] Gadrey, J., & Gadrey, N. (2017). Les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes selon leur niveau de diplôme. *La Revue de l'Ires*, *3*(93), 3–24.

[15] Gavray, C. (2006). Au fur et à mesure qu ' elles se construisent , les trajectoires professionnelles divergent entre les sexes : l ' exemple belge. *OpenEdition*, 1–19. Retrieved from http://journals.openedition.org/formationemploi/2370

[16] Grodent, F. (2015). *Les carrières des cades : le genre à l'épreuve des catégories d'âge*. Thèse en sciences de gestion, Hec/Université de Liège.

[17] INS. (2014). *Annuaire statistique*. Kinshasa.

[18] INS. (2017). *Annuaire statistique*. Kinshasa.

[19] Kamdem, E., Chevalier, F., & Payaud, M. P. (2020). *La recherche enracinée en management*. *édition EMS*. Paris: Ems - Management Et Societe Editions Business Science Institute.

[20] Lejeune, C. (2014). *Manuel d'analyse qualitative Analyser sans compter ni classer*. Paris: de boeck.

[21] Locoh, T. (dir. . (2007). *Genre et sociétés en Afrique*. *Collection : Cahiers* (Vol. 2). Paris: Institut national d'études démographiques.

[22] Marchand, & Isabelle. (n.d.). *Comprendre la pérennité du plafond de verre : le cas des entreprises privées au Québec*.

[23] Marry, C., Bereni, L., Jacquemart, A., Mancq, F. Le, Pochic, S., & Revillard, A. (2015). Le genre des administrations. La fabrication des inégalités de carrière entre hommes et femmes dans la haute fonction publique. *Revue Française d'administration Publique*, *1*(153), 45–68.

[24] Milewski, F. (2004). L'inégalité entre les femmes et les hommes dans la haute fonction publique. *Travail, Genre et Société*, *12*(2), 203–212. https://doi.org/10.3917/tgs.012.0203

[25] Pigeyre, F., & Valette, A. (2004). Les carrières des femmes à l'Université. *Revue Française de Gestion*, *4*(151), 173–189.

[26] Portela, M., & Signoretto, C. (2017). Qualité de l ' emploi et aspirations professionnelles : quels liens avec la mobilité volontaire des jeunes salariés en CDI ? *Revue Économique*, *68*(2), 249–279.

[27] Rollinde Marguerite (dir.). (2010). *Genre et changement social en Afrique*. *éditions des archives contemporaines/agence universitaire de la francophonie*. Paris.

[28] Sahraoui Bentaleb, D. (2020). Trajectoire genrée au regard de l ' intersectionnalité : Un jeu aux multiples périls. *Revue Management & Innovation*, *1*(1), 39–56.

[29] Sanséau, P. (2005). Les récits de vie comme stratégie d ' accès au réel en sciences de gestion : pertinence , positionnement et perspectives d ' analyse. *Recherches Qualitatives*, *25*(2), 33–57.

[30] Schein, E. H. (1996). Career anchors revisited : Implications for career development in the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, *10*(4), 1–9.
Sem Mbimbi, P., & Cornet, A. (2017). *Méthodes de recherche en sciences économiques et de gestion*. Lubumbashi: Presses Universitaires de Lubumbashi.

[31] Tremblay, D.-G. (2002). Les femmes sur le marché du travail au Québec et au Canada. *Revue Travail-Genre-et-Societes*, *2*(8), 193–211.

[32] Zannad, H., & Galindo, G. (2016). Dépasser le plafond de verre : le cas des journalistes chez France Télévisions. *Management & Avenir*, *7*(89), 65–86. https://doi.org/10.3917/mav.089.0065

INTÉGRATION SOCIO-PROFESSIONNELLE DES PERSONNES EN SITUATION DE HANDICAP MOTEUR EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO : LES APPORTS D'UN RÉCIT DE VIE

Daniel KYUNGU TCHIKALA

Doctorant HEC-Liège, Université de Liège

daniel.kyungu@student.uliege.be

Annie CORNET

Professeure, Hec-Ulg

Annie.cornet@uliege.be

Résumé

Cet article s'intéresse à la compréhension des facteurs individuels, organisationnels et sociétaux favorisant ou non l'intégration socio-professionnelle des personnes en situation de handicap moteur en République Démocratique du Congo. L'approche est qualitative avec l'analyse d'un récit de vie d'une personne en situation de handicap moteur vivant, en République Démocratique du Congo, depuis plus de 25 ans. Il s'agit d'une étape exploratoire qui ouvre la porte à un travail doctoral qui ciblera une population plus large. Les personnes en situation de handicap (PSH) représenteraient 13,6 % de la population congolaise, soit plus de 12 millions de personnes (Organisation Mondiale de la Santé & Banque Mondiale, 2012). La majorité n'ont pas d'emploi (estimation : 85 %) (UK Border Agency, 2009, p.100). Vu la pauvreté de l'outil statistique en RDC, ce ne sont que des estimations. Les PSH sont souvent en position de dépendance par rapport à la famille, mais aussi, pour nombre d'entre elles en situation de mendicité ou dépendants d'aides des congrégations religieuses et de quelques ONG, comme Handicap International, présentes seulement dans les grandes villes. Elles participent faiblement à la consommation des biens et services à cause de leur niveau de revenu très faible et de la précarité du contexte socio-économique, qui affecte d'autant plus les plus démunis.

Mots-clés : Handicap, Emploi, Trajectoires Professionnelles, Intégration, Personne en situation de handicap

Introduction

Au travers de cet article, nous voudrions montrer les obstacles qui jalonnent le parcours d'une personne en situation de handicap en RDC. Cela nous permettra aussi d'appréhender le vécu réel de ces personnes et de leurs familles, mais aussi les stratégies qu'elles mettent en œuvre pour survivre dans un environnement, aussi difficile que la République Démocratique du Congo. Les résultats de cette étude permettent d'identifier des facteurs qui favorisent ou freinent l'intégration socio-professionnelle des personnes en situation de handicap. Beaucoup de facteurs individuels comme le soutien familial, l'appartenance au réseau, l'acceptation de soi, le capital humain, la persévérance, la ténacité, la propension à l'entrepreneuriat mais aussi l'autocensure, ainsi que la personnalité, mais aussi des facteurs organisationnels (rejet et discriminations des employeurs) (Levet, 2007) et des facteurs sociétaux (poids des religions dans la société congolaise, stéréotypes et représentations autour du handicap, pauvreté et précarité d'une grande partie de la population), le manque de politiques sociales en faveur des personnes porteuses de déficiences, la recrudescence des conflits armés.

L'accès à ce vécu, aux stratégies des acteurs, aux variables contextuelles ne peut être possible que par le recours à la méthodologie qualitative, et plus particulièrement au récit de vie (Bertaux, 2010) qui a pour objectif de retracer la trajectoire de vie d'une personne, au travers de son histoire, telle qu'elle nous la raconte. Nous avons des objectifs de contenu (l'intégration des PSH moteurs en RDC) mais aussi méthodologique : montrer la puissance d'un seul récit de vie pour construire un cadre théorique et d'analyse avec une approche abductive, qui combine des hypothèses qui émergent de la littérature (la déduction) et l'induction qui émerge du discours.

Le handicap, vu comme une déficience ou une maladie

Partout au monde, à toutes les époques, les déficiences corporelles ou mentales des humains ont suscité de la part de leurs homologues, bien nombre de questions sur l'origine et la cause des déficiences, sur la manière de traiter les personnes en situation en handicap et sur la place à leur accorder dans la société (Schumacher, 2019). Avant que la science n'apporte son lot d'éclaircissements sur les causes physiologiques de ces handicaps, c'est le paradigme religieux (ou moral) du handicap qui tentait d'apaiser la peur de l'inconnu dans les cœurs des humains. Dans ce paradigme, les déficiences sont l'expression de la colère de dieux sur les humains, une punition pour des fautes, parfois générationnelles. Ce paradigme pousse à l'isolement des personnes porteuses des déficiences. Pas de places pour elles dans la société. En Grèce, par exemple, les enfants porteurs de déficiences étaient tout bonnement tués. Cette vision du handicap est encore très présente en Afrique sub-saharienne. Il faut d'ailleurs le mettre en lien avec la place des églises et du religieux dans ces pays (Kamdem & Ikellé, 2011). Les personnes en situation de handicap continuent d'être stigmatisées et isolées : *« Si une généalogie du concept de handicap montre que le respect des droits au nom de l'égalité et de la solidarité est plus marqué que jadis et que la lutte contre l'exclusion est un fait établi dans la société actuelle, en revanche il n'existe pas de réelle synchronisation entre ces avancées institutionnelles et la mentalité*

commune qui semble cristallisée dans une perception archaïque du handicap. » (Cagnolo, 2009, p.1).

En Occident, c'est à partir du siècle des Lumières (18ème siècle) que les médecins commencèrent à apporter des explications scientifiques sur les causes des déficiences. C'est à cette époque que les causes objectives des déficiences sont élucidées (OMS, 2001). On voit alors apparaître le paradigme médical du handicap, vu comme une maladie avec une logique de réadaptation qui vise à corriger et à compenser le handicap (Cagnolo, 2009). Dans ce modèle, le handicap est individuel et est causé par des déficiences physiques ou mentales de la personne. Cette conception du handicap a inspiré plusieurs stratégies d'inclusion des personnes handicapées. Dans ce modèle, les personnes qui posent le diagnostic, qui soignent et aident « les personnes handicapées » sont les acteurs de l'inclusion des personnes handicapées. Les Nations-Unies sont longtemps restées dans ce modèle axé sur les soins et la réadaptation. Au niveau législatif et politique, les solutions proposées font appel à des régimes de compensation, comme l'assurance invalidité ou les allocations pour personnes handicapées, qui évaluent l'invalidité en terme de perte de pourcentage de déficience personnelle. On assiste à l'émergence des centres de rééducation et de prise en charge des personnes en situation de handicap (Löchen, 2018).

Vers la seconde moitié du 20ème siècle, les revendications portées par les personnes en situation de handicap, au sein du mouvement « Independant Living », émergent. On y met en évidence l'importance des barrières socio-environnementales. On commence, d'ailleurs, à ne plus dire « handicapés » ou « personnes handicapées » mais personne en situation de handicap (paradigme social) (Winance, 2008) (Le Queau et al., 2003). On met aussi en évidence le poids des stéréotypes et préjugés, que Goffman va appeler les stigmates (Goffman, 1963). Actuellement, le consensus au niveau de l'OMS semble se trouver autour du modèle biopsychosocial (OMS, 2001).

Pour concilier les deux référents, l'OMS propose, en 2001, le modèle biopsychosocial. Le handicap est défini comme toute limitation d'activité ou restriction de participation à la vie en société subie dans son environnement par une personne en raison d'une altération substantielle, durable ou définitive d'une ou plusieurs fonctions physiques, sensorielles, mentales, cognitives ou psychiques, d'un polyhandicap ou d'un trouble de santé invalidant. (Article L114 du code de la famille et de l'action sociale)[1] .

Plus récemment, des modèles tentent d'avoir une vision plus systémique de la situation des personnes en situation du handicap (Rowell, 2016). On y pointe le poids de facteurs individuels, notamment la maladie et ou des difficultés physiques et mentales, mais aussi les facteurs organisationnels avec l'attitude et les préjugés des employeurs et les discriminations directes et indirectes qui sont le résultat de l'organisation du travail et des politiques de GRH (Jacquinot, 2009) et les facteurs sociétaux comme les lois mais aussi la culture et le contexte socio-économique et légal (Levet, 2007). C'est le cas du modèle de Fougeyrollas, au Québéc

[1] https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000006796446&cidTexte=LEGITEXT000006074069&dateTexte=20050212

(Fougeyrollas, 2010). Partant de la théorie de construction sociale du handicap, Fougeyrollas (2010) propose le MDH-PPH (modèle de développement humain-Processus de Production du Handicap) comme alternative. Il affirme que le modèle anthropologique ou transdisciplinaire heuristique du développement humain et de processus de production du handicap est un outil pour penser, pour comprendre et pour transformer le handicap (Fougeyrollas, 2010, p.30).

Les études empiriques confirment ces modèles (Baldwin & Johnson (1994), Ta, Wah, & Leng (2011), Chan et al. (2010), Hall (2009), Vedeler, 2014). Parmi les facteurs individuels qui favorisent ou freinent l'insertion socio-professionnelle, on peut retenir le niveau d'éducation scolaire et de formation professionnelle des PSH, souvent faible, du fait des difficultés d'insertion scolaire (Suau, 2020), la situation familiale, le genre et l'âge. On pointe aussi le comportement et les attitudes des personnes en situation de handicap comme le manque de confiance en soi et l'autocensure. Pour les obstacles organisationnels, on montre la discrimination dans toutes les pratiques de GRH (recrutement, rémunération, gestion des carrières, formation, etc.). La discrimination empêche les PSH d'accéder à l'emploi, mais aussi les incite à quitter le marché du travail (Baldwin & Johnson, 1994). On cite aussi le manque de connaissance et d'expérience des employeurs en matière de gestion du handicap et le peu d'aménagements sur le lieu du travail (Rowell, 2016). Pour les obstacles sociétaux, on retrouve la déficience des systèmes éducatifs scolaires qui ne les préparent pas suffisamment à intégrer le monde du travail et la stigmatisation qui rend invisible les compétences des personnes en situation de handicap (McKinney & Swartz, 2019). On montre, que certains d'entre eux, issus généralement des familles pauvres, commencent leurs activités à partir de rien (entrepreneuriat de bricolage) (Niekerk, Lorenzo, & Mdlokolo, 2009). Aux difficultés d'accès au financement de leurs initiatives s'ajoute le détournement des fonds alloués à la promotion de l'entrepreneuriat chez les personnes en situation de handicap par certaines organisations qui en ont la responsabilité de gestion (Koza, 2018). En Afrique, par exemple, on constate que la plupart d'entrepreneurs handicapés sont dans le commerce de détail (Namatovu et al. 2012).

Méthodologie

Dans cette étude, nous avons opté pour l'approche qualitative en nous appuyant sur la méthode de récit de vie. Le récit de vie permet d'accéder à l'expérience vécue de l'informateur afin d'identifier la qualité des relations entre les personnes en situation de handicap et les autres membres de la communauté, les situations traversées avec leurs contraintes et leurs opportunités, pratiques récurrentes, projets formés et cours d'action orientés vers leur réalisation… (Bertaux, 2016). À partir du récit de vie de Jean en situation de handicap depuis plus de 25 ans, vivant en République Démocratique du Congo, nous nous sommes intéressés dans son discours aux acteurs individuels, organisationnels et sociétaux influençant ou non l'intégration socio-professionnelle des personnes en situation de handicap en République Démocratique, mais aussi les stratégies mises en œuvre pour survivre dans un tel environnement (Pont, 2015). Le choix de Jean, comme informateur, se justifie par son expérience unique et sa disponibilité. Jean est une personne en situation de handicap et fait son doctorat à l'Université de Liège. Cette

interview, semi-directive, a été réalisée à l'Université de Liège, dans la phase exploratoire d'un projet de recherche doctorale portant sur la thématique d'insertion socioprofessionnelle des personnes en situation de handicap en République Démocratique du Congo.

L'entretien a été semi-directif. Il a commencé par une question générale demandant à Jean de raconter son parcours de vie, en lien avec la question d'intégration socio-professionnelle en situation de handicap. Ensuite, selon les besoins de la recherche, les questions d'approfondissement ont été posées à l'informateur. L'une des limites du choix de travailler sur un seul récit de vie est de ne pas permettre de faire la comparaison et de dégager les points de ressemblance ou de dissemblance du vécu susceptibles d'enrichir la connaissance. Le projet de recherche en cours permet évidemment de combler cette limite.

La grille d'analyse a été construite à partir du MDH-PPH2 (Fougeyrollas, 2010) enrichi par l'approche culturaliste, contextualiste et le modèle IOS. La grille a été constituée de cinq dimensions :

- les facteurs individuels (niveau d'éducation, de résilience, de persévérance, d'autocensure, de capital social, de soutien familial, etc.),
- les facteurs organisationnels (la discrimination, les aménagements raisonnables),
- les facteurs sociétaux (culturels : la stigmatisation, la religion), économique, légal, etc)
- ainsi que les stratégies émergentes pour accéder à l'emploi
- et au revenu dans le contexte de la République Démocratique du Congo.

L'analyse thématique nous a permis de prendre en considération les informations pertinentes au regard des thèmes retenus. Cependant, nous nous sommes aussi laissés instruire par les thèmes significatifs d'intégration socio-professionnelle ou non qui émergent du discours de l'informateur.

Récit de vie

Jean est un jeune homme congolais à mobilité réduite, qui est en chaise roulante, suite à une maladie qu'il a contractée à 12 ans. Il a vécu à Brazza (Congo Brazzaville) et à Lubumbashi.

Il nous raconte son histoire :

- Origine de la déficience

« J'étais né sans handicap. Je marchais normalement et jouais au foot avec les enfants de mon âge. J'ai contracté le handicap à l'âge de 12 ans suite à une maladie. Cette maladie avait commencé par des maux de tête aigus. Puis ce furent les douleurs au niveau de la poitrine et de la hanche. Deux jours après ces douleurs atroces, c'était la paralysie totale : tout le corps était paralysé. J'ai été amené par mes parents aux urgences de l'hôpital Général de Brazza (Congo). Lorsque je suis entré à l'hôpital, je n'arrivais pas à faire bouger les membres de mon corps. J'étais conscient : je parlais, je pouvais chanter mais je n'avais aucune force ni pour marcher, ni pour

soulever quoi que ce soit. Deux semaines après l'internement à l'hôpital, les médecins traitants m'ont laissé sortir sans savoir d'où venait le problème. Ils ont juste conseillé à mes parents des séances de kinésithérapie. À la sortie de l'hôpital, j'étais juste capable de faire bouger les orteils et les membres supérieurs. Ma vie a basculée : « A 12 ans, j'étais devenu une personne en situation de handicap."

- Le soutien familial et les contraintes économiques (faible niveau de revenu familial)

"Le kinésithérapeute de l'hôpital général venait 3 fois par semaine à la maison pour faire des exercices avec moi à la maison. Mes parents devaient lui payer environ 30$ par séance. Au total, mes parents devaient débourser 90$ par semaine pour payer mes soins médicaux. Ce coût des soins médicaux était trop élevé pour mes parents et ils furent obligés d'arrêter de me faire soigner. J'ai continué à vivre avec mes parents. Mais, toute ma joie de vivre était emportée par la maladie. Mes parents ont rencontré beaucoup de difficultés pour gérer cette situation et ont eu peu de soutien de la famille et de l'entourage. Plusieurs fois, je me rappelle avoir eu des conflits avec mes parents. Ces situations de crise et d'incompréhension se produisaient très souvent pendant mon adolescence. »

- La stigmatisation, le harcèlement et l'autocensure

« Cela s'est vraiment amplifié lorsque mes amis d'enfance sont venus crier à la fenêtre de ma chambre : "Jean, kisheta (handicapé), Jean, kisheta (handicapé),...." en signe de mépris. Le comportement de mes anciens camarades m'avait plongé dans une grande tristesse et profonde frustration. Je voyais ma vie d'enfant s'arrêter d'un coup. Je commençais à préférer la mort plutôt que la vie. J'avais un sentiment de honte, qui aboutit à un repli total sur moi-même. J'ai passé une année sans quitter la maison. Je ne voulais pas que mes amis me voient et qu'ils se moquent de moi. Lorsque j'avais besoin de prendre un peu l'air, je demandais à mon jumeau d'ouvrir la fenêtre au travers de laquelle je pouvais voir l'extérieur. Lorgner à travers la fenêtre et rentrer dans la chambre était l'unique moment où je m'amusais. »

« Mes parents n'avaient pas compris pourquoi j'avais si honte de sortir. Pour eux, la solution était de me pousser à aller dehors. Il arrivait souvent que mes parents me soulèvent de force pour m'emmener dehors. N'étant pas en mesure de résister, je pleurais. Mes parents ne comprenaient pas, ils ne percevaient pas le malaise que je vivais suite au harcèlement de mes anciens copains de classe. Cette incompréhension entre moi et mes parents créait souvent de vives tensions. Parfois, il m'arrivait de passer 3 jours sans manger ni boire. »

« Mon père était fonctionnaire. On a dû déménager à Pointe-Noire. Ce déménagement a eu un impact positif. Personne ne me connaissait, je pouvais maintenant accepter de sortir. Cela me permit de reprendre le chemin de l'école. J'y allais en vélo, accompagné par mes frères. Comme j'avais de bonnes notes à l'école, les enseignants sont venus voir mon père pour m'encourager à étudier car je m'appliquais très bien. Je suis entré en deuxième cycle d'orientation. Là ce fut plus difficile et parsemé d'embûches. Le professeur qui donnait le cours de mathématiques ne

supportait pas ma présence. Je me demande jusqu'à maintenant pourquoi. Pour me pousser à quitter l'école, il mit sur pied tout un tas de stratégies de harcèlement. Il demanda aux élèves brillants d'occuper la rangée de droite, les élèves moyens celle du milieu et les moins intelligents dans la rangée de gauche. Bien entendu, il me mit dans la rangée de gauche. Pour lui, je ne pouvais, en raison de mon handicap, qu'être dans la catégorie des moins intelligents. Quelques semaines plus tard, les élèves de ma promotion veulent dénoncer ce traitement inéquitable. Ils connaissaient mes capacités, je les aidais souvent. Je devrais, pour eux, aller dans la rangée de droite. Un de mes condisciples eut le courage de dénoncer l'injustice. Ne sachant quoi faire, le professeur proposa de me soumettre à un test : calculer mentalement les "écritures primaires" en mathématiques. Il posa dix questions auxquelles je répondis rapidement. Le professeur ne put rien faire et décida de donner raison à mon condisciple. Comme je ne pouvais pas me lever pour aller à la rangée de droite, il décida que tous les intelligents devraient me rejoindre dans la rangée de gauche et les moins intelligents devraient aller à droite !

Un autre professeur eut une attitude très discriminante. Il y a eu une interrogation. Il demanda aux élèves de leur remettre les copies personnellement. Comme je ne pouvais marcher pour aller lui donner la copie, un de mes camarades la lui remit. L'enseignant refusa catégoriquement de prendre la copie. Il partit avec les autres copies d'interrogation sans la mienne. Cela me plongea dans un désarroi. J'étais en colère et je pensais abandonner mes études. Quand je suis rentré à la maison, je dis à ma mère que je ne voulais plus aller à l'école. Elle essaya d'en savoir plus en me demandant pourquoi j'avais pris une telle décision. Je lui racontais tout ce qui s'était passé. Elle essaya de m'encourager à poursuivre mes études, mais j'étais catégorique : plus question d'étudier. Elle en parla à mon père, et mon père qui a dit : " Bon, j'en ai assez de tes caprices. Si tu ne veux pas étudier, je vais te chercher une guitare et tu vas apprendre à jouer de la guitare. Moi, guitariste toute ma vie ? Je n'avais pas les talents de Papa Wemba, Zaïko, Werrason ou Koffi Olomidé, des musiciens congolais bien connus. »

- Facteurs socio-culturels : accusation de sorcellerie (religion)

« Un autre fait qui avait failli m'envoyer droit vers l'enfer fut le message d'un pasteur à mes parents. Celui-ci leur dit que mon handicap venait du fait que j'avais contracté la sorcellerie et qu'on me demandait de sacrifier mes parents. C'est suite à ce refus qu'une punition me fut infligée : celle de contracter un handicap. Ce pasteur m'obligea de dire la vérité sur les causes réelles de mon handicap, mais je n'en savais absolument rien à part le fait que j'étais en bonne santé et que maintenant tout n'allait pas bien ».

- Acceptation de soi, persévérance, résilience et investissement dans le capital humain

« Doutant de mes talents de guitariste, j'ai fini par reprendre le chemin de l'école. En deuxième année du supérieur, j'ai fini par gagner la confiance des autorités scolaires et des enseignants, car j'étais l'unique étudiant à avoir plus de 82 % de taux de réussite. Un professeur m'avait dit : « Chez nous, je ne pense pas que tu vas réussir. ». Quelques condisciples commencèrent à me qualifier de sorcier. Certains disaient que j'avais échangé ma santé contre l'intelligence. Au pays, la sorcellerie

est encore bien présente et elle est souvent utilisée pour marginaliser quelqu'un dans un groupe social, majoritairement, malheureusement, des femmes et des enfants, et les personnes en situation de handicap. »
« Je fis 3 ans dans cet établissement d'enseignement. J'occupais toujours la première place dans ma promotion. Le coordonnateur de cet établissement d'enseignement qui connaissait mon père me demanda alors d'aller vivre chez lui. Sa maison n'était pas très loin de l'école. Je pouvais, à l'aide de la béquille, aller à l'école à pied. Ce fut la chance de ma vie. »

« Après l'obtention de mon diplôme d'État, l'établissement d'enseignement où j'avais étudié me demanda de donner le cours de comptabilité aux élèves de l'année terminale. Le premier jour, quand le coordonnateur m'a présenté auprès des élèves, les élèves ont farouchement exprimé leur désaccord. Ils disaient que je n'étais pas digne de les enseigner. Le coordonnateur de l'école leur expliqua qu'ils devraient d'abord m'écouter avant de refuser. Il leur proposa de passer juste quelques jours avec moi, en attendant qu'un professeur compétent puisse récupérer le poste. Cette proposition rencontra leur approbation. Je décidais de faire appel à l'ironie socratique en disant aux élèves que je me rendais bien compte que je n'étais pas digne de les enseigner, mais que je pouvais leur donner quelques informations modestes sur la comptabilité en attendant qu'ils aient un professeur digne de leur niveau. Cet essai fut déterminant et progressivement, les mêmes élèves arrivèrent à la conclusion que j'étais l'un des meilleurs enseignants de comptabilité qu'ils connaissent. Ils demandèrent au coordonnateur de cet établissement de ne pas recruter un autre enseignant. J'eus progressivement la responsabilité d'enseigner le cours de comptabilité dans toutes les promotions. »

« Étant maintenant bénéficiaire d'un revenu mensuel, je me dis que j'allais me faire soigner pour retrouver ma santé. Je me rendis dans un autre hôpital où il y avait une religieuse kinésithérapeute. Elle me reçut dans son bureau. Après m'avoir entendu, elle me dit sèchement que mon espoir de retrouver ma santé était vain. Après 7 ans de paralysie, les muscles s'étaient atrophiés et il était impossible de récupérer la situation. Sa réponse, pourtant vraie, me troubla. Je fus hospitalisé, plein de désespoir. Après la sortie de l'hôpital, je me décidai à considérer le handicap comme une partie définitive de moi. Je devrais accepter les choses telles qu'elles étaient et avancer avec la force qui me restait. »

Jean a dû se séparer de sa famille à cause de la guerre et fut une proie facile pour les militaires :

« Un jour, (toujours pendant la guerre du RCD), pendant que je rentrais de l'école, un militaire du RCD qui montait la garde dans la parcelle de l'un de ses chefs commença à jeter des pierres sur moi. Je me posais des questions pourquoi il le faisait, mais il riait en me disant qu'il voulait m'achever ». Extrait Interview Jean

« Pour survivre, je pris l'initiative de créer un restaurant en association avec deux femmes de mon église. Nos clients étaient des militaires rwandais qui combattaient pour le compte du RCD ».

« Un autre fait marquant est que depuis que j'ai contracté le handicap, je n'ai jamais été bénéficiaire d'un quelconque soutien de la part des associations des personnes en situation de handicap, encore moins du Gouvernement de notre pays ».

Chaque fois que je me rendais à la Faculté, des regards inquiets m'assaillaient. Les enseignants en médecine humaine firent un rapport au Secrétaire Général Académique de l'Université de Lubumbashi de l'époque. Ce dernier me conseilla tout bonnement de changer de Faculté sans me dire pourquoi. J'étais donc poussé à me rendre, malgré moi, à la Faculté des Sciences Économiques et de Gestion de l'Université de Lubumbashi où je réussis à être inscrit.

« Étant confronté au chômage, je décidai de me lancer dans l'auto-emploi. Je décidai donc de mettre sur pied un modèle innovant d'éducation financière et entrepreneuriale des enfants. Cette réflexion aboutit à la conception des produits d'éducation financière et entrepreneuriale de l'enfant ».

Ici se termine une partie de l'histoire de Jean, qui a ensuite fait des études universitaires et qui est, maintenant, dans un programme de doctorat à l'Université de Liège. Il fait son doctorat sur l'insertion socio-professionnelle des personnes en situation de handicap en RDC ! « J'ai réussi à avancer grâce à la ténacité, la persévérance… »

Discussion

On voit clairement dans le récit de vie l'interaction entre les facteurs individuels, organisationnels et sociétaux pour expliquer la trajectoire de vie de Jean.

Au niveau individuel, on voit que le parcours de Jean a généré beaucoup d'émotions : de la colère, du désespoir avec des envies de suicide, de la rancœur, beaucoup de tristesse et un sentiment d'injustice. On perçoit le processus d'intériorisation avec la honte, due à la stigmatisation, qui a poussé Jean à l'isolement. Il nous parlera aussi d''autocensure avec, à plusieurs étapes, l'impression que cette place n'était pas pour lui. On ressent que les parents se sentent démunis pour rencontrer toutes ces émotions. On perçoit aussi la résilience, définie comme la capacité de résister et de se battre face aux circonstances adverses ou menaçantes (Terrisse, Kalubi, & Larivée, 2007) (Théorêt, 2005). Cette résilience sera un atout dans son parcours, sa ténacité, son adversité lui permettant d'affronter et de contourner les obstacles. Les parents, quoique proches, se sont sentis démunis face à la situation et aux coûts générés par le handicap. Le niveau d'étude reste un atout pour l'insertion, même si le parcours a souvent été difficile, le fait que Jean était un bon élève, travaillait dur, avait de bons résultats l'a aidé à obtenir les diplômes qui lui ont permis progressivement de prendre sa place dans la société.

On perçoit aussi les réactions individuelles des différentes parties prenantes : la famille, mais aussi l'entourage, les collègues de classe et les professeurs. On y voit le poids des représentations, des stéréotypes et des préjugés sur les comportements qui se traduisent par du rejet, de

l'exclusion, du harcèlement. On retrouve la peur de l'autre et le poids du stigmate (Goffman, 1963). On voit là tout l'intérêt de mettre en place des processus de formation à destination des parties prenantes qui les aident à mieux comprendre les différentes composantes du handicap, ses causes, les limitations mais aussi les potentialités de la personne.

Les composantes organisationnelles apparaissent au détour des politiques mises en place par les institutions scolaires. On a d'un côté des politiques d'intégration avec la possibilité d'intégrer des cursus classiques tout au long de la scolarisation, mais aussi des politiques d'exclusion, comme par exemple, les comportements de rejet de la Faculté de Médecine, qui ne voulait pas l'intégrer parmi les étudiants. Jean a aussi connu le rejet des employeurs et a dû, comme beaucoup de personnes discriminées, se tourner vers l'entrepreneuriat pour subvenir à ses besoins (Gouskova, 2019), (Pagán, 2015).

Au niveau sociétal, on retrouve le poids des religions, très présentes en RDC et des pasteurs qui gèrent la vie en communauté. Autour de ces églises se combinent différentes croyances, encore très présentes sur la sorcellerie et l'idée que la maladie ou le handicap est une punition des parents, voire des ascendants (Kamdem & Tedongmo Teko, 2015) (Arnould Colette, 2017). Ces croyances et ces pratiques minent la société congolaise et freinent le développement. Elles amènent à rejeter à la rue de nombreuses personnes et les met dans une grande précarité. Parler de la religion, c'est aussi pointer le rôle des congrégations religieuses dans le tissu local au travers du développement de toute une série de services à la population, non pris en charge par l'État, comme l'éducation, la santé, l'aide aux plus démunis. On voit aussi l'absence de l'État, au niveau de la sécurité sociale et de l'existence d'allocations pour les personnes en situation de handicap mais aussi au niveau des institutions de prise en charge. La constitution de la République Démocratique du Congo interdit toute forme de discrimination, notamment envers les personnes en situation de handicap. Cependant, sur le terrain, peu de choses sont faites pour aider les personnes en situation de handicap et sanctionner les discriminations. Nos résultats comme ceux de (McKinney & Swartz, 2019) indiquent que la stigmatisation rend invisibles les compétences des personnes en situation de handicap et les force à évoluer en dehors du marché du travail. On est, de plus, dans en pays rempli d'instabilité politique avec les forces armées et les forces rebelles qui se mènent une lutte sans merci, au détriment de la population. Certains membres de l'armée ont d'ailleurs harcelé Jean et participé à l'exclusion. Le contexte socio-économique, fait de grandes inégalités, de précarité, de pauvreté rendent la lutte pour l'insertion encore plus difficile et incertaine. On retrouve aussi des allusions à l'esprit communautaire de la société africaine (Tidjani & Kamdem, 2010) avec un directeur d'école qui propose d'héberger Jean pour lui permettre de continuer ses études. Mutabazi parle de modèle circulatoire : « Quel que soit le pays considéré, celle-ci apparaît comme une souche d'un arbre géant dont tout membre doit connaître les branches et les ramifications et savoir s'y raccorder pour vivre et s'épanouir » (p.138) (Mutabazi, 2007). Chacun dépend de l'autre pour traiter la plupart des problèmes et subvenir à ses besoins et à ceux de sa famille. Il bénéficie autant qu'il donne.

Conclusion

Cet article a cherché à comprendre les facteurs individuels, organisationnels et sociétaux favorisant ou non l'intégration socio-professionnelle des personnes en situation de handicap, ainsi que les stratégies de survie qu'elles développent, en République Démocratique du Congo.

Les résultats de cette étude, indiquent que le soutien familial, l'appartenance à un réseau social, l'acceptation de soi, le capital humain, la persévérance, la ténacité, la propension à l'entrepreneuriat, ainsi que la personnalité sont des facteurs favorisant l'intégration socio-professionnelle des personnes en situation de handicap. Les préjugés, le manque de politiques sociales en faveur des personnes porteuses des déficiences, le faible revenu familial, l'autocensure, la recrudescence des conflits armés et la discrimination constituent des facteurs qui entravent leur intégration socio-professionnelle.

Nous suggérons que l'État mette en place un système d'assurance-maladie qui pourrait permettre un accès facile aux soins médicaux des personnes en situation de handicap, mais aussi une mise en place d'une politique et un suivi de soutien à leurs études et à leur entrepreneuriat.

Cette étude ouvre une piste de recherche sur des dispositifs en faveur des personnes à mobilité réduite, afin d'assurer leur indépendance physique et financière, dans le contexte de la République Démocratique du Congo.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Arnould Colette. (2017). Chapitre VII. Une société malade. In Arnould Colette (Ed.), *Histoire de la sorcellerie* (pp. 273–298). Paris: Tallandier "Texto."

[2] Baldwin, M., & Johnson, W. G. (1994). Labor market discrimination against men with disabilities. *Journal of Human Resources*, *29*(1), 1–19. https://doi.org/10.2307/146053

[3] Bertaux, D. (2010). *Le récit de vie. L'enquête et ses méthodes*. Paris: Armand Colin.

[4] Bertaux, D. (2016). *Le récit de vie* (4th ed.). Paris: Armand Colin.

[5] Cagnolo, M.-C. (2009). Le handicap dans la société : problématiques historiques et contemporaines. *Humanisme et Entreprise*, *295*(5), 57. https://doi.org/10.3917/hume.295.0057

[6] Chan, F., Strauser, D., Maher, P., Lee, E. J., Jones, R., & Johnson, E. T. (2010). Demand-side factors related to employment of people with disabilities: A survey of employers in the midwest region of the United States. *Journal of Occupational Rehabilitation*, *20*(4), 412–419. https://doi.org/10.1007/s10926-010-9252-6

[7] Fougeyrollas, P. (2010). *La funambule, le fil et la toile, transformations réciproques du sens du handicap*. Quebéc, Canada: Presse de l'Université de Laval.

[8] Goffman, E. (1963). *Stigmate. Les usages sociaux des handicaps* (Traduction). Paris: Éditions de Minuit.
[9] Gouskova, E. (2019). *Why Self-Employment Rates Are Higher Among People With Work Limitations*. https://doi.org/10.1177/1044207319851244

[10] Hall, S. A. (2009). The Social Inclusion of People with D isabilities : A Qualitative Meta - analysis. *Journal of Ethnographic & Qualitative Research*, *3*, 162–173. Retrieved from http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&profile=ehost&scope=site&authtype=crawler&jrnl=19353308&AN=39755817&h=zBX6r64z4pA10bWaDmrwSL%2FXWvwLnFZVm%2BpFhvhB2JhOjLR3yVK3yqwkNMQ8BJngxGPJaHQKxdZnzNfnZUliow%3D%3D&crl=c

[11] Jacquinot, P. (2009). Les employés handicapés en France : leçons d'intégration. *Gestion*, *34*(3), 116–127. https://doi.org/10.3917/riges.343.0116

[12] Kamdem, E., & Ikellé, R. (2011). Management de la diversité et genre au Cameroun : une approche en termes d'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin. *Humanisme et Entreprise*, *305*(5), 49–64. https://doi.org/10.3917/hume.305.0049

[13] Kamdem, E., & Tedongmo Teko, H. (2015). L'emprise sorcellaire en Afrique. Pouvoir et sorcellerie dans l'organisation en Afrique : une perspective interculturelle. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, *XXI*(52), 69–88. https://doi.org/10.3917/rips1.052.0069

[14] Koza, A. (2018). The degree of disability and types of impairments as self-employment determinants of persons with disabilities in Poland and others countries. In V. Bevanda (Ed.), *Second international scientific conference on it, tourism, economics, management and agriculture* (pp. 894–913). Belgrade: Association of Economists and Managers of the Balkans, Belgrade.

[15] Le Queau, P., Barral, C., Blanc, A., Bogalska-Martin, E., Fronteau-Loones, A., Gardien, E., … Stiker, H.-J. (2003). La comprehension sociale du handicap. *Cahier de Recherche*, *N° 182*, 218.

[16] Levet, P. (2007). Recruter et intégrer des travailleurs handicapés. In I. Barth & C. Falcoz (Eds.), *Le management de la diversité – enjeux, fondements et pratiques* (pp. 53–173). Paris: L'Harmattan.

[17] Löchen, V. (2018). Chapitre 4. Handicap et inclusion. In *Guides Santé Social*: *Vol. 6<sup>ème<*. *Comprendre les politiques sociales* (pp. 197–273). Paris: Dunod.

[18] McKinney, E. L., & Swartz, L. (2019). Employment integration barriers: experiences of people with disabilities. *International Journal of Human Resource Management*, *0*(0), 1–23. https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1579749

[19] Mutabazi, E. (2007). Vers l'intégration des modèles managériaux africains et occidentaux: le cas d'une entreprise en RDC. In F. Pichault & J. Nizet (Eds.), *Les performances des organisations africaines. Pratiques de gestion en contexte incertain* (pp. 135–146). Paris cedex 14: L'harmattan.

[20] Namatovu, R., Dawa, S., Mulira, F., & Katongole, C. (2012). *Entrepreneurs with Disability in Uganda By Makerere University Business School Kampala , Uganda*. Dakar.

[21] Niekerk, L. Van, Lorenzo, T., & Mdlokolo, P. (2009). *Understanding partnerships in developing disabled entrepreneurs through participatory action research*. *8288*. https://doi.org/10.1080/09638280500166425

[22] OMS. (2001). *Classification Internationale du fonctionnement, du handicap et de la santé*. Genève.

[23] Organisation Mondiale de la Santé, & Banque Mondiale. (2012). *Rapport mondial sur le handicap*. Geneva.

[24] Pagán, R. (2015). Self - employment among people with disabilities : evidence for Europe. *Disability & Society*, *24*(2), 217–229. https://doi.org/10.1080/09687590802652504

[25] Pont, E. (2015). " Je ne suis pas vulnérable ! " : analyse du récit de vie professionnelle d ' une enseignante paraplégique au prisme des épreuves , du handicap et du genre To cite this version : HAL Id : hal-02969083 « Je ne suis pas vulnérable ! » : analyse du récit de. *Genre, Education et Travail*, *5*(1).

[26] Rowell, J. (2016). L'emploi des handicapés en Europe. Le rôle de la quantification dans l'échec d'un nouveau problème public. *Genèses*, *103*(2), 96–116. https://doi.org/10.3917/gen.103.0096

[27] Schumacher, B. N. (2019). L'éthique de la dépendance face au corps vulnérable. In *Espace éthique - Poche*. Toulouse: Érès.

[28] Suau, G. (2020). Pratiques enseignantes inclusives. Place de l'élève et accessibilité aux savoirs. In *Les classiques de la pédagogie institutionnelle*. Nîmes: Champ social.

[29] Ta, T. L., Wah, L. L., & Leng, K. S. (2011). Employment of people with disabilities in the northern states of Peninsular Malaysia: Employers' perspective. *Asia Pacific Disability Rehabilitation Journal*, *22*(1), 79–94. https://doi.org/10.5463/DCID.v22i2.28

[30] Terrisse, B., Kalubi, J.-C., & Larivée, S. J. (2007). Résilience et handicap chez l'enfant. *Reliance*, *24*(2), 12–21. https://doi.org/10.3917/reli.024.0012

[31] Théorêt, M. (2005). La résilience, de l'observation du phénomène vers l'appropriation du concept par l'éducation. *Revue Des Sciences de l'éducation*, *31*(3), 633–658.

[32] Tidjani, B., & Kamdem, E. (2010). *Gérer les ressources humaines en Afrique : entre processus sociaux et pratiques organisationnelles*. Paris: EMS, Management et société.

[33] UK Border Agency. (2009). *Country of origin Information Report, Democratic Republic of the Congo*. https://doi.org/10.1007/978-94-017-3707-4_11

[34] Vedeler, J. S. (2014). Disabled persons' job interview experiences: Stories of discrimination, uncertainty and recognition. *Disability and Society*, *29*(4), 597–610. https://doi.org/10.1080/09687599.2013.831748

[35] Winance, M. (2008). La notion de handicap et ses transformations à travers les classifications internationales du handicap de l'OMS, 1980 et 2001. *Dynamis*, *28*, 377–406. https://doi.org/10.4321/s0211-95362008000100016

FACE LA FRACTURE NUMÉRIQUE, LES ORGANISATIONS ALGÉRIENNES PEUVENT-ELLES FAVORISER LA COOPÉRATION INTERGÉNÉRATIONNELLE ?

Sarra LARIBI[1]
sarra.laribi@univ-constantine2.dz
Olivier BACHELARD[2]
OBACHELARD@em-lyon.com
Tariq SAIDI[3]
saiditariq1985@gmail.com

Résumé

La quatrième révolution industrielle est devenue une tendance générale sur le marché depuis son introduction, cette révolution est également témoin de changements dans les générations d'employés en milieu de travail, où pour la première fois dans l'histoire des organisations quatre générations vont coexister au travail (baby-boomers, X, Y, Z), il existe beaucoup de différences entre ces générations, et surtout en matière des compétences numériques, c'est donc cette différence que tend à cerner le concept de la fracture numérique intergénérationnelle et ce changement peut être la cause de conflit dans le milieu de travail.

Cette recherche a donc pour objectif de traiter comment le recours aux nouvelles technologies peut-il provoquer une fracture numérique intergénérationnelle dans l'entreprise Algériennes et comment ces organisations peuvent-elles favoriser la coopération intergénérationnelle face à cette fracture. Pour répondre à notre problématique, une étude qualitative est réalisée au sein de cinq entreprises algériennes, les données ont été recueillies par des entretiens semi-directifs auprès de cinq responsables, ils ont été analysés à l'aide de MAXQDA.

Les résultats montrent que la technologie peut être une menace ou être un avantage, et cela selon le style du management et la relation entre ces générations, dans le cadre du management intergénérationnel, et face à ces conflits et pour favoriser la coopération, les organisations Algériennes appliquent les pratiques suivantes : (la formation, l'accompagnement, l'apprentissage, le tutorat à double sens, l'équipe de travail d'âge mixte).

[1] Doctorante en Sciences de Gestion à l'Université Abdelhamid Mehri, Constantine2, Laboratoire Grand Maghreb Economie et Société
[2] Professeur en Gestion des Ressources Humaines, affilié à l'emlyon business school, directeur du campus de Saint-Étienne,
[3] Maitre de conférence A en sciences de l'information et les nouvelles technologies de la communication, affilié à l'université Abbas Laghrour, Khechela

Mots clés : Fracture numérique, Les organisations algériennes, La coopération intergénérationnelle, Industrie 4.0.

Faced with the digital divide, can Algerian organizations promote intergenerational cooperation?

Abstract

The fourth industrial revolution has being witnessing a major and crucial changes in the employees' generations at the workplace since it has prevailed as a general trend in the market, it's the first time in the history we might face four generations coexisting at the work (baby-boomers, X, Y, Z). The generations which we can notice many differences between them, the digital skills variable is the major difference which has established to set a definition for the generational digital divide's concept and highlight it as the cause of conflict at the workplace.

This research aims to address how the use of new technologies can cause a generational digital divide in Algerian companies and how these organizations can promote intergenerational cooperation in the face of this divide. A qualitative study was carried out in five Algerian companies to answer our question, the data was collected by semi-structured interviews with five managers, and it was analyzed using MAXQDA.

The results show that technology can be a threat or be an advantage, and this depending on the style of management and the relationship between these generations, in the face of these conflicts and to promote cooperation, Algerian organizations apply the following practices: (training, support, learning, two-way tutoring, mixed-age work team).

Keywords: Digital divide's, Algerian organizations, Intergenerational cooperation, Industry 4.0.

1 - Introduction

Au cours de la dernière décennie, un nouveau concept a eu un impact perturbateur sur le monde de l'industrie moderne, « L'industrie 4.0 » ou « quatrième révolution industrielle », est devenue une tendance générale sur le marché depuis son introduction. Le terme industrie 4.0 est devenu non seulement le symbole de la révolution numérique à venir, mais représente également une condition essentielle pour la survie de chaque industrie à l'avenir (Cardillo & Caddemi, 2019).

Concrètement, le concept de « révolution industrielle 4.0 » renvoie aux nouvelles technologies numériques comme les systèmes d'aide, les systèmes cyber-physiques, l'intelligence artificielle qui jouent tous un rôle crucial dans le processus d'augmentation de la productivité et de réduction des coûts de l'industrie moderne. Non seulement les innovations technologiques, cette révolution est également témoin de changements dans les générations

d'employés en milieu de travail, où pour la première fois dans l'histoire des organisations quatre générations vont coexister au travail (baby-boomers, X, Y, Z) (BARABEL & MEIER, 2014, p. 129), et qui ont des différences en matière des compétences numériques qui couvre, la capacité à chercher et discriminer l'information, l'inscription dans des réseaux sociaux, l'usage des services publics en ligne ou de services commerciaux en ligne, la fréquentation d'espaces publics numériques et l'usage de nouveaux outils numériques. Ces transformations sociales ont amené des interrogations et des débats dans de nombreux pays industrialisés, autour de l'idée de gérer cette fracture numérique intergénérationnelle.

2 -La problématique

L'industrie est un secteur important qui contribue à la diversification des sources de revenu du pays et qui contribue à l'augmentation du produit intérieur brut du pays. Ces avantages font rêver plusieurs pays dépendants de l'exportation de pétrole, gaz et autres minerais comme l'Algérie. C'est notamment pour cette raison elle a prêté attention a diversifier l'économie en préparant des mécanismes pour promouvoir ce secteur et renforcer sa contribution au développement.

L'industrie 4.0 est l'avenir de l'Algérie dans le cadre de la diversification économique. Pour garantir leur compétitivité, les entreprises industrielles algériennes doivent moderniser leur système d'information et de gestion en intégrant de nouveaux outils logiciels (pegase). Il est aujourd'hui admis que la transformation numérique de l'industrie va bouleverser tant nos modes de production que les hiérarchies d'entreprises, les compétences et les métiers, et par là même avoir augmentation de la fracture numérique intergénérationnelle, c'est-à-dire les inégalités d'accès aux technologies numériques entre les quatre générations qui existent dans les organisations : les baby-boomers, les individus issus de la génération X et ceux issus de la génération Y et de la génération Z.

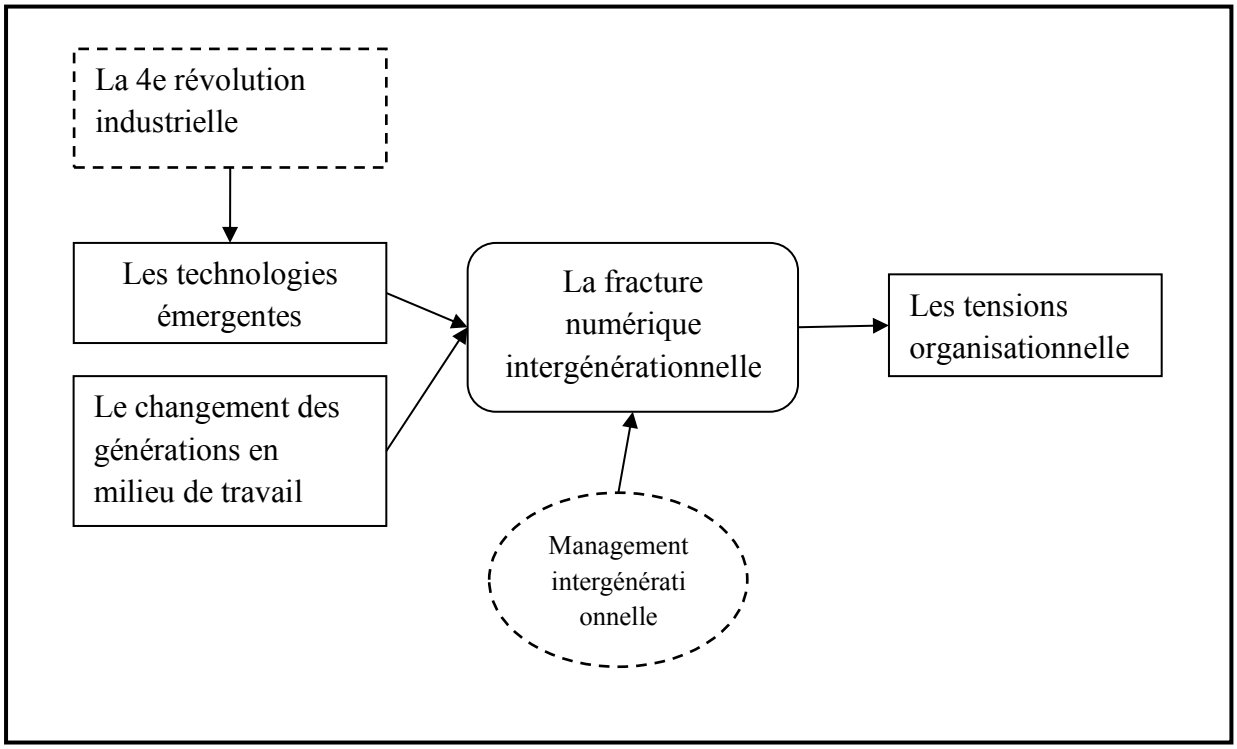
Face à la diversité des générations, l'enjeu pour les entreprises est de maintenir l'expérience des seniors dans l'emploi tout en intégrant des nouvelles compétences par les plus jeunes (LE GAC, 2014). Il faudra donc pour les organisations d'assurer la transmission des savoirs faire mais sans cloner les nouveaux arrivants. Donc afin de canaliser ces conflits et repérer les tensions exercées sur les organisations il existe des outils qui favorisent la coopération intergénérationnelle et qui renforcent la solidarité entre les générations.

Dans ce contexte, la présente étude vise à déterminer les défis auxquels font face les entreprises avec l'arrivée de l'industrie 4.0, de comprendre la fracture numérique intergénérationnelle, les tensions qui apparaissent, et offrir un point de vue sur les meilleures pratiques de gestion appropriées qui peuvent promouvoir la coopération intergénérationnelle dans l'organisation algérienne, et ainsi faciliter l'entreprise à suivre le rythme de l'industrie 4.0. Ce document est l'une des premières tentatives pour attirer l'attention sur le rôle important des pratiques de gestion dans l'industrie 4.0, car la plupart des études récentes discutent de l'aspect technologique. Cet article propose également une étude empirique et quantitative de ces approches de gestion dans le contexte de l'industrie 4.0.

Dans ce contexte, la présente étude à pour objectif de répondre à la question suivante : **Face à La fracture numérique, comment les organisations algériennes peuvent-elles favoriser la coopération intergénérationnelle ?**

Après une revue approfondie de la littérature, nous schématiserons le cadre conceptuel proposé, comme le montrent la Figure 1.

Figure 1 : le modèle de recherche



Source : élaboré par nos soins

3 - Cadre conceptuel

3.1 La 4e révolution industrielle

- ***À travers les révolutions industrielles***

L'industrie fait partie intégrante de toute économie. Au fil des décennies, l'industrie a connu des changements de paradigme dus aux changements technologiques et aux innovations. Ces changements de paradigme sont appelés «révolutions industrielles», par exemple, la mécanisation (1re révolution industrielle), la forte utilisation de l'énergie électrique (2e révolution industrielle), l'électronique et l'automatisation (3e révolution industrielle) (Shamim, Cang, Yu, & Li, 2016). L'économie d'aujourd'hui est sur le point de faire face à la quatrième révolution industrielle, déclenchée par des changements sociaux, économiques, technologiques et politiques (Lasi, Fettke, Feld, & Hoffmann, 2014). Cette quatrième révolution industrielle est également connue sous le nom d'industrie 4.0 (Burmeister, Lüttgens, & T. Piller, 2015).

- ***L'origine et la définition du concept***

Ce concept est né à la foire d'Hanovre en 2011 suite à une discussion entre les représentants de l'industrie, de la recherche, des syndicats et de l'état (MOEUF, 2018). Elle est à la fois une évolution et une révolution. Une évolution d'un point de vue technologique et une révolution par les transformations radicales qu'elle apporte à l'organisation de la chaîne de production et par l'impact induit sur l'économie (stimaintenance).

Malgré de forts consensus sur les principes, il n'est pas aisé de donner une définition de l'industrie 4.0 qui fasse consensus, pour (Hennebert, Cayrat, & Morissette, 2019), le concept de « révolution industrielle 4.0 » renvoie aux nouvelles technologies numériques comme l'Internet des objets, l'intelligence artificielle, l'infonuagique et les mégadonnées, qui ont des répercussions sur les entreprises et sur les organisations en général, tout particulièrement en ce qui a trait au développement de la robotique, de l'apprentissage automatique et de l'usine intelligente. Le CEFRIO donne une définition plus globale, basé sur une étude approfondie de la littérature, où l'industrie 4.0 regroupe un ensemble d'initiative pour l'amélioration des processus, des produits et des services permettant des décisions décentralisées basées sur l'acquisition de données en temps réel (MOEUF, 2018, p. 57). Autrement dit cette nouvelle révolution concerne la numérisation total de l'usine, dite usine intelligente, et sa connexion avec son environnement aussi bien interne qu'externe.

Ainsi, l'industrie 4.0 permet l'intégration sur 3 axes de l'ensemble de la chaîne de valeur (Wang, Wan, Li, & Zhang, 2016, p. 2) : (1) l'intégration horizontale : tout au long de la chaîne de valeur, les machines et les hommes communiquent en temps réel directement sur le centre opérationnel r pour faciliter la collaboration interentreprises, (2) l'intégration verticale de sous-systèmes hiérarchiques à l'intérieur d'une usine pour créer un système de fabrication flexible et reconfigurable, l'intégration temporelle : tout au long du cycle de vie du produit, les objets connectés enregistrent des données de conception, fabrication et utilisation des produits.

Parmi l'ensemble des définitions existantes, nous avons donc sélectionné celle qui nous semblait la plus pertinente dans notre périmètre de recherche : L'industrie 4.0 c'est l'intégration des nouvelles technologies dans le monde industriel.

- ***Les bases technologiques de la 4éme révolution industrielle***

La vision principale qui suit de l'industrie 4.0 est l'émergence de «usines intelligentes», qui seront connectées aux installations de production des systèmes cyber-physiques appelés CPS (Benešováa & Tupaa, 2017). Les technologies émergentes telles que l'Internet des objets permettent aux choses physiques de se connecter au monde numérique, entraînant la génération d'une énorme quantité de données d'organisation en temps réel, qui est simultanément facilitée par des capacités de stockage évolutives massives utilisant la technologie cloud computing (Sivathanu & Pillai, 2018). Pour cette raison, il sera nécessaire d'analyser les données volumineuses (Big Data) pour pouvoir prédire les pannes possibles et s'adapter en temps réel aux conditions modifiées (Richert, Shehadeh, Plumanns, Groß, Schuster, & Jeschke, 2016). Actuellement, l'humain est un opérateur de machines et ces

machines ne suivent que passivement les commandes des opérateurs. La tendance principale de l'industrie 4.0 remplacera donc cette condition par le système de suivi des pronostics (Lee, Kao, & Yang, 2014).

Cette révolution a fait appelle aux autres technologies à savoir : l'impression 3D qui permet de réaliser un objet à partir d'un modèle 3D, les Cobots et Robots collaboratifs qui peuvent travailler entre les ouvriers en toutes sécurité notamment pour les postes très pénibles, la réalité augmentée qui apporte de nombreux avantages à l'industrie au niveau de la chaine de production, l'apprentissage et la maintenance, la cyber-sécurité qui permet de protéger les données, les processus de fabrication numérisée, les différents logiciels...etc.

- ***L'importance de l'industrie 4.0***

Dans un contexte international de concurrence forte, les acteurs des mondes économiques et industriels cherchent continuellement des gains de performance. Ces gains passent par deux vecteurs de progression: une réduction des coûts pour une même valeur ajoutée, et une proposition innovante de produits et de services permettant la création d'une nouvelle valeur ajoutée. Les nouvelles technologies de l'industrie 4.0 jouent tous un rôle crucial dans le processus d'augmentation de la productivité et de réduction des coûts de l'industrie moderne (Cardillo & Caddemi, 2019, p. 1). L'Industrie 4.0 est une solution prometteuse qui permet l'amélioration de la production industrielle et la baisse des coûts d'exploitation et les pannes, en utilisant des nouvelles technologies comme les capteurs intelligents, la réalité augmentée et la robotique avancée. Selon certaines sources, l'usine Industrie 4.0 pourrait entraîner une baisse de (Rojko, 2017): coûts de production de 10-30%, coûts logistiques de 10-30%, coûts de gestion de la qualité de 10-20%. D'autre part, il y aura plus d'innovations dans la nature des produits fabriquées, notamment grâce à l'impression 3D.

Cette révolution numérique implique également des technologies numériques qui permettent la collecte et l'analyse des données des conditions de fabrication d'une façon plus facile et plus rapide en extrayant des données (Big Data), en les exportant vers le Cloud Computing et en les traitant (L'analytique avancée) pour générer des informations, permettant une meilleure prise de décision avec un caractère rapide et prédictif (Rocha, Mamédio, & Quandt, 2019, p. 1).

Le terme industrie 4.0 est devenu non seulement le symbole de la révolution numérique à venir, mais représente également une condition essentielle pour la survie de chaque industrie à l'avenir (Cardillo & Caddemi, 2019). D'ici quelques années, la production industrielle devra adopter ces nouvelles technologies et s'adapter à ces tendances, au risque d'avoir leurs compétitivité chuter, leurs marché se restreindre pour disparaitre à terme.

- ***Industrie 4.0 : Les défis de la transformation numérique du modèle industriel***

Il est très clair que dans l'industrie 4.0, les organisations seront confrontées à de nombreux défis économiques, sociaux et technologiques, dans cette recherche il est donc extrêmement important de discuter de ces enjeux et surtout sur ceux qui reliés à l'avenir du travail et la gestion des ressources humaines.

Parmi les sujets traités au sein de la plateforme Industrie 4.0, la question de l'avenir du travail occupe une place de choix. Il est souvent reproché à l'Industrie 4.0 d'avoir négligé à ses débuts la question de la place de l'homme dans l'usine au profit d'une vision trop technologique, il est très clair que les tâches répétitives peuvent être automatisées, mais également les tâches non répétitives.

Dans ce cadre, l'adoption de l'Industrie 4.0 entraînera l'élimination des emplois moins qualifiés grâce à l'automatisation et à la numérisation (Unnikrishnan & Aulbur, 2016). Cette transformation nécessitera un changement significatif des structures organisationnelles, des mécanismes de leadership, de la culture d'entreprise et des compétences de la main-d'œuvre, et par là même avoir augmentation de la fracture numérique intergénérationnelle, c'est-à-dire les inégalités d'accès aux technologies numériques entre les quatre générations qui existent dans les organisations : les baby-boomers, les individus issus de la génération X et ceux issus de la génération Y et de la génération Z.

3.2 La diversité des générations et la fracture numérique intergénérationnelle :

- ***Le changement des générations en milieu de travail :***

Dans une société qui va de plus en plus vite, la question du changement de génération touche le monde du travail moderne. Selon les sociologues, une nouvelle génération fait son apparition à peu près tous les vingt ans. Les noms données à ces générations et années de naissance de leurs membres peuvent varier selon les auteurs mais les experts s'accordent à dire que 4 grandes générations coexistent aujourd'hui sur le marché du travail (CRDLA Environnement, 2014, p. 1). Les organisations se trouvent à la croisée des chemins de plusieurs générations : les Baby-boomers, la génération X, la génération Y, et la dernière, la génération Z. Chaque génération est porteuse d'histoire, et de valeurs qui peuvent caractérisées chacune d'entre elles (COUPARD, 2014, p. 135).

Le concept de génération n'est pas simple à appréhender et les définitions et compréhensions du concept semblent nombreuses. Selon (BACHELARD, 2014, p. 128) une génération se définit comme « un groupe de personnes nées durant une période donnée, qui partagent des expériences, des influences et des standards communs ». Au regard de cette définitions, une communauté d'individus, partageant des influences communes (expériences, histoire, contextes, évènements, âge…) serait pourvue de valeurs proches et développerait des comportements et attitudes communs. Cette proximité d'influences, de valeurs et de comportements justifierait la qualification de génération pour distinguer des groupes d'individus, nous présenterons dans le tableau qui suit, les différentes typologies de génération :

Tableau 1 : les différentes typologies de génération :

	les Baby-boomers	**la génération X**	**la génération Y**	**la génération Z**
Année de naissance	1946-1964	1965-1979	1980-1995	Après 1995
Autre appellation	Seniors	Génération sacrifiée	génération « why ? »	génération C
Contexte économique (CRDLA Environnement, 2014)	Contexte de plein emploi et d'élévation du niveau de vie, grande facilité d'insertion professionnelle et logique du « job à vie ».	Contexte politique et économique difficile (fin de la guerre froide…) et début de la pénurie d'emplois	Contexte de la mondialisation, de l'hyperconsommation	Contexte de crise économique, leur avenir est incertain,
Contexte numérique (Dutot & Safraou, 2012)	Peu ou très peu de contacts avec la technologie	Approche conjointe du papier et du numérique	Approche partagée du numérique et du traditionnel	Nés et immergés dans la technologie
Leurs caractéristiques (Dejoux & Wechtler, 2011, p. 228)	Elle recherche la réussite professionnelle, est loyale envers l'entreprise et la hiérarchie tout en prônant l'autonomie individuelle. Ce groupe part progressivement à la retraite.	Cette population a développé un certain scepticisme vis-à-vis du futur et des organisations. C'est la génération actuellement au pouvoir.	Confiante et optimiste, elle souhaite travailler moins et mieux. A la fois indépendante tout en ayant besoin d'approbation, elle est impatiente de progresser dans l'organisation.	baignée dans les technologies de l'information et de la communication, arrivera progressivement sur le marché du travail où elle n'aura pas de mal à trouver un emploi.
Leurs comportements organisationnels (COUPARD, 2014), (Dalmas, 2019)	Les générations les plus anciennes sont très souvent porteuses de la mémoire collective de l'organisation. L'histoire sociale nous raconte que ces générations Baby-boomers et « X » étaient dans une dynamique mono entreprise et envisageaient de faire ainsi toute leur carrière dans une seule organisation.		la génération Y, qui a vu ses parents dans cette vision, se retrouver, à un certain moment de leur vie, au chômage, et par procuration vivre cette épreuve, développe un autre schéma de pensées et une autre vision du travail.	le respect attentif de l'équité dans les relations de travail ainsi que la recherche de professionnalisme. L'innovation et la prise de risque restent également des éléments essentiels pour la réussite professionnelle.

Source : élaboré par nos soins

Ces différences de caractéristiques entre générations sont fortement induites par les empreintes historiques, des systèmes de valeurs sociétales et les règles institutionnelles

distinctes dans la relation au travail. Aucune de ces générations n'est meilleure qu'une autre dans l'absolu et chacune de leurs caractéristiques peut avoir un aspect positif ou négatif selon le contexte donné. (CRDLA Environnement, 2014). C'est donc cette différence que tend à cerner le concept de conflit intergénérationnel, qui est défini comme « une difficulté à travailler avec des personnes d'une génération différente, voire une préférence pour travailler avec des personnes de la même génération » (Grima, 2007, p. 29).

- ***la fracture numérique intergénérationnelle :***

Depuis son apparition il y a une quinzaine d'années, la problématique de la fracture numérique intergénérationnelle suscite un intérêt incontestable. En effet, ce concept a fait l'objet d'une attention croissante dans les recherches en sciences sociales depuis le milieu des années 1990 (Brotcorne & Valenduc, 2008, p. 15).

La fracture numérique dynamique correspond aux « difficultés propres que rencontre tout usager – et pas seulement les usagers faibles et les non utilisateurs – pour maintenir son niveau de maîtrise, de performance et d'intégration sociale dans la durée, face au développement technologique » comme l'écrit (Vodoz, Rossel, Pfister-Giauque, Glassez, & Steiner, 2005). De ce point de vue, tout usager, plus ou moins intensif ou expert, est constamment exposé au risque de perdre son niveau de maîtrise des TIC en raison de l'évolution continuelle des technologies, ce qui lui demande un effort constant d'adaptation et de remise à jour (Brotcorne & Valenduc, 2008, p. 27).

Cette fracture numérique intergénérationnelle est l'un des maux majeurs de cette nouvelle société de la connaissance, creusant des inégalités de plus en plus importantes entre les générations de cette société qui ont des différences en matière des caractéristiques et des compétences numériques. Les gens sont exclus non parce qu'ils n'ont pas accès à Internet, mais parce qu'ils n'ont pas les compétences nécessaires face à l'ordinateur ou à l'écran, sachant que la participation efficace au marché du travail dépend de plus en plus des compétences numériques. De ce point de vue, le rapport au travail rend difficile la coopération entre les générations au sein d'une même organisation. Ce conflit intergénérationnel est non seulement néfaste pour la compétitivité de nos entreprises, pour les consommateurs, mais également pour la croissance. Selon (Benraiss-noailles, 2014, p. 131), les différences recensées entre les générations peuvent être la cause de conflit intergénérationnel qui liée à l'absence des passerelles entre les générations, de perte d'efficacité organisationnelle et le manque de motivation collective.

3.3 Management intergénérationnelle

Dans le contexte actuel, la diversité est devenue un élément de la stratégie de nombreuses grandes entreprises, car tout groupe humain est toujours plus ou moins diversifié en termes de sexe, de classe d'âge, de formation, et de compétences. La gestion de la diversité cherche à faire du lieu de travail un endroit intégrateur pour tout le monde, et à promouvoir une culture qui accepte les différences afin de rendre l'organisation plus performante, plus efficace et plus créative dans le contexte qui est le sien (Chanlat, Dameron, Dupuis, de Freitas, & Ozbilgin, 2013).

Face à la fracture numérique intergénérationnelle, la question des relations intergénérationnelles dans le milieu professionnel est le plus souvent posée selon deux axes complémentaires, d'une part, celui du conflit, des tensions et de la compétition, d'autre part, celui de la coopération et de la transmission (Huyez, 2013, p. 170). Dans ce contexte, l'enjeu pour les entreprises est de maintenir l'expérience des seniors dans l'emploi tout en intégrant des nouvelles compétences par les plus jeunes. (LE GAC, 2014, p. 140). Il faudra donc pour les organisations diminuer la rupture en termes d'usage et d'appropriation des technologies entre différents groupes d'âge en favorisant la coopération intergénérationnelle, et cela ne peut fonctionner dans les organisations qu'avec une action proactive du management. Dans ce cadre, si l'on voulait donner les meilleures approches et les meilleures pratiques favorisant la coopération intergénérationnelle, en réponse à la question de fracture numérique intergénérationnelle, on pourrait relever un certain nombre d'actions comme par exemple :

- **Un tutorat a double sens :** le premier pas vers cette coopération intergénérationnelle c'est le développement de tutorats réciproques qui contribue à la formation permanente de chacun dans l'organisation. Avec l'arrivée des nouvelles technologies, (MERLE, 2014, p. 141) pense qu'il est nécessaire d'envisager l'insertion, le tutorat dans un véritable esprit de co-apprentissage plutôt que dans une optique tutorielle classique par nature unilatérale. D'une part les salariés âgés constituent une source de compétences et de savoir-faire spécifiques importante faisant partie du patrimoine de l'entreprise, c'est pourquoi ils pourront utilement être investis d'un rôle de transmission de savoirs et de compétences car le départ d'un senior expérimenté constitue une perte de mémoire et de savoir-faire pour l'entreprise (Pijoan & Chevance, 2012, p. 76). Ce type de tutorat permet d'accompagner les nouveaux lors de leurs premiers pas dans l'entreprise et de transférer les compétences. D'autre part la nouvelle génération est porteuse d'idées, elle est ultra connectée et demande à vivre avec plus d'espoirs que de craintes, elle peut aussi transmettre des idées et des techniques envers les séniors dans une dynamique d'écoute mutuelle, en rupture avec des modèles hiérarchiques visibles dans de nombreuses entreprises. (Delannoy, 2014, p. 136). Et cela pour guider les seniors dans l'apprentissage des nouvelles méthodes de savoir-faire et des technologies numériques afin de réduire la fracture numérique intergénérationnelle.

- **Constituer des équipes de travail d'âge mixte :** les entreprises doivent généraliser les groupes de travail mixtes afin de mieux combiner les compétences complémentaires des deux générations (rôle de référents expérientiels et mobilisation de connaissances architecturales pour les seniors, expertise numérique et logique prospective pour les juniors) (BARABEL & MEIER, 2014). L'organisation doit donc s'efforcer de mixer les différentes générations avec des compétences complémentaires sur un projet spécifique en vue de valoriser l'apport des uns des autres, de développer les occasions d'échanges de bonnes pratiques, de partager des expériences et des expertises professionnelles de chaque génération et afin de partager la pénibilité du travail entre les seniors et les plus jeunes. Ces échanges de bonnes pratiques

passent notamment par l'organisation de réunions de travail régulières à l'occasion desquelles les jeunes et les anciens auront la possibilité de confronter leurs points de vue (Landier, 2014, p. 141). Enfin, cette mixité intergénérationnelle est plus souhaitable plutôt que d'établir des politiques visant à classifier et séparer les individus par génération.

- **Créer du lien social au sein de l'entreprise et favoriser les échanges entre les générations :** La troisième action vise à développer la communication et la connaissance intra organisationnelles. Dans ce cadre l'entreprise mettra en relief les initiatives mises en place pour favoriser, le dialogue, la coopération, à savoir : Premièrement selon (Belout, 2014, p. 131) les circuits de communication formels et informels permettent de créer des espaces d'échange intergénérationnels où chacun peut s'exprimer et s'affirmer sans préjugés. Les petits déjeuners peut être aussi un bon moyen de lier les générations où les collaborateurs de tous âges peuvent s'exprimer leurs expériences personnelles (Raynaud, 2014, p. 145). Enfin il faut organiser des rencontres fréquentes dans et hors du cadre de travail pour mieux se connaître, faire partager ses avis et connaître ceux des autres (Akanni, 2014, p. 128). ces pratiques sont des « outils » utiles aux rencontres et échanges interpersonnels, qui permettra la connaissance de l'autre, et ouvrira le dialogue intergénérationnel et contribuera à renouveler la culture organisationnelle et à relever les conflits intergénérationnels.

3.4 État des lieux des organisations algériennes

Il est bien connu que l'adoption de technologies avancées peut être plus difficile pour les pays émergents, étant donné que les économies de ces pays ont été historiquement plus axées sur l'extraction et la commercialisation des produits de base, leurs entreprises sont souvent en retard en termes d'adoption de technologies, par rapport à leurs homologues des pays développés (Dalenogarea, Beniteza, Ayala, & Frank, 2018, p. 384). C'est le cas des pays dépendants de l'exportation de pétrole, gaz et autres minerais comme l'Algérie. D'autres facteurs tels que l'infrastructure des TIC, la culture, le niveau d'éducation et la stabilité économique et politique peuvent également permettre d'entrer de plein pied dans cette nouvelle phase industrielle (Frank, Cortimiglia, Ribeiro, & de Oliveira, 2016). Dans ce cadre, le secteur industriel en Algérie est à l'aube de la 3éme révolution industrielle mais que le mode de consommation commence à adopter les produits de la 4éme révolution, cependant dans certains activités la mutation prend forme, et ils sont toutes dotées des technologies de l'industrie 3.0 et même de certains aspects de l'industrie 4.0, d'abord au niveau des hydrocarbures et de l'énergie, les nouvelles unités du groupes Sonatrach et les nouvelles centrales électriques, les nouvelles cimenteries, les usines sidérurgiques, mécaniques, textiles, pharmaceutiques, électroniques et l'industrie automobile (le ministére de l'industrie et des mines, 2018, p. 39).

L'industrie 4.0 offre une opportunité énorme pour l'Algérie, si elle est saisie, elle réussira à accélérer notablement son développement économique. C'est la raison pour laquelle le

ministre de l'Industrie et des Mines avait appelé en 2018 les entreprises algériennes à lancer la guerre du 4.0, et il avait ainsi donné un délai de 10 ans pour arriver à ce nouveau type d'industrie qui est actuellement en cours d'implantation à travers le monde (La Nouvelle République, 2018). Pour le premier responsable de l'industrie, le groupe industriel de textile "Tayal", réalisé dans le cadre du partenariat Algéro-Turc sera un modèle pour toutes les unités industrielles versées dans le domaine des textiles ou dans d'autres créneaux, pour faire parvenir notre industrie à ce stade et à cette génération" (La Nouvelle République, 2018). Aussi, une véritable révolution que l'on a pu constater est à portée de main grâce à une autre entreprise algérienne Progisys qui est spécialisée dans les solutions métiers (Ait said, 2018).

Mais il existe des décalages et des problèmes qui pourraient entraver cette révolution dans les organisations algériennes, tel que la fracture numérique intergénérationnelle, pour cela on doit impliquer touts les acteurs qui sont concernés pour mener à bien ces mutations technologiques.

4 - Méthode de recherche

Cette partie présentera, dans un premier temps, le protocole d'enquête et décrira, dans un second temps, la réalisation de l'enquête de terrain.

4.1 Le protocole de recherche

Dans cette partie, nous aborderons successivement le choix de la méthode d'enquête utilisée pour mener à bien notre étude, les terrains étudiés ainsi que l'échantillon d'enquête récolté. Le protocole général adopté pour l'enquête se présente comme suit :

- **Objectif**

En orientant notre questionnement autour les trois axes suivants : l'adoption des nouvelles technologies liées à l'industrie 4.0 dans les entreprises algériennes, la fracture numérique intergénérationnelle et les tensions qui pouvant être rencontrées entre les générations dans le milieu de travail et enfin les meilleures pratiques exercer par ces entreprises pour favoriser la coopération et la cohabitation intergénérationnelle.

- **Le choix de la démarche**

Pour mener à bien notre travail de recherche, nous avons choisi d'utiliser la méthode qualitative, dont les informations nécessaires seront collectées via des entretiens semi-directifs individuels. L'entretien semi-directif donne une certaine marge de liberté aux enquêteurs et aux enquêtés. En utilisant des questions ouvertes lors du déroulement de l'entretien, l'enquêteur peut laisser parler l'enquêté librement tout en recentrant l'entretien sur les thématiques importantes et intéressantes pour répondre aux questionnements que suscite la commande.

La méthodologie développée dans ce travail était initialement basée sur une revue bibliographique de la recherche sur les principales variables de recherche considérés dans la littérature.

- **Les secteurs d'activité retenus et l'échantillon d'enquête**

le secteur retenu pour le cadre de l'enquête correspondent au secteur industriel qui couvre les domaines d'activités qui sont toutes dotées des technologies de l'industrie 3.0 et même de certains aspects de l'industrie 4.0 en Algérie : (les hydrocarbures, l'énergie, les nouvelles unités du groupes Sonatrach et les nouvelles centrales électriques, les nouvelles cimenteries, les usines sidérurgiques, mécaniques, textiles, pharmaceutiques, électroniques et l'industrie automobile).

A la suite de l'identification des zones cibles, les informations nécessaires seront collectées via des entretiens auprès les responsables des ressources humaines, dans le cadre de leurs fonctions exercées au sein des secteurs sélectionnés.

4.2 La réalisation de l'enquête de terrain

Après avoir détaillé plus avant notre méthodologie, il s'agit à présent d'analyser la manière dont l'enquête en elle-même se sera déroulée.

- **Le déroulé des entretiens**

Le déroulement de l'entretien semi-directif sera en partie dirigé par des thèmes définis préalablement dans un guide d'entretien. Pour cette enquête, notre guide d'entretien a été construit en trois axes principaux :

1. l'adoption des nouvelles technologies liées à l'industrie 4.0 dans les entreprises algériennes ;
2. la fracture numérique intergénérationnelle et les tensions qui pouvant être rencontrées entre les générations au travail ;
- enfin les meilleures pratiques exercées pour favoriser la coopération et la cohabitation intergénérationnelle.

Pour cette étude, il est prévu de réaliser, au total, 10 entretiens semi-directifs. La durée des entretiens est prévue pour s'inscrire dans une fourchette de temps comprise entre 0h30 et 1h00.

5 - Analyse et interprétation des résultats

Les données collectées ont été saisies sur ordinateur avec le logiciel Word et traitées avec le logiciel de traitement qualitatif le MAXQDA en octobre 2020, ce logiciel a permit de coder les données, résumer le contenu, d'organiser, d'évaluer et d'interpréter systématiquement des données textuelles.

Certains entretiens, prévu au départ en situation face à face, ont du être réalisés par téléphone, du fait des circonstances sanitaires du pays, et certaines entretiens sont annulés à cause d'une charge de travail des responsables.

Nous n'avons réalisé que 5 entretiens téléphoniques d'une heure en septembre et octobre 2020, afin de déterminer les opportunités et les risques de l'implantation des technologies de l'industrie 4.0 dans les entreprises algériennes, ensuite la manière dont fracture numérique intergénérationnelle peut-elle contribuer à nos entreprises, et enfin les meilleures pratiques pour favoriser la coopération et la cohabitation intergénérationnelle.

5.1 Les secteurs d'activité retenus et les personnes rencontrées

Les secteurs d'activités retenus pour le cadre de l'enquête correspondent à des domaines d'activités ayant connus de forts mouvements et transformations technologiques. Il s'agit des domaines d'activités du secteur industriel. Les personnes rencontrées dans le cadre de leurs fonctions exercées au sein des entreprises sélectionnées correspondent aux DRH et décisionnaires.

Tableau 2. Les secteurs d'activité retenus et les personnes rencontrées

Personne rencontré	poste	entreprise	secteur
A	Chef de Département Formation	Sonatrach Division de production	Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation, et la Commercialisation des Hydrocarbures.
B	Responsable des ressources humaines	Larsen & Toubro	Il est notamment présent dans la construction, dans l'électronique, la finance, l'ingénierie industrielle.
C	Cadre d'étude	TRANSMEX - Sonelgaz	société de transport et de manutention des équipements industriels et électriques
D	Responsable des ressources humaines	Groupe des Sociétés Hasnaoui	Un des leaders, au plan national, dans le domaine du bâtiment et des travaux publics, le groupe des sociétés Hasnaoui est constitué d'un ensemble d'entreprises exerçant dans diverses branches d'activités, telles la réalisation de bâtiments, production de matériaux de construction, la petite hydraulique, l'exploitation de carrières, etc.
E	Directeur des infrastructures	GEAT	General Electric Algeria Turbines : la Fabrication de turbines à gaz, turbines à vapeur, alternateurs et systèmes de contrôle commande.

Au vu de l'échantillon des personnes interrogées dans le cadre des entretiens semi-directifs effectués, la majorité des participants aux entretiens réalisés sont de génération Y, dans le

cadre de cette tendance majoritaire constatée, auprès de l'échantillon interrogé, à ne pas trouver trace des représentations ou stéréotypes habituellement attachés aux générations plus âgés, ces participants sont :

- plus ouverts.
- connectés et utilisent avec facilité les outils technologiques.
- préfèrent le style de management souple

5.2 L'adoption des nouvelles technologies liées à l'industrie 4.0 dans les entreprises Algériennes

Les secteurs d'activité retenus dans le cadre de notre étude qualitative qui correspondent aux activités des hydrocarbures, l'énergie, les nouvelles unités du groupe Sonatrach et les nouvelles centrales électriques, présentent un point commun en termes du développement technologique.

D'après les entretiens réalisée au niveau des cinq entreprises algériennes (publiques, privés et multinationales), Il est intéressant de noter que :

Dans certains activités, la mutation prend forme, et ils sont toutes dotées des technologies de l'industrie 3.0 et même de certains aspects de l'industrie 4.0, d'abord au niveau des hydrocarbures et de l'énergie et les nouvelles unités du groupes Sonatrach, le point suivant d'entretien traitent de ce sujet :

- *Il y a beaucoup de projet concernant l'industrie 4.0, par exemple on stocke les informations stratégiques dans le cloud, dans ce cadre Sonatrach a travaillé avec l'entreprise chinoise Huawei. Les prestataires de services ont proposé des services et application de réalité augmentée. Il existe aussi des équipements qui travail seule sans l'intervention humaine mais la maitrise est contrôlé à distance par des techniciens et des ingénieurs. (Personne A, Pos. 5-7)*

Ensuite, on trouve des entreprises multinationales qui utilisent certaines techniques de l'industrie 4.0, les extraits d'entretien suivants expliquent cette vision :

- *Nous avons dans un pays qui est dirigé vers le socialisme plus que le capitalisme, et surtout dans les entreprises publiques, dans ce cas la 4éme révolution dans les entreprises publiques et étatiques en Algérie peut conduire à une crise économique et sociale.*
  Par contre au niveau de notre entreprise Larsen & Toubro et les autres entreprises privées ou multinationales il existe des techniques de la quatrième révolution comme l'impression 3D les équipements de haute technologie.
  Mais la question qui se pose est ce que l'employeur et l'employé algérien sont prêts à ce changement ? et est ce qu'on a la compétence de gérer et maintenir cette révolution technologique ? (Personne B, Pos. 5-7)
- *La technologie occupe une grande partie dans notre travail au niveau de notre organisation on utilise beaucoup les techniques de hautes technologies, que ce soit dans le domaine management, production des turbines, on a pleine de machines de*

haute technologie, toute les étapes de l'approvisionnement passe par l'ordinateur, a partir de l'achat jusqu'à la fin de la procédure. A mon avis l'Algérie commence à s'ouvrir vers ces technologies, mais elle reste très loin dans ce domaine, et les entreprises multinationales ont plus d'accès sur les nouvelles technologies qu'entreprises nationales. (Personne E, Pos. 5-6)

Cependant, il existe d'autres entreprises (publiques et privés) qui sont souvent en retard en termes d'adoption de technologies de la 4éme révolution, la vision proposée est illustrée par l'extrait suivant :

- *L'industrie 4.0 n'existe pas dans les entreprises publiques algériennes comme Sonelgaz, et pendant ma carrière je n'ai jamais travaillé avec les techniques de la quatrième révolution industrielle. (Personne C, Pos. 5)*
- *Au niveau de notre entreprise (Hasnaoui), malgré on a besoin des technique de l'industrie 4.0 mais on ne travail pas avec ces nouvelles technologie, à cause du coût élevé de leurs installation et la formations des compétences et la maintenance. (Personne D, Pos. 5)*

5.3 Les opportunités et les risques de l'implantation des technologies de l'industrie 4.0 dans les entreprises algériennes

L'industrie 4.0 offre une opportunité énorme pour l'Algérie, si elle est saisie, elle réussira à accélérer notablement son développement économique :

- *Elle permet de faciliter la communication, minimiser le temps et augmenter gain sur la productivité (Entreprise A, Pos. 9),*
- *Les nouvelles technologies et la robotique va augmenter la productivité, la performance et la qualité des produits, ainsi que la rapidité de travail (Personne B, Pos. 8).*

Mais il existe des décalages et des problèmes qui pourraient entraver cette révolution dans les organisations algériennes, les extraits qui suivent présentent les problèmes de cette révolution industrielle :

- *À cause de la culture des entreprises publiques algériennes, et la politique sociale algérienne qui ne supporte pas le licenciement collectif des travailleurs, pourrait contrebalancer les avantages des nouvelles technologies. (Personne A, Pos. 10)*
- *C'est une menace pour les entreprises publiques algériennes qui n'aime pas le changement, et cette industrie ne marche pas avec la politique sociale algérienne (Personne B, Pos. 9)*
- *Le coût de l'implantation et la formation et la maintenance des techniques de l'industrie 4.0 est très élevé (Personne D, Pos. 7)*

D'après ces extraits, le grand problème qui pourrait entraver cette révolution dans les organisations Algériennes c'est la politique sociale du pays qui ne supporte pas le changement et surtout dans les entreprises publiques, aussi le coût élevé de l'implantation des nouvelles technologies et de la formation des nouvelles compétences et de la maintenance peut freiner l'implantation de ces nouvelles techniques.

5.4 Le changement des générations dans le milieu de travail

Dans une société qui va de plus en plus vite, les experts s'accordent à dire que 4 grandes générations coexistent aujourd'hui sur le marché du travail: les Baby-boomers : 1946-1964, la génération X : 1965-1979, la génération Y : 1980-1995, la génération Z : Après 1995.
Mais d'après le participant A :

- *Cette classification est valable pour les pays d'Europe et Anglo-Saxon, surtout pour la première catégorie « les baby boomers » car après la guerre mondiale un grand nombre d'enfants sont nés, mais l'Algérie ne suit pas ce schéma, les baby boomers en Algérie sont nés après l'indépendance en 1962. (Personne A, Pos. 11)*

Au regard de cet extrait, il est impossible de généraliser cette classification dans le monde, car une génération est un groupe d'individus qui partageant des influences communes (expériences, histoire, contextes, évènements, âge…) et cela varie d'un pays à un autre.

Pour la première fois les organisations se trouvent à la croisée des chemins de plusieurs générations, et cela peut être la cause de conflit dans le milieu de travail, l'extrait d'entretien qui suit illustre cette réalité :

- *D'après mon expérience, cela existe dans les entreprises publiques, car les anciennes générations veulent monopoliser tout et il n'y a pas des programme de formation importants, par contre, au niveau des entreprises privés il existe aussi une fracture entre générations, car ils ne veulent pas former les gents, et ils cherchent le profit le plus vite possible. (Personne B, Pos. 10)*
- *Oui il y avait beaucoup de conflits entre les générations dans le milieu de travail, à cause du manque du transfert des savoirs intergénérationnels. (Personne C, Pos. 7)*
- *Oui ça peut être un conflit, les anciens générations refusent tout ce qui est technologie nouvelle, ils préfèrent les techniques classiques comme les documents physiques. (Personne E, Pos. 8)*

Ces extraits montrent qu'il existe beaucoup de problème entre les générations, et surtout dans les entreprises publiques, et cela à cause du système autoritaire de ce secteur car les séniors se sentent menacés par les juniors dans leur parcours professionnel, et aussi à cause d'un manque des programmes de formation et d'échange et de collaboration entre les générations, mais cela n'empêche pas de dire que certaines entreprises ont pu gérer ces conflits, les extraits d'entretien qui suivent illustrent cette réalité:

- *D'après mon expérience, au niveau de mon organisation multinationale il n'existe pas des conflits entre générations grâce à une politique de formation très efficace. (Personne B, Pos. 10)*
- *Pas forcément, par exemple dans notre organisation on trouve un responsable de la première génération «baby boomers» toujours accompagné par des personnes plus jeunes pour assurer à long terme la passation des savoirs. (Personne D, Pos. 8)*

5.5 La manière dont fracture numérique intergénérationnelle peut-elle contribuer à nos entreprises

Les éléments d'entretien permettant de créer le tableau qui suit, il synthétise les différences entre les juniors et les séniors dans le contexte numérique et organisationnel :

Tableau 2. Les différences entre les juniors et les séniors

	Les juniors	Les séniors
Contexte numérique et organisationnel	les plus jeunes sont plus à l'aise par la technologie. Ils sont beaucoup plus rapides dans l'apprentissage que les anciens. Ils ont plus ouvert sur le monde. les nouvelles générations ne maitrisent pas beaucoup le domaine juridique du travail. Les nouvelles générations ne font pas la différence entre la vie personnelle et la vie professionnelle.	les anciens aiment tout ce qui est classique, ils n'aiment pas travailler avec les nouvelles technologies. Ils sont focalisés sur l'entreprise. En matière de travail ils sont excellents. les anciens ont des connaissances énormes dans le domaine juridique. la manière de gérer les séniors est classique.

D'après le tableau et les extraits des entretiens, on constate qu'il existe beaucoup de différences entre les générations, et surtout en matière des caractéristiques et des compétences numériques, c'est donc cette différence que tend à cerner le concept de la fracture numérique intergénérationnelle, dans ce cas les séniors sont exclus parce qu'ils n'ont pas les compétences nécessaires face au numérique, l'extrait suivant d'entretien traite ce sujet :

- *Le numérique peut créer des conflits et surtout au sein des entreprises rigides et qui ont un style de management autoritaire et qu'ils ne sont pas dans l'échange, cela la nouvelle technologie qui donne un avantage aux nouvelles générations peuvent constituent une menace pour les anciens et cela peut créer des conflits au sein de l'organisation, par contre dans les entreprise souples, moins hiérarchisée ou il y a un échange, et qui ont un style participatif collaboratif, ici la technologie donne un grand avantage aux entreprise. (Personne A, Pos. 14)*

D'après cet extrait, la technologie peut être une menace ou être un avantage, et cela selon le style du management (autoritaire ou souple) et la relation entre ces générations, (d'une part, celui du conflit, des tensions et de la compétition, d'autre part, celui de la coopération et de la transmission), dans ce contexte, l'enjeu pour les entreprises est de promouvoir une culture qui accepte les différences et favorise l'échange et la coopération entre les générations afin de rendre l'organisation plus performante et plus efficace.

5.6 Les meilleures pratiques pour favoriser la coopération et la cohabitation intergénérationnelle.

Dans le cadre du management intergénérationnel, il faudra donc pour les organisations diminuer cette fracture numérique et favoriser la coopération intergénérationnelle, les extraits d'entretien qui suivent présentent les meilleurs pratiques pour favoriser la cohabitation intergénérationnelle :

- *L'entreprise doit réduire la fracture numérique entre les générations par le bais de la formation sur les nouvelles technologies, l'apprentissage et l'accompagnement. (Personne A, Pos. 18)*
- *L'entreprise doit changer sa structure, et il faut donner l'occasion aux plus jeunes pour gérer et former. (Personne B, Pos. 13)*
- *L'entreprise doit réduire la fracture numérique entre les générations par la motivation des anciens générations, et aussi par le bais de la formation et la promotion. (Personne C, Pos. 8)*
- *Pour réduire cette fracture parfois on organise des réunions de formations et d'échange pour exprimer les besoins en formations et échanger des connaissances dans tous les domaines. (Personne D, Pos. 12)*
- *L'entreprise doit réduire la fracture numérique entre les générations par le bais de la formation continue, en prenant par confédération les difficultés des seniors, montrer et sensibiliser sur l'importance des nouvelles technologies. (Personne E, Pos. 10)*

D'après ces extraits, on constate que la plus part des participants conseillent par la formation pour échanger les connaissances entre les générations et diminuer cette rupture.

Dans ce cadre, il existe d'autres pratiques pour favoriser la coopération intergénérationnelle, le tableau ci-dessous présente les pratiques appliquées par les entreprises sélectionnées :

Tableau 3. Les différences pratiques utilisées dans les cinq entreprises

Entreprise A	Entreprise B	Entreprise C	Entreprise D	Entreprise E
Le tutorat a double sens. les équipes de travail d'âge mixte.	Le tutorat a double sens. les équipes de travail d'âge mixte.	la formation à un seul sens.	La formation classique et à distance.	Le tutorat a double sens. les équipes de travail d'âge mixte. Work-Team

D'après ce tableau on constate que les trois entreprises (A, B, E) appliquent le tutorat réciproque qui contribue à la formation permanente de chacun dans l'organisation, et constituent des groupes de travail mixtes afin de mieux combiner les compétences complémentaires des différentes générations, cela nous explique que les entreprises multinationales (B et E) et l'entreprise publique Sonatrach (A) donnent l'importance à la formation mais cela n'existe pas dans les autres entreprises publique (C), car au niveau de ces entreprises les anciennes générations veulent monopoliser tout, mais au niveau des entreprises privés (D) ils ne donnent pas beaucoup d'importance aux programme de formation car ils cherchent le profit rapide.

6 - Conclusion

6.1 Résultats (théoriques et pratique)

Notre recherche avec son double aspect analytique, l'analyse théorique et l'analyse pratique de la fracture numérique intergénérationnelle, nous a permis de dégager les conclusions suivantes :

- Cet article permet d'apporter un éclairage sur le concept de quatrième révolution industrielle, la diversité des générations et la fracture numérique intergénérationnelle et enfin le management intergénérationnel. D'après l'analyse théorique on a déduit que l'ensemble des technologies émergentes qui peuvent représenter de manière adéquate la conception de l'industrie 4.0 sont : (les systèmes cyber-physiques, l'Internet des objets, cloud computing, l'impression 3D, les Cobots et Robots collaboratifs et la réalité augmentée). Non seulement les innovations technologiques, cette révolution est également témoin de changements dans les générations d'employés en milieu de travail, où pour la première fois dans l'histoire des organisations quatre générations vont coexister au travail (baby-boomers, X, Y, Z), qu'il existe beaucoup de différences entre les générations, et surtout en matière des caractéristiques et des compétences numériques, c'est donc cette différence que tend à cerner le concept de la fracture numérique intergénérationnelle et ce changement peut être la cause de conflit dans le milieu de travail, et pour faire face à cette fracture numérique entre les générations et pour favoriser la coopération il faut appliquer les pratiques suivantes (- la formation, - Le tutorat a double sens. - les équipes de travail d'âge mixte ... etc.).

- L'analyse pratique indique que :
  - l'Algérie commence à s'ouvrir vers les nouvelles technologies, mais elle reste très loin, et les organisations Algériennes sont souvent en retard en termes d'adoption de technologies de la 4éme révolution et surtout les organisations publiques te privés.
  - Il existe beaucoup de conflits entre les générations, et surtout dans les entreprises publiques Algériennes, et cela à cause du système autoritaire de ce secteur car les séniors ne laissent pas de place aux juniors, et en même temps ils n'ont pas les compétences nécessaires face au numérique, aussi à cause du manque des programmes de formation efficace et d'échange entre les générations.
  - La technologie peut être une menace ou être un avantage, et cela selon la culture de l'organisation et le style de management appliqué, dans ce contexte, l'enjeu pour les entreprises est de promouvoir une culture qui accepte les différences et favorise l'échange et la coopération entre les générations et développer des programmes de formation efficace afin de rendre l'organisation plus performante et plus compétitive.
  - Dans le cadre du management intergénérationnel, et face à ces conflits et pour favoriser la coopération, les organisations Algériennes appliquent les pratiques suivantes : (la formation, l'accompagnement, l'apprentissage, le tutorat à double sens, l'équipe de travail d'âge mixte).

6.2 Recommandations

Suite aux différentes analyses pratiques, et aux référents théoriques, on propose :

a) Sur le plan académique

Il est tout de même important de noter que ce travail connaît des limites liées principalement au sujet de la diversité des générations dans l'Algérie, pouvant causer un biais des résultats. Seules des recherches plus élaborées, pourront améliorer notre connaissance sur les différentes typologies de génération dans notre société. Nous proposons donc de conduire cette recherche de nouveau en portant sur la date de naissance et les caractéristiques de ces générations dans l'Algérie.

b) Sur le plan organisationnel

La recherche menée dans le cadre de cet article nous permet également de proposer des lignes d'action que les gestionnaires pourraient mettre en place :

- l'Algérie est dans l'obligation d'épouser l'industrie 4.0, pour améliorer les systèmes de production de notre pays et les entreprises algériennes on les moyens et doivent avoir l'ambition de s'engager sur cette voie.
- Sachant qu'il existe quartes générations dans le milieu de travail, et qu'il existe beaucoup de différences entre les générations, et surtout en matière des caractéristiques et des compétences numériques il est important de mettre en œuvre des pratiques pour favoriser les échanges entre ces générations.
- Développer les politiques de formation moderne pour favoriser les échanges et la coopération entre les générations et surtout au niveau des entreprises publiques.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Ait said, W. (2018, 12 17). *DES USINES CONNECTEES POUR UNE PRODUCTION OPTIMISEE*. Consulté le 04 30, 2020, sur djazairess: https://www.djazairess.com/fr/lexpression/305945

[2] Akanni, A. (2014). Un plus grand partage de valeurs communes. *Question(s) de Management ? / N°6* , 125-149.

[3] atrst. (2018, 08 25). *PREMIER WORKSHOP ANNUEL SUR L'INDUSTRIE 4.0, le 19 Février 2019 au CDTA*. Consulté le 04 2020, 29, sur atrst: https://atrst.dz/premier-workshop-annuel-sur-lindustrie-4-0-le-19-fevrier-2019-au-cdta/

[4] BACHELARD, O. (2014). Face à la diversité des générations, oublions l'approche intergénérationnelle ! *Question(s) de Management ? / N°6 /* , 125-149.

[5] BARABEL, M., & MEIER, O. (2014). La mixité générationnelle et le mentorat réciproque au service du. *Question(s) de Management ? / N°6* , 125-149.

[6] BARABEL, M., & MEIER, O. (2014). La mixité générationnelle et le mentorat réciproque au service du management intergénérationnel. *Question(s) de management 2 n° 6* , 125-149.

[7] Belout, A. (2014). Défis et management intergénérationnel. *Question(s) de management 2 (n° 6)* , 125-149.

[8] Benešováa, A., & Tupaa, J. (2017). Requirements for Education and Qualification of People in Industry 4.0. *27th International Conference on Flexible Automation and Intelligent Manufacturing* (pp. 2195 – 2202). Modena, italy: Procedia Manufacturing 11.
[9] Benraiss-noailles, L. (2014). Le tutorat : outil au service de la coopération intergénérationnelle. *Question(s) de management 2 n° 6* , 125-149.

[10] Brotcorne, P., & Valenduc, G. (2008). *Construction des compétences numériques et réduction des inégalités Une exploration de la fracture numérique au second degré.* Bruxelles: SPP Intégration sociale.

[11] Burmeister, C., Lüttgens, D., & T. Piller, F. (2015). Business Model Innovation for Industrie 4.0: Why the "Industrial Internet" Mandates a New Perspective on Innovation. *RWTH-TIM Working Paper, Feb.* , 124-152.

[12] Cardillo, E., & Caddemi, A. (2019). Feasibility Study to Preserve the Health of an Industry 4.0 Worker: a Radar System for Monitoring the Sitting-Time. *Conference: 2019 II Workshop on Metrology for Industry 4.0 and IoT (MetroInd4.0&IoT)*, (pp. 254-258).

[13] Cardillo, E., & Caddemi, A. (2019). Feasibility Study to Preserve the Health of an Industry 4.0 Worker: a Radar System for Monitoring the Sitting-Time. *Workshop on Metrology for Industry 4.0 and IoT (MetroInd4.0&IoT)* (pp. 254-258). Naples, Italy: IEEE.

[14] Chanlat, J.-F., Dameron, S., Dupuis, J.-P., de Freitas, M. E., & Ozbilgin, M. (2013). Management et Diversité : lignes de tension et perspectives. *Management internationa, vol. 17* , 5-13.

[15] COUPARD, E. (2014). La performance à la croisée des chemins. *Question(s) de Management ? / N°6 /* , 125-149.

[16] CRDLA Environnement. (2014). Premières Rencontres richesses humains associatives. *Atelier prospectif – Management intergénérationel*, (pp. 1-6).

[17] Dalenogarea, L. S., Beniteza, G. B., Ayala, N. F., & Frank, A. G. (2018). The expected contribution of Industry 4.0 technologies for industrial. *International Journal of Production Economics 204* , 383–394.

[18] Dalmas, M. (2019). Génération Z et conception du travail : un nouvel enjeu pour la GRH. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, vol. xxv(60)* , 97-116.

[19] Dejoux, C., & Wechtler, H. (2011). Diversité générationnelle : implications, principes et outils de management. *Management & Avenir 3 (n° 43)* , 226-237.

[20] Delannoy, A. (2014). La mixité intergénérationnelle pour mettre fin à la segmentation des générations. *Question(s) de management /2 n° 6* , 125-149.

[21] Dutot, V., & Safraou, I. (2012). Transfert intergénérationnel des connaissances et technologies de l'information (ti) : vers un modèle intégrateur des dynamiques junior-senior. *La Revue des Sciences de Gestion 1 n° 253* , 89-97.

[22] Frank, A. G., Cortimiglia, M. N., Ribeiro, J. L., & de Oliveira, L. S. (2016). The effect of innovation activities on innovation outputs in the Brazilian industry: Market-orientation vs. technology-acquisition strategies. *Research Policy, Volume 45, Issue 3, April 2016* , 577-592.

[23] Grima, F. (2007). Impact du conflit intergénérationnel sur la relation à l'entreprise et au travail : proposition d'un modèle. *Management & Avenir » 3 n° 13* , 27-41.

[24] Hennebert, M.-A., Cayrat, C., & Morissette, L. (2019). Transformation des pme manufacturières entre promesses et réalités de l'industrie 4.0. *CHANGEMENT ORGANISATIONNEL 44-03* , 86-89.

[25] Huyez, G. (2013). La transmission des savoirs entre générations dans l'entreprise : trois questions préliminaires. *Retraite et société 1 n° 64* , 170-180.

[26] La Nouvelle République. (2018, 07 27). *Passer à l'industrie 4.0 dans 10 ou 15 ans*. Consulté le 04 29, 2020, sur djazairess: https://www.djazairess.com/fr/lnr/279077

[27] Landier, H. (2014). Mixer les équipes. *Question(s) de management /2 n° 6* , 125-149.

[28] Lasi, H., Fettke, P., Feld, T., & Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. *Business & Information Systems Engineering, 6(4)* , 239-242.

[29] LE GAC, D. (2014). Un tutorat à double sens. *Question(s) de Management N°6* , 125-149.

[30] LE GAC, D. (2014). Un tutorat à double sens. *Question(s) de Management ? / N°6 /* , 125-149.

[31] le ministére de l'industrie et des mines. (2018, 12 31). industrie 4.0: la vision du secteur sur les mutations technologiques en cours . *Algérie industrie N2* , pp. 36-39.

[32] Lee, J., Kao, H.-A., & Yang, S. (2014). Service innovation and smart analytics for Industry 4.0 and big data environment. *Product Services Systems and Value Creation. Proceedings of the 6th CIRP Conference on Industrial* (pp. 3-8). Procedia CIRP.

[33] MERLE, C. (2014). Curiosité, confiance et compétence. *Question(s) de Management ? / N°6 /* , 125-149.

[34] MOEUF, A. (2018, 04 06). Thèse de doctorat. *Identification des risques, opportunités et facteurs critiques de succès de l'industrie 4.0 pour la performance industrielle des PME.* Paris, Paris, France.

[35] pegase. (s.d.). *Industrie 4.0 : êtes-vous prêts pour l'usine connectée ?* Consulté le 04 09, 2020, sur pegase-dz: https://pegase-dz.com/actualites/146-industrie-4-0-etes-vous-prets-pour-l-usine-connectee

[36] Pijoan, N., & Chevance, A. (2012). Coopérations intergénérationnelles : Quels outils mobilisés pour quels objectifs ? Une analyse des accords et plans seniors en Bretagne. *La Revue des Sciences de Gestion /1 n° 253* , 69-78.

[37] Raynaud, M. (2014). La coopération intergénérationnelle, çà rapporte ! *Question(s) de Management ? / N°6 / Juin 2014* , 125-149.

[38] Richert, A., Shehadeh, M., Plumanns, L., Groß, K., Schuster, K., & Jeschke, S. (2016). Educating Engineers for Industry 4.0: Virtual Worlds and Human-Robot-Teams Empirical Studies towards a new educational age. *IEEE Global Engineering Education Conference (EDUCON)*, (pp. 142-149). Abu Dhabi, UAE.

[39] Rocha, C. F., Mamédio, D. F., & Quandt, C. O. (2019). Startups and the innovation ecosystem in Industry 4.0. *Technology Analysis & Strategic Management* , 1-14.

[40] Rojko, A. (2017). Industry 4.0 Concept: Background and Overview. *International Journal of Interactive Mobile Technologies (iJIM) 11(5)* , 77-90.

[41] Shamim, S., Cang, S., Yu, H., & Li, Y. (2016). Management Approaches for Industry 4.0 A human resource management perspective. *IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC)*, (pp. 5309-35319).

[42] Sivathanu, B., & Pillai, R. (2018). Smart HR 4.0 – how industry 4.0 is disrupting HR. *Human Resource Management International Digest* .

[43] stimaintenance. (s.d.). *L'industrie 4.0, un virage incontournable*. Consulté le 04 2020, 20, sur stimaintenance: https://stimaintenance.com/lindustrie-4-0-un-virage-incontournable/

[44] Unnikrishnan, M., & Aulbur, W. (2016, 09 22). *Skill development for Industry 4.0*. Consulté le 04 23, 2020, sur the economic times: https://economictimes.indiatimes.com/brics-article/skill-development-for-industry-4-0/brics_show/54460851.cms

[45] Vodoz, L., Rossel, P., Pfister-Giauque, B., Glassez, O., & Steiner, Y. (2005). *Ordinateur et précarité au quotidien : les logiques d'intégration provisoire de la formation continue, Rapport PNR 51 "La fracture numérique : émergence, évolution, enjeux et perspectives".* Lausanne: Université de Lausanne.

[46] Wang, S., Wan, J., Li, D., & Zhang, C. (2016). Implementing Smart Factory of Industrie 4.0: An Outlook. *International Journal of Distributed Sensor Networks* , 1-10 .

QUELLES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES POUR INSUFFLER UN ENVIRONNEMENT INCLUSIF ? LE CAS D'UNE MANAGER D'UN SERVICE DES RELATIONS INTERNATIONALES, DANS UNE UNIVERSITÉ FRANÇAISE

Nadia Lazzari DODELER

Marie-Noëlle ALBERT

Nathalie FICK

Introduction

Les réformes de l'enseignement supérieur français ont été nombreuses ces dernières années, et ont modifié les modalités de pilotage de l'université, ce qui les a transformées en organisations stratégiques (Musselin, 2008 ; Vincent-Lancrin, 2008). L'internationalisation des universités s'est faite par l'inclusion de la dimension internationale et interculturelle aux principales missions de l'université. Pratiquement, elles mettent en œuvre : le recrutement d'étudiants étrangers, des programmes conjoints entre universités, des cotutelles de thèse, des ententes inter-universités ou encore des stages pratiques pouvant s'effectuer à l'étranger. L'étudiant est au centre de l'internationalisation. L'internationalisation est définie comme « un processus qui grâce à la mobilité internationale des enseignants et des étudiants conduit à l'intégration des dimensions internationales et interculturelles dans les fonctions éducatives des institutions d'enseignement supérieur ainsi que dans leur gouvernance » (Cosnefroit et al., 2020, p.19).

Dans cet article, nous souhaitons mettre de l'avant la question des compétences nécessaires aux managers d'organisations pour gérer des personnes diversifiées dans un environnement diversifié et en particulier dans les universités.

Bien que de nos jours, de plus en plus de personnes possèdent une qualification professionnelle sanctionnée par un diplôme, celle-ci peut ne pas s'avérer suffisante pour gérer des personnes dans un monde professionnel devenu de plus en plus complexe. Ainsi, Mauléon et al (2014) soulignent l'importance de conjuguer les compétences techniques : hard skills « compétences dures », avec des compétences personnelles en lien avec le savoir-être et le savoir-faire : soft skills « compétences douces ».

1 - Cadre théorique

1.1 De la diversité à la création d'un environnement inclusif

Dans toutes organisations quelles qu'elles soient, embaucher des personnes dans le seul but d'augmenter la représentation des différentes diversités (genre, âge, origine, handicap, etc.,) est contre-productif. (Bendick et al., 2010). En effet, accroitre la diversité dans une organisation ne signifie pas que tous les employés se sentent inclus. L'inclusion de toutes les personnes dans une organisation va donc au-delà de la gestion de la diversité (Sabjarwall, 2014). Mor Barak (2015, p.87) définit l'inclusion comme « un environnement qui valorise et apprécie les différences individuelles et inter-groupes, atténue les besoins des groupes vulnérables et qui vise à favoriser une meilleure intégration à l'organisation ». Une autre définition est apportée par Jansen et al (2014, p. 373) qui définissent l'inclusion comme « le degré auquel un individu perçoit que le groupe lui procure un sentiment d'appartenance et d'authenticité ». C'est-à-dire que les membres du groupe les autorisent à être différents les uns des autres. Ainsi ces auteurs identifient deux composantes de l'inclusion : celle de l'appartenance et celle de l'authenticité.

Selon Nishii (2013, p. 1754) « dans les environnements inclusifs, les individus de toutes origines - et pas seulement les membres de groupes identitaires historiquement puissants - sont traités équitablement, valorisés pour ce qu'ils sont et inclus dans la prise de décision fondamentale » (traduction de l'auteur). Nishii (2013) souligne quelques caractéristiques d'un environnement inclusif : l'engagement collectif de toutes les parties prenantes, une réelle volonté d'intégrer des personnes diverses dans le but d'innovation et d'épanouissement de chaque personne telle qu'elle l'entend. Bendick et al., (2010) insistent sur l'importance pour les dirigeants d'éliminer les barrières systémiques afin que tous les employés puissent contribuer à leur plein potentiel. Pour utiliser le talent de chaque employé, indépendamment de leurs différences (sexe, âge, origine, handicap, etc.), le manager devra posséder certaines compétences afin de créer un environnement inclusif.

1.2. Les compétences

Depuis plusieurs décennies, le terme compétence est utilisé pour exprimer ce que le terme qualification ne contenait pas c'est-à-dire la complexité des situations de travail. Ainsi selon Batal et Fernadu-Oudet (2013) nous sommes passés de la qualification de l'emploi à celle de l'individu social (compétences individuelles), et depuis une dizaine d'années à celle des organisations (compétences organisationnelles) et des collectifs de travail (compétences collectives). Les compétences résultent d'une combinaison des ressources internes (motivation, savoirs, expérience) de l'individu et des ressources externes (moyens techniques, informations, relations, etc.). En somme, les compétences tentent de séparer la personne du travail effectué, et mettent en lumière l'apport de la personne faisant en sorte que le travail se fait (Enlart, 2017).

D'autres auteurs comme Mauléon et al (2014) soulignent l'importance de conjuguer les compétences techniques : hard skills « compétences dures » (Nonaka et Johansson, 1985), avec des compétences personnelles en lien avec le savoir-être et le savoir-faire : soft skills « compétences douces » (Nonaka et Johansson, 1985). Les soft skills sont des compétences humaines émanant de la personne et non des compétences transmises par d'autres personnes. L'empathie, l'adaptabilité, la pédagogie, la créativité sont des soft skills au moins de manière inconsciente. Selon ces mêmes auteurs, un gestionnaire qui cultive ses soft skills devient un déclencheur pour ses employés et développe leur potentiel. Mauléon et al (2014, p. 10) proposent une définition des soft skills « une compétence transversale (utile en plusieurs situations différentes), que nous possédons en chacun de nous et qui aide au développement durable de l'individu dans son environnement ». Weber et al (2009) émettent une typologie des soft skills : le leadership, le relationnel/la communication, le management et les compétences cognitives.

Mettre l'accent sur les compétences interculturelles dans des contextes culturels différents est aussi très important (Bartel-Radic, 2009). En effet, l'interculturalité exige au préalable des compétences cognitives (une conscience du soi culturel), affectives (curiosité, ouverture) et comportementales (empathie, respect de l'altérité) (Byram, 2009).

2 – Méthodologie

2.1. Une autopraxéographie

Du point de vue méthodologique, cette recherche se déroule dans une épistémologie constructiviste pragmatique (Avenier et Cajaiba, 2012. Dans ce paradigme, l'expérience humaine est connaissable, la connaissance humaine est processus avant d'être résultat; elle se forme dans l'action et dans l'interaction (Le Moigne, 1995). La méthode utilisée, l'autopraxéographie (Albert et Michaud, 2020), est une méthode à la première personne : elle utilise l'expérience d'un des coauteurs comme matériau empirique. Le processus est non linéaire, il effectue des boucles récursives, réinterrogeant chaque étape. À des fins explicatives, nous expliquons tour à tour ces étapes. Il s'agit dans un premier temps d'écrire le témoignage au passé et dans un langage naturel, proche du langage oral. C'est la position du praticien réflexif, reflective, en anglais (Schön, 1994). Par la suite, l'ensemble des coauteurs utilise un vaste spectre d'écrits scientifiques pour prendre du recul et adopter à la fois une démarche réflexive (reflexive, en anglais) et diffractive, c'est-à-dire que la réflexivité peut être comprise comme un processus d'étude de ses propres actions (Hibbert et al., 2010), et la diffraction permet un changement de perspective et l'émergence de modèles alternatifs (Bozalek et Zembylas, 2016). Cette réflexivité et cette diffraction sont à l'origine de la construction de savoirs scientifiques génériques qui pourront être activés dans d'autres contextes.

2.2. Présentation du cas à l'étude

L'expérience présentée et celle de la directrice des Relations Internationales et Européennes (DRIE) de l'Université de Lorraine, qui est également coauteure de cet article. L'université de Lorraine compte environ 60 000 étudiants, dont 10 000 étudiants internationaux répartis sur différents sites. Le service de la DRIE est une structure clef sur laquelle s'appuie l'Université de Lorraine pour la mise en œuvre et la réalisation de la politique en matière d'échanges internationaux et européens.

3 - Résultats et discussion

Dans ce troisième point, nous présentons des extraits du témoignage de cette manager (directrice), qui a pris la direction de ce service il y a quelques années. Le témoignage est suivi du travail épistémique en lien. L'analyse du témoignage a laissé émerger différents thèmes tels que : le processus d'acquisition des compétences, un management humain et ferme, la mise en place de communautés de personnes, le leadership mis en œuvre par la manager auprès de son équipe et des parties prenantes et finalement une gestion de la diversité qui n'en est pas une.

3.1. Le processus d'acquisition de compétences

Tel que le montrent les extraits 1 et 2 ci-dessous, la manager n'a pas acquis ses compétences de leader au sein d'une école, mais les a tirées de ses différentes expériences professionnelles.

« Je n'ai pas fait d'études de management, ce sont plutôt des modèles de personnes qui m'ont fait avancer et me poser de bonnes questions pour m'aider quand j'étais en situation de management, que d'apprendre des trucs dans les livres […]. Je pense que mes compétences en leadership se sont construites au fur et à mesure de mon parcours professionnel » (Extrait 1).

« J'étais dans une équipe où il y avait une grande chef, et donc je voyais son exemple, et elle avait un côté très apaisant, toujours à l'écoute et je trouvais que c'était vraiment très bien et tout le monde l'adorait en fait. Et puis en même temps, elle était ferme, donc quand elle disait des choses, voilà, il fallait le faire. C'est un de ces modèles que j'ai eu qui était inspirant ». (Extrait 2).

Lapierre (2006) explique que le leadership s'apprend d'abord par son expérience, celle issue de son vécu auprès d'autres leaders (Extrait 2), et celle par la suite en tant que telle. C'est ce qu'a vécu la manager étudiée (Extrait 1). En tant que praticienne réflexive (Schön, 1994) elle a pu observer les comportements des leaders qu'elle a rencontrés et savoir ce qu'elle voulait, ou ne voulait pas reproduire. Selon Mauléon et al. (2014), les soft skills, comme le leadership, ne sont pas transmises par d'autres. Dans le cas de cette manager, ces compétences n'ont pas été transmises directement par les autres, mais l'ont été indirectement.

Ainsi le témoignage montre que les compétences mises en œuvre ont été capitalisées et stockées à partir de différentes expériences professionnelles vécues. Nous sommes en présence d'un modèle dynamique expérience-compétences comme l'ont souligné Houot et Nowakowski (2016).

3.2. Un leadership humain et ferme

Un des leaders sur lequel la manager s'est appuyée positivement pour apprendre était dans le ménagement (Lapierre, 1992). En effet, ce ménagement assume courageusement sa direction.

« L'impression que j'ai eue quand je suis arrivée, c'est qu'il n'y avait pas de cap, et il n'y avait pas de boussole ». (Extrait 3).

« J'ai vraiment démarré en mode observation, c'est ce que je fais quand j'arrive dans un endroit que je ne connais pas, je ne dis rien, j'observe, j'essaie de voir comment ça se passe et puis éventuellement, je fais des propositions et puis je vois comment ça évolue. Mais je pense que le principal, c'est vraiment d'être à l'écoute et de voir comment cela se passait, et puis d'accepter d'être formée par les personnes que, normalement, je devais manager, mais en même temps, je leur dis –c'est vous qui avez les compétences, moi je ne les ai pas, donc apprenez-moi, et puis après, je vous apporterai aussi mes compétences de gestion de projet, mon expérience et puis voilà, on pourra avancer ensemble comme ça.

J'ai rencontré pendant un mois chaque personne individuellement, en leur demandant ce qu'elles pensaient de leur poste, comment elles pouvaient faire évoluer leur poste si elles le souhaitaient, je pense que c'est l'écoute qui est vraiment importante, l'humilité, on écoute, on observe. Je te fais confiance parce que toi, tu connais ce que tu fais, et moi, je ne le sais pas encore ». (Extrait 4).

« On a des correspondants relations internationales dans toutes les composantes, donc, on va aller les rencontrer parce que c'est bien d'échanger par emails, mais c'est quand même mieux quand on voit les gens ». (Extrait 5).

« En général, je ne m'impose pas en tant que manager, je ne dis pas que c'est moi qui commande, mais lorsque la situation l'exige je mets mon autorité de l'avant. ». (Extrait 6).

Dans le ménagement (Lapierre, 1992), le manager apprend auprès des personnes qui effectuent le travail. Dans l'extrait 4, la manager apprend en observant les autres membres de son équipe qui connaissent techniquement leur travail. Tout comme le soulignent Mor Barak (2015) et Jansen et al., (2014), les soft skills (Extraits 4,5,6) façonnent le leadership de cette manager : observation, écoute, humilité, confiance, respect de l'Autre et empathie. Ces soft skills font écho à la typologie de Weber (2009), mais sont aussi importantes dans un contexte d'interculturalité (Byram, 2009). Cette manager adopte également des comportements de leadership humaniste. En effet, le leadership humaniste s'efforce de poursuivre le bien commun, ses objectifs vont au-delà de la production de l'entreprise, sans

aucune frontière. Ainsi, un modèle de leadership humaniste doit être circulaire pour rendre un profit à la société pour ses contributions aux activités commerciales (Ono et Ikegami, 2020). Melé (2016) indique clairement que le leadership humaniste doit favoriser une relation et un dialogue entre le leader et le collaborateur et se préoccuper des besoins et des développements des personnes, mais en même temps, être conscient des exigences de l'ensemble de la communauté (Extrait 5). Le leadership humaniste est souvent interprété comme guidant une série de principes pour développer une expérience humaine significative et utile basée sur des valeurs fondamentales dans la bonne réalisation. Le leadership humaniste dans les organisations professionnelles devient le fondement d'une vision de la durabilité, qui inclut les points de vue des parties prenantes (Anadol et Behery, 2020 ; Godenhjelm et Johanson, 2018). C'est ce que fait cette manager avec ses collaborateurs, mais également les différentes parties prenantes (Extrait 5). De plus, un leader humaniste doit définir la mission de l'organisation (Ono et Ikegami, 2020), c'est ce qu'a fait la manager étudiée en lui redonnant un cap. (Extrait 3).

3.3. La mise en place de communautés de personnes

Dans l'extrait qui suit, la manager met en exergue des espaces de partage construits avec son équipe internationale.

« Le midi, tout le monde mangeait ensemble, et puis moi je ne savais pas trop au début si ce serait bien perçu par eux, que je déjeune avec eux. Finalement, rapidement, ils m'ont proposé de venir déjeuner avec eux, et la règle c'était « on ne parle pas de boulot quand on est en pause », donc voilà, ça fait plusieurs années maintenant que je déjeune avec toute mon équipe, on fait souvent des repas à thèmes, car c'est une équipe internationale, on a des origines différentes, des façons de cuisiner différentes, etc., et on aime bien en faire profiter les autres. Et ça, ce sont beaucoup de moments de partage et d'échanges, et de fait, des moments comme ça, on en a construit beaucoup ». (Extrait 7).

« Ce qui fait qu'une ambiance fonctionne bien, c'est que les gens sont responsabilisés sur leur travail parce que là où ils sont, ils sont importants. C'est ce que j'ai expliqué aux personnes quand je les ai reçues individuellement, je leur ai dit - écoutez, moi je ne me soucie pas de votre catégorie professionnelle, mais de ce que vous faites pour le système. (Extrait 8).

Les membres de cette équipe sont très diversifiés (Bruna et al., 2016) (Extrait 7). Et, les personnes de l'équipe partagent du commun. Ce partage est au cœur de la création d'une communauté de personnes (Melé, 2012) (Extrait 7). Cette communauté implique que les personnes sont liées entre elles par des existences interdépendantes et qu'elles prennent soin les unes des autres. Elles partagent des buts communs tout en maintenant leur propre individualité (ce qui est différent de toute forme de collectivisme). (Extrait 6). De plus, concevoir les autres comme étant des personnes, cela revient à ne pas les voir comme étant des représentants d'une catégorie d'individus (Mounier, 1946). (Extrait 8).

3.4. Un dialogue entre leadership et communityship

3.4.1. Dialogue avec son équipe

À travers les citations ci-dessous, la manager met l'emphase sur l'importance du dialogue entre le leader et ses communautés (équipe, étudiants locaux, internationaux et personnels de l'université). Elle souligne les apports de la responsabilisation des personnes envers leur mission, tout en les rassurant sur le fait qu'elle seule sera responsable en cas de problème. Elle montre que les actions des uns ont une répercussion sur les actions des autres et donc que chaque personne doit être à la bonne place.

« Ce qui est important, c'est que les gens se sentent responsables de leur mission, qu'ils ont à cœur de la mener à bien parce qu'en fait, ils ont conscience qu'on est dans un tout, qu'on ne travaille pas de manière isolée, individuelle, qu'on est dans un ensemble et les actions qu'on entreprend, ont des répercussions sur les actions d'un autre. De même, on a des actions qui arrivent en amont aussi, donc il y a vraiment ce système d'engrenages positif où chacun est à la bonne place, et fait avancer les choses qui deviennent fortes de propositions » (Extrait 9).
« Je vous mets en responsabilité, mais n'oubliez pas que s'il y a un problème, c'est moi la chef, c'est moi qui vous ai mis en responsabilité donc j'assumerai la responsabilité s'il y a une erreur, s'il y a un problème, je suis un peu comme le chien de berger qui veille sur le troupeau, c'est le côté rassembleur et protecteur en même temps, c'est vrai, j'ai une tendance à être un peu protectrice » (Extrait 10).

« Je dis – mon équipe. Pour moi, c'est important de dire mon équipe, parce que dans mon équipe, on est tous égaux et puis c'est comme une équipe de basket chacun est au bon poste et c'est comme ça qu'on gagne le match ! » (Extrait 11).

« Je suis arrivée à ce type de management que je dirais participatif, parce que j'écoute les autres et je les fais proposer des choses, etc., et puis quelquefois, si on n'est pas d'accord, alors, on discute et puis on trouve un consensus, ou parfois on va même sur une troisième voie, parce qu'on crée ensemble » (Extrait 12).

« Tout le monde a le sourire, tout le monde est content de venir travailler, un personnel me disait – avant j'avais la boule au ventre quand je venais travailler, maintenant je suis contente. Et donc pour moi, c'est le plus beau compliment qu'on puisse recevoir, franchement on s'enrichit à partager » (Extrait 13).

« Le côté, que je dirais festif en parallèle du travail, ça compte beaucoup aussi, ça donne un impact positif sur le travail. L'esprit d'équipe, est très important parce que chaque personne étant liée les unes aux autres, d'une certaine manière, dans ce collectif, les gens prennent soin les uns des autres » (Extrait 14).

Anadol et Behery (2020) ont développé dix aspects d'un leadership humaniste : l'humilité, le respect et le fait de prendre soin des autres, l'équité, la transparence, le bien-être et la positivité, la générosité, les valeurs familiales (en traitant les autres comme étant des

membres de sa propre famille), une volonté avec une détermination humaniste, prêcher par l'exemple. Ainsi la manager en prenant soin des autres a montré l'exemple. Altruisme, ouverture à l'autre et humilité pour susciter l'autonomie de ses collaborateurs, sont des éléments développés par cette manager qui guident le leadership serviteur (servant leadership) (Greenleaf, 1970) (Extraits 4, 6, 7, 8, 10, 12). La théorie du leadership humaniste met l'accent sur le respect des personnes en tant qu'être humain d'un point de vue holistique. Ce type de leader dans un processus où il s'améliore, favorise le développement des personnes, tout en prenant soin de toutes les parties prenantes (Ono et Ikegami, 2020) (Extraits 12, 13 ,14). Cette manager apprend des autres et prend soin des autres également (Extraits 4, 8 et 7). Ainsi, même si elle n'avait pas de formation en lien avec cela (Extrait 1), elle a su développer les compétences d'un leader humaniste.

3.4.2. Dialogue avec les parties prenantes : étudiants locaux, étudiants internationaux, personnel de l'université et acteurs administratifs locaux et partenaires

Dans les extraits qui suivent, la manager souligne l'importance de créer des environnements de travail inclusif en intégrant les parties prenantes dans les projets.

« On travaille actuellement sur des formations à l'interculturel pour les étudiants (locaux) et les personnels, afin qu'ils se rendent compte que la culture de l'Autre est importante » (Extrait 15).

« Si on veut vraiment internationaliser l'université et bien accueillir nos étudiants internationaux, il est important de proposer une formation à l'interculturel pour les personnels qui ne sont justement pas dans les relations internationales, parce qu'ils vont être en contact avec les étudiants internationaux. L'étudiant international, quand il arrive, il arrive avec sa culture, avec sa façon de vivre, son univers, et cet étudiant-là ne connait pas forcément la culture française, et encore moins la culture administrative française, et donc, à un moment donné, on peut arriver à des situations où les gens ne parlent pas du tout le même langage et cela peut générer un conflit, alors que si on explique les choses en tenant compte du contexte interculturel, on peut avoir une meilleure compréhension de la situation et faire que les choses se passent bien » (Extrait 16)

Répondant aux vœux d'internationalisation, la manager a su intégrer dans son fonctionnement les parties prenantes internes : son équipe, les étudiants locaux et internationaux, les employés de l'université et les parties prenantes externes : les acteurs administratifs locaux, les partenaires, etc. (Musselin, 2008) (Extraits 4, 5, 6,15, 16).

Tout comme le soulignent les extraits 15 et 16, dans les propos de la manager nous retrouvons les caractéristiques de l'environnement inclusif proposées par Shore et al, (2008) : engagement collectif de l'ensemble des parties prenantes, intégration de chaque membre de l'équipe quelle que soit sa diversité, épanouissement de chacune des personnes (comme elle l'entend) (Shore et al., 2018).

En somme, la manager met en place une gestion qui permet un équilibre entre leadership et communityship tel que préconisé par Mintzberg (2008) (Extrait 12). En effet, selon cet auteur, le leadership isole l'individu. Toutefois, il rejette également un leadership complètement réparti. Il faut que ces deux forces s'exercent, dans un dialogue entre un leader et une communauté. Cela signifie que ce leader a les compétences pour pouvoir animer la dialogique (Morin, 2001) leadership-communityship (Extraits 7,8,10). Ainsi, cela respecte également le ménagement (Lapierre, 1992) où la manager se comporte de manière responsable et s'entoure de personnes responsables, tout en prenant soin des personnes avec qui elle travaille (Extraits 3, 4 et 6).

3.5. Une gestion de la diversité qui aux yeux de la manager n'en est pas une

L'extrait 13, ci-dessous, montre l'ouverture de la manager à l'Autre quel qu'il soit. L'importance de bannir tout jugement et d'accepter les différences, toute personne ayant quelque chose à apporter.

« L'équipe était plutôt diversifiée quand je suis arrivée, mais je pense que ce qui est important c'est que tout le monde ait la notion de – on n'est pas là pour juger, c'est-à-dire que les gens viennent comme ils sont, et que s'ils sont là, c'est parce qu'ils ont quelque chose à apporter, et qu'ils font partie des briques de ce qu'on construit. En fait, je ne me suis jamais posé la question de la diversité, car dans une équipe internationale, c'est normal qu'il y ait des gens de divers horizons » (Extrait 17).

Dans l'extrait 17, la manager met de l'avant sa manière de manager sans annihiler les singularités des personnes (Cornet et Warland, 2018). Elle montre que si ces personnes travaillent dans son service, c'est qu'elles y ont leur place, et que chacune apporte sa pierre dans la construction de l'édifice. Il s'agit d'un mode de management respectueux des personnes dans leur singularité, mais aussi dans la cohésion du collectif (Bruna, Peretti, Yanat (2016). La bienveillance, le respect de l'Autre émis par cette manager pour toutes les personnes des différentes communautés (employés de son service, étudiants locaux et internationaux, personnels de l'université) permettent d'obtenir un climat de travail inclusif (Lazzari Dodeler et Albert, 2017 ; Bruna, Montargot, Peretti, 2017).

Conclusion

Cet article se proposait d'examiner la pratique de gestion de la manager de la Direction des Relations Internationales Européennes, de l'Université de Lorraine. Pour ce faire, cette dernière a accepté de se livrer à une méthode autopraxéographique. L'analyse de contenu de son témoignage a montré que son management qui pourrait ressembler à du management de la diversité n'en est pas un.

En effet, sans chercher à gérer en termes de « gestion de la diversité », la manager s'appuie sur des modèles de management issus de ses expériences professionnelles. Elle établit des règles équitables en communiquant avec chaque personne de son équipe, elle s'assure que

tout le monde se sente à la bonne place, elle ne cherche pas à gommer les différences, mais elle préserve l'identité culturelle de chaque personne en instaurant des moments de partage (repas multiculturels), les décisions sont débattues jusqu'au consensus ou dans le cas contraire elles débouchent sur une autre voie (innovation). Toutes ces pratiques permettent d'obtenir un climat inclusif (Shore et al., 2018).

Au fil du temps, elle a construit un management humaniste où chaque personne est respectée et est un vecteur de réalisation pour le collectif. Les différents extraits du témoignage montrent l'importance d'*envelopper* (respect, prendre soin, convivialité, ouverture à l'Autre, etc.) (Morin, 2020) les personnes qui forment son équipe, mais aussi les étudiants locaux, internationaux, et toutes les parties prenantes. Cette mise en œuvre de communautés de personnes permet d'obtenir des environnements inclusifs (Lazzari Dodeler et Albert, 2020).

En considérant chaque personne comme à la fois identique et complémentaire à elle-même en termes de compétences, la manager créée un climat d'équité, de respect et d'inclusion, un « Je dans un Nous » Morin (2020, p. 87) d'où a émergé une intelligence collective qui lui permet d'obtenir de bons résultats organisationnels et la reconnaissance de son équipe.

Comme le matériel empirique ne porte que sur un cas, il serait intéressant, pour de futures recherches, que d'autres managers se prêtent à l'exercice de l'autopraxéographie afin d'approfondir encore ces notions et concepts.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Albert M.N., & Michaud N. (2016). From disillusion to the development of professional judgment: Experience of the implementation process of a human complexity course, *SAGE Open*, vol.6, n°4, p. 1-13.

[2] Anadol, Y., & Behery, M. (2020). Humanistic leadership in the UAE context. *Cross Cultural & Strategic Management.*

[3] Avenier, M. J., & Cajaiba, A. P. (2012). The dialogical model: developing academic knowledge for and from practice. *European Management Review*, 9(4), 199-212.

[4] Bartel-Radic, A. (2009). « La compétence interculturelle : état de l'art et perspectives ». *Management international / Gestiòn Internacional / International Management*, 13(4), 11–26. https://doi.org/10.7202/038582ar

[5] Batal, C. & Fernagu Oudet, S. (2013). Compétences, un folk concept en difficulté ? *Savoirs*, 3(3), 39-60. https://doi.org/10.3917/savo.033.0039

[6] Bendick, M., Lou Egan, M. & Lanier, L. (2010), "The business case for diversity and the perverse practice of matching employees to customers", *Personnel Review*, Vol. 39 No. 4, pp. 468-486. https://doi.org/10.1108/00483481011045425

[7] Bozalek, V., & Zembylas, M. (2016). Critical posthumanism, new materialisms and the affective turn for socially just pedagogies in higher education.

[8] Bruna, M. G., Peretti, J. M., & Yanat, Z. (2016). Les nouveaux défis de la diversité: totems à dépasser et paris à relever. RIMHE: *Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, (1), 68-88.

[9] Bruna, M. G., Montargot, N., Peretti, J.-M. (2017). Point de vue : les nouveaux chantiers du management de la diversité : quelques pistes de réflexion et de recherche, *Gestion 2000*, 34(5), 433-433. https://doi.org/10.3917/g2000.345.0433
[10] Byram, M (2009). Sociétés multiculturelles et individus pluriculturels : le projet de l'éducation interculturelle. Conseil de l'Europe, division des politiques linguistiques, 11p. consulté le 23 avril 2021 https://rm.coe.int/societes-multiculturelles-et-individus-pluriculturels-le-projet-de-l-e/16805a223d

[11] Cornet, A., Warland, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*, Paris DUNOD.
Cosnefroy, L., De Ketele, J.-M., Hugonnier, B., Parmentier, P., Palomba, D ; Uvalic-Trumbic, S. (2020). « Qu'est-ce que l'internationalisation ? un réseau conceptuel à clarifier » dans *L'enseignement supérieur. Le meilleur des mondes* ? chapitre 1, 1re Édition, 224 pages, DeBoeck Supérieur, 9782807329034.

[12] Enlart, S. (2017). « La compétence », Chapitre 13, (pp. 271-288), dans *Traité des sciences et des techniques de formation*, Carré, P., & Caspar., P. (Dir), Paris: Dunod.

[13] Godenhjelm, S. & Johanson, J. (2018). Les effets de l'inclusion des parties prenantes sur l'innovation dans les projets du secteur public. *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 1(1), 47-67. https://doi.org/10.3917/risa.841.0047

[14] Greenleaf, R. K. (1970). *The servant as a leader*. Indianapolis, IN: Greenleaf Center

[15] Hibbert, P., Coupland, C., & MacIntosh, R. (2010). Reflexivity: Recursion and relationality in organizational research processes. Qualitative Research in Organizations and Management: *An International Journal*, 5(1), pp. 47–62.

[16] Houot, I., Nowakowski, S. (2016). Vers un modèle dynamique expérience -compétences au service du projet professionnel des étudiants, chapitre 11, In Jean Biarnes—José Rose (dir), *Les portefeuilles d'expériences et de compétences, Approche disciplinaires*. Presses universitaires du septentrion, pp.183--199.199.

[17] Jansen, W. S., Otten, S., van der Zee, K. I., Jans, L. (2014). Inclusion: Conceptualization and measurement, *European Journal of Social Psychology*, 44(4), 370–385.

[18] Lapierre, L. (2006). Enseigner le leadership ou former vraiment des leaders? *Gestion*, 31(1), 10-13.

[19] Lapierre, L. (1992). Le ménagement: ménager, faire le ménage et se ménager. Gestion, *Revue internationale de gestion*, 17(4), 59-67.

[20] Lazzari Dodeler N., Albert M.N. & Ohin Y. (2020). Ingénierie ou ingenium de la gestion pour la diversité : le cas d'une organisation bancaire, *Management & Sciences sociales*, 29, 21-36.

[21] Lazzari Dodeler, N., Albert, M.-N. (2017). Développer des communautés de personnes pour manager la diversité en entreprise, numéro 22 de décembre 2017, *Management et sciences sociales*, MSS.

[22] Le Moigne, J. L. (1995). *Les épistémologies constructivistes* (Vol. 2969). Paris: Presses universitaires de France.

[23] Mauléon, F., Bouret. J., Hoarau, J. (2014) *Le réflexe soft skills. Les compétences des leaders de demain*, préface de Patrick Molle, DUNOD, Edition de savoirs

[24] Melé, D. (2012). The firm as a "community of persons": A pillar of humanistic business ethos. *Journal of Business Ethics*, 106(1), 89-101.

[25] Melé, D. (2016). Understanding humanistic management. *Humanistic Management Journal*, 1(1), 33-55.

[26] Mintzberg, H. (2008). Leadership et communityship. *Gestion*, 33(3), 16-17.

[27] Mounier, E. (1946). *Qu'est-ce que le personnalisme* ?. Éditions du Seuil.

[28] Mor Barak, M.E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? Human Service Organizations Management, *Leadership & Governance*, 39(2), 83-88 DOI: 10.1080/23303131.2015.1035599

[29] Morin, E (2020). *Changeons de voie, les leçons du coronavirus*, Denooël, 154p.

[30] Morin, E. (2001). *L'Humanité de l'humanité* (t. 5), 1. L'identité humaine, Paris, Le Seuil.

[31] Musselin, C. (2008). Vers un marché international de l'enseignement supérieur? *Critique internationale*, 2(2), 13-24. https://doi.org/10.3917/crii.039.0013

[32] Nishii, L.-H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender diverse-groups, *Academy of management Journal* 56 (6), 1754-1774.

[33] Nonaka, I., & Johansson, J. K. (1985). Japanese management: what about the "hard" skills?. *Academy of Management Review*, 10(2), 181-191.

[34] Ono, K., & Ikegami, J. J. (2020). Mechanism of humanistic leadership for success: lessons from Konosuke Matsushita. *Cross Cultural & Strategic Management*.

[35] Sabharwal, M. (2014). Is Diversity Management Sufficient? Organizational Inclusion to Further *Performance. Public Personnel Management*, 43(2), 197–217. https://doi.org/10.1177/0091026014522202

[36] Schon, D. A. (1994). Le praticien réflexif: à la recherche du savoir caché dans l'agir Shore, L.M., Cleveland, J.L., & Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces, A review and model, *Human resource Management Review*, 28, 176-189.

[37] Université de Lorraine. (sd), International, La DRIE : Les structures d'appui, https://all-metz.univ-lorraine.fr/international/universite-de-la-grande-region Consulté le 2 mai 2021.

[38] Vincent-Lancrin, S. (2008). L'enseignement supérieur transnational : un nouvel enjeu stratégique ?. *Critique internationale*, 2(2), 67-86. https://doi.org/10.3917/crii.039.0067

[39] Weber, M. R., Finley, D. A., Crawford, A., & Rivera, D. (2009). An Exploratory Study Identifying Soft Skill Competencies in Entry-Level Managers. *Tourism and Hospitality Research*, *9*(4), 353–361. https://doi.org/10.1057/thr.2009.22

ÉTUDE DE CAS SUR LA DIVERSITÉ ET DISCRIMINATION DE L'ÂGE DANS LE SECTEUR PRIVÉ EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

John LOFUMBWA BATOTO

Exécutive Master en Gestion et Droit de l'Entreprise

Chercheur libre ISC Kinshasa - HEC/Liège

E-mail :jlofumbwa@gmail.com

Tél. +243 81 504 82 32

Résumé

Les discours et les textes de loi qui sont fait sur la discrimination par l'Etat Congolais ne sont pas réellement mis en application par les entreprises privées, chaque recruteur à ses principes, ses préjugés et ils sont réticents aux changements. Les préjugés à l'égard des seniors sont encore dominants lors des processus de recrutement. L'âge demeure aujourd'hui l'un des facteurs les plus importants de discrimination à l'embauche en République Démocratique du Congo. La cause de ces nombreuses pratiques discriminatoires à l'égard des seniors semble être la représentation négative que les dirigeants et les managers, même âgés, se font de l'âge.

L'État Congolais utilise la non-discrimination comme moyen de communication afin de pousser les entreprises de lui emboiter les pas. Le non application des dispositions Congolaise en matière de la discrimination s'explique par plusieurs facteurs ci-dessous :

- Le fait que les politiques des entreprises privées à l'égard des seniors ont été marquées par la gestion de l'exclusion et de l'oublie lors de recrutement ;
- Les seniors sont discriminées et subissent des échecs à l'embauche par manque de volonté des recruteurs.
- Le phénomène plafond d'âge est le résultat d'un phénomène d'autolimitation des seniors qui est principalement causé par les stéréotypes, les préjugés et aux a priori ;
- Elle est l'obstacle majeur qui freine les seniors aux échelons de la hiérarchie au sein de l'entreprise. Les recruteurs reconnaissent que le salaire, la maniabilité, les préjugés, l'adaptabilité sont des freins à l'embauche des seniors.

Mots clés : Diversité, discrimination, senior, stéréotypes et préjugés.

Abstract

The speeches and laws that are made on discrimination by the Congolese State are not really implemented by private companies, each recruiter has his principles, his prejudices and they are reluctant to change. Prejudices against seniors are still dominant during the recruitment process. Age remains one of the most important factors of discrimination in hiring today in the Democratic Republic of Congo. The cause of these many discriminatory practices against seniors seems to be the negative representation that leaders and managers, even elderly, have of age.

The Congolese state uses non-discrimination as a means of communication in order to push businesses to follow in its footsteps. The non-application of the Congolese provisions on discrimination can be explained by several factors below:

- The fact that the policies of private companies with regard to seniors have been marked by the management of exclusion and forgetfulness during recruitment;
- Seniors are discriminated against and experience hiring failures due to the unwillingness of recruiters;
- The age ceiling phenomenon is the result of a phenomenon of self-limitation of seniors which is mainly caused by stereotypes, prejudices and preconceptions;
- The age ceiling phenomenon is the result of a phenomenon of self-limitation of seniors which is mainly caused by stereotypes, prejudices and preconceptions;
- It is the major obstacle that slows down seniors at the hierarchical level within the company. Recruiters recognize that the salary, maneuverability, prejudices, adaptability are obstacles to hiring seniors.

Keywords: Diversity, discrimination, senior, stereotypes and prejudices.

Introduction

La lutte contre toute discrimination en fonction de l'âge est un enjeu fondamental pour les entreprises. L'égalité des chances, quel que soit l'âge, évitera le gaspillage des quinquas et des sexas au détriment du capital humain de l'entreprise.

Parmi les facteurs de discrimination dans l'emploi, l'âge demeure aujourd'hui l'un des plus importants.

De nombreuses études montrent que les caractéristiques individuelles jouent un rôle important lors de recrutement. En effet, les perceptions des recruteurs sur les aptitudes des individus sont parfois fondées sur des caractéristiques « visibles » (diplôme initial, expérience professionnelle).

Il semblerait ainsi que l'accès à l'emploi dépendra davantage des caractéristiques subjectives que des capacités productives réelles de l'individu (Guerfel-Henda, 2009). Se pose alors la

nature des critères utilisés par les employeurs pour embaucher les individus. Dans ce sens, nous nous posons la question sur la diversité des âges au sein de l'entreprise qui est un enjeu majeur pour l'individu et l'organisation.

En République Démocratique du Congo, les départs massifs en retraite dans le secteur privé ont été occasionné par le souci des entreprises d'axé leur stratégie sur le dynamisme des employés (capacité énergétique) et la réduction de la masse salariale. Partant du dicton : « Si jeunesse savait, si vieillesse pouvait». C'est ainsi qu'est né l'idée d'exclure les seniors de poste d'exécution et de collaboration et les remplacer par les jeunes diplômés. Ces discriminations entraînent un âge moyen de sortie du travail plus précoce, le taux d'emploi des 50/54 ans est aussi plus faible.

La loi est pourtant claire sur ce sujet, elle fixe l'âge du départ à la retraite à 60 ans pour les femmes et 65 pour les hommes. Les résultats sont encore limités sur terrain; car cette loi n'est vraiment pas respectée par les entreprises du secteur privé.

Au cours de cette présentation de cas nous nous intéresserons aux différentes formes de discrimination en nous focalisant aussi sur le processus de recrutement, en mettant plus l'accent sur le cas particulier des seniors.

1. Apports théoriques

1.1 Les types de discrimination au moment du recrutement

La discrimination existe dès lors « qu'un individu s'estime moins bien traité qu'un autre (qui lui est équivalent sur le plan productif), du fait de son origine sociale, de sa caste, de son âge, de sa religion, de ses opinions politiques, de sa nationalité, de la nature de sa vie privée, de ses charges de famille, de son apparence physique, etc. » (Wolfesperger, 1980).

Lanquetin, (1998); Olson et al. (1983) Cités par Sana Guerfel-Henda et Jean-Marie Péretti, parle des diverses formes de discrimination à l'embauche:

- la discrimination sexuelle. Elle correspond au traitement différencié des individus en fonction de leur appartenance sexuelle. Elle touche les femmes à tous les niveaux par une insertion professionnelle avec un moindre accès à la formation.
- la discrimination raciale. Elle correspond au traitement différencié des individus en fonction de leur appartenance ethnique. La discrimination raciale se fonde sur les perceptions des gens selon lesquelles des individus ayant une appartenance réelle ou supposée à une race ou une ethnie auraient une productivité moindre.
- la discrimination basée sur l'âge. Elle correspond à des pratiques différenciées selon des critères d'âge de façon injustifiée. Ce sont les plus jeunes et les plus âgés qui sont principalement touchés.
- la discrimination des personnes âgées ;
- la discrimination basée sur le handicap ;
- et la discrimination liée au lieu de résidence.

1.2 Les raisons de la discrimination en recrutement

Becker (1997) cités par Sana Guerfel-Henda et Jean-Marie Péretti, démontre que si certaines catégories d'individus subissent des échecs à l'embauche, c'est dû au goût exprimé par les recruteurs, ne désirant pas se mélanger avec ces individus, car ils portent sur eux un regard négatif.

Ce goût peut provenir du recruteur lui-même, préférant maintenir une stabilité interne dans son entreprise et ne souhaitant pas travailler avec eux.

Ils considèrent que les recruteurs s'arrêtent aux préjugés et aux a priori, qu'ils ne prennent pas encore suffisamment de risques auprès de leurs clients ou de leurs supérieurs hiérarchiques pour faire accepter l'âge, non pas comme un handicap mais comme une véritable valeur ajoutée et richesse pour l'entreprise.

Le recrutement d'un candidat senior est à la fois un choix voulu et une stratégie de communication de l'entreprise. Ceci montre que même si les recruteurs affirment être sensibilisés à ce sujet, ils admettent que le recrutement de candidats seniors peut être utilisé par l'entreprise comme un moyen de communication, dans le but de se valoriser et d'accepter des populations discriminées.

Anamiam et Aubert (2004) sités par Sana Guerfel-Henda et Jean-Marie Péretti, disent que les seniors sont appréciés pour leurs compétences, leurs connaissances de l'entreprise et du marché du travail. Néanmoins, leurs conditions physiques, leurs difficultés à s'adapter au changement et aux nouvelles technologies, leurs salaires, ainsi que leur plus faible mobilité limitent leurs capacités de travail et réduisent leur efficacité.

Les recruteurs reconnaissent que le salaire, la maniabilité, les préjugés, l'adaptabilité sont des freins à l'embauche des seniors.

Une autre théorie, soutenue par Phelps (1972) puis reprise par Aigner et Cain (1977), conçoit que l'origine de la discrimination provient des croyances des employeurs à l'égard de certains groupes. Ces croyances se focalisent sur « l'incertitude et l'incomplétude informationnelle », où les employeurs manquent d'informations objectives sur les candidats. N'ayant pas accès aux qualités « invisibles » des candidats : la motivation, le dynamisme au travail, l'employeur va centrer sa recherche sur les qualités « visibles » : le sexe, l'âge, l'origine ethnique. C'est une méthode qui permet de faire un tri rapide entre les candidats lorsqu'il y a une forte abondance de candidatures, on parle de « filtre » permettant d'effectuer une sélection entre eux.

1.3. Des discriminations nombreuses fondées sur des représentations négatives des seniors.

De nombreuses études ont fait ressortir l'importance du ressenti des discriminations par les seniors et leur impact sur leur désengagement du travail. Les travaux de Christin (2009) sur la satisfaction au travail des cadres seniors telle qu'elle peut être interprétée à partir de

l'utilisation d'un outil de mesure reconnu (le Minnesota Satisfaction Questionnaire - MSQ), montrent que, si ces cadres évaluent majoritairement leur travail de manière positive (43,5%), ils sont moins satisfaits de leurs possibilités d'avancement et de la manière dont leur employeur dirige ses salariés sur le plan humain.

Les manifestations les plus marquantes du SFVP sont le désengagement au travail (le salarié réduit la place qu'il accorde à son travail et au travail en général. Le travail devient un quotidien obligatoire mais non essentiel) et le recentrage sur soi (Marbot et Peretti, 2007).
Un moindre accès à la formation, des perspectives d'évolution et de mobilités, des augmentations de salaire et des primes réduites, telles sont les pratiques discriminatoires les plus fréquentes. Quand les enjeux et l'avenir se vident de toute substance, que tout est dit d'avance, l'horizon personnel finit bien avant l'âge du départ à la retraite. Le travailleur âgé se considère lui-même comme peu employable avec comme destin de devenir un inactif indemnisé.

Le taux d'accès à la formation traduit une discrimination très répandue. Les formations longues, les formations préparant à des évolutions professionnelles et à des promotions sont rarement proposées à des plus de 45 ou 50 ans. Deux raisons sont parfois mis en avant : l'absence de motivation des seniors (les seniors ne demandent pas de formation, sont réticents à partir en formation) et la durée d'amortissement de l'investissement formation ne permet pas de récupérer l'investissement avant son départ à la retraite.

Si, effectivement, les seniors semblent moins demandeurs de formation, les enquêtes font ressortir trois causes : les seniors font confiances à l'entreprise pour connaître leur besoin de formation et y répondre sans qu'ils aient besoin de les exprimer ; les seniors sont convaincus que la formation ne leur permettra pas de progresser ; les seniors ont le sentiment que les pratiques pédagogiques leur sont mal adaptées et que c'est pour les jeunes.

L'entreprise doit donc agir pour lever ces trois obstacles. Elle ne doit pas en rajouter d'autres. Ainsi un grand groupe français qui a choisi de réaliser en langue anglaise ses programmes dirigeants et cadres supérieurs a ainsi créé une source de discrimination indirecte dans la mesure où nombreux cadres seniors ont un niveau linguistique plus faible que celui de la génération suivante.

Les seniors souffrent également de l'absence de possibilités de progression. Ils ressentent un plafond d'âge qui limite leurs perspectives de promotion ou de mobilité choisie. Lorsqu'ils expriment un souhait de mobilité interne et qu'ils parviennent à la dernière étape du processus, ils sont souvent déçus de constater que le décideur final choisit une personne plus jeune à compétences égales, voire moindres. Leur expérience n'est plus un atout mais devient un handicap du fait de leur salaire plus élevé.

Lorsque l'entreprise pratique les augmentations individualisées, les seniors constatent que leurs augmentations sont plus rares et d'un niveau moindre que celles des plus jeunes. Les raisons avancées (les plus jeunes sont moins payés et il faut donc les augmenter davantage ou il faut fidéliser les potentiels) contribuent à leur désengagement.

Les signes de reconnaissance sont également moins fréquents pour les seniors alors que leurs attentes sont fortes. Ils perçoivent une préférence des managers pour les plus jeunes. C'est vécu comme une discrimination qui leur laisse peu de perspectives et justifie leur désengagement.

La cause de ces nombreuses pratiques discriminatoires à l'égard des seniors semble être la représentation négative que les dirigeants et les managers, même âgés, se font de l'âge. Les travaux de Duyck et Guérin (2008) font ressortir une pléthore de représentations négatives sur les plans physiques, psychologiques et économiques. Si, pour certains DRH, les seniors ont de la valeur et des valeurs, la majorité des managers a une image rarement positive des seniors et prend en conséquence des décisions discriminatoires dans de nombreux domaines.

La valorisation des atouts des seniors fait émerger les leviers d'une gestion équitable des âges. Pijoan (2007) fait ressortir l'intérêt de comprendre les représentations des seniors par les décideurs pour identifier leurs schémas d'action. Les stéréotypes sont sources de discriminations fondées sur l'âgisme.

Changer le regard porté sur les seniors est un préalable à une politique de gestion des âges qui garantisse la fidélité organisationnelle des seniors. Il est nécessaire de prendre en compte la grande diversité des seniors au travail pour développer les pratiques appropriées. « Rajeunir notre regard sur la diversité des seniors » devient essentiel (Guerin, 2005).

Itzin et Phillipson (1993) cités par Serge Gérin et Natacha Pijoan, parle des barrières relatives au processus de sélection qui ont été relevées comme les exigences de qualifications récentes nécessaires pour l'emploi à pourvoir ou la mise en avant de qualités personnelles liées à une culture d'entreprise jeune.

La discrimination à l'embauche se produit en raison d'idées et de stéréotypes. L'importance de l'âge apparaît tout au long du processus de sélection : dans les annonces décrivant les postes, dans les exigences requises lors de l'évaluation des candidats.

Taylor et Walker (1994) sités par Natacha Pijoan, Eve Saint-Germes, Sophia Belghitti-Mahut, Alain Briole et Serge Guérin, souligne que les comportements cycliques à l'égard des plus âgés sont perceptibles dans les années récentes : fin des années soixante-dix, début de la décennie suivante, la diminution du besoin de main d'œuvre a contrarié l'entrée de nombreux jeunes dans l'emploi. Dès la fin des années quatre-vingt-dix, une période de forte croissance économique a augmenté le besoin en main d'œuvre.

Arrowsmith et Mac Goldrick (1993) sités par Serge Guérin et Natacha Pijoan, explique les barrières à l'embauche et les difficultés que peuvent rencontrer les travailleurs vieillissants à la recherche d'un emploi, deux catégories d'obstacles apparaissent principalement. D'abord des barrières directes, telles les limites d'âge dans les annonces d'emploi, permettent de cibler les candidats du groupe d'âge désiré. Il s'agira, par exemple, d'annonces de type : « dans une jeune équipe... », Associant des stéréotypes liés à la jeunesse : « dynamisme, ambition, enthousiasmes.

Perry et Finkeltsein (1999) sités par Natacha Pijoan, Eve Saint-Germes, Sophia Belghitti-Mahut, Alain Briole et Serge Guérin, explique que les informations sur les salariés sont des facteurs déterminants de l'âgisme : elles peuvent être de nature objective (le type de qualification) et d'ordre plus subjectif (les stéréotypes d'âge). Cependant les décisions d'emploi dépendent d'un ajustement entre les informations sur le salarié et les besoins pour le travail. Ces auteurs proposent donc de prendre en considérations des facteurs organisationnels.

Les moments où la discrimination est observée ne reflètent pas obligatoirement des comportements discriminatoires. Mais quand la discrimination est constatée, elle peut s'autoalimenter.

Il s'agit pour le décideur d'évaluer l'adéquation entre les informations du salarié senior et celles requises par le poste à pourvoir. Lors de cette étape, le processus de « stereotyping » pourra alors conduire à des espérances de performance positives ou négatives. Selon cette perspective, l'exclusion ou l'intégration en emploi des seniors s'explique par l'évaluation de la performance attendue du salarié lors de la situation d'embauche.

Dans le premier cluster, le recrutement, et plus particulièrement le recrutement de seniors, est fortement associé à leurs attributs et au contexte externe de l'entreprise. Quatorze des vingt-sept attributs caractérisant les seniors sont mobilisés dans ce cluster (ellipse grise). Le contexte de pénurie de main d'œuvre, de dépendance aux tutelles, la réforme du système de tarification (« signer la convention tripartite, mettre en place un projet de vie, augmenter la qualité du service (initiée par la démarche qualité) influence la situation de recrutement des seniors.

Guérin et Pijoan (2009) sités par Natacha Pijoan, Gwénaëlle Poilpot-Rocaboy et Alain Chevance, qui analyse des situations critiques de GRH identifiées dans le modèle post-industriel des âges et des pistes d'actions repérées dans le modèle contemporain, le modèle transitionnel des âges étudie l'articulation de la tension exclusion- intégration et les modalités d'évolution de la première situation vers la seconde (Pijoan et Guérin, 2009).

Le contexte politique (loi de financement de la sécurité sociale (2009) sur les plans et accords seniors) influence les modalités de construction de la gestion des âges dans les organisations. Les entreprises doivent alors formaliser et s'engager dans un accord ou plan d'action senior. Ces documents d'entreprise présentent une source d'information précieuse afin d'étudier les logiques d'action sous-jacentes aux choix politiques et pratiques RH à l'égard des seniors.

2. Problématique et Hypothèse

Cette partie comprend trois points suivants, problématique, question de recherche et hypothèse.

2.1 Problématique

En parcourant la partie théorique de cette étude, certains auteurs mentionnent que les seniors, subissent des échecs à l'embauche. C'est dû au goût exprimé par les recruteurs, ne désirant pas se mélanger avec ces individus, car ils portent sur eux un regard négatif.
Les recruteurs s'arrêtent aux préjugés et aux a priori, ils ne prennent pas encore suffisamment de risques pour faire accepter l'âge, non pas comme un handicap mais comme une véritable valeur ajoutée et richesse pour l'entreprise.

Le recrutement d'un candidat senior est à la fois un choix voulu et une stratégie de communication de l'entreprise. Ceci montre que même si les recruteurs affirment être sensibilisés à ce sujet, ils admettent que le recrutement de candidats seniors peut être utilisé par l'entreprise comme un moyen de communication, dans le but de se valoriser et d'accepter des populations discriminées.

Aujourd'hui, la discrimination liée à l'âge en République Démocratique du Congo fait partie intégrante des processus de recrutement, il existe une distance entre les discours et la pratique.

Malgré des nombreuses lois et textes en matière de la retraite et de la discrimination de l'âge à l'embauche promulgués par les autorités Congolaises et mise à la disposition des employeurs pour l'application, nous avons constaté la non-exécution de la dite par certains recruteurs.

2.2 Question de recherche

Pour expliquer le phénomène de la discrimination de l'âge à l'embauche dans le secteur privé en République Démocratique du Congo, nous nous sommes fondées sur la littérature se rapportant sur la diversité et la discrimination des seniors à l'embauche.

Dans le cadre de cette étude, les questions de recherche sont les suivantes :

- Pourquoi l'État Congolais utilise la politique de la non-discrimination des seniors ?
- Les dispositions Congolaises en matière de la discrimination de l'âge sont-elles respectées par les entreprises privées en République Démocratique du Congo?
- Si non, quels en sont les facteurs explicatifs ?
- Pourquoi les seniors rencontre des barrières lors de l'embauche ?
- Comment la discrimination liée à l'âge fait partie intégrante des processus de recrutement ?

2.3 Hypothèses de recherche

Compte tenu des questions soulevées ci-haut dans la problématique, nous pensons que :

- L'État Congolais utilise la non-discrimination comme moyen de communication afin de pousser les entreprises de lui emboiter les pas ;

- Les dispositions Congolaises en matière de la discrimination de l'âge ne sont pas respectées par les entreprises privées ;
- Le non application des dispositions Congolaise en matière de la discrimination de l'âge s'explique par plusieurs facteurs dont :
- le fait que les politiques des entreprises privées à l'égard des seniors ont été marquées par la gestion de l'exclusion et de l'oublie lors de recrutement;
- Les seniors sont discriminées et subissent des échecs à l'embauche par manque de volonté des recruteurs ;
- Le phénomène plafond d'âge est le résultat d'un phénomène d'autolimitation des seniors ;
- Le plafond d'âge est principalement causé par les stéréotypes, les préjugés et aux a priori qui émanent des recruteurs des entreprises privées ;
- Elle est l'obstacle majeur qui freine les seniors aux échelons de la hiérarchie au sein de la Société.

3. Méthodologie

Les méthodes utilisées dans cette présentation de cas sont les méthodes qualitative et statistique afin de bien comprendre les comportements, qui visent à analyser et interpréter les données non quantifiables et recueillies. Toutes les méthodes ci-haut énumérées sont appuyées dans notre recherche, par les techniques dites documentaire et interview.

Nous avons établi un constat sur la situation des seniors à l'embauche, nous analyserons les pratiques des recruteurs. 100 entretiens semi-directifs avec une grille d'entretien pour les informations auprès des Directeurs des Ressources Humaines (DRH), des chargés de recrutement de grandes entreprises, des seniors, consultants, cadres des directions et de collaborations. Notre échantillon est composé de 100 personnes dont 20 hauts Responsables, 18 Cadres de collaborations, 02 chargés de recrutement, 4 conseillers, 6 consultants et 50 seniors de secteurs d'entreprises différents. Ces entretiens nous ont permis non seulement de mettre en avant des tendances, mais aussi de faire ressortir l'opinion générale des deux populations interviewées : les recruteurs et les recrutés (les seniors).

4. Présentation Empirique

Dans cette partie, nous allons présenter brièvement les entreprises enquêtés et leurs secteurs d'activités :

- Cas n° 1.

La Société Congolaise des Pêches en sigle SOCOPE S.A est une Société Anonyme avec Conseil d'Administration à vocation multiples dont les principales sont la pêche et l'exploitation portuaire. Elle est née des cendres de l'ancienne Société PEMARCO après sa reprise par l'Etat

Congolais à partir de l'année 2002. Elle a été créée suivant le Décret Présidentiel n° 030/2002 du 12 une Société mars 2002 en République Démocratique du Congo.

À titre de rappel, la PEMARCO dont est issue la SOCOPE S.A était une Société des pêches industrielle disposant des capacités de déchargement des bateaux. Après les deux célèbres pillages de 1991 et 1993, ce complexe a été laissé à l'abandon. Pour le moment, la SOCOPE S.A a acquis ce complexe pour reprendre les mêmes activités mais sur une grande échelle dont la pêche, l'exploitation portuaire et l'immobilier.

Cependant, compte tenu de certaines contraintes et des préalables à réaliser avant de commencer l'activité « Pêche », la SOCOPE S.A exploite avec succès le quai de déchargement existant d'une longueur de 30 mètres qui lui permet de recevoir et de traiter des navires essentiellement de vivres frais et divers produits alimentaires.

Pour accroître ses capacités de déchargement, elle vient de construire un autre quai d'une longueur de 116 mètres qui accueille simultanément 3 navires de plus grands tonnages de 200 à 250 containers de 20 et 40 pieds. Cette activité génère les 100% des revenus en recette financière de la Société Congolaise des Pêches. Le siège social de la société est établi à Matadi, au quartier ANGO ANGO dans la Commune de Matadi au Province du KONGO CENTRAL, en République Démocratique du Congo.

- Cas n°2.

Les Sociétés du Groupe LEDYA, plus communément le Groupe LEDYA S.A, est un grand groupe Congolais de sociétés créé en 1985, avec une grande diversité d'intérêts et d'activités en République Démocratique du Congo. Le Groupe LEDYA est constituée de 8 sociétés, chaque société est légalement constituée avec des statuts conformes aux textes en vigueur en matière de Droit des sociétés en République Démocratique du Congo et opère dans un domaine spécifique.

Les activités du Groupe LEDYA couvrent plusieurs domaines, parmi lequel transport terrestre poids lourds pour les produits surgelés et les produits secs. Elle assure aussi un trafic fluvial des personnes et des biens, le commerce de produits de consommation, l'import-export multi-sectoriel, l'exploitation du manganèse, le cobalt, le cuivre, le phosphate, la propriété, la gestion hôtelières et immobilières.

Elle opère dans les domaines de la commercialisation des produits surgelés et secs à Kinshasa et Matadi, et des produits métalliques de construction. Elle dispose également d'une usine de production du gaz oxygéné vendu en bouteilles, d'une fonderie métal de production des barres d'acier, des fers plats et des cornières à Kinshasa.

Elle assure la distribution des produits tabacicoles de la société British America Tobacco (B.A.T.) à Kinshasa et dans la province du Kongo Central en République Démocratique du Congo. Elle a aussi des activités dans le domaine de l'agriculture à Kinshasa et au Kongo Central. *D*étient une concession de 3 000 hectares de forêt vierge, avec droit d'exploitation

forestière pour traiter ce bois, d'une scierie industrielle et de plusieurs scieries mobiles à Kinshasa.

Elle opère et gère les carrières MIMOSA dans la ville de Kinshasa, d'où l'on extrait les moellons, caillasses et sables. Elle est aussi distributeur et vendeur des produits pétroliers en République Démocratique du Congo.

5. Présentation des Résultats

Dans cette partie nous allons présenter les résultats de notre étude ainsi que les caractéristiques des personnes interrogés sous forme d'un tableau récapitulatif, ensuite passer aux interprétations et commentaires. Par souci d'anonymat nous n'allons pas citer les noms de nos répondants (e).

Tableau n°1. Profil des salariés interrogés dans le cas n°1

Caractéristiques		Nombre	Pourcentage
Age	25 - 35	10	21,18 %
	35 - 50	16	24,39 %
	50 - 65	19	52 %
	65 - Plus	1	2,43 %
Total		46	100 %
Sexe	Masculin	39	93 %
	Féminin	7	7 %
Total		46	100 %
Niveau d'études	Doctorat - DEA	1	2
	L2	11	21
	G3	21	51
	D6	13	26
Total		46	100 %
FONCTION	Haut Cadre	1	2,4 %
	Cadre de direction	7	12 %
	Cadre de collaboration	5	7,3 %
	Maîtrise	12	24,3 %
	Agent d'exécution	21	54 %
Total		46	100 %
Ancienneté	1 – 5	20	59 %
	5 – 10	14	23 %
	10 - Plus	12	18 %
Total		46	100 %
Etat civil	Marié	24	44 %
	Célibataire	14	39 %
	Veuf (ve)	3	7 %
	Divorcé	5	10 %
Total		46	100 %

Source : nous-mêmes

Tableau n°2. Profil des salariés interrogés dans le cas n°2

Caractéristiques		Nombre	Pourcentage
Age	25 - 35	10	21,06 %
	35 - 50	14	24,28 %
	50 - 65	30	54,66 %
	65 - Plus	-	-
Total		54	100 %
Sexe	Masculin	49	94 %
	Féminin	5	6 %
Total		54	100 %
Niveau d'études	Doctorat - DEA	2	3
	L2	12	20
	G3	25	55
	D6	15	22
Total		54	100 %
FONCTION	Haut Cadre	2	3,8 %
	Cadre de direction	10	12 %
	Cadre de collaboration	7	9,8 %
	Maîtrise	15	26,4 %
	Agent d'exécution	20	48 %
Total		54	100 %
Ancienneté	1 – 5	25	56 %
	5 – 10	16	25 %
	10 - Plus	13	19 %
Total		54	100 %
Etat civil	Marié	27	49 %
	Célibataire	17	32 %
	Veuf (ve)	4	8 %
	Divorcé	6	11 %
Total		54	100 %

Source : nous-mêmes

Tableau n°3. Résultats de l'enquête cas n°1 et n°2

Questions	Réponses	Fréquences	
		Absolue	Relative
1. Existe-t-il une véritable sensibilité des recruteurs au regard des seniors lors d'une procédure d'embauche?	Oui	3	2 %
	Non	97	98 %
	Ras	0	0 %
	Total	100	100 %
2. Les seniors sont – elles représentés dans les postes de responsabilité ?	Oui	02	6 %
	Non	98	94 %
	Ras	0	0 %
	Total	100	100 %
3. Etes-vous au courant du concept de discrimination de l'âge à l'embauche?	Oui	100	100 %

	Non	0	0 %
	Ras	0	0 %
	Total	100	100 %
4. Existe – elle le phénomène barrière à l'embauche des seniors dans votre Société ?	Oui	97	93 %
	Non	3	7%
	Ras	0	0 %
	Total	100	100 %
5. Les stéréotypes, les préjugés et l'âge ne seraient – ils pas les causes principale à l'égard des seniors lors de processus de recrutement ?	Oui	95	88 %
	Non	4	10 %
	Ras	1	2 %
	Total	100	100 %

Source : nous-mêmes

Commentaire

Après l'analyse des données récoltées sur terrain, le tableau n° 3 ci-dessus montre que 98 % des seniors interviewés confirment la non sensibilité des recruteurs à leur égard lors d'une procédure d'embauche. Le recrutement d'un candidat senior est à la fois un choix voulu et une stratégie de communication de l'entreprise dans le but de se valoriser et d'accepter des populations discriminées, et le 2 % ont données les avis contraires.

Le 94 % des interviewées disent que les seniors ne sont pas représentés dans des postes de responsabilité, et le 6 % restant n'ont pas donné le même avis que les autres.

Partant des données de 100 % des personnes interviewées, reconnaissent l'existence du concept de discrimination d'âge à l'embauche comme le premier critère de discrimination, mais un certain nombre d'entre elles utilisent la non-discrimination des seniors comme moyen de communication, dans le but de se valoriser et d'accepter des populations discriminées.
L'existence de phénomène barrière à l'embauche des seniors est confirmé par 97 % des recruteurs interviewés tandis que le 3 % donne les avis contraires.
Le 97 % de répondants (e) acceptent que les stéréotypes, les préjugés et l'âge sont les causes principales à l'égard des seniors lors de processus de recrutement, le 3 % des interviewées n'ont pas partagés le même avis.

6. Discussion des résultats

La discrimination des seniors à l'embauche est une question d'affichage social.

D'après la synthèse de littérature et plus précisément par les opérations de testing nous constatons que l'âge est le premier critère de discrimination à l'embauche. Les entreprises sont contraintes de se mobiliser sur ce phénomène afin de le limiter. L'Etat congolais utilise la non-discrimination des seniors comme moyen de communication afin de pousser les entreprises de lui emboiter le pas.

Il existe une véritable sensibilité des recruteurs au regard des seniors lors d'une procédure d'embauche Becker (1997) Ceci se confirme dans les entretiens : « *je n'ai pas l'impression que les recruteurs soient réellement sensibilisés sur ce phénomène, je ne vois pas beaucoup de changement dans leurs pratiques de recrutement* »

Ils considèrent que les recruteurs s'arrêtent aux préjugés et aux a priori, qu'ils ne prennent pas encore suffisamment de risques auprès de leurs clients ou de leurs supérieurs hiérarchiques pour faire accepter l'âge, non pas comme un handicap mais comme une véritable valeur ajoutée et richesse pour l'entreprise.

Les recruteurs reconnaissent que le salaire, la maniabilité, les préjugés, l'adaptabilité sont des freins à l'embauche des seniors mais l'ensemble des recruteurs interviewés se joignent en affirmant qu'ils ont une totale liberté dans le choix de leurs recrutements : « Je ne me suis jamais senti freiné sur ce sujet. J'ai toujours été libre d'agir comme je le souhaitais, j'ai rarement eu des consignes particulières concernant l'âge du candidat à recruter. D'autant plus je recrute souvent des candidats de 53-54 ans, je n'ai pas de veto au moment de l'établissement du contrat ».Responsable ressources humaines.

Les deux populations interviewées sont en accord sur le fait qu'il existe des freins à l'embauche des seniors, les recruteurs affirment qu'ils n'ont aucun obstacle dans le recrutement d'un senior.

La majorité des recruteurs interviewés affirment que les lois ne vont pas changer radicalement ce problème mais elles vont permettre une prise de conscience, une réflexion plus importante dans le choix de leurs recrutements et dans l'élimination des candidats ; « Les textes de lois ne vont absolument pas stopper ce phénomène, car à part faire des procès et amener les entreprises devant les tribunaux, je ne pense pas que ceux-ci améliorent la chance de tout le monde. »

Les recruteurs interviewés s'accordent à dire qu'il existe encore de grands écarts entre les propos et ce qui est ensuite mis en application ; « Oui, il y a encore des écarts, car la loi ne révolutionne pas un état d'esprit, il faut du temps par rapport à ça. Les aprioris ne seront pas changés par la loi, la problématique amène à chercher la ressource humaine la mieux adaptée, le texte de loi est là pour appuyer une politique mais il ne modifiera pas le contexte. »

Il est difficile d'obliger un recruteur à changer ses méthodes de travail. Nous constatons qu'au-delà des lois, chaque recruteur a ses principes, ses préjugés, et qu'ils sont réticents aux changements. Les discours qui sont fait sur ce sujet ou les textes de loi ne sont pas réellement mis en application.

Les préjugés à l'égard des seniors sont encore dominants lors des processus de recrutement à l'égard des seniors.

Nous nous sommes aperçus que l'une des raisons principales de la discrimination des seniors à l'embauche venait des préjugés des recruteurs à l'égard de cette population. Cependant les recruteurs affirment s'attarder davantage sur les compétences du candidat que sur son âge.

L'âge du candidat joue un rôle essentiel lors du processus de recrutement.

Les différences entre les deux populations choisies confirment le fossé existant entre eux, chacun à une vision différente du sujet. Les recruteurs pensent à l'équilibre de leur entreprise en suivant la demande du marché concernant l'âge sur le marché de l'emploi, et les recrutés se placent en tant que « victimes », car lutter contre ce phénomène leur parait impossible et, de toutes façons, même eux l'ont inconsciemment accepté…

D'autres critères comme le sexe, l'origine ethnique ou le handicap freinent l'embauche des seniors.

La plupart des recruteurs admettent que l'origine ethnique, le sexe, le handicap sont des critères discriminants lors d'un processus *de recrutement.*

Les recrutés interviewés affirment que leur âge a joué un rôle important lors d'une procédure d'embauche ; « Lors d'un entretien d'embauche, un recruteur m'a clairement fait comprendre que je coûtais trop cher et qu'étant en fin de carrière, il ne voulait pas prendre de risques. L'âge permet d'acquérir de l'expérience mais celle-ci ne l'intéressait pas ».

De plus, certains recrutés ont déjà ressenti des réflexions discriminatoires liées à leurs âges lors d'une Procédure d'embauche ; « Ca m'est arrivé une fois d'avoir eu une réflexion discriminatoire, le recruteur m'a dit que mon âge le dérangeait, alors je lui ai demandé ce qu'était un « vieux » pour lui, et il n'a pas su me répondre ».

Les recruteurs interviewés ne portent aucun regard sur l'âge d'un candidat et accordent de l'importance aux compétences ; « Je ne porte aucun jugement, aucun regard particulier sur l'âge d'un candidat. Mon regard est neutre qu'il s'agisse d'un junior ou d'un senior…….je m'attarde davantage sur le parcours du candidat, ses compétences, s'il correspond au besoin de l'entreprise et si le projet peut converger ». L'âge ne joue pas en leur faveur, même s'ils tentent de valoriser leur âge, les recruteurs le perçoivent encore comme un handicap même s'ils affirment le contraire.

Conclusion

La présente étude menée a comme thème Etude de cas sur la diversité et discrimination de l'âge dans le secteur privé en République Démocratique du Congo.

Pour expliquer ce phénomène, nous nous sommes fondé sur la littérature se rapportant sur la diversité et la discrimination des seniors à l'embauche.

Nous nous sommes ainsi posé les questions suivantes :

- Pourquoi l'Etat Congolais utilise la politique de la non-discrimination des seniors ?
- Les dispositions Congolaises en matière de la discrimination de l'âge sont-elles respectées par les entreprises privées en République Démocratique du Congo?
- Si non, quels en sont les facteurs explicatifs ?

- Pourquoi les seniors rencontre des barrières lors de l'embauche ?
- Comment la discrimination liée à l'âge fait partie intégrante des processus de recrutement ?

En réponse à ces questions, nous pensons que :

- L'État Congolais utilise la politique de la non-discrimination comme moyen de communication afin de pousser les entreprises de lui emboiter les pas ;
- Les dispositions Congolaises en matière de la discrimination de l'âge ne sont pas respectées par les entreprises privées ;
- Le non application des dispositions Congolaise en matière de la discrimination de l'âge s'explique par plusieurs facteurs dont :
- le fait que les politiques des entreprises privées à l'égard des seniors ont été marquées par la gestion de l'exclusion et de l'oublie lors de recrutement;
- Les seniors sont discriminées et subissent des échecs à l'embauche par manque de volonté des recruteurs ;
- Le phénomène plafond d'âge est le résultat d'un phénomène d'autolimitation des seniors ;
- Le plafond d'âge est principalement causé par les stéréotypes, les préjugés et aux a priori qui émanent des recruteurs des entreprises privées ;
- Elle est l'obstacle majeur qui freine les seniors aux échelons de la hiérarchie au sein de la Société.

Pour vérifier ces hypothèses, nous avons recouru aux méthodes suivantes : la méthode qualitative, et la méthode statistique. Toutes les méthodes ont été appuyées, dans notre recherche, par la technique dites documentaire et interview.

Le travail est subdivisé en six parties à savoir : Cadre théoriques, Problématique et Hypothèse, Méthodologie, Présentation Empirique, Présentation des Résultats, Discussion des Résultats.

Comme résultats obtenus, il convient de signaler les obstacles ci-dessous :

- En République Démocratique du Congo, la discrimination la plus importante est celle liée à l'âge. Cependant, même si l'on en parle d'avantage, la discrimination des seniors ne disparaît pas pour autant comme nous l'avons constaté à travers les interviews ;
- Les recruteurs porte encore des préjugés sur l'âge des candidats, ils leurs reprochent « leurs salaires élevés, manque de dynamisme et d'adaptation à l'organisation de l'entreprise ». Il y a de plus en plus de demandeurs d'emploi sur le marché du travail, c'est la raison pour laquelle les recruteurs ont un large choix et peu de difficultés à trouver la personne qu'ils souhaitent.
- En agissant de la sorte, les entreprises Congolaises se privent des compétences, et de savoir-faire. Cette situation a développé une certaine méfiance dans le chef des seniors face aux entreprises du secteur privé, et les poussent à se déverser massivement sur le secteur public au point où tous les moyens sont bons pour y arriver ; l'État se trouve aujourd'hui submerger et ne sait plus satisfaire toutes ces demandes.
- Les seniors ont un rôle reconnu dans entreprise qui est de transmettre leurs savoir-faire aux juniors ;

- Seuls les changements pratiques des entreprises apparaissent indispensables pour écarter ces discriminations, toute en :
  Cessant toute pratique discriminatoire en fonction de l'âge et veiller à l'équité générationnelle ;
  Veillant à l'intérêt du travail en favorisant la variété et l'autonomie, en suscitant de nouvelles aspirations (carrières d'experts et transmission d'expérience), en renouvelant de façon continue les postes de travail et les mobilités à tout âge ;
  Veillant à adapter les postes de travail aux spécificités des seniors ;
  En veillant à ces points, l'entreprise saura conserver des seniors engagés dans leur travail. Car ce n'est pas l'acteur qui vieillit, c'est l'organisation qui crée les conditions des comportements.
- La lutte contre toute discrimination en fonction de l'âge est un enjeu fondamental pour les entreprises. L'égalité des chances quel que soit l'âge, évitera le gaspillage des quinquas et des sexas au détriment du Capital humain de l'entreprise.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Aigner, D., Cain G. (1977), « Statistical Theories of Discrimination in Labor Market », *Industrial and Labor Relations Review*, 30(2): 175187.

[2] Ananian S., Aubert P. (2004), « Travailleurs âgés, nouvelles technologies et changements Organisationnels », INSEE, Direction des Etudes et Synthèses Economiques, Document de travail.

[3] Arrowsmith, J. et A. Mc Goldrick (1993). Recruitment advertising: discrimination on the basis of age. Employee relations, vol 15, iss 5, p 54-56.

[4] Becker G., (1997), *The Economics of discrimination*, The University of Chicago, October.

[5] Christin J., Peretti J.M. (2009), « L'intention de départ à la retraite des cadres du secteur privé français » in, Daniel W.W. (1968), *Racial Discrimination in England*, Harmondsworth: Penguin.

[6] Duyck J.Y., Guérin S. (2008), « La représentation des seniors au travail : sont-ils talentueux » in Peretti J.M., Tous talentueux, Les étudions d'organisation, pages 153-162.

[7] Guérin S. (2005), « Rajeunir notre regard sur la diversité des seniors », *Journée AGRH-IAE* Poitiers, 12 mai.

[8] Guérin S.et Pijoan N. (2009), Intégration ou exclusion des seniors, l'impact des représentations sociocognitives des décideurs. L'exemple des directeurs de maison de retraite. Management et Avenir, vol 30, Décembre, p.45-64.

[9] Guerfel-Henda S. (2009), « La diversité des seniors : discrimination à l'embauche ? »*CINQUIEMES RENCONTRES INTERNATIONALES DE LA DIVERSITE Diversité : premiers bilans*, CORTE 1, 2 et 3 octobre 2009.

[10] Guerfel-Henda Sana, Peretti Jean-Marie, « Le senior, objet de discrimination à l'embauche ? », Humanisme et Entreprise 5/2009 (n°295) p.73-88
URL: www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2009-5-page-73.htm.
DOI:10.3917/hume.295.0073.

[11] Itzin, C., et C. Phillipson (1993). Age Barriers at Work. Maximizing the Potential of Mature and older People. London: Metropolitan Authorities Recruitment Agency.

[12] Lanquetin M.- T. (1998), « Discrimination à raison du sexe », Droit social, vol. 7/8 juillet-août, p. 688-695.

[13] Mondial, Marot 2ème E., édition. Peretti J M (2007), Les seniors dans l'entreprise, Village.

[14] Pijoan N. (2007), « L'emploi des seniors : comprendre les logiques de gestion par l'analyse des représentations », Thèse de Doctorat en sciences de Gestion, Montpellier 2.

[15] Phelps E.S (1972), «The statistical theory of racism and sexism», *American Economic Review*, No.62, September.

[16] Taylor, P.et A. Walker (1994). The ageing workforce: employers attitudes towards older workers, work, Employment and Society, vol 8, iss 4, p 569-591.

[17] Wolfesperger A. (1980), *Economie des inégalités de revenu*, PUF.

LA POLITIQUE DE CONFINEMENT DES SITES MINIERS ET LA CONCILIATION DE LA VIE PROFESSIONNELLE-VIE FAMILIALE EN CONTEXTE DE CRISE SANITAIRE DE LA PANDÉMIE DE COVID 19 DANS LE SUD-EST DE LA RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

Sylvain MANGALA MANDA

Doctorant en Sciences de Gestion - Université de Lubumbashi

Projet ARES-GRH Afrika

Résumé

L'objectif de cette étude est de décrire la politique de confinement des entreprises minières pendant la crise sanitaire de la pandémie de covid-19, ensuite comprendre comment les employés confinés parviennent à concilier la vie au travail et la vie familiale tout en restant productif et enfin expliquer le lien entre la vie professionnelle-vie familiale et l'engagement au travail.

Dans les entreprises minières situées au Sud-Est de la RDC précisément dans les Provinces du Haut-Katanga et de Lualaba confinées par la suite de la pandémie de covid-19, s'observent de plus en plus des tensions auprès des employés confinés du fait que les sites se situent à des centaines des kilomètres des grands centres urbains où vivent la majorité des employés séparés de leurs familles. Cette politique de confinement qui peut être vue comme une résilience managériale en contexte sanitaire particulier n'est pas sans conséquence sur la vie des employés confinés.

Les résultats de l'étude montrent que les entreprises minières du Haut Katanga et du Lualaba qui continuent à produire le cuivre et le cobalt en confinant leurs employés dans les sites sans s'interroger sur leur vie familiale, courent le risque d'impacter négativement leur engagement au travail. L'étude de la politique de confinement et la conciliation de vie professionnelle-vie familiale est donc un nouvel aspect à considérer dans la recherche d'impacts de la pandémie de covid-19 sur les organisations et elle pourrait s'avérer être une considération importante pour la Direction des Ressources Humaines à gérer son capital humain dans ce contexte particulier.

Mots clés : confinement, vie professionnelle, vie familiale, entreprises minières, covid-19

The policy of confinement of mining sites and the reconciliation of professional and family life in the context of the health crisis of the covid-19 pandemic in the South-East of the DR Congo

Abstract

The objective of this study is to describe the containment policy of mining companies during the health crisis of the covid-19 pandemic, then to understand how confined employees manage to reconcile work and family life while remaining productive and finally, explain the link between professional and family life and commitment to work.

In mining companies located in the south-east of the DRC precisely in the provinces of Haut-Katanga and Lualaba confined following the covid-19 pandemic, tensions are increasingly observed among confined employees due to that the sites are located hundreds of kilometers from major urban centers where the majority of employees separated from their families live. This confinement policy, which can be seen as managerial resilience in a particular health context, is not without consequences for the lives of confined employees.

The results of the study show that the mining companies of Haut Katanga and Lualaba which continue to produce copper and cobalt by confining their employees to the sites without questioning their family life, run the risk of negatively impacting their commitment to work. The study of the containment policy and the reconciliation of work-family life is therefore a new aspect to consider in researching the impacts of the covid-19 pandemic on organizations and it could prove to be an important consideration. for the Human Resources Department to manage its human capital in this particular context.

Keywords: confinement, professional life, family life, mining companies, covid-19

Introduction

Depuis l'arrivée des opérateurs privés dans le secteur de mines dans le Sud-Est de la RD Congo précisément dans les provinces du Haut-Katanga et de Lualaba lors de la libéralisation du secteur en 2002 (Sem, 2013)[1], il s'est observé auprès des employés des entreprises minières une forte pesanteur entre vie au travail et contraintes familiales dans leurs foyers.

En effet, implantées souvent dans les zones minières reculées par rapport aux centres urbains où l'on trouve les services et les infrastructures utilitaires comme les écoles, les centres de santé, l'eau potable ; l'électricité… ; les travailleurs sont obligés de se rapprocher des lieux de travail se situant à des centaines de kilomètres de leur lieu de résidence familiale. Dès lors, ces employés sont libérés en fin de semaine pour certains, après dix jours ou à la fin du mois pour d'autres afin de regagner leurs familles pendant un, deux, trois ou tout aux plus six jours puis regagner le lieu de travail.

[1] Réforme du secteur minier par la loi 007/2002 du 11 Juillet 2002 portant code minier

Ces pratiques créent un déséquilibre entre travail et famille particulièrement dans ce secteur d'activité. Du point de vue de la législation, les relations entre employeur et l'employé sont régies par la loi n°015/2002 du 16 octobre 2002 portant code du travail en République Démocratique du Congo. Seul instrument juridique où seulement de manière indirecte règle cette question par la reconnaissance des congés de circonstances (mariages, accouchements, décès, etc. ; cf. art. 140 à 146 ; et congé de maternité pour la femme travailleuse de 14 semaines dont six avant l'accouchement ; cf. Art.128 à 132), de la durée du travail ; sans plus de manière directe parler de la conciliation vie professionnelle et vie familiale.

Depuis le début de la crise sanitaire de la pandémie de covid-19 en mars 2020, le gouvernement congolais avait décrété l'état d'urgence sanitaire ayant pour conséquence la fermeture des frontières, des aéroports, des bars, des lieux de cultes, des écoles et universités, et les respects de mesures sanitaires dont la distanciation physique, le lavage de main, le port de masque obligatoire et la mise en quatorzaine du personnel indispensable devant accéder aux sites miniers.

Les provinces du Haut-Katanga et Lualaba produisent actuellement l'essentiel des quantités de cobalt extraites en RDC qui représentent 60 % de la production mondiale de ce minerai qui entre dans la composition des batteries de voitures électriques (Sem, 2013).

Devant cette situation, comme partout ailleurs, les entreprises minières dans la province du Haut-Katanga et de Lualaba sont face à un choix déterminant : continuer à produire pour répondre au carnet de production ou fermer momentanément les entreprises ? Les congés techniques et le licenciement en masse sont l'option pour certaines et pour les autres, aller carrément jusqu'à confiner les travailleurs sur leurs lieux de travail pendant des mois afin de continuer à produire dans la réduction de la mobilité des travailleurs, facteur de limitation du risque de propagation de la maladie à Corona virus. On parle alors de *« lockdown ».* Pour ces entreprises, il s'agit de continuer à produire et pour les agents, continuer de travailler pour espérer gagner le salaire, seule source de revenu pour les ménages. Sur les 15 entreprises majeures dans le secteur minier, 80% ont confiné leurs employés sur les sites miniers. Pendant cette période, les agents ont été obligés de rester sur le lieu de travail. Ces entreprises ont fait construire des logements, payés des lits supplémentaires, érigés des murs de protection, augmenter les capacités d'accueil et de prise en charge sanitaire, renforcé des mesures d'hygiène et de sécurité sur place, organisé les cantines et les restaurations des agents. Au moins cinq sociétés minières seraient en « *lockdown* » complet ou partiel. Il s'agit notamment de la SICOMINES (Sino-Congolaise des Mines), de SOMIDEZ (Société Minière de Deziwa), de MIKAL (Minière de Kalukundi), de la mine Kamoa-Kakula, de MKM (Minière de Kalumbwe Myunga), TFM (Tenke Fungurume Mining), KCC (Kamoto Copper Company), COMILU (Compagnie Minière de Luisha), CDM (Congo Dongfang International Mining), EXCELLENCE MINING, MUTANDA MINING et CHEMAF (Chemical of Africa).

Dorénavant, il était interdit de quitter « le camps » sans autorisation dument justifiée. Les agents se sont vus ainsi séparés de leurs familles pendant des mois creusant davantage le déséquilibre vie professionnelle /vie familiale ; d'où nos questions de recherche :

- Comment concilier la vie professionnelle et la vie familiale pendant la période de confinement de covid-19 dans les sites miniers du Sud-Est de la RD Congo ?
- Quel est l'impact de cette politique de confinement des employés sur l'équilibre vie professionnelle /vie familiale et l'engagement au travail ?

L'objectif de cette étude est de décrire la politique de confinement des entreprises minières pendant la période de crise sanitaire de covid-19, ensuite comprendre comment les employés confinés concilient la vie au travail et la vie familiale et enfin expliquer le lien entre le confinement, la vie professionnelle-vie familiale et l'engagement au travail. Afin d'atteindre l'objectif de cette étude, nous allons tout d'abord faire une revue de littérature en définissant les concepts de vie professionnelle, vie privée ou familiale, la conciliation de ces deux vies et l'engagement professionnel. Ensuite, nous présenterons la méthodologie de recherche pour la collecte et l'analyse des données, la mesure des variables et le plan d'analyse. Enfin nous présenterons les résultats de notre étude et une discussion des résultats.

Revue de littérature

Le confinement est l'action de confiner, il s'agit d'une stratégie de réduction des risques sanitaires qui oblige, sous peine de sanctions économiques ou pénales, une population à rester dans son logement ou dans un lieu spécifique. Le confinement sanitaire est parfois utilisé en cas d'épidémie de maladie infectieuse (notamment les maladies infectieuses émergentes) pour limiter les contacts entre personnes et donc la propagation d'une contagion (Yuzhen, 2020). Pendant cette période de covid-19, le terme est massivement employé pour désigner l'ensemble des mesures d'hygiène et de distanciation physique, dites « barrières », présentées comme des mesures distinctes du concept de confinement, définies au niveau international, national et local dans les différents territoires concernés par la crise sanitaire (Doladille, 2020).

Le concept « concilier vie familiale et vie professionnelle » est entrée dans le langage courant de l'action politique sous l'impulsion des institutions européennes et d'organisations internationales (Bihan & Martin, 2008). La conciliation travail-vie privée est un état de bien-être déterminé et défini individuellement, qu'une personne peut ou désire atteindre et qui lui permet de gérer efficacement ses multiples responsabilités au travail, à la maison et dans sa communauté, tout en maintenant sa santé physique, émotionnelle, familiale et communautaire sans revers, stress ou conséquences négatives. Cet équilibre est devenu une priorité, pour ne pas dire la priorité pour les organisations (Ali, et al., 2017).

La vie professionnelle peut être définie comme l'existence menée par un individu résultant de l'accomplissement d'un métier, d'une activité exercée pour assurer ses besoins (Mohamed & Dorra, 2007). En effet, la vie professionnelle s'entend du temps passé dans ou hors de l'entreprise dans le cadre de l'exercice d'un emploi, ce temps professionnel est régi par des règles définies par l'employeur, la marge d'autonomie du salarié est relativement faible et dépend principalement du mode d'organisation de l'entreprise et de l'autonomie liée à ses fonctions. Ce terme concerne la partie d'une existence humaine dans laquelle une activité

rémunérée est exercée, les éventuelles heures supplémentaires non payées et les temps de déplacement de et vers le lieu de travail.

Quant à la vie privée *(que nous entendons comme vie familiale au sens de Kolsi M. et Dorra J. 2007)*, elle est tout ce qui est strictement familiale, intime, personnel et qui n'est pas ouvert à tout public (Méda, et al., 2005). On parle aussi de « hors travail » (Kilic, 2014) ; nous aurions pu retenir ce terme qui fait référence à l'espace-temps hors du travail. Certains auteurs regroupent sous cette notion l'ensemble des activités situées en contrepoint de la vie professionnelle, c'est-à-dire tout ce qui relève du développement personnel, de la famille et de l'engagement dans la société (Thévenet, 2004). Ainsi, parler de « vie privée » a un sens : il s'agit, par-là, de poser en postulat que l'être humain, qu'il soit « actif », chômeur ou retraité, aspire à cultiver, de façon positive, sa vie familiale, sociale, culturelle.

Conciliation de la vie professionnelle et vie familiale

« Concilier activité professionnelle et famille équivaut, tant pour un homme que pour une femme, à assumer son engagement et ses responsabilités sur les deux fronts, sans être pour autant pénalisé-e sur le plan du salaire, de la carrière, de la formation continue et de l'attribution des tâches » (Michel & Pannatier, 2003).

Il s'agit selon Tremblay (2005), de rendre compatibles les deux sphères professionnelle et privée, en effet la conciliation entre vie professionnelle et vie privée est devenue un slogan. C'est un concept que tout le monde semble appuyer, le terme équilibre fait référence à la perception des salariés cadres même si celle-ci est diverse et liée à leur situation personnelle, mais également à la représentation de leur rôle et des pratiques managériales de l'entreprise. En effet pour l'entreprise, il s'agit de créer une culture de société qui permettra au salarié de se concentrer sur son travail dans l'entreprise. Pour le salarié, il s'agit de répondre aux besoins des deux sphères dont les demandes ou les disponibilités nécessaires peuvent être contradictoires, voire conflictuelles.

En effet, la conciliation entre vie privée et vie professionnelle est définie comme un genre de conflit inter-rôle où les exigences des rôles issues du travail et de la famille peuvent être mutuellement incompatibles. En effet, l'implication dans l'un des deux peut empêcher ou rendre davantage compliqué l'investissement dans l'autre. Le conflit est présent lorsque la personne estime que les attentes, les besoins et les devoirs de son rôle familial sont contradictoires avec ceux de son rôle professionnel, et cela de manière réciproque (Linckens, et al., 2011). Les entreprises se sentent obligées de prendre en compte ces changements contextuels, conscientes de leur image notamment dans le cadre de la « guerre des talents », elles intègrent les aspirations des jeunes générations à un meilleur équilibre comme un puissant levier d'attraction (Ali, et al., 2017). Il existe alors des facteurs associés notamment les caractéristiques des parents, les caractéristiques des familles, les caractéristiques de l'emploi et de l'environnement du travail qui expliquent le type de conflit travail-famille. Ces conflits travail –famille sont liés soit au temps, soit à la tension, soit encore au comportement adopté. Quant au niveau de conflit, il concerne le degré d'équilibre entre le rôle de parent et

le rôle de travailleur. Ce conflit a des répercussions sur la santé physique et mentale, sur la vie conjugale, familiale et sociale et sur le milieu de travail (www.stat.gouv.qc.ca, 2016).
L'intensification du conflit travail-famille s'explique par les facteurs du contexte économique, du contexte démographique, du contexte du travail et du contexte social. Ces facteurs sont à l'origine des conflits travail-famille sur le temps, la tension entre les rôles et le conflit de comportement. Les impacts se situent aussi bien sur le plan familial, sur le travail, sur la santé des travailleurs. Certaines recherches soulignent les effets positifs des politiques de conciliation vie privée-vie professionnelle sur la mobilisation, le sentiment d'appartenance et la rétention du personnel (Chasserio, 2007).

Au niveau pratique, des orientations sont données pour permettre cette conciliation travail-famille par le maintien des congés parentaux, par l'inciter à réduire la période d'interruption d'activité et la mettre à profit pour préparer le retour à l'emploi, par l'adoption vers un droit de l'enfant à être gardé en développant une offre spécifique, par l'incitation pour les pères à prendre une partie des congés parentaux, par la clarification et, si nécessaire, l'élargissement de l'octroi des droits à la retraite pour les parents gardant leurs enfants, par l'ouverture d'un congé de soutien familial à temps partiel rémunéré en cas de difficultés familiales, par le renforcement de l'implication des entreprises et des partenaires sociaux et par la validation des acquis de l'expérience parentale dans l'accès à l'emploi.

Pour les employés, le travail occupe beaucoup de temps. Il assure la sécurité financière, il procure un sentiment d'appartenance mais, par-dessus tout, c'est encore, à tort ou à raison, le moyen privilégié par lequel on se valorise face aux autres et face à soi-même, la famille est aussi un lieu où il est possible de s'épanouir, en offrant le soin et l'attention nécessaires aux enfants et au conjoint (Wacker, et al., 2005).

Par conséquent, l'engagement professionnel et le temps consacré à la famille entrent en concurrence, un individu actif doit alors revoir sa manière de dépenser son énergie afin de maintenir un équilibre personnel et sauvegarder le capital de compétences acquis aussi bien à son poste de travail que dans son lieu de famille (Méda, et al., 2005); or actuellement le soutien de la part de l'employeur est minime et le père ou la mère actifs se retrouvent parfois dans des situations complexes d'où la difficulté de choisir entre la carrière ou la vie de famille.

Méthodologie

Pour répondre à notre problématique qui consiste à savoir l'impact de la politique de confinement des travailleurs sur les sites de production sur l'équilibre vie professionnelle-vie familiale ; nous avons opté pour une approche qualitative en recourant sur les entretiens auprès de neuf employés ayant été confinés dans les différents sites miniers et qui ont accepté de nous consacrer du temps. Pour raison de confidentialité, les noms des agents ont été volontairement mis de côté. La collecte des données s'est effectuée par des entretiens semi-directifs.

Le terrain de recherche

Le sud-est de la RDC est une zone minière comprenant la province du Haut-Katanga et celle de Lualaba. Elles représentent 80% des recettes d'exportations du pays. En plus d'être un secteur porteur de croissance et pourvoyeur des emplois formels et viables en RD Congo, le choix de ce secteur se justifie dans notre étude aussi par le fait que les implantations de ces entreprises se sont écartées des grandes villes (Lubumbashi, Likasi et Kolwezi). Les pratiques sont telles que les agents sont obligés de quitter leurs familles pour un certain nombre de jours pour des raisons de proximité avec le lieu de travail. Ceci n'est pas sans conséquence sur l'équilibre vie professionnelle-vie familiale. De surcroit, pendant la période de la proclamation de l'état d'urgence sanitaire au mois de mars, la plupart de ces entreprises ont décidé presque comme par effet contagion, de confiner leurs employés sur les sites de travail pendant des mois. Le choix est donc justifié pour ce secteur où le déséquilibre travail-famille est plu vécu.

Outil de collecte et d'analyse des données

La collecte des données s'est faite par les entretiens dirigés avec les agents qui ont été touchés par la mesure de confinement sur les sites. Dans le respect des mesures barrières et pour contourner la difficulté d'accès aux sites de travail, nous avons pu joindre neuf agents qui ont accepté de répondre à nos questions. Quatre entretiens ont été réalisés par appels téléphoniques pour environ 25 à 35 minutes, et cinq autres agents ont répondu à nos questions par mail. Les données recueillies ont été retranscrites avec l'outil Word, puis analysées avec le logiciel IRAMUTEQ .07 alpha 2 (Interface de R pour analyses multidimensionnelles de texte et de questionnaires)[2].

Les caractéristiques sociodémographiques de notre échantillon montrent que nous avons interviewé une femme sur les 9 entretiens réalisés pour la simple raison que dans le secteur minier industriel, il y a quasi absence des femmes dans les sites miniers ; ceci peut être expliqué par la culture katangaise en particulier *qui considère que le travail de mines est essentiellement masculin, les femmes sont rares et se retrouvent dans l'administration* ; l'âge moyen des interviewés était de 39 ans ce qui indique une population jeune dans les sites miniers, 6 mariés et 3 célibataires, avec 4 personnes en charge dans la famille. Le temps moyen de confinement est de 3 mois.

Résultats de l'étude

Dans cette section, nous présentons essentiellement les résultats qualitatifs issus du dépouillement des données de l'enquête sur terrain ainsi que leur analyse.

[2] Iramuteq est un logiciel d'analyse de textes et de tableaux de données. Il s'appuie sur le logiciel de statistique R (http://www.r-project.org) et sur le langage python (http://www.python.org). Iramuteq propose un ensemble de traitements et d'outils pour l'aide à la description et à l'analyse de corpus textuels et de matrices de type individus/caractères.

Les résultats directement disponibles présentent un résumé de la classification, les profils des classes et une analyse factorielle des correspondances.

La première analyse des entretiens effectuée est lexicométrique et a généré 7 classes :

- Classe 1 : Refus du confinement forcé et probabilité de démission,
- Classe 2 : Contrainte des agents confinés de force,
- Classe 3 : Poste de responsabilité au travail et responsabilité en famille,
- Classe 4 : Augmentation des heures de travail et de la production,
- Classe 5 : Prime de confinement non satisfaisante (Faible),
- Classe 6 : Impact négatif du confinement sur la vie sociale et professionnelle des agents (Équilibre vie professionnelle-vie familiale),
- Classe 7 : Nécessité de rester en contact avec la famille malgré le risque de fermeture de l'entreprise

Selon le différent groupement des classes : *Le confinement a été forcé, non volontaire de sorte que la majorité des agents, s'ils avaient d'autres moyens pour vivre, ils allaient démissionner ; il existe un lien très fort entre responsabilité professionnelle et responsabilité familiale. Les deux sphères doivent toujours être en équilibre, mais pendant le temps de confinement, cet équilibre a été rompu en défaveur de la famille ; Ce confinement par contre a eu un impact positif sur la continuation et même l'augmentation de la production de l'entreprise en dépit du fait que pour les agents confinés, les conditions n'ont pas été satisfaisantes. Le confinement serait le moindre mal au lieu de fermer momentanément l'entreprise.*

La seconde analyse des entretiens est factorielle par correspondance, elle renseigne qu'avec une lecture basée sur l'axe des ordonnés la première classe qui soutient l'impact négatif du confinement sur la vie familiale et professionnelle et l'engagement au travail qui s'oppose à la classe (2) qui prône l'effet positif du confinement, il ressort que la nécessité de rester en contact avec la famille est un besoin qui n'excède pas le désir de continuer à travailler malgré le confinement forcé. *Cela implique que les agents confinés (même sous contrainte) sont majoritairement contre la fermeture de la société de peur de se retrouver sans moyen de subsistance.*

Pour les DRH, *cela nous amène à conclure qu'il est très capital de maintenir la relation famille-Société (Équilibre vie professionnelle-vie familiale) afin d'avoir un grand nombre des travailleurs dévoués à leurs taches pour plus de productivité dans la société. Le confinement a donc un impact négatif sur l'engagement au travail dans le secteur minier dans le Haut Katanga et le Lualaba étant donné qu'il reste un critère important de l'efficacité organisationnelle, étant donné qu'il prédit la stabilité du personnel ainsi que son degré de mobilisation, il indique dans quelle mesure une organisation peut compter sur la continuité des contributions de ses employés à ses activités et à son développement.*

Discussion

Comment mener une vie plus équilibrée dans les sites miniers pendant le confinement ?
Les employés qui souhaitent trouver un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et leur vie privée ont avantage à définir clairement leurs priorités, à gérer leur temps en fonction de ces priorités et à bien réfléchir à la manière dont elles souhaitent utiliser leur temps. Pour les personnes engagées dans une relation de couple, le partage des taches, l'appréciation et le respect mutuels sont importants. Selon l'atmosphère qui règne sur le lieu de travail, les employés articuleront leurs souhaits avec plus ou moins de précaution. Ils y réfléchiront à deux fois s'ils craignent que cela leur vaille une mauvaise évaluation. Il est donc important que les employeurs se penchent activement sur le sujet et apportent des solutions qui permettent aux employés de leur entreprise de concilier plus facilement vie professionnelle et vie privée (Garner, et al., 2006).

Les travaux théoriques et empiriques montrent que les mutations dans les contextes économiques, démographique, du travail et du social avec des temporisés discordantes ont créé des conflits de temps, de rôles et de comportement pour concilier vie professionnelle et vie familiale (St-Amour, et al., 2005). Ces temporisés discordantes, source des conflits ont un impact sur la famille et sur l'engagement au travail.

Les résultats de notre étude confirment toutes ces hypothèses dans ce sens que les implantations des entreprises minières tiennent compte des rationalités économiques d'abord. Pour arriver à avoir sur le lieu de travail la main d'œuvre qualifiée ou non, elle la fait venir des grands centres urbains en mettant sur pied des systèmes de travail où les agents doivent se séparer de leur famille pendant un temps. Et, en réalité, peu de mesures sont adaptées à la conciliation travail-famille. Une forme d'isolement familial s'observe. La politique de confinement vient encore creuser le déséquilibre déjà présent dans le management des opérateurs miniers. Les impacts sont néfastes sur les familles et l'engagement au travail.

Notre recherche ajoute un nouvel aspect à considérer dans les études qui cherchent à réconcilier la vie professionnelle et la vie de travail, qui est le contexte de confinement issu d'une crise sanitaire qui doit, au même titre que celui économique, démographique et du social ; être pris comme un élément favorisant le déséquilibre famille-travail.

Conclusion

Cette étude a mis en relation la politique de confinement des sites miniers et la conciliation vie professionnelle-vie familiale en contexte de la crise sanitaire de la pandémie de covid-19 dans les entreprises minières du Sud-Est de la RD Congo. Elle est une des premières dans le contexte de la RD Congo à s'attarder sur cette question de GRH de concilier la vie de travail et la vie familiale ; et à établir ce lien dans une réalité concrète du milieu professionnel pendant cette période de la pandémie de crise sanitaire.

En effet, dans le contexte des entreprises minières en RD Congo, lors des implantations et dans leur fonctionnement de tous les jours, il n'existe quasiment pas des politiques réelles de prise en compte de l'équilibre vie-professionnelle/vie familiale. Alors que cette thématique retient l'attention des chercheurs ailleurs et dans d'autres continent notamment en Europe et au Nord du continent américain, la littérature est presque inexistante en Afrique centrale. En effet, ces entreprises implantées dans des régions éloignées des grandes villes exigent à ce que les travailleurs recrutés passent environ une semaine ou plus sur le lieu de travail avant de rentrer dans leur famille pour deux jours la semaine. Déjà cette situation crée un déséquilibre permanent entre vie professionnelle et vie familiale. Cette situation a été renforcée par la mesure de confinement lors de la proclamation de l'état d'urgence sanitaire en RD Congo en mi-mars 2020. Entre fermeture momentanée des entreprises pour raison de covid-19 et confinement des agents sur les sites de production, le choix des managers a plutôt pesé pour la continuité de l'exploitation. Dure décision qui peut paraitre comme une résilience managériale mais a eu pour conséquence de creuser davantage un déséquilibre déjà existant entre vie professionnelle et vie familiale.

Le confinement des agents a donc été comme le moindre mal qui a permis aux employés de continuer à travailler et donc de toucher les salaires et en même temps a permis aux entreprises de survivre, mais avec le risque d'impacter négativement l'engagement au travail lorsque la vie des employés n'est pas équilibrée. Les leçons managériales à tirer sont qu'en pareilles circonstances, qu'il soit exigé la flexibilité de chaque partie prenante mais dans le respect des équilibres notamment la vie travail et la vie familiale.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Ali, B. M., Djilali, B. & Hamza, D., 2017. Femme au travail et Conciliation de vie professionnelle et vie. *Revue Organisation & Travail,* 6(3).

[2] Bihan, B. L. & Martin, C., 2008. Les enjeux de la conciliation vie familiale - vie professionnelle en Europe. pp. pp.5-34.

[3] Chasserio, S., 2006. *La difficile conciliation de la vie professionnelle et de la vie privée dans les entreprises québécoises de services technologiques aux entreprises : organisatton du travail par projets, gestion des ressources humaines et effets de genre.* Montréal: Université du Québec.

[4] Chasserio, S., 2007. Les nouvelles formes organisationnelles et la persistance des effets de genre dans les services technologiques aux entreprises. *Recherches féministes*, 27 Juillet, p. 55–82.

[5] Doladille, E., 2020. *Crise sanitaire : des impacts psychologiques significatifs sur les directeurs d'écoles,* Marne-la-Vallée Cedex : Primaire.

[6] Fecteau, F. & Renier, G., 2020. Covid-19, distribution des risques de précarité. *La Revue nouvelle*, Mars.

[7] Garner, H., Méda, D. & Sénik, C., 2006. La place du travail dans les identités. *Economie et Statistique* , pp. 21-40.

[8] Kilic, S., 2014. *Perception de l'équilibre travail – hors-travail et satisfaction au travail,* Paris: Management & Avenir .

[9] Linckens, A., Grodent, F. & Tremblay, D.-G., 2011. *La conciliation vie privée-vie professionnelle des gestionnaires d'une grande société de transport au Québec: une analyse en termes de genre.,* TÉLUQ: ARUC-GATS.

[10] Méda, D., Cette, G. & Dromel, N., 2005. *Conciliation entre vies professionnelle et familiale et renoncements à l'enfant,* Paris: Revue de l'OFCE.

[11] Michel, C. & Pannatier, G., 2003. *La justice sociale se construit tous les jours: Entretien avec Patricia Schulz, juriste et avocate, directrice du Bureau fédéral de l'égalité entre femmes et hommes.* Liège: Cairn.

[12] Mohamed, K. & Dorra, J., 2007. *La conciliation entre vie privée et vie professionnelle et son impact sur l'engagement au travail,* Tunis: Maitrise ORH.

[13] Pecresse, V., 2006. *Mieux articuler vie familiale et vie professionnelle,* Paris: s.n.

[14] Salah, L. H., Touzani, M. & Boubaker, M., 2016. Vie privee-vie professionnelle : un conflit bien reel pour les enseignantes-chercheures tunisiennes. *researchgate.*

[15] Sem, M., 2013. *Salaire d'efficience et performance économique des entreprises minières dans la province du Katanga au sud-est de la République Démocratique du Congo : Analyse microéconomique de la théorie de salaire d'efficience..* Lubumbashi: PUL.

[16] St-Amour, N., Laverdure, J., Devault, A. & Manseau, S., 2005. *La difficulté de concilier travail-famille : ses impacts sur la santé physique et mentale des familles québécoises,* Québec: Institut national de santé du Québec.

[17] Thévenet, M., 2004. *Le plaisir de travailler.* Editions d'Organisation éd. Paris: Librairie Eyrolles.

[18] Tremblay, 2005. Conciliation famille-travail.... *Spirale*, 1 Octobre, pp. 227-229.

[19] Wacker, N. C. et al., 2005. *Concilier activité professionnelle et famille : enquête sur les mesures proposées aux employé-e-s par les organisations privées et publiques de l'arc lémanique : rapport succint.* Français éd. Lausanne: Bassins : Association Via2 [c/o N. Canning Wacker].

[20] www.stat.gouv.qc.ca, 2016. *CONDITIONS DE VIE ET SOCIÉTÉ,* Québec: Bibliothèque et Archives nationales.

[21] Yuzhen Zhang, B. J. J. Y. Y. T., 2020. The impact of social distancing and epicenter lockdown on the COVID-19 epidemic in mainland China: A data-driven SEIQR model study. *MedRxiv*, 03 Mars, pp. 1-14.

QUID DE LA DIVERSITÉ DANS LA GESTION DES RESSOURCES HUMAINES AU SEIN DES ÉTABLISSEMENTS DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR ET UNIVERSITAIRE DE LA VILLE DU BUKAVU DANS LA PROVINCE DU SUD-KIVU EN RÉPUBLIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

Bibish MASOKA WAMTU

Résumé :

Cet article cherche à vérifier si les établissements de l'enseignement supérieur et universitaire du secteur public de la ville de Bukavu tiennent compte de la diversité dans la gestion de leurs ressources humaines. Après traitement des données par la méthode analytico-descriptive nous sommes abouti aux résultats suivants : la diversité est vérifiée par rapport aux sexes des membres des comités de gestion des établissements de l'ESU de la ville de Bukavu ; par rapport aux sexes des membres du personnel administratif et par rapport aux sexes des étudiants.

En ce qui concerne la variable tribu des membres des comités de gestion et des membres du personnel administratif, la diversité n'est pas vérifiée dans les établissements de l'ESU de la ville de Bukavu. Le résultat obtenu sur la diversité par rapport aux sexes du personnel administratif peut s'expliquer par le fait qu'au cours de ces dernières années les nombre des femmes diplômées a augmenté dans la province du Sud-Kivu chose qui a facilité leur recrutement dans le monde du travail.

Mots clés : diversité, gestion des ressources humaines et établissements de l'enseignement supérieur et universitaire.

Abstract:

This article seeks to verify whether higher education and university establishments in the public sector in the city of Bukavu take diversity into account in the management of their human resources. After processing the data by the analytical-descriptive method, we arrived at the following results: the diversity is verified in relation to the sexes of the members of the management committees of the establishments of the ESU in the city of Bukavu; in relation to the sexes of administrative staff and in relation to the sexes of students. With regard to the variable tribe of members of management committees and members of administrative staff, diversity is not verified in the establishments of the ESU in the city of Bukavu. The result

obtained on the gender diversity of administrative staff can be explained by the fact that in recent years the number of women graduates has increased in the province of South Kivu, which has facilitated their recruitment into the world of work.

Keywords : *diversity, human resource management and higher education and university establishments.*

I - Introduction

La communauté universitaire est constituée par un ensemble diversifié de personnes aux formations, aux expériences, aux cultures, ou aux personnalités parfois très différentes. Cette diversité constitue à la fois une grande richesse et un grand défi (https://www.unil.ch/cse/home.html).

La diversité s'impose, en effet, de façon prégnante aujourd'hui dans nos sociétés à travers la coexistence de plusieurs cultures, au sens civilisationnel du terme (Moustier, Soldo, 2014), soit de plusieurs origines, ethnies, religions, langues…

Au cours des dernières années, la diversité est devenue une valeur incontournable et adoptée par de nombreuses grandes entreprises, tant en Amériquedu Nord qu'en Europe (Kaley, Dobbin et Kelly, 2006 ; Peretti, 2006 ; Barth et Falcoz, 2008). L'intégration des différences n'est pas en soi quelque chose de nouveau tant au niveau du social qu'au niveau de la gestion (Chanlat, 2009).

Cornet & Warland (2008) indique que la diversité peut s'appréhender selon des caractéristiques objectives: physiques visibles (âge, ethnie, couleur, sexe, taille), physiques fonctionnelles (handicap, maladie, grossesse), mais également subjectives: individuelles, liées à l'histoire de l'individu (expérience, casier judiciaire, compétences), sociales (nom, prénom, langue, religion, situation familiale) et organisationnelles (métier, profession, département, service).

Au sein des universités et instituts supérieur en République Démocratique du Congo, la population présente une large diversité culturelle, linguistique, et socio-économique.

En effet, le peuple congolais est composé de plusieurs centaines d'ethnies. Certains donnent le nombre de 450 formant différents groupes (https://www.congovirtuel.com/ethnies_rdc.php. le 20/04/2021). Les femmes représentent environ 52% de cette population congolaise (https://www.dw.com/fr/rdc-des-femmes-si-mal-représentées-en-politique/a-56408833.Le 20/04/2021).

Ce qui est sûr est que les groupes sont les composants fondamentaux de notre société. Partout où nous sommes, de force ou de gré, nous appartenons à des groupes. Quelle que soit la différence de leurs dimensions, de leurs structures, ou de leurs activités, tous les groupes à

caractères socio-culturels sont basés sur l'interdépendance de leurs membres (Kurt Lewin, 1948).

En effet, la richesse des points de vue et des expériences apporte une variété d'idées, de perspectives, de connaissances et de compétences qui peuvent améliorer de manière significative la capacité d'une communauté à prospérer. La pluralité des idées et des expériences stimule l'innovation et la créativité. Les personnes d'origines et d'identités diverses, avec différents vécus et savoir- faire, apportent une richesse de perspectives pour le développement des établissements d'enseignement supérieur.

La diversité peut constituer un terrain extrêmement fertile pour l'innovation et la créativité. Pareille diversité peut améliorer l'enseignement, l'acquisition de connaissances et la recherche, grâce à l'éventail diversifié des points de vue représentés et aux possibilités d'activités de rayonnement (http://www.aacu.org/inclusive_excellence/documents/MEIPaperUpdate8.09Revised8.13.09.pdf). Trop souvent, cependant, la diversité est devenue la source de problèmes plutôt qu'une force de développement social et économique.

Ainsi d'après Hélène Garner-Moyer, 2006 le monde des grandes entreprises, réticent à s'engager dans des politiques de lutte contre les discriminations ou d'égalité professionnelle affichées, s'est emparé du concept de diversité et communique sur une autre manière de promouvoir l'égalité. « Gérer la diversité » semble aujourd'hui un objectif « préféré » à « atteindre l'égalité » (https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2006-1-page-23.htm). L'objectif de cet article est de vérifier si les établissements de l'enseignement supérieur et universitaire de la ville de Bukavu tiennent compte de la diversité dans la gestion de leurs ressources humaines.

Il sied de signaler que les avantages que la diversité peut apporter au développement dépendent du niveau de cohésion de la communauté. Les sociétés qui atteignent un niveau élevé de cohésion sociale sont bien situées pour réaliser leur potentiel social et économique.

Il convient alors de manager la diversité afin d'en faire un atout (Bruna 2013 ; Bender 2006).

II - Revue de la littérature

2.1 Définition du concept de gestion de la diversité

D'après Annie Cornet (2011) la gestion de la diversité regroupe des politiques et des outils de gestion qui visent à répondre à certains défis posés actuellement aux gestionnaires des entreprises et des organisations, mais aussi aux acteurs du monde politique et du secteur associatif, confrontés à l'exclusion sociale et à la nécessité d'augmenter les taux d'insertion socio-professionnelle de certains publics.

Pour Hélène Garner-Moyer, 2006, p 4, il s'agit de l'ensemble des mesures prises par les employeurs pour recruter, conserver et perfectionner des salariés issus des catégories sociales variées. Elle est également comprise comme le fait d'accroître la présence dans les entreprises d'employés de nationalité, sexe, d'origines ethniques différentes.

Pour les auteurs Barth & Falcoz, 2007; Konrad, Prasad, & Pringle, 2006 cités par Annie Cornet, 2011, p 2 ; la gestion de la diversité regroupe pour certains des politiques et pratiques de gestion qui visent pour certains, à lutter contre les discriminations dans l'emploi; pour d'autres, à créer de la valeur ajoutée en utilisant au mieux les différences individuelles. Il s'agit aussi de répondre aux défis posés par une main-d'œuvre de plus en plus hétérogène donc, dans une vision réactive, de réduire les dysfonctionnements éventuels que peut créer cette diversité et dans une vision pro-active, de reconnaître et valoriser ces différences dans l'optique de créer de la valeur.

Nous adhérons à la déduction faite par l'auteur Annie Cornet (2011, p 2) sur la « Gestion de la diversité ». Cette dernière :

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

2.2 Enjeux de la gestion de la diversité du point de vue RH

Les employeurs, et plus spécifiquement les DRH, sont conscients des enjeux de la gestion de la diversité ; dans un sondage récent[1], ils placent celle-ci en troisième position dans leurs préoccupations derrière l'évolution et la promotion de la fonction RH et les questions de mobilité et de gestion des carrières. Les impératifs économiques et les attentes des salariés se mélangent dans l'aspiration à une plus grande diversité humaine dans l'entreprise (Hélène Garner-Moyer, 2006, p 4) :

- au niveau mondial, la gestion de la diversité incite à recruter à partir d'une réserve de talents mondiale. Gérer la diversité c'est donc également renouveler et accroître le bassin des ressources humaines disponibles pour l'entreprise.
- gérer la diversité est vu par beaucoup d'employeurs la pratiquant, comme un outil de gestion des ressources humaines grâce au renforcement d'une culture d'entreprise basée sur des principes d'égalité et de respect des différences au sein de laquelle chacun estime pouvoir trouver sa place. Ce langage universel s'harmonise bien avec la mondialisation de l'économie et une gestion de plus en plus mondialisée des ressources humaines par les multinationales.

[1] Questionnaire auprès de 153 jeunes DRH en novembre 2004 par l'ANDCP

- gérer la diversité, c'est prendre en compte la diversité des personnes alors même qu'elles sont hétérogènes. Selon Peretti (2004), un nouveau type de salarié est en train de naître qui veut que le travail l'amuse, soit un facteur d'enrichissement personnel et réponde à ses aspirations ; lorsqu'il ne se retrouve pas, en termes de valeurs personnelles, dans son travail, celui-ci hésite de moins en moins à le quitter. Ainsi la coïncidence des valeurs de l'entreprise et du salarié est un enjeu central de gestion des ressources humaines en ce qu'elle joue positivement sur la fidélisation de la main d'œuvre, impacte donc sur le turnover et augmente la motivation et l'implication des salariés.
- dans une économie axée sur le savoir et dans laquelle le travail qualifié est prédominant, les minorités visibles, les femmes, ou les seniors représentent une source de capital humain centrale. Pour répondre à ces enjeux, les DRH doivent adapter et faire évoluer leurs pratiques de gestion des ressources humaines. Bender et Pigeyre (2003) relèvent deux enjeux principaux en termes de gestion des ressources humaines :
  a) au niveau du recrutement, procéder à un élargissement des viviers de candidatures et 'objectiver' au maximum les procédures.
  b) au niveau de la gestion des carrières, assurer l'égalité en termes de promotion et d'avancement, de mobilité et de rémunération. La sensibilisation des responsables hiérarchiques semble indispensable à cet égard.

2.3 La diversité et ses défis

Si de tout temps on a mis des moyens de l'avant pour faire face aux différences culturelles c'est parce que leurs rencontres occasionnent des défis inévitables. Une des théories, de nombreuses fois appuyées par des chercheurs, qui explique les comportements des individus et des groupes face à la différence, est celle de la similarité-attraction. Cette théorie avance que les gens préfèrent s'associer à ceux qui leur sont similaires plutôt qu'à ceux qui leur sont différents (Jean Karina, 2000).

En effet, Bochner (1994) rapporte que plusieurs théories soutiennent que la similarité réelle ou perçue d'une autre personne est renforçante, rassurante et sécurisante. Il conclut en associant ce qui est familier au réconfort et ce qui n'est pas familier à un malaise.

Le phénomène normal de catégorisation, étudié en psychologie sociale, a également des conséquences sur les rencontres interculturelles. La catégorisation permet de simplifier l'environnement et de l'ordonner (Tajfel, 1971 : voir Vinsonneau, 1990). Toutefois, certains mécanismes accompagnent ces regroupements d'objets ou de personnes. Ce sont les mécanismes déformants de l'assimilation et du contraste (Vinsonneau). Ces phénomènes font en sorte d'augmenter les différences entre catégories ainsi que les similitudes à l'intérieur d'une même catégorie. La catégorisation, comme la similarité-attraction, conduit à maintenir à distance les groupes qui sont différents. Non seulement l'être humain se sent-il plus à l'aise avec ceux qui lui ressemblent, mais sa façon d'organiser l'environnement fait en sorte qu'il perçoive comme plus similaires qu'ils ne le sont ceux qui appartiennent à un même groupe et

plus différents qu'ils ne le sont des individus appartenant à des groupes différents. Le phénomène de catégorisation est également associé au développement des stéréotypes qui permettent à chacun de se catégoriser et de catégoriser autrui sur la base de caractéristiques facilement identifiables telles que le sexe et les signes d'ethnicité (Vinsonneau, p. 24).

Ainsi, le processus d'attribution entraîne souvent des incompréhensions entre personnes de cultures différentes. Cushner et Brislin (1996) définissent les attributions comme les jugements à l'égard de ce qui est la cause de ses propres comportements et de ceux des autres. Les attributions donnent un sens aux comportements perçus et lorsque deux groupes ont des cultures subjectives différentes il est probable qu'ils fassent des attributions non isomorphes pour expliquer un même comportement (Triandis, 1975 : voir Triandis, Kurowski, Teckiel et Chan, 1993). Triandis (1995) croit de plus que lorsque les comportements observés chez l'autre n'ont pas de sens (attributions pas assez similaires), la personne vit une perte de contrôle qui peut résulter en une dépréciation du membre de l'autre culture, un choc culturel ou une dépression.

Si les différents groupes culturels font des attributions non isomorphes, c'est qu'ils ont des façons parfois diamétralement opposées d'approcher le monde et de communiquer. Brake et Walker (1994) définissent la culture comme le plus important ensemble de comportements, valeurs, croyances et schèmes de pensée que l'on apprend au cours de notre développement au sein d'un groupe social. C'est donc la culture qui détermine largement comment nous nous percevons, comment nous percevons les autres et comment nous agissons (Brake et Walker). Selon ces auteurs, les cultures diffèrent par l'orientation qu'elles prennent par rapport à 10 variables dont le temps, l'espace, la communication et l'individualisme font partie. Il arrive que deux cultures se retrouvent aux pôles opposés quant à leur façon de se définir, par exemple, en tant qu'individu ou en tant qu'individu appartenant à un groupe (variable impliquée : individualisme).

2.4 La diversité au travail

Les défis que posent les relations interculturelles et la diversité bien présente dans plusieurs sociétés se sont transposés dans les microsociétés que sont les milieux de travail. Dans le monde du travail actuel, les défis associés aux différences culturelles sont nombreux (Jean Karina, 2000, p3). Plusieurs auteurs énumèrent des difficultés potentielles inhérentes aux différences culturelles et à la diversité.

Hopkins, Sterkel-Power et Hopkins (1994) mentionnent que les recherches en management démontrent que l'augmentation de la diversité dans la main-d'œuvre se traduit par des problèmes de communication, un potentiel d'augmentation de conflits organisationnels et un haut niveau d'incohérence entre les valeurs, ce qui est en contradiction avec l'augmentation de la productivité. Weiner (1996) évoque l'augmentation du temps requis pour communiquer et résoudre les conflits en raison des incompréhensions interculturelles, des mauvaises interprétations et d'une moins grande précision dans l'anticipation des réactions. À son tour, Cox (1993) mentionne que la diversité pourrait affecter certains processus organisationnels

comme la communication et la résolution de problèmes qui sont intimement liés à la performance. Il parle également d'une augmentation possible des incompréhensions, des conflits, de l'anxiété, du temps requis, ainsi que de la présence d'un malaise et de prises de décision plus difficiles.

Hamilton et Hardwood (1997) rapportent que plusieurs auteurs (Asante et Davis, 1989; Haris et Moran, 1991; Hofstede, 1980 et Rhinesmith, 1971) ont montré comment les valeurs culturelles peuvent avoir un impact sur des comportements spécifiques au travail et potentiellement mener au conflit. D'autres études également rapportées par Hamilton et Hardwood démontrent que les membres de groupes culturels différents, examinés séparément dans leur propre environnement culturel, avaient des valeurs et des croyances différentes au niveau des enjeux reliés au travail (Ady, 1992; Asuncion-Landé, 1989; Hofstede, 1980; Westwood et Ishiyama, 1991) et que des conflits pouvaient survenir (Asuncion-Landé; Harris et Moran; Rhinesmith, 1971; Womack, 1982).

2.5 Une nouvelle façon d'approcher les différences : la gestion de la diversité

La gestion de la diversité exprime le désir d'utiliser l'ensemble des différences présentes sur le marché du travail pour pouvoir être compétitif et répondre aux nouvelles exigences des différents marchés tant domestiques qu'internationaux.

C'est également la possibilité d'offrir un environnement sain à tous dans une perspective d'équité sociale. L'enjeu d'équité ressort plus spécifiquement dans les services publics par exemple. Plusieurs auteurs se sont intéressés à cette nouvelle approche et déjà l'expérience des dernières années permet de dégager un portrait qui permettrait aux organisations d'aller de l'avant dans cette voie avec plus d'assurance. La diversité en elle-même est toujours définie en termes larges et inclusifs.

Thomas (1995) note que la diversité réfère au mélange de toutes les différences et ressemblances : on ne gère pas seulement ceux qui s'ajoutent et qui sont différents, mais le mélange lui-même peu importe la dimension de la diversité qui est gérée. Aucun auteur ne fait uniquement référence aux aspects ethniques et de genre.

Quand on parle de diversité on parle de plusieurs dimensions ou diversités possibles (Arredondo, 1996; Jackson, 1992; Loden, 1995).

En effet, ces auteurs rapportent, dans des catégories et des termes différents, les aspects suivants comme appartenant à la diversité : âge, état civil, statut économique, situation familiale, ethnie, genre, orientation sexuelle, style de communication, éducation, religion, expérience de travail, langue, etc.

Dans la situation mondiale actuelle, la gestion de la diversité semble être une stratégie qui permet non seulement de garder la tête hors de l'eau, mais également de devenir compétitif. La gestion de la diversité doit être perçue comme une opportunité et un enjeu économique.

La gestion de la diversité permet de tirer profit des avantages des différences culturelles. Tel que vu précédemment, plusieurs difficultés sont associées aux contacts des différences culturelles, notamment en milieu de travail, mais à la fois ces dernières semblent inévitables et d'autant plus essentielles dans la nouvelle réalité multiculturelle.

C'est pourquoi Cox (1993) décrit la gestion de la diversité comme une façon de gérer les gens pour que les avantages potentiels de la diversité soient maximisés pendant que les désavantages potentiels sont minimisés. Mais y a-t-il vraiment des avantages reconnus à la présence de différences au sein d'un groupe ?

Plusieurs autres auteurs rapportent que la diversité permet une meilleure résolution de problèmes et augmente la créativité et l'innovation. Sessa et Jackson (1995) rapportent que plusieurs organisations voient la diversité en général comme un facteur permettant de favoriser le processus de décision et de résolution de problème. En effet, la diversité est associée à plus d'idées, de perspectives et d'habiletés différentes. Cox (1993) note lui aussi que plusieurs courants de recherche tendent à supporter cette relation entre hétérogénéité et créativité ou innovation.

Adler (1994) affirme que les équipes multiculturelles font échec à la pensée de groupe, également appelée « monolithisme », qu'elle dénonce comme étant une des principales sources d'inefficacité des groupes de travail. Le monolithisme fait en sorte que les membres d'un groupe se rallient rapidement à une même idée, cédant ainsi à la pression interne du groupe. Ce phénomène limite donc la prise en compte de plusieurs idées ou solutions par souci de trouver l'unanimité au sein du groupe. Cox (1993) associe le monolithisme à la grande cohésion d'un groupe, et la cohésion au manque d'hétérogénéité. Ainsi, plus un groupe est hétérogène, moins grande est sa cohésion et moins probable est le phénomène de pensée de groupe. Enfin, Cox fait le lien entre la diminution de la pensée de groupe et une meilleure résolution de problème.

À un niveau plus global, le multiculturalisme semble lui aussi avoir de nombreux avantages. Bien que ce point de vue soit discutable, Weiner (1996) avance entre autres que la politique du multiculturalisme au Canada donne un réel avantage compétitif dans les marchés mondiaux parce qu'elle offre aux organisations canadiennes des habiletés en langues, coutumes, pratiques d'affaires et contacts globaux qui rendent les organisations capables de résoudre les problèmes typiques de la mondialisation.

Triandis (1995) identifie aussi une habileté spécifique que les personnes développent dans un milieu multiculturel, à savoir la capacité de faire des attributions adéquates pour des comportements variés. Cette habileté permet, on le sait, de diminuer les incompréhensions entre personnes de cultures différentes. Harris (1997), quant à lui, fait remarqué que les possibilités synergiques créées à travers l'étendue des ressources multiculturelles et utilisées à l'interne sont presque sans limites.

Si plusieurs avantages sont associés à la diversité, ils ne sont que potentiels. En effet, Weiner (1996) nous met en garde en nous rappelant que la diversité elle-même ne résulte pas

d'emblée en une meilleure résolution de problème ni en une plus grande créativité; une fois gérée, elle le peut. La gestion de la diversité comporte bien d'autres avantages. En effet, gérer la diversité c'est créer un environnement qui fonctionne bien pour tous, y compris pour les employés de la culture dominante (Thomas, 1991). Ainsi, la gestion de la diversité peut faire en sorte que les organisations retiennent enfin leur main d'œuvre diversifiée plutôt que de vivre un taux de roulement très élevé qui nuit à la productivité.

En effet, cet environnement peut faire de réduire l'absentéisme et les insatisfactions au travail, en plus de mousser la réputation auprès des clients potentiels qui partagent les mêmes valeurs (Weiner, 1996). Il faut aussi mentionner qu'avec un changement de culture organisationnelle qui fait en sorte que chaque employé s'y identifie, la gestion de la diversité permet aux employés de développer un sentiment d'appartenance à l'organisation. Non seulement ce sentiment d'appartenance permet-il à l'employé d'être plus à l'aise, mais il permet bien sûr une meilleure productivité alors que l'employé sent qu'il peut apporter à l'organisation et qu'il peut y avancer.

III - Cadre méthodologie

3.1 La population

La population sous étude est constituée des institutions d'enseignement supérieur et universitaire du secteur public de la ville de Bukavu qui sont chiffrées au nombre de sept (7) dont une université et six instituts supérieurs.

3.2 Les techniques et méthode

- Techniques

Les techniques auxquelles nous avons recouru pour recueillir les données sur terrain sont les suivantes : le questionnaire d'enquête et technique documentaire.

- Méthode

Pour le traitement des données, nous avons fait recourt à la méthode analytico-descriptive qui nous a permis de décrire les données dans des tableaux en s'appuyant par certains tests non paramétriques pour la validation de nos hypothèses. Pour donner pouvoir aux résultats, il a été question d'appliquer certains tests non paramétriques étant donné qu'on confirme une hypothèse en prouvant sa fausseté et non en acceptant sa véracité ; entre autres :

  - le test binomial grâce auquel nous avons vérifié si la diversité dans la gestion des ressources humaines dans les établissements de l'ESU à Bukavu est un phénomène lié au hasard (c'est-à-dire non règlementé par les autorités publiques habilitées), ou vérifié si les autorités compétentes tiennent compte de la diversité dans les établissements de l'ESU à Bukavu. Et aussi,

- le test Q de Cochran pour la validation de l'hypothèse de diversité au sein des institutions d'enseignement supérieur et universitaire du secteur public de la ville de Bukavu en tenant compte de l'ethnie, du sexe et du grade des membres des communautés de ces institutions.

Nous avons recouru au logiciel Ms-Excel 2010 pour l'encodage et le traitement des données.

3.3 Quelques éléments d'information sur les tests utilisés

a) Test de Q de Cochran

Ce test est destiné à comparer plusieurs échantillons appareillés quand les données sont dichotomiques ou dichotomisées. Ce test permet d'étudier la répartition entre deux catégories de deux échantillons appareillés ; et pouvant être élargie dans la répartition de deux catégories de plusieurs échantillons appareillés.

Ce test peut approfondir les analyses en rapport avec l'ANOVA mais ici alors on utilise l'ANOVA à deux facteurs.

- Principes d'utilisation

Sur « n » individu observé dans chacune des institutions de l'ESU de notre population cible, il sera question de développer « K » critères caractérisant la diversité dans la participation ou appartenance dans le fonctionnement de ces dernières, entre autres : la tribu, le sexe, le grade statutaire, …

L'observation consistera à arranger chaque individu observé dans l'une de deux catégories qui seront « 0 » et « 1 ». Un tableau de k colonnes et n rangés sera dressé et où les résultats seront inscrits.
Cochran (1950) a montré que la variable Q ci-dessous se distribue comme Khi-deux avec k-1 degré de liberté.

$$Q = \frac{(k-1)\left[k\sum_{1}^{k} T^2 - (\sum_{1}^{k} T)^2\right]}{k\sum_{i=1}^{n} S - \sum_{1}^{n} S^2}$$

Où
k= nombre de colonnes ou variables caractéristiques
T = Total d'une colonne quelconque
S= Total d'une ligné quelconque

Après l'établissement du tableau, il est question de confronter la valeur Q avec le Khi-deux lu dans la table de Khi-deux avec L = k-1 ddl, au seuil de signification donné. Si Q est supérieur

au Khi-deux tabulaire, alors l'effectif de la catégorie 1 diffère significativement d'une colonne à l'autre.

b) Test binomial

Pour apprécier la gestion des RH au sein des établissements publics de l'ESU de Bukavu c'est-à-dire apprécier la diversité au niveau du genre dans la gestion des RH au sein des établissements publics de l'ESU de Bukavu, il sera question d'appuyer les analyses par un test non paramétrique binomial.

- Principe d'utilisation

Il est question d'évaluer la probabilité selon laquelle l'évènement observé résulte du fait du hasard c'est-à-dire apprécier si la diversité dans la gestion des RH au sein des établissements de l'ESU est un phénomène règlementé par les autorités publiques habilitées ou pas. Cette évaluation s'effectue sur base de la loi binomiale.
Soit « a » l'effectif de la catégorie la moins fournit (ici notre variable de succès est le nombre des femmes dans le personnel des établissements de l'ESU) et n l'effectif total, pour évaluer la probabilité d'obtenir un effectif égal ou inférieur à « a » dans une distribution binomiale la formule suivante sera utilisée :

$$P_{x \le a} = \sum_{x=0}^{x=a} C_n^x P^x q^{n-x}$$

Où
P = Probabilité dans l'hypothèse nulle qu'un individu appartienne à l'une ou l'autre catégorie et q son événement contraire.

- Si $a \succ np$, on cherche $q_{x \le a-1}$ et on trouvera facilement $P_{x \ge a}$ par $P_{x \ge a} = 1 - q_{x \le a-1}$

- Si l'effectif total de deux catégories est assez grand, la distribution tend à se rapprocher à la distribution normale plus particulièrement, si p avoisine 0,5. En pratique, on appliquera la correction de Yates (par ajout de 0,5 si a est inférieur à la moyenne et retrancher 0,5 si a est supérieur à la moyenne) car, il s'agit d'approximer une loi discrète par une loi continue. La moyenne vaut np et l'écart-type $\sqrt{npq}$. On a donc :

$$Z = \frac{a \pm 0{,}5 - np}{\sqrt{npq}}$$

Avec : + (plus) si $a \prec np$ et - (moins) si $a \succ np$

Il sera question de chercher la probabilité de Z dans la table de la loi normale, si le test est bilatéral, il faudra doubler le niveau de probabilité.

IV - Présentation des résultats

Tableau n° 1 : Diversité par rapport aux sexes des membres des Comités de Gestion

ESU	H	F	S	S^2
ISDR	0	0	0	0
ISP	0	0	0	0
ISTM	1	1	2	4
ISAM	1	1	2	4
UOB	1	1	2	4
ISC	1	1	2	4
T	4	4	8	16
T^2	16	16	32	64
Q	0			
dll	1			
α	0,05			
Chi2	3,841			

Source : Nos analyses

Au regard du tableau, on constate que le Khi2 tabulé est supérieur au Q calculé au seuil de .05 cela, nous conduit à accepter notre hypothèse selon laquelle la diversité liée au genre au niveau des membres des comités de gestion des établissements publics de l'ESU est assurée dans la ville de Bukavu. Malgré que la diversité semble être vérifiée par les résultats ci-dessus, il convient de signaler que le taux de représentativité des femmes dans les comités de gestion des établissements publics de l'ESU est statistiquement très négligeable à Bukavu comme le démontre ci-dessous le test binomial. Palpons les vraies réalités des faits à travers le test binomial :

Après analyse de nos données, il ressort qu'au cours des 10 dernières années dans les comités de gestion de six établissements sous étude de l'ESU à Bukavu en moyenne, on compte 23 hommes contre 3 femmes ce qui laisse ressortir le taux de participation de 11,538 % des femmes contre 88,462 % des hommes . Nous rappelons que notre variable de succès « a » est le nombre des femmes dans les comités de gestion des établissements de l'ESU à Bukavu.

Nous voulons évaluer la probabilité d'avoir plus de 3 femmes dans les comités de gestion des établissements de l'ESU de Bukavu.

En guise des hypothèses, posons :

- H_0 : il y a nomination au hasard ou non règlementée par les autorités publiques c'est-à-dire la structure n'est pas bien organisée en ce qui concerne le genre.
- H_a : la nomination n'est pas un phénomène lié au hasard c'est-à-dire la sélection est bien organisée par les autorités publiques en tenant compte du genre.

Avec P=0,11538 et 1-P= q=0,88462 la statistique du test nous oblige à calculer $P_{x \geq 3}$.

Ainsi, on a :

$$P_{x\geq 3} = 1 - P_{x<3}$$

$$P_{x\geq 3} = 1 - \left[C_{26}^{0}(0{,}11538)^{0}(0{,}88462)^{26} + C_{26}^{1}(0{,}1158)^{1}(0{,}88462)^{25} + C_{26}^{2}(0{,}1158)^{2}(0{,}88462)^{24}\right]$$

$$= 1 - 0{,}4161 = 0{,}5884$$

Pour trouver la signification clinique d'un côté, c'est-à-dire voir la partie supérieure (représentativité des femmes dans les comités de gestion (COG) est supérieur à 3 dans les établissements de l'ESU de Bukavu), la probabilité ne sera pas doublée vu que le test est unilatéral à droite ; au seuil α = .05, on a : $P_{x\geq 3} = 0{,}5884$, la conclusion est telle que la diversité selon le genre en terme de taux de représentativité des femmes dans les COG n'est pas respectée dans les établissements de l'ESU à Bukavu.

Tableau n° 2 : Diversité par rapport aux tribus des membres des Comités de Gestion

ESU	Fz	Sh	Kb	Mw	Wal	Idj	Kal	Uv	Autr	S	S²
ISDR	1	0	1	1	1	0	0	1	0	5	25
ISP	1	0	1	1	1	0	0	1	1	6	36
ISTM	1	0	1	1	1	0	0	0	1	5	25
ISAM	0	0	1	0	1	0	0	1	1	4	16
UOB	1	1	1	1	1	0	0	0	1	6	36
ISC	0	1	1	1	1	0	0	1	0	5	25
T	4	2	6	5	6	0	0	4	4	31	163
T²	16	4	36	25	36	0	0	16	16	149	961
Q	26,20689655										
ddl	8										
α	0,05										
Chi2	15,5										

Source : Nos analyses

De ce tableau, nous constatons que Q est supérieur au Khi2 tabulaire au seuil de .05 à 8 degrés de liberté. D'où, la décision de rejeter notre hypothèse nulle selon laquelle la diversité par rapport aux tribus des membres des comités de gestion des établissements de l'ESU de Bukavu serait assurée. En d'autres termes, le peuple de Bukavu est plus tribal et cela pousse les autorités publiques et politiques à recommander auprès des autorités les personnes appartenant à leurs tribus.

Tableau n°3 : Diversité par rapport aux grades des membres des Comités de Gestion

ESU	Prof	CT	Admin	S	S²
ISDR	1	1	0	2	4
ISP	1	1	0	2	4
ISTM	1	1	0	2	4
ISAM	0	1	0	1	1

UOB	1	1	1	3	9
ISC	1	0	1	2	4
T	5	5	2	12	26
T^2	25	25	4	54	144
Q	3,6				
ddl	2				
α	0,05				
Chi2	5,991				

Source : Nos analyses

Considérant les résultats du tableau ci-haut en rapport avec la diversité par rapport aux grades statutaires des membres des COGE des établissements de l'ESU de la ville de Bukavu, nous constatons que la diversité par rapport aux grades statutaires des membres des COGE des établissements de l' ESU de la ville de Bukavu est assurée durant la période sous étude car le Chi2 tabulaire de 5,991 à deux degrés de liberté au seuil de 5% est supérieur au Q de Cochrane de 3,6. Ce résultat peut s'expliquer par le fait qu'au cours de cette dernière décennie, la Province du Sud-Kivu a enregistré un grand nombre des professeurs à thèse et a bénéficié des promotions des plusieurs administratifs.

Tableau n°4 : Diversité par rapport aux sexes des membres du personnel administratif

ESU	H	F	S	S^2
ISDR	1	0	1	1
ISP	1	0	1	1
ISTM	0	0	0	0
ISAM	0	0	0	0
UOB	1	0	1	1
ISC	1	1	2	4
T	4	1	5	7
T^2	16	1	17	25
Q	3			
ddl	1			
α	0,05			
Chi2	3,841			

Source : Nos investigations

Il ressort de ce tableau que la diversité par rapport au sexe du personnel administratif est assurée dans les établissements de l' ESU à Bukavu vu que le Chi2 tabulaire est supérieur au Q de Cochran au seuil de .05 à 1 degré de liberté. Ce résultat peut s'expliquer par le fait qu'au cours de ces dernières années les nombre des femmes diplômées a augmenté dans la province du Sud-Kivu chose qui facilité leur recrutement dans le monde du travail.

Tableau n° 5 : Diversité par rapport aux tribus du personnel administratif

ESU	Fz	Sh	Kb	Mw	Wal	Idj	Kal	Uv	Autr	S	S²
ISDR	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	81
ISP	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
ISTM	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
ISAM	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
UOB	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1
ISC	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	81
T	2	2	2	2	2	2	2	2	6	22	166
T²	4	4	4	4	4	4	4	4	36	68	484
Q	32										
ddl	8										
α	0,05										
Chi2	15,5										

Source : Nos analyses

De ce tableau nous constatons que la diversité par rapport aux tribus du personnel administratif n'est pas assurée dans ce sens que le Chi2 tabulaire est inférieur au Q de Cochran au seuil de .05 avec 8 degrés de liberté. La raison en est que chaque membre du COGE au pouvoir cherche à embaucher les agents en fonction de sa tribu.

Tableau n° 6 : Diversité par rapport au sexe des étudiants
des établissements de l'ESU/Bukavu

ESU	H	F	S	S²
ISDR	1	1	2	4
ISP	1	1	2	4
ISTM	1	0	1	1
ISAM	0	0	0	0
UOB	1	1	2	4
ISC	1	1	2	4
T	5	4	9	17
T²	25	16	41	81
Q	1			
dll	1			
α	0,05			
Chi2	3,84			

Source : Nos analyses

Le tableau ci-dessus nous indique que la diversité par rapport au sexe des étudiants est assurée au sein des établissements de l'ESU de Bukavu étant donné que le Chi2 tabulaire est supérieur au Q de Cochran au seuil de .05 à 1 degré de liberté. Ce résultat peut s'expliquer par le fait que tous les établissements de l'ESU de la ville de Bukavu sont dichotomiques c'est-

à-dire qu'ils inscrivent les étudiants filles et garçons, également par le fait nombreux parents ont compris qu'il est important d'assurer la formation des leurs enfants filles et garçons.

Conclusion

Ce travail a porté sur la diversité au sein de la gestion des ressources humaines dans les établissements de l'ESU de la ville de Bukavu.

L'objectif était de vérifier si les établissements de l'ESU de la ville de Bukavu tiennent compte de la diversité dans leurs gestions des ressources humaines.
Après traitement des données par la méthode analytico-descriptive nous sommes abouti aux résultats suivants : la diversité est vérifiée par rapport aux sexes des membres des comités de gestion des établissements de l'ESU de la ville de Bukavu ; par rapport aux sexes des membres du personnel administratif et par rapport aux sexes des étudiants.

En ce qui concerne la variable tribu des membres des comités de gestion et des membres du personnel administratif, la diversité n'est pas vérifiée dans les établissements de l'ESU de la ville de Bukavu.

Quant à la variable grade des membres des comités de gestion des établissements de l'ESU de la ville de Bukavu, la diversité est assurée.

Suite aux difficultés rencontrées sur le terrain notamment : le refus des certains établissements de l'ESU de Bukavu de nous fournir toutes les informations en rapport avec notre thématique, aussi, par le manque du temps des certains établissements à consacrer au questionnaire pour fournir nous les informations sur la variable tribu des membres du personnel administratif, enseignants et des étudiants ; également par la non prise en compte de certaines caractéristiques comme les tribus du personnels administratif, enseignant et étudiant dans leur gestion quotidiennes des ressources humaines . Cela fait que ce travail n'a pas tenu compte de toutes les variables pouvant permettre d'apprécier la diversité dans toutes ses caractéristiques au sein des établissements de l'ESU de la ville de Bukavu.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

[1] Adler, N.J. (1994). Comportement organisationnel : une approche multiculturelle. Repentigny : Les Éditions Reynald Goulet inc.

[2] Arredondo, P. (1996). Successful diversity management initiatives : a blueprint for planning and implementing. Thousand Oaks : Sage.

[3] Bochner, S. (1994). " Culture Shock ". W.J. Lonner et R.S. Malpass (Éds.), Psychology and Culture (245-251). Boston : Allyn et Bacon.

[4] Brake, T. et Walker, D. (1994). Doing Business internationaly : The workbook for crosscultural success. Princeton, NJ : Princeton Training Press.

[5] Brinkman, H. (1997). " Managing diversity : a review of recommendations for success". Dans Damken Brown, C., Snedeker, C. et Sykes, B. (Éds.), Conflict and diversity (35-50). Cresskill : Hampton Press, Inc.

[6] Carnevale, A.P. et S.C. Stone (1995). The american mosaic. New-York : McGraw- Hill, Inc. carr-ruffino, n. (1995). Managing diversity : people skills for a multicultural workplace. Thompson Executive Press.

[7] Charbonneau, C., N. Chiasson et J. Proulx (1997). Cadre d'analyse de l'intervention en contexte interculturel. Document inédit, département de psychology, Université de Sherbrooke.

[8] Chemers, M.M. et S.E. Murphy (1995). " Leadership and diversity in groups and organisations ". Chemers, M.M., Oskamp, S. et Costanzo, M.A. (Éds.), Diversity in organizations : New perspectives for a changing workplace (157-188). Thousand Oaks: SAGE Publications Inc.

[9] Chiasson, N. (1998). " La psychologie des relations humaines : un rappel de son histoire et un coup d'oeil sur ses assises ". Intéractions, 1, (156-175).Université de Sherbrooke.

[10] Cornet Annie (2011) La gestion de la diversité dans les entreprises et les organisations 8ème congrès de l'UES (Union Européenne de Systémique) programmé en octobre 2011 à Bruxelles en Belgique

[11] Chouat, N. (1995). Revue des écrits existants. Document inédit, Ministère de la santé et des services sociaux.

[12] Cox, T. (1993). Cutltural diversity in organizations : Theory, research and practice. San-Francisco : Berrett-Koehler Publishers, Inc.

[13] Cushner, K. et W. Brislin (1996). Intercultural Interactions : A Practical Guide (2e Édition), Thousand Oaks, Ca : Sage.

[14] Damken Brown, C. (1997). " An essai : Diversity and unspoken conflicts ". Damken Brown, C., Snedeker, C. et Sykes, B. (Éds.), Conflict and diversity (217-226) Cresskill : Hampton Press, Inc.

[15] Ferdman, B.M. (1995). " Cultural identity in organizations : bridging the gap between group differences and individual uniqueness ". Chemers, M.M., Oskamp, S. et Costanzo, M.A. (Éds.), Diversity in organizations : New perspectives for a changing workplace (37-61). Thousand Oaks : SAGE Publications Inc.

[16] Hamilton, S. et J. Harwood (1997). " Cultural and structural differences in comunication-related work values : The potentiel for conflict ". Damken Brown, C., Snedeker, C. et Sykes, B. (Éds.), Conflict and Diversity (139-156). Cresskill : Hampton Press, Inc.

[17] Harris, T.E. (1997). " Diversity : importance, ironies and pathways ". Damken Brown,

[18] Hopkins, W.E., K. Sterkel-Power et S.A. Hopkins (1994). " Training priorities for a diverse work force ". Public Personnel Management, 23, 429-435.

[19] Jackson, S.E. et associés. (1992). Diversity in the workplace : human resources initiatives. New-York : The Guilford Press.

[20] Johnston, W.B. et A.E. Packer (1987). Workforce 2000 : work and workers for the twenty-first century. Indianapolis : Hudson Institute.

[21] Krupar, K.R. (1997). " A diversity and conflict perspective ". Damken Brown, C., Snedeker, C. et Sykes, B. (Éds.), Conflict and diversity (227-241). Cresskill : Hampton Press.

[22] Barrington. L., Troske, K., Workforce diversity and productivity : an analysis of employer employee matched data, working paper, The conference board and university of Missouri-Colombia, 2001.

[23] Bébéar, C., Des entreprises aux couleurs de la France, Rapport remis au premier ministre, novembre, 2004.

[24] Bender, A.F., Pigeyre, F., Gestion des ressources humaines et diversité, Cinquième journée d'étude : "Les cadres au regard du genre". LASMAS-CNRS, Paris, 20 juin 2003.

[25] Berthou K., Contrat « nouvelles embauches » et droit communautaire, Semaine Sociale Lamy, n°1224, 18 juillet 2005.

[26] Cascio, W. F., Managing human resources. New York, McGraw-Hill., 1995.

[27] Dufourcq, E., Rapport sur la responsabilité sociale des entreprises, rapport remis au premier ministre, mars 2004.

[28] Greene, A.-M., Kirton, G., Wrench, J., Trade unions perspectives on diversity management : A comparison of the UK and Denmark, European Journal of Industrial Relations, 11 (2), 2005.

[29] Greening, D.W., Turban, D. B, Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce, Business and society, vol.39, n°3, pp. 254-280, 2000.

[30] Hamilton, B., Nickerson, J., Owan, H., Diversity and productivity in production teams, working paper, Olin school of business, 2004.

[31] Lazear P., Globalization and the market for teammates, National bureau of economics research, working paper 6579, 1988.

[32] Landrieux-Kartochian S., La contribution des femmes à la performance : une revue de la littérature, Document d'études, Dares, n°83, octobre 2004.

[33] Monnier, J.M., Dynamiques économiques de l'équité, Editions Economica, 1999.

[34] Moghaddam, F.M. (1993).“ Managing cultural diversity : north american experiences and suggestions for the german unification process ”. International Journal of Psychology, 28, 727-741.

[35] Navarro, P., Why do corporations give to charity ?, Journal of business, vol.61, pp.65-93, 1988.

[36] Osbourne, E., The deceptively simple economics of workplace diversity, Journal of labor research, vol.XXI, n°3, pp. 463-475, 2000.

[37] Osbeck, L.M., F.M. Moghaddam et S. Perreault (1997). “ Similarity and attraction among majority and minority groups in a multicultural context ”. International Journal of Intercultural Relations, 21, 113-123.

[38] Peretti, J.-M., Les clefs de l'équité dans l'entreprise, Editions d'Organisation, 2004.

[39] Pérotin, V., Robinson, A., Loundes, J., Politiques d'égalité des chances et résultats des entreprises : étude comparative de la situation en Australie et au Royaume-Uni. Revue internationale du travail, vol.142, n°4, 2003.

[40] Point, S., Singh, V., Promouvoir la gestion de la diversité, Personnel, n°453, octobre, pp.13-14, 2004.

[41] Rapport CE, Avantages et coûts de la diversité, 2003.

[42] Rapport Fauroux, La lutte contre les discriminations ethniques dans le domaine de l'emploi, juillet 2005.

[43] Ragins, B.R. (1995). “ Diversity, power and mentorship in organizations : a cultural, structural and behavioral perspective ”. Chemers, M.M., Oskamp, S. et Costanzo, M.A. (Éds.), Diversity in organizations : New perspectives for a changing workplace (91-132). Thousand Oaks : SAGE Publications Inc.

[44] Rynes, S. et B. Rosen (1995). “ A field survey of factors affecting the adoptions and perceived success of diversity training ”. Personnel Psychology, 48, 247-269.

[45] Snedeker, C. et Sykes, B. (Éds.), Conflict and diversity (17-34). Cresskill : Hampton Press, Inc., 17-34.

[46] Sessa, V.I. et S.E. Jackson (1995). " Diversity in decision-making teams : all differences are not created equal ". Chemers, M.M., Oskamp, S. et Costanzo, M.A. (Éds.), Diversity in organizations : New perspectives for a changing workplace (133-156). Thousand Oaks : SAGE Publication

[47] Smith, D.G. (1995). " Organizational implications of diversity in higher education ". Chemers, M.M., Oskamp, S. et Costanzo, M.A. (Éds.), Diversity in organizations : New perspectives for a changing workplace (220-244). Thousand Oaks : SAGE Publications Inc.

[48] St-arnaud, Y. (1999). Le changement assisté. Compétences pour intervenir en relations humaines. Montréal : Gaëtan Morin.

[49] Thomas, D., Ely, R., Making differences matter : a new paradigm for managing diversity, Harvard Business Review, sept-oct, pp. 79-90, 1996.

[50] Thomas, R.R. (1995). " A diversity framework ". Chemers, M.M., Oskamp, S. et Costanzo, M.A. (Éds.), Diversity in organizations : New perspectives for a changing workplace (245-263). Thousand Oaks : SAGE.

[51] Thomas, R.R. (1996). Redefining diversity. New-York : Amacom.

[52] Triandis, H.C. (1995). " A theoretical framework for the study of diversity ". Chemers, M.M., Oskamp, S. et Costanzo, M.A. (Éds.), Diversity in organizations : New perspectives for a changing workplace (11-36). Thousand Oaks : SAGE Publications Inc.

[53] Triandis, H.C., L.L. Kurowsky, A. Teckiel et D.K.-S. Chan (1993). " Extracting the emics of diversity . International Journal of Intercultural Relations, 17, 217-234.

[54] Vaid-raizada, V.K. (1985). "Management of interethnic conflict in an Indian manufacturing organization. Psychological Reports, 56, 731-738.

[55] Nsonneau, G. (1990). " Psychologie sociale et conflit interethnique . Migrants-Formation, 80, 17-41.

[56] Weiner, N. (1996). Making cultural diversity work. Scarborough : Carswell.

WEBOGRAPHIE :

[1] https://www.unil.ch/cse/home.htmlMarika FenleyIncrease inclusion in higher education : tips and tools for teachers) Juin 2014.(le 20/04/2021).

[2] http://www.aacu.org/inclusive_excellence/documents/MEIPaperUpdate8.09 Revised8.13.09.pdf (le 16/03/2021).

[3] https://www.axl.cefan.ulaval.ca/afrique/czaire.htm le 27/05/2021

[4] https://www.actualites.uqam.ca/2020/promouvoir-diversite-dans-les-universites (le 24/03/2021)

[5] https://www.ulaval.ca/equite-diversite-inclusion (le 9/04/2021)

LA GESTION DU CAPITAL HUMAIN DE LA MIGRATION-DIVERSITÉ-CITOYENNETÉ ET LA PERFORMANCE ENVERS LE DÉVELOPPEMENT ÉQUILIBRÉ

Mohammed MERI

Résumé

Selon les statistiques de Eurostat Mars 2109 Les flux migratoires : (2,4) millions de ressortissants de pays tiers ont immigré dans l'Union européenne en 2017.Sur les (512,4) millions de personnes vivant dans l'UE au 1èr janvier 2018 (22,3) millions, (4,4 %) étaient des ressortissants de pays tiers. Les États membres de l'EU ont accordé la nationalité à 825 000 personnes en 2017. (EU-Eurostat Immigrants 2017). La migration est influencée par une combinaison de multiples facteurs, soit dans le pays d'origine (causes de départ) soit dans le pays de destination (facteurs d'attraction). Historiquement, la relative prospérité économique et la stabilité politique de l'Union semblent avoir eu un effet d'attraction considérable sur les immigrants. Dans les pays de destination, la migration internationale peut constituer un instrument pour remédier à certaines pénuries sur le marché du travail. Les données sur l'acquisition de la nationalité sont également importantes pour expliquer l'évolution du nombre de migrants dans un pays et leur développement. (Eurostat (2019).

Eurostat 2015 indique que le Luxembourg détient la plus forte proportion d'étrangers (45,3 %), Chypre 19,5 %, Lettonie 15,2 %, Estonie 14,9 %, Allemagne 14,2 %, Autriche 12,5 %, Irlande 11,8 %, Belgique11,3 %, Espagne 10,1 %, France 9,3 %, Italie 8,3 %. L'UE a octroyé 2,6 millions de permis de séjour aux ressortissants de pays tiers (hors UE). Selon Eurostat, plus de 1,2 million de demandes d'asile ont été enregistrées dans l'UE en 2016. (Statistiques Eurostat-Statistics Explained (2015). À la fin de 2015, la Commission européenne indique que :"l'afflux de réfugiés", s'il est correctement géré, aura un léger effet positif sur la croissance à court et à moyen terme ", cela devrait entraîner des augmentations des dépenses publiques dans plusieurs États membres, l'augmentation attendue de la main-d'œuvre pourrait également créer des emplois supplémentaires, une fois que les réfugiés possédant les compétences suffisantes entreront sur le marché du travail ". (OIM (2016). Les compétences des migrants, y compris des réfugiés, pourraient jouer un rôle favorable dans le monde socio-économique et la diversité culturelle en Europe. (Commission européenne (2017). La présente recherche a pour objet d'étudier et d'analyser l'intégration des migrants en Europe, il prend en compte le traitement statistique des données disponibles, analyse la situation professionnelle des migrants (diplôme, formation, catégories d'origine socioprofessionnelle, carrière professionnelle, ...) pour les croiser avec les besoins exprimés par les secteurs professionnels, et pour que les entreprises soient en mesure de mettre en œuvre un plan d'action suivant un processus d'adéquation entre les composantes du bloc de compétences et les exigences du marché du travail, et ensuite d'investir le capital humain existant des migrants comme signe de diversité et de contribuer au développement du pays. Le modèle pratique proposé servira donc de préparer et d'appliquer un plan de compétences qui révélera les profils de blocs compétences (S = Savoirs, SF = savoir-faire, E = expériences, SE = bien-être) des migrants ainsi que de la demande des compétences de la part du marché du travail public, privé ou solidaire

de l'UE.

Mots clés : migration, diversité, Citoyenneté, capital humain, développement.

1. Revue de littérature

La migration n'est certainement pas un phénomène récent ; mais cela fait partie de l'histoire humaine. Les gens ont migré d'un continent à l'autre, d'un pays à l'autre ou de l'intérieur à l'intérieur du même pays. Actuellement, selon le Rapport sur les migrations internationales 2017 (Highlights Key Facts), le nombre de migrants internationaux dans le monde atteint 258 millions en 2017, contre 220 millions en 2010. (Département des affaires économiques et sociales des Nations Unies (2017).

L'OIM affirme qu'il y a environ un milliard de migrants dans le monde. Ce nombre comprend 214 millions de migrants internationaux et 740 millions de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays (PDI) (OIM (2012). Rapport sur les migrations dans le monde).

Les migration-citoyenneté restent un problème dans les pays d'accueil de migrants. Pendant de nombreuses années, les politiciens et les responsables des pays importateurs de main-d'œuvre ont considéré les migrants comme un grave problème d'identité nationale, de cohésion sociétale et de sécurité sociale, mais récemment, certains décideurs ont tout mis en œuvre pour souligner les avantages potentiels de la migration internationale pour leurs pays. La raison la plus importante de la nouvelle préoccupation en matière de migration et de développement est un dilemme politique, car la migration est perçue comme le résultat de puissants facteurs économiques et démographiques, conséquence inévitable de la mondialisation. Ainsi, si la migration ne peut être empêchée, les décideurs veulent introduire (gestion de la migration) pour contrôler les mouvements et maximiser les avantages de la migration pour les pays d'accueil. Lorsque des personnes franchissent des frontières nationales au cours de leur migration, elles sont appelées migrants ou immigrants (du latin : migrare, errant) du point de vue du pays où elles entrent. (Oxford Dictionaries.com (2016).

La migration est donc un phénomène au sens vrai du terme. L'aspect positif de la migration a été souligné ces dernières années et son lien avec la citoyenneté et le développement a été discuté officiellement lors des réunions de l'Organisation internationale pour les migrations et pendant de nombreuses années, ainsi qu'au niveau des principaux organes de l'ONU depuis 2003. (Fédération internationale de la Croix-Rouge) et Croissant-Rouge Sociétés (2012). Mais, migration forcée - terme général utilisé pour décrire un mouvement migratoire dans lequel existe un élément de coercition, comprenant la crainte de persécution et de menaces à la vie et à la subsistance - découlant de causes naturelles ou causées par l'homme. (Global Migration Group (2010). Les migrants sont des personnes qui émigrent parce qu'ils recherchent de meilleures opportunités ailleurs peuvent offrir des avantages économiques et sociaux : Ils sont très motivés pour utiliser leurs compétences et leurs expertises, ainsi que leur travail et leur créativité dans le pays d'accueil. Ils sont souvent disposés à accepter des conditions de travail que les populations locales rejettent. (Jochen. Oltmer (2015).

La gestion des migrations est un terme utilisé pour englober de nombreuses fonctions gouvernementales au sein d'un système national de gestion ordonnée et humaine de la migration transfrontalière et la protection des réfugiés et des personnes dans le besoin de protection. Il fait référence à une approche planifiée de l'élaboration de réponses politiques, législatives et administratives aux principaux problèmes de migration. (OIM (2011).

Les réfugiés, comme toute personne obligée de quitter son pays "en raison d'une agression extérieure, d'une occupation, d'une domination étrangère ou d'événements perturbant gravement l'ordre public dans tout ou partie de son pays ou dans son origine ou sa nationalité. (OIM (2011) Glossaire sur la migration).

L'approche historique aide à clarifier la complexité de la personnalité du migrant (sexe, âge, éducation, religion, etc.). Un aspect important, mais souvent négligé, de l'intégration comprend les ajustements et les transformations internes des communautés de migrants dans les sociétés d'accueil. (Christian Joppke (1998).

Compte tenu de cette situation, les idées sur les effets positifs de la migration /diversité-citoyenneté sur le développement sont devenues le centre d'initiatives politiques importantes aux niveaux nationaux, régional et international. Les migrants sont parfois redéfinis comme «la roue du développement ». Cependant, des rapports récents ont mis en évidence d'autres avantages potentiels de la migration/diversité. (Stephen Castles (2008).

L'Organisation internationale des migrations (OIM) s'emploie à assurer la gestion ordonnée et humaine de la migration. Il reconnaît le lien entre migration-citoyenneté et développement économique, social et culturel. Ses activités de gestion des migrations sont : (Migration et développement, facilitation, régulation de la migration, migration forcée). (www.iom.int).

La migration /diversité et citoyenneté abordent de manière interdisciplinaire deux questions essentielles de la société moderne : (la mobilité des personnes et l'intégration socio-économique et politique des sociétés et leurs développements). Ces questions sont intrinsèquement liées à l'organisation future des états-nations et à leurs interconnexions avec des phénomènes transnationaux des personnes, de l'économie, du droit et de la politique. Université de Neuchâtel (UNINE) (2018).

Michael P. Todaro définit le concept de développement comme suit : Le développement n'est pas purement un phénomène économique, mais plutôt un processus multidimensionnel impliquant une réorganisation et une réorientation de l'ensemble du système économique et social. (M-P Todaro (2012).

Enfin, le développement par rapport à la migration /diversité et citoyenneté est défini comme un processus visant à améliorer la qualité de vie globale d'un groupe de personnes, et à élargir la gamme de possibilités qui leur sont offertes. Cette définition est plus large que certaines notions traditionnelles du développement qui concernent principalement la croissance économique et des statistiques associées telles que le (PIB), (RNB) et les revenus des individus et des familles. (Groupe mondial sur la migration, GMG) (2010).

2. Objectifs de recherche et problématique

2.1. Les Objectifs de recherche

L'objectif principal de cette recherche est de mettre en lumière les concepts de capital humain de la migration et de la diversité/citoyenneté et leur impact sur le développement en Europe. Les sous-objectifs sont tels :

1. Introduire la méthodologie pour aborder ce sujet,
2. Éclairer les modèles appliqués,
3. Comparer entre les pays utilisant cette approche,
4. Proposer un nouveau modèle pratique pour la migration-citoyenneté et développement

2.2. La Problématique

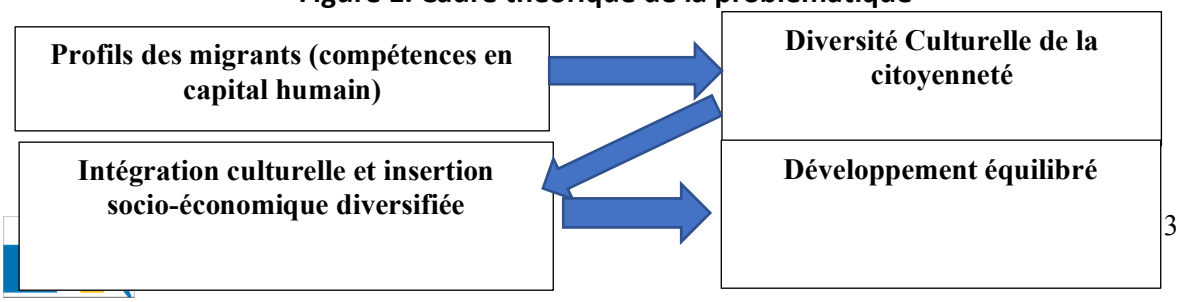
La recherche aborde les questions et problèmes suivants :

- Quels sont les modèles réussis dans l'application du capital humain de la migration – diversité citoyenneté au développement équilibré en Europe ?
- Qui sont les acteurs des modèles réussis de capital humain de migration /diversité citoyenneté et leur impact sur le développement équilibré en Europe ?
- Comment développer et mettre en œuvre un modèle pratique de capital humain de migration diversité - citoyenneté au service du développement équilibré en Europe ?

3. La Méthodologie et cadre théorique

La méthodologie suivie par cette recherche est celle la méthode exploratoire, comparative et mixte qualitative-quantitative appliquée, où elle traite les sources de données, recherches et études ou livres déjà publiés par des universitaires ou des chercheurs ou par des professionnels travaillant dans le domaine du capital humain de la migration - citoyenneté au service du développement. Elle a également été fait référence à des rapports ou à des études réalisées par des organisations scientifiques européennes, des Nations Unies, etc., qui ont analysé les données collectées pour en extraire les indicateurs et les résultats, ainsi que des modèles pratiques du capital humain de la migration et de la citoyenneté au service du développement appliqué dans des comparaisons descriptives. Tout cela a enrichi le capital humain de la migration/diversité et de la citoyenneté en faveur du développement équilibré et a permis d'acquérir l'expertise nécessaire pour proposer des modèles. Enfin, la recherche propose un modèle pratique.

Figure 1. Cadre théorique de la problématique



4. La dualité : Migration/diversité et citoyenneté

Les migrations internationales n'ont cessé de s'intensifier au cours des trois dernières décennies. Elles occupent une place centrale dans les politiques et les débats publics dans de nombreuses régions du monde, y compris en Europe. Cela pose la question de la gouvernance mondiale d'un phénomène qui dépasse le cadre de l'Etat nation et qui s'interfère dans les relations entre Etats d'accueil, de transit et de départ. L'impact de ces migrations sur les sociétés nationales est complexe : nouvelles pratiques de la citoyenneté, reformulation des cadres d'appartenance collective, aspects économiques et questions de main-d'œuvre, etc. A l'échelle internationale, les migrations bouleversent les schémas classiques et imposent la figure du « migrant » comme un nouvel acteur entre Etats et marchés.

En créant le Centre migrations et citoyennetés en 2011, l'Ifri a souhaité mieux structurer les études sur les migrations comme une réalité centrale des relations internationales et sur les pratiques nouvelles de la citoyenneté dans un monde de plus en plus interdépendant. (Institut Français des relations internationales -ifri (2018).

La migration /diversité et citoyenneté abordent de manière interdisciplinaire deux questions essentielles de la société contemporaine : la mobilité des personnes et l'intégration socio-économique, la politique de ces sociétés. Ces questions problématiques sont liées à l'organisation des États-nations et à leurs interconnexions avec des phénomènes transnationaux des personnes, de l'économie, du droit et de la politique. (Université de Neuchâtel -UNINE (2018)

Le constat est : En quelques années seulement, la question de la diversité citoyenneté dans les pays européens a été reformulée en profondeur par les nouveaux discours sur l'immigration. Cette évolution se poursuit aujourd'hui, toujours plus rapide et plus marquée. Plusieurs facteurs expliquent cette évolution. La crise économique et financière a touché les populations qui étaient déjà les plus fragiles. Le lien social s'est affaibli. Les inégalités matérielles se sont accrues. De nouveaux courants identitaires agitent l'Europe, à l'Ouest comme à l'Est. Ils font de l'immigration, un point d'inquiétude. Ces nouveaux discours et raisonnements récents sur les migrations et les frontières ne laissent pas indemne la conception habituelle de la citoyenneté. Parce qu'ils ébranlent la légitimité de l'équilibre moderne entre droits, appartenances et exclusion, le véritable enjeu de ces nouveaux discours n'est pas moins que la capacité des Européens aujourd'hui de conserver ou non la citoyenneté comme pacte démocratique fondamental.

L'IFRI a publié un rapport résultant du travail d'un groupe créé en 2017, composé d'une douzaine de personnalités issues de la société civile française, réunies pendant plusieurs mois. Les résultats s'organisent sur trois principaux verrous qui bloquent aujourd'hui le débat public et la décision politique sur le sujet : (Le manque de réalisme des politiques migratoires ;le préjugé politique et médiatique que les opinions publiques seraient toujours hostiles aux migrants ; la « culturalisassions » de la citoyenneté, qui a fini par transformer en repères identitaires ce qui avait longtemps constitué un ensemble de valeurs définissant la citoyenneté moderne en France, à commencer par la laïcité.
L'émergence d'une « nouvelle question migratoire » bouleverse le paradigme qui a longtemps prédominé dans les pays occidentaux pour concevoir l'appartenance des citoyens à leur

société. Ce paradigme a souvent connu de sévères accrocs dans son application. Le racisme et la xénophobie ont été et demeurent un problème de longue date, y compris dans des pays qui ont « inventé » le libéralisme politique et la citoyenneté moderne comme la France et la Grande-Bretagne. Les éléments sont nombreux qui entrent en ligne de compte. La crise économique et financière et un chômage durable ont pesé également. Les tensions aux frontières de l'UE, le Brexit, les positions de pays comme la Hongrie et la Pologne sur la question des réfugiés, la lutte contre le terrorisme : tous ces éléments permettent de décrire le contexte actuel. Certains pays européens ont fini par délimiter leur identité nationale par des principes (la laïcité, les valeurs, la *Britishness*) qui ont transformé en valeurs culturelles nationales ce qui avait auparavant constitué des valeurs de la citoyenneté libérale. Les sociétés européennes sont décrites comme des sociétés peu inclusives, voire fermées. (Institut Français des relations internationales -ifri (2018).

5. La Relation (Migration /diversité vs Développement équilibré)

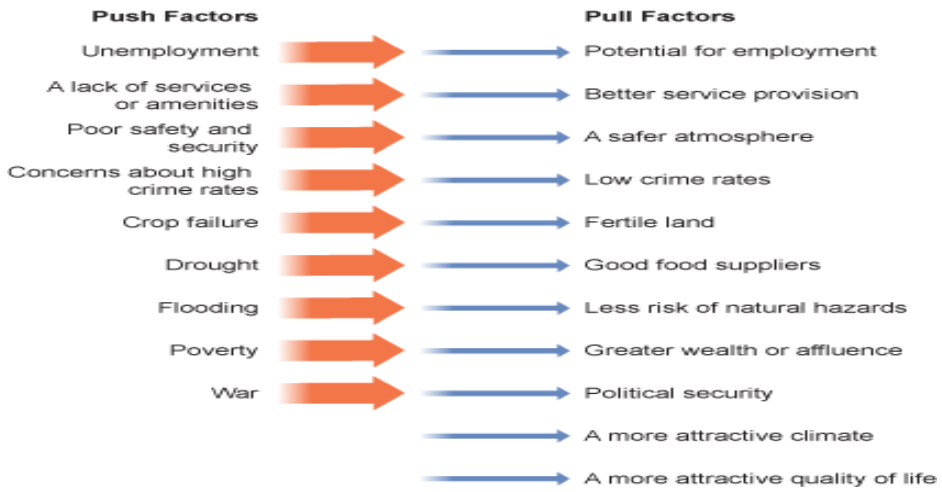
La migration est devenue l'un des principaux facteurs explicatifs de l'évolution de la population en Europe. Au cours des dernières années, les flux migratoires entre les États membres, ainsi qu'entre ceux-ci et les pays non-membres de l'UE, ont un impact significatif sur la taille de la population dans la ville des États membres. (Eurostat (2019).

Cependant, la migration à elle seule ne va certainement pas inverser l'actuelle tendance à vieillir de la population dans les nombreuses régions de l'Union. Le discours mondial sur les migrations a évolué ces dernières années avec l'augmentation des connaissances et de la conscience de la nature multiforme de la mobilité humaine et de ses avantages futurs pour le développement aux niveaux humain, social et économique.

5.1 Les facteurs de migration/diversité vs développement équilibré :

Les spécialistes se concentrent sur les facteurs de migration/diversité vs développement ; ils considèrent que lorsqu'on discute du lien entre migration/diversité et développement équilibré, il est souvent avancé que la migration est principalement une conséquence des disparités économiques entre les différentes régions. Il est admis que les différences de performances économiques entre les pays du Nord et du Sud sont responsables d'une pression migratoire naturelle, exacerbée par le grand déséquilibre de la croissance démographique mondiale. (Jochen Oltmer (2015). En ce qui concerne les facteurs d'incitation et d'attraction de la migration, la migration résulte généralement d'une combinaison de ces facteurs d'incitation et d'attraction, tels que :

Figure .2. Facteurs de migration et de migration



Source. (Migration Policy Institute).

5.2 Statistiques récentes sur les migrations et les réfugiés

Le nombre de migrants internationaux dans le monde atteint 258 millions en 2017, contre 220 millions en 2010 et (173) millions en 2000. En 2017, les migrants internationaux vivant en Europe (78 millions), et l'Europe est la région de naissance de deuxième plus grand nombre de migrants (61 millions). Migrants internationaux résidant en Allemagne (12,2), France (7,9), Espagne (5,9), Italie 5,9) Millions. La grande majorité de ces migrants en âge de travailler entre (20 – 64) représentait (74 %) contre 57 % de la population européenne totale. En 2017, l'âge médian des migrants internationaux dans le monde était de 39 ans, soit une légère augmentation par rapport à 38 ans en 2000. Entre 2000 et 2015, le solde migratoire positif a contribué à 42 % de la croissance démographique observée en Amérique du Nord et à 31 % en Océanie. En Europe, au lieu de croître de 2%, la taille de la population aurait diminué de 1 % en l'absence d'un afflux net de migrants. Les femmes représentent un peu moins de la moitié des migrants internationaux. La proportion de femmes migrantes est tombée de 49 % en 2000 à 48 % en 2017, mais il y a plus de femmes que d'hommes en Europe. En ce qui concerne les réfugiés et les demandeurs d'asile, en 2016, leur nombre total était estimé à 25,9 millions. (ONU (2017).

Dans l'Union européenne, le Luxembourg affiche la plus forte proportion d'étrangers (45,3 %), Chypre (19,5 %), Lettonie (15,2 %), Estonie (14,9 %), Allemagne (14,2 %), Autriche (12,5 %), Irlande (11,8 %), Belgique, (11,3 %), Espagne (10,1 %), France, 9,3 %), Italie (8,3 %). L'UE a octroyé 2,6 millions de permis de séjour à des ressortissants de pays tiers (hors UE) en 2015. Pour le Royaume-Uni (633 000), la Pologne (541 600), la France (226 600), l'Allemagne (194 800), l'Espagne (192 900) et l'Italie (178 900) (statistiques Eurostat (2015).

En ce qui concerne les réfugiés, leur nombre dans le monde entier a atteint le plus haut niveau depuis la Seconde Guerre mondiale. Selon les chiffres annuels du Haut-Commissaire des Nations Unies pour les réfugiés. En 2014, il y avait près de (60) millions de réfugiés et de personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays (PDI) dans le monde. Beaucoup de ces personnes sont concentrées au Moyen-Orient. (Rapport ONU (2015) Département des affaires

économiques et sociales, Division de la population).

5.3 Migration/diversité et développement -Vision optimistes vs pessimistes.

Au cours des cinq dernières décennies, l'impact de la migration sur le développement a fait l'objet de débats continus et parfois houleux, d'opinions opposées des « optimistes de la migration » et des « pessimistes de la migration » (Taylor, J. E. (1999).

Cette division des conceptions sur la migration et le développement reflète des divisions paradigmatiques plus profondes entre la théorie sociale (paradigmes fonctionnalistes et structuralistes) et la théorie du développement (paradigmes de croissance équilibrée et asymétriques). Cela reflète également dans une large mesure les divisions idéologiques entre les points de vue centristes et néolibéraux.

Les études empiriques menées dans les régions d'origine des migrants semblaient largement confirmer ces prédictions plutôt sinistres de causalité cumulative, corroborant l'hypothèse selon laquelle la migration contribue au « développement du sous-développement » au lieu de l'inverse (Hein de Haas (2010). Appelé le « syndrome des migrants » ou le cercle vicieux de : Migration - plus de sous-développement - plus de migration, etc.

De plus, on pense que la migration accroît l'inégalité dans les communautés d'envoi de migrants, car les migrants sont généralement des personnes déjà employées, plus entreprenantes, plus ouvertes d'esprit et relativement mieux éduquées.

Les résultats des études empiriques sont clairement contradictoires. Dans certains cas, la migration a un effet positif sur les différentes dimensions du développement social et économique, dans d'autres elle semble n'avoir aucun effet, voire des effets négatifs. Cela concerne les différences d'orientation paradigmatique menant à des interprétations différentes de données empiriques similaires, idéologie ou méthodologie, mais concerne également des différences réelles et existantes. (Hein de Haas (2010).

Tableau 1 – Points de vue opposés sur la migration et le développement

Optimistes de la migration	Pessimistes de migration
Fonctionaliste	Structuraliste
Néo-classique	Néo-Marxiste
Modernisation	Désintégration
Transfert net Nord-Sud	Transfert net Sud-Nord
Gain de cerveau	Exode des cerveaux
Plus d'égalité	Plus d'inégalité
Investissement de fonds	Consommation
Développement	Dépendence
Moins de migration	Plus de migration

Source. (Hein de Haas (2010), Adapté

5.4 Migration/diversité -citoyenneté et développement équilibré

Les politiques de la migration et d'intégration créent des perceptions qui ont des effets sur la citoyenneté et l'inclusion et l'intégration des personnes. L'existence de « bons migrants » justifie la légitimité de mesures coercitives à l'égard de ceux qui sont considérés comme les « mauvais migrants ». Cette stratégie discursive n'est pas nouvelle. Avant la crise économique et financière de 2008, l'opposition entre « l'immigration subie » (*grosso modo*, l'immigration familiale) et « l'immigration choisie » (l'immigration de travail) avait été utilisée de semblable manière. Une telle approche basée sur les besoins pourrait non seulement permettre de définir les droits accordés aux populations migrantes mais elle pourrait également contribuer à redéfinir la coopération avec les pays d'origine des migrants. La démarche peut apparaître à contre-courant dans une Europe travaillée par des courants politiques identitaires. Pourtant, sur le long terme, elle demeure la réponse la plus réaliste, à condition que l'on implique aussi la société d'accueil.

Relever le défi de la citoyenneté, c'est rompre le cercle qui enferme la réflexion, le débat et l'action publics dans la « nouvelle question migratoire ». Ce cercle trouve sa force dans l'idée que certains citoyens resteront des « étrangers » car « leurs valeurs » seraient insolubles dans « nos valeurs ». Cette forme de marquage d'une frontière entre « eux » et « nous » s'ajoute au racisme et à la xénophobie qui perdurent dans les sociétés. Les courants politiques identitaires appuient leur refus de toute nouvelle migration sur le fait que les sociétés européennes de la migration auraient échoué l'intégration des vagues précédentes.

6. Modèles d'amélioration des liens entre migration-diversité et développement.

Il existe certains modèles inventés par des spécialistes et des praticiens pour résoudre le problème de la migration/diversité en relation avec le développement, tels que :

6-1 Principes et objectifs du cadre de gouvernance de la migration

Le cadre de gouvernance de la migration de l'OIM présente, de manière consolidée et cohérente, un ensemble de trois principes et trois objectifs qui, s'ils sont respectés et garantis, garantiraient que la migration soit humaine, ordonnée et profite aux migrants et à la société, tels que : (OIM : MIGRATION CADRE DE GOUVERNANCE, site Web).

Tableau 2 - Principes et objectifs du cadre de gouvernance de la migration

Principes de MiGOF	Objectifs de MiGOF
Principe1: Respect des normes internationales et réalisation des droits des migrants. **Principe 2:** Les politiques en matière de migration et les politiques connexes sont mieux formulées en utilisant des preuves et des approches pangouvernementales. **Principe 3:** Une bonne gouvernance en matière de migration repose sur des partenariats solides.	**Objectif 1:** Une bonne gouvernance en matière de migration et les politiques connexes devraient viser à améliorer le bien-être socioéconomique des migrants et de la société. **Objectif 2:** Une bonne gouvernance en matière de migration repose sur des réponses efficaces aux dimensions de la mobilité liées aux crises. **Objectif 3:** La migration devrait se dérouler de manière sûre, ordonnée et digne

Source. OIM : MIGRATION CADRE DE GOUVERNANCE, site Web, Adapté

6-2 Guide reliant la migration/diversité – développement équilibré

Global Migration Group propose un guide pour combler le fossé entre discussion et action, en tant que guide pas à pas pour les décideurs, donnant un sens pratique au concept de migration/diversité et de développement équilibré.

Tableau 3 - Trois éléments principaux pour combler le fossé entre migration -développement

Étapes	Descriptions
1-Aperçu de la migration et du développement	Cette section donne un aperçu des liens entre migration et développement, des avantages potentiels de l'intégration de la migration dans le développement
2-Processus d'intégration de la migration dans la planification du développement	Cette section décrit les structures institutionnelles et les cadres politiques permettant d'intégrer efficacement la migration dans cycle de planification du développement.
3-Compilation des expériences des programmes de migration et de développement	Cette section fournit une compilation d'idées de programmes montrant comment la migration peut être utilisée de manière pratique pour le développement, par le biais de programmes, d'interventions et de programmes Projets.

Source. (Groupe mondial sur la migration, GMG) (2010), Adapté

6-3 Modèles pour améliorer les liens entre migration/diversité et développement

Dans les domaines de la recherche et des politiques, les liens des migrations internationales avec le développement économique ont évolué séparément. Voici quelques modèles :

6-3-1 Équation développée par (Ehrlich, Paul R ; Ehrlich, Anne H).

Le point de départ des discussions sur les relations entre les migrations et les développements sont généralement les formulations qui lient les processus de population en général. Voici l'équation simple développée par (Erlich et Erlich (1990) ; (Graeme Hugo (2008).

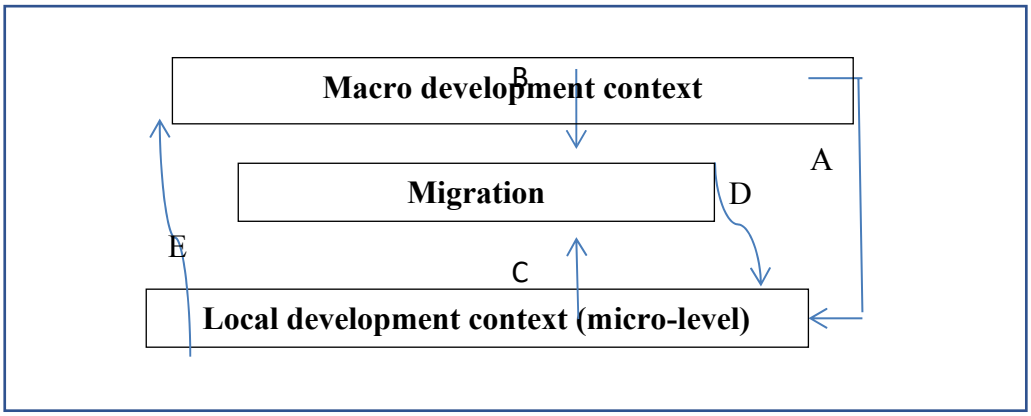
Impact sur l'environnement (I) = Taille de la population (P) x Affluence (A) x Technologie (T) ; Où :

- **(P)** = le nombre de personnes ou la taille de la population.
- = la richesse de chaque consommation individuelle ou de consommation de biens et services par habitant.
- **(T)** = technologie ou qualité des ressources consommées et pollution générée lors de la production et de la consommation de biens et de ressources.

6-3-2 Cadre conceptuel général pour l'analyse des interactions entre migration - développement

Hein de Haas analyse les facteurs qui sous-tendent la différenciation géographique dans les relations entre migration et développement. (Hein de Haas (2008)

Figure .3 - Cadre conceptuel général pour l'analyse migration-développement



Le contexte de développement au niveau macro détermine en partie le contexte de développement local.

7. Les Résultats

Il ne fait aucun doute que l'intégration des migrants est un concept complexe qui nécessite une analyse multidimensionnelle. Les milieux universitaires et les institutions internationales ont fait de nombreuses tentatives pour mesurer l'intégration.

7-1 Gestion de la migration/diversité et du développement en tant qu'investissement en capital humain

Les décideurs doivent connaître les approches d'intégration des nouveaux arrivants, notamment les liens entre développement et stabilité dans la région, l'intégration et les moyens d'obtenir un soutien pour ces politiques dans les communautés d'accueil. Une composante essentielle de ce processus comprendra ce qui entraîne les réactions complexes du public vis-à-vis de la migration, comment les décideurs politiques et la société civile peuvent innover pour lutter contre la xénophobie, mieux comprendre le soutien aux partis populistes et apaiser les craintes de perte d'identité. (Cuny Graduate Center, Nex ork,(2016).

Les migrants ont joué un rôle important en tant qu'entrepreneurs et investisseurs innovants et opérant de manière transnationale dans les pays. Une « fuite des cerveaux » peut s'accompagner d'un « gain de cerveaux » important (Lowell et Findlay (2002) ; Stark et al. (1997). Cette situation pourrait expliquer comment un pays peut se retrouver avec des travailleurs plus éduqués (gain de cerveau) malgré l'existence d'un exode des cerveaux qui prévaut dans un certain nombre de pays en développement (Hein de Haas (2007).

L'OIM offre aux pays participants des possibilités régulières d'échange de données et des meilleures pratiques en matière de gestion des migrations. (Http://www.migrationpolicy.org).

L'UNESCO met l'accent sur le visage humain de la migration. Sa contribution découle de sa mission de promouvoir la construction de la paix, l'éradication de la pauvreté, le développement durable, le dialogue interculturel à travers l'éducation, les sciences, la culture, l'information de la communication, en s'appuyant sur les principes et normes pertinents des droits de l'homme. (UNESCO. Migration internationale et développement).

Les décideurs des pays d'accueil devraient engager un dialogue dynamique avec leurs sociétés respectives afin d'éliminer les mythes qui prétendent que les sociétés se différencient biologiquement et que l'accroissement du stock de migrants pourrait entraîner la destruction de certaines particularités de la société, fournir aux migrants et à leurs familles les possibilités qui les aideront à s'intégrer facilement dans leurs sociétés d'accueil (Yavuz KÜL (2007). Sen a appuyé l'éventail des dimensions possibles, notamment : (Sen, A. (2004a).

Tableau.5 - Liste des dimensions du développement

Dimensions du développement	
Santé et vie	Education
Niveau de vie decent	Liberté politique et libertés de processus
Créativité & Productivité	Environment
Social et relationnel	Culture & Arts

Source. (Sen, A. (2004a), Adapté

Lorsqu'elles sont bien gérées, les migrations peuvent profiter aux migrants eux-mêmes, aux pays d'accueil, au secteur privé et même aux communautés d'origine des migrants. L'intégration des migrants et la cohésion sociale constituent un élément d'une politique efficace de gestion des migrations. Bien que le terme « intégration » puisse être compris différemment selon les pays et le contexte, il est généralement défini comme le processus

d'adaptation mutuelle entre la société d'accueil et le migrant. L'intégration est essentielle pour toutes les parties prenantes, non seulement en tant que moyen de générer des avantages économiques et culturels, mais également pour garantir la sécurité et la stabilité de la société dans son ensemble.

L'OIM collabore avec des parties prenantes gouvernementales, non gouvernementales et du secteur privé afin de relever des défis spécifiques en matière d'intégration, d'élaborer des stratégies politiques communes et d'identifier des mesures de soutien concrètes. La migration est souvent complexe et dynamique, nécessitant une approche de gestion de la migration aux multiples facettes. (Jenny Phillimore (2016).

La migration est souhaitable pour les migrants, aussi bien pour les populations hôtes, lorsqu'elle est gouvernée humainement et équitablement en tant que voie vers la réalisation du potentiel humain. (INSTANTANÉ DE L'OIM (septembre 2016).

7.2 La démarche : renforcer les compétences des migrants pour une meilleure diversité

Pour aborder le sujet de la migration, et en particulier de la bonne installation des migrants en Europe (intégration /diversité et citoyenneté), il est préférable d'ajouter d'autres approches basées sur les aspects culturels et socio-économiques en utilisant (l'approche par compétence).

Cette approche comporte quatre étapes successives telles que (Meri 2020).

- **1.La première étape :** étudier la situation réelle et diagnostiquer les exigences en matière de compétences professionnelles sur le marché du travail en Europe en fonction des métiers, ainsi que vérifier la situation de pénurie ou de surplus des compétences ; tout en utilisant une grille de (métiers / professions, tâches, compétences requises). Cette grille comprend :

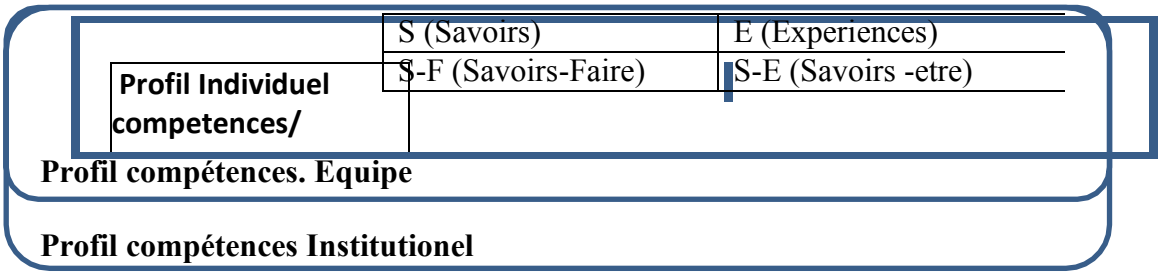
Tableau.6- Grille des exigences professionnelles des migrants

<table>
<tr><th>Catégories Professions/
Les métiers</th><th>Taches à executer</th><th colspan="2">Compétences requises</th></tr>
<tr><td>- Categories
Agriculture</td><td rowspan="4">Tâches principales
Tâches secondaires
Tâches
complémentaires</td><td rowspan="2">S (Savoirs)</td><td rowspan="2">E (Experiences)</td></tr>
<tr><td>- Renforcer les categories</td></tr>
<tr><td>- Catégorie
Restauration / hospitalité</td><td rowspan="2">S-F (Savoirs-Faire)</td><td rowspan="2">S-E (Savoirs -etre)</td></tr>
<tr><td>Category …</td></tr>
</table>

- **2. Étape deux :** sélectionnez les migrants qui possèdent déjà un profil de compétences adapté aux besoins des métiers ou professions de chaque région / département, en

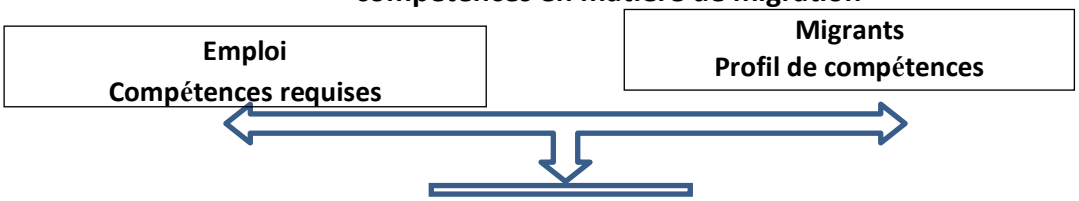
tenant compte de l'afflux de migrants qui contient une diversité de métiers et de professions et de niveaux de compétences différents. Identifier les profils de compétences / compétences des migrants à installer dans chaque pays / région / département pourrait contribuer au succès de processus.

Figure .4- Compétences de bloc réseau / compétences des migrants à installer



- **3. Troisième étape :** Équilibrer les profils de compétences des travailleurs migrants par rapport aux compétences requises sur le marché du travail dans chaque pays / région / département / canton. Cette étape cruciale est destinée à garantir le succès de l'installation (intégration /diversité et citoyenneté) des migrants dans le pays et est réalisée par la réalisation de l'équilibre d'échelle de manière schématique, telle que :

Figure .5 : Équilibre : compétences professionnelles/compétences requises = profils de compétences en matière de migration

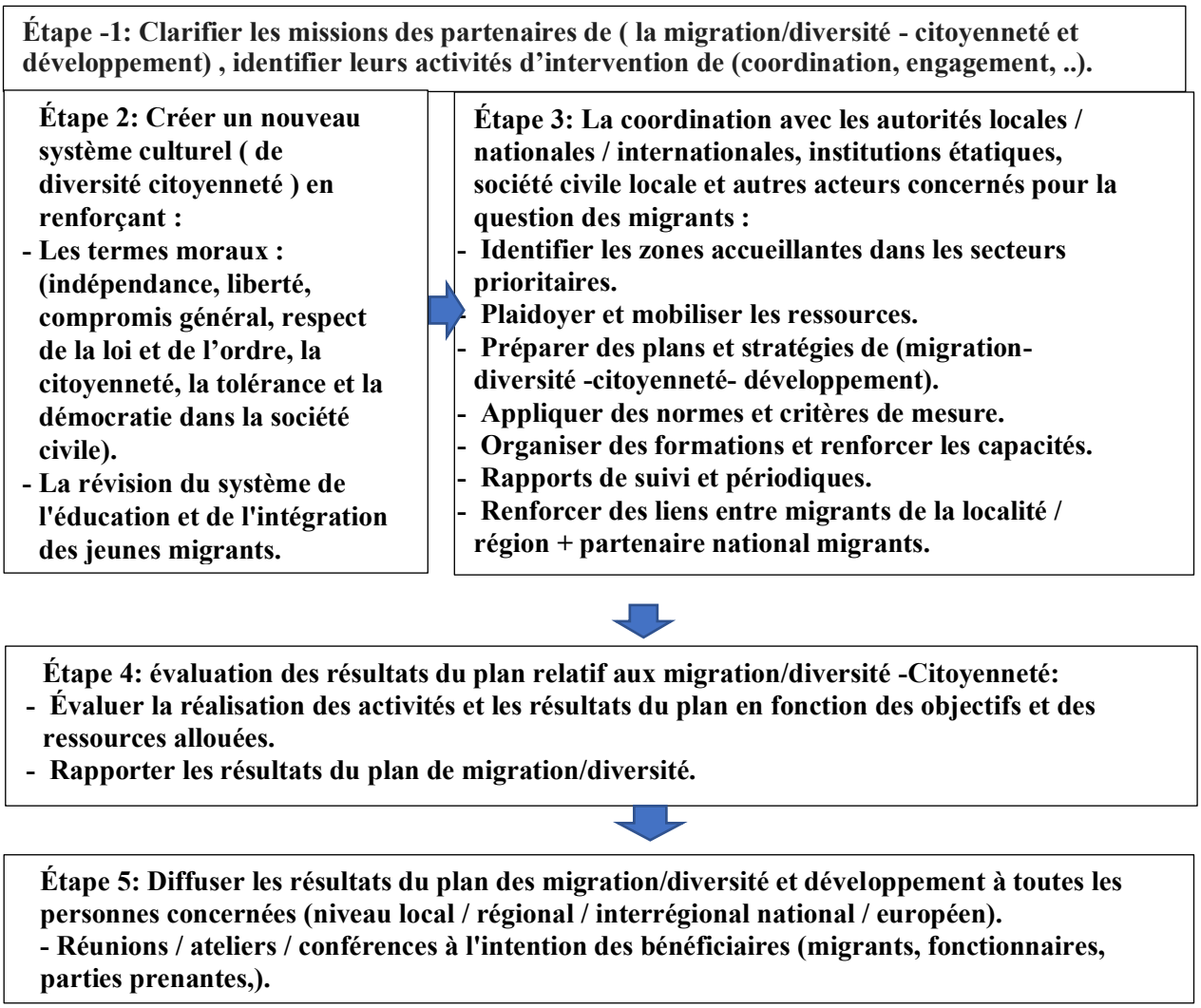


- **Étape quatre** : Cette étape montre le niveau de satisfaction de l'intégration des migrants, en présentant des indicateurs de satisfaction concernant (indicateurs concernant les migrants, les parties prenantes, la population, les administrations publiques, etc.).

La politique de migration est un processus à plusieurs facettes, à la fois en termes d'acteurs impliqués et de stratégies utilisées. Certains États ne peuvent s'engager que dans des politiques de diplomatie de la migration, ou de migration de transit, et sont en mesure d'appliquer simultanément plusieurs politiques de différents acteurs (Adamson. Fiona, Tsourapas, Gerasimos (2019).

7.3 Modèle pratique d'intégration culturelle et socio-économique des migrants.

Figure. 6- Modèle pratique d'intégration culturelle et socio-économique du migrant



Conclusion

La mobilité humaine est une réalité de la vie, les gens ont toujours migré pour s'adapter ou échapper aux conflits, aux difficultés et aux catastrophes, ou stimulés par la curiosité et les rêves d'une vie meilleure. Pour conclure, la recherche propose la conclusion et les recommandations telles que :

1. La migration est un phénomène humain au cours de l'histoire et ne concerne pas uniquement les pays occidentaux, ces pays ont eux-mêmes participé aux vagues de migrations vers l'Amérique, l'Australie et l'Afrique.
2. La migration humaine a elle-même contribué au grand développement de pays développés tels que les (États-Unis, le Canada, l'Australie ou les pays émergents : Brésil, Argentine, Afrique du Sud, etc).
3. Chaque pays doit bénéficier de la migration, tant sur le plan économique que culturel / socio-politique, car les migrants ont un esprit d'initiative, d'ambition et de rêve à réaliser.

4. Les scientifiques et les praticiens ont inventé des modèles théoriques et pratiques pour analyser, résoudre le phénomène migratoire et trouver des solutions pertinentes dans les pays d'origine ou de destination.
5. Les décideurs et toutes les parties prenantes sont invités à tirer parti des modèles et des résultats des travaux scientifiques et des bonnes pratiques pour contribuer à la diversité et au développement de leurs pays et s'éloigner des discours de haine et d'agitation anti-migrants.
6. Le modèle pratique proposé dans cet article est une contribution scientifique élaborée par l'auteur (qui a lui-même a souffert) des conséquences de la migration et du déplacement, ce modèle est inspiré par la réalité peut être un des outils théoriques et pratiques à appliquer et résoudre le problème de la migration/diversité -citoyenneté et développement.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Adamson. Fiona; Tsourapas. Gerasimos (2019) Migration Diplomacy in World Politics, Forthcoming in international studies perspectives, volume 20 (Issue 2), May 2019, University of London /University of Birmingham,UK.

[2] Ares. Alberto, Mercedes. Fernández (2018) toward a mixed integration model based on migrants' self-perception, Studi Emigrazione, LV, n. 212, 2018 - ISSN 0039-2936, Universidad Pontificia Comillas (Madrid).

[3] Boateng, R.,&All (2008) E-commerce and Socio-Economic Development: Conceptualizing the Link". Internet Research, 18(5), 562–592).

[4] Castles.Stephen; Raúl Delgado Wise (2008) Migration and Development: Perspectives from the South, International Organization for Migration, (IOM), 1211 Geneva 19, Switzerland.

[5] CUNY GRADUATE CENTER (2016)The Mediterranean Dimension of the Refugee Crisis: Trends, Challenges, and Opportunities for Cooperation, NEW YORK VENTSEPTEMBER 16, 2016.

[6] De Bel-Air. Françoise (2016) Migration Profile: Syria, Migration Policy Centre - Robert Schuman Centre for Advanced Studies - European University Institute, Florence Italy, Issue 2016/02 February 2016 migrationpolicycentre.eu.

[7] Desiderio .Maria Vincenza ,(2014) Integrating Refugees into Host Country Labor Markets: Challenges and Policy Options ,Migrants policy Institute. http://www.migrationpolicy.org/about/contact-and-directions).

[8] Ehrlich & All (1990) The population explosion, London: Hutchinson. pp. 39 – 40, ISBN 0091745519. Retrieved 20 July 2014.

[9] Eurostat (2019) Statistiques sur la migration et la population migrante, Données extraites en mars 2019.Mise à jour prévue de l'article : juin 2020. https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Migration_and_migrant_population_statistics/fr, le 10 septembre 2019

[10] EC.Europa.eu/Eurostat/ statistics explained (2018) Migration and migrant, population statistics,Statistics Explained - 15/11/2018.

[11] Eurostat ec.europe.eu/Eurostat/fr/data/ data base (2017) population et conditions sociales.

[12] Eurostat statistics (2015) Statistics Explained, ec.europa.eu/Eurostat/statistics explained/.

[13] Global Migration Group, (GMG). (2010) MAINSTREAMING MIGRATION into DEVELOPMENT PLANNING, A handbook for policymakers and practitioners.

[14] Hein de Haas (2010) Migration and Development: A Theoretical Perspective, The International Migration Review, Vol. 44, No. 1 (Spring 2010), pp. 227-264.

[15] Hein de Haas (2007) Remittances, Migration and Social Development- A Conceptual Review of the Literature", United Nations Research Institute for Social Development Social Policy and Development Programme Paper Number 34 October 2007.

[16] Hugo. Graeme (2008) MIGRATION, DEVELOPMENT AND ENVIRONMENT, The University of Adelaide.

[17] Insee.fr/fr/statistiques/2122219 : la population active en France.

[18] Institut Français des relations internationales (ifri) relever le défi de la citoyenneté : immigration, asile, islam, discriminations en France et en Europe, Un texte rédigé par Christophe Bertossi et Matthieu Tardis sur la base des travaux du groupe de travail du projet, https://www.ifri.org/fr

[19] International Federation of Red Cross and Red Crescent Societies (2012) the phenomenon of migration Its significance or meaning in human societies throughout history, www.ifrc.org).

[20] VInternational Bank for Reconstruction and Development / The World Bank (2011)"The Migration and Remittances ,2 edition, The World Bank, Washington.

[21] IOM, (2011). Glossary on Migration, International Migration Law Series, No. 25, 2011.

[22] IOM SNAPSHOT (September (2016), DIGNIFIED, ORDERLY AND SAFE MIGRATION FOR THE BENEFIT OF ALL, Switzerland.

[23] IOM, World Migration (Report 2011), available online at publications.iom.int/ bookstore/ free/WMR2011_English.pdf (last accessed 5 March 2012).

[24] IOM Turkey Newsletter (2016), (IOM), Autumn Issue5, 2016).

[25] IOM. Migration Governance Framework", Website www.iom.int.

[26] Joppke. Christian; Leboutte. René (1998) EUI History and Civilization Department of International Migration: Geography, Politics, and Culture in Europe and Beyond,,EUI Political and Social Sciences Department, .

[27] Kachaner. Alice (2018) Le travail, l'autre parcours du combattant des réfugiés, Le Figaro.eco. Publié le 17/08/2018).

[28] Khonje, Wonderful Hope (2015) Migration and Development: Perspectives from Small States, London. Commonwealth Secretariat, Carmen Voigt-Graf is a Fellow at the Development Policy Centre, and a Senior Research Fellow at the National Research Institute in Papua New Guinea.

[29] KÜL. Yavuz (2007) Opportunuties and Challenges Of International Migration For Sending And Receiving Countries, İkinci Katip, Ekonomi, Kültür-Yurtdışı Tanıtım Müsteşar Yardımcılığı, Dışişleri Bakanlığı.

[30] Lewis JR. (1986) International Labor Migration and Uneven Regional Development in Labor Exporting Countries. Tijdschrift voor Economische en Sociale Geografie 77:27-41.

[31] Lowell and Findlay (2002); Stark et al. (1997)" The Age of Migration: International Population Movements in the Modern World, Palgrave Macmillan, Dec 18, 2013 - Political Science - 420 pages.

[32] Maligorne. Clémentine (2018) Les compétences des immigrés ne sont pas assez exploitées, Le Figaro. Eco.Publié le 10/12/2018).

[33] Meri. Mohammed (2020) The Culture of Inno-preneurs Migrants VS Human Capital investment in Developed Countries (Examples of famous Migrants & Refugees), Services for Science and Education Stockport, Cheshire, SK4 2BT United Kingdom, DOI: 10.14738/eb.10.2020, 287 Pages.

[34] El Mouhoub. Mouhoud (2017), l'Immigration en France-Mythes et réalité, Fayard.

[35] Migration Policy Institute, Washington, http://www.migrationpolicy.org/about/contact-and- directions).

[36] Naik, A & all. (2007) Migration, Development and Natural Disasters: Insights from the Indian Ocean Tsunami, International Organization for Migration, Geneva.

[37] OECD/EU (2018), Settling In 2018, Main Indicators of Immigrant Integration, OECD Publishing, Paris/European Union, Brussels, ttps://doi.org/10.1787/9789264307216-en).

[38] Oltmer. Jochen (2015) Connections between Migration and Development, Institute for Migration Research and Cross-Cultural Studies, University of Osnabrück, Germany.

[39] ORIV (2017) Notes statistique immigres-es et primo-arrivants-es dans la région Grand Est, avril 2017, Observatoire régional de l'intégration et de la ville, Centre de ressources Grand Est.

[40] OxfordDictionaries.com. (2016) Outmigrant, Oxford University Press. Retrieved (11 May 2016).

[41] Phillimore. Jenny (2016) University of Birmingham, shares, Notes from the 7th UNAOC Global Forum, 25-27 April 2016, Baku, Azerbaijan.

[42] Phillimore. Jenny (2016) Conversations in Integration - How Inclusive Societies and Migrant Integration Look from Baku ,The Age of Super diversity blog, May 10, 2016, Institute for Research into Super diversity at the University of Birmingham, June 7th, 2016.

[43] Reichert. Joshua (1981) The Migrant Syndrome: Seasonal U.S.Wage Labor and Rural Development in Central Mexico, Human Organization:Spring1981, Vol.40,No.1, pp.56-66.

[44] Sen, A. (2004a) Dialogue Capabilities, Lists, and Public Reason: Continuing the Conversation. Feminist, Economics, 10(3), 77-80.

[45] Shewa. Musa & all (2016) Migrants and Refugees: Impact and Future Policies. European Institute of the Mediterranean, Case studies of Jordan, Lebanon, Turkey, and Greece.

[46] Taylor, J. E. (1999) the new economics of labor migration and the role of remittances in the migration process. International Migration, 37, 63–88.10.1111/imig.1999.37.issue-1.

[47] Todaro. Michael. P, Smith. S. (2012) economic development,11 th ed, George Washington University.

[48] United Nations (2017) [highlights] United Nations International Migration Report, Department of Economic and Social Affairs, New York, 2017

[49] UN. (2015) Number displaced worldwide hits record high, UN report, 18 June 2015.

[50] United Nations, Department of Economic and Social Affairs, Population Division (2016). International Migration Report 2015: Highlights (ST/ESA/SER.A/375.

[51] UN- Department of Economic and Social Affairs (2017) International Migration Report 2017 (Highlights Key Facts), United Nations, New York, 2017.

[52] UNESCO: International Migration and Development: Contributions and Recommendations of the International System of the UN Chief Executives Board produced for the second High- level Dialogue.

[53] UNFPA and IOM (2013) International Migration and Development: Contributions and Recommendations of the International System.

[54] UNHCR (2016) Syria Regional Refugee Response – Overview. Retrieved 2016-03-03.

[55] UNHCR/Achilleas Zavallis, Melissa Fleming (2015) Six reasons why Syrians are fleeing to Europe in increasing numbers, Sunday 25 October 2015).
(http://data.unhcr.org/syrianrefugees/regional.php).

[56] Université de Neuchâtel (UNINE) (2018) Faculté des lettres et sciences humainesnine.ch > Plan d'études détaillé du pilier migration et citoyenneté, https://www.orientation.ch/dyn/show/2886?id=58910

[57] Vergès. Marie de (2018) L'OCDE pointe l'intégration insuffisante des migrants, Le Monde, Publié le 09 décembre 2018).

[58] Wenden. Catherine Wihtol de (2008) L'Europe, un continent d'immigration malgré lui, Strates - Matériaux pour la recherche en sciences sociales, Union européenne – Voisinages. La quête d'une intégration régionale, *Strates* [2008, mis en ligne (2013).

[59] Wikipedia, the free encyclopedia, https://en.wikipedia.org/wiki/Migration).

[60] www.Wikipedia.com.

[61] World Bank (2006) Global Economic Prospects Economic Implications of Remittances and Migration, Washington).

[62] Zachariah et al.,(2001) Mass Migration in the World-system: Past, Present, and Future By Terry-Ann Jones, Eric Mielants, Routledge, Nov 17, 2015 - Social Science - 254 pages.

LA GESTION DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE DANS LA DYNAMIQUE TRANSFRONTALIÈRE – « CAS DE LA SOUS-RÉGION DES GRANDS LACS »

Balola MIRINDI BERTIN

Auditeur Master P9 ISC-ULiège

E-mail: balola.bertin@yahoo.fr

Tél. : +243 99 312 35 40 - 89 717 29 44

Résumé

Les espaces frontaliers occupent une importante place dans la vie non seulement des populations qui y vivent mais aussi des pays que la frontière sépare. Ils sont des lieux de profit des différentiels des politiques économiques mis en place par chacun des pays. Les populations frontalières, du fait des liens ethniques existants entre elles, ignorent les règles établies par les Etats pour filtrer les entrées et les sorties et tirent quasi indifféremment les avantages économiques de chaque pays. La présente recherche s'intéresse aux différents mouvements des populations qui s'observent au niveau de la frontière de Goma (Nord-Kivu) et Bukavu (Sud-Kivu) à l'Est de la RDC et de Gisenyi(Rubavu) et Kamembe(Rusizi) au Rwanda, de leur diversité culturelle ainsi que des stratégies de leur gestion dans cette diversité.

Les données utilisées sont collectées à travers la revue de la littérature, les observations directes, les interviews. Elles sont relatives aux principaux échanges, aux acteurs intervenant dans l'espace frontalier, à leurs activités et aux mouvements entre les deux pays.

Plusieurs acteurs interviennent au niveau de l'espace pour profiter des avantages existants de part et d'autre de la frontière. Selon nos enquêtes, 77,8 % des personnes qui traversent de part et d'autre des frontières sont des femmes et 22, 2 % des hommes.

Il s'avère enfin que le petit commerce transfrontalier occupe 80,1 % de la population qui traverse les frontières quotidiennement, 9,6 % traversent pour raison d'études, 5,9 % pour le travail et les soins médicaux et enfin 4,4 % pour les activités sportives et les visites.

Mots clefs : Dynamiques transfrontalières, Gestion de la diversité culturelle

Abstract

Border areas play an important role not only in the lives of their inhabitants but also of the countries sharing borders. They are places where economic policy differentials set by neighboring countries can be exploited. Due to their shared ethnic links, these border

populations ignore the rules established by the neighbouring states to filter entry and exit while almost indifferently taking economic advantage of both countries. This research focuses on different population movements observed along the borders between eastern drc cities of Goma and Bukavu in north and south kivu, and their west Rwandan counterparts of Gisenyi (in Rubavu) and Kamembe (in Rusizi), and on their cultural diversity as well as their management strategies within this diversity.

The data used is collected through literature review, direct observations and interviews. It relates to the main cross-border trades, actors involved, their activities and their transboundary movements.

Several actors intervene in this area to take advantage of the existing benefits on both sides of the border. According to our survey, 77.8 % of the people crossing the borders are women and 22.2 % are men.

It finally turns out that small-scale cross-border trades represent 80.1 % of the population crossing the borders daily against 9.6 % that cross for study purposes, 5.9% for work and medical care, and 4.4 % for visits and sports activities.

Keywords: Cross-border dynamics, Management of cultural diversity

1 - Introduction

Initialement construites pour délimiter les limites de souveraineté des États, les frontières se sont profondément transformées en ligne de partage, relevant de la conception traditionnelle de la frontière. Elles ont été remises en question à la fois par les impératifs économiques inhérents à la mondialisation, mais aussi par les flux d'individus qui les traversent. (Tremolieres M., et Olivier J. Walther 2017, p.59.). Aujourd'hui, le voisinage qu'elles créent entre groupes humains ayant les mêmes pratiques culturelles et religieuses, renforce une certaine cohésion sociale, économique et culturelle. Elles sont rapprochement et créatrice de liens entre les populations frontalières. Ces dernières, à travers plusieurs motivations, commerce, migration de travail, temporaire ou définitive se les sont appropriées. Elles les ont intégrées à leur vécu, à leur discours et à leur pratique. (Dabié Désiré Axel Nassa, 2005)

Apres les indépendances dans les années 60 , les conflits internes vont intégrer le paysage culturel des Etats de la région des grands lacs, entraînant des conséquences notamment sociales, politiques et économiques ; entre autre les mouvements de réfugiés et de déplacés internes le génocide au Rwanda, les massacres en RDC et au Burundi, et la déliquescence des institutions de l'État , la haine et l'indifférence entre peuples.

Ces conflits, non seulement qu'elles ont fragilisé la cohésion sociale entre les communautés transfrontalières, elles ont également mis à mal le fonctionnement des institutions interétatiques comme la CEPGL dont les acquis ont été mis en péril. Créée en 1976, les objectifs de la CEPGL étaient, entre autres, de concevoir et favoriser la création d'activités d'intérêt commun pour aboutir à la création d'une zone de prospérité commune et d'assurer

et favoriser les échanges commerciaux et la circulation des personnes et des biens, Mais en interrogeant les différentes évaluations, la diversité culturelle n'a pas été exploitée pour promouvoir le développement.

Dans un rapport publié par International Alert en 2009, il est montré clairement comment les populations dans la région des grands lacs se percevaient à cette époque à cause des guerres à répétition qui avaient comme stratégie l'instrumentalisation des identités des communautés transfrontalières. Les descriptions dégradantes et diabolisantes des uns envers les autres sont un signe palpable de la crise de confiance mutuelle. Pourtant, en dépit de ce tableau sombre, les impératifs de la survie n'ont pas laissé les populations de part et d'autre des frontières dans la fatalité et l'indifférence. L'une des activités qui ont démontré ce surpassement c'est le petit commerce transfrontalier perçu par plusieurs acteurs comme une opportunité de rapprochement entre les peuples et un levier important pour l'intégration économique et politique dans la sous-région des Grands Lacs.

La République Démocratique du Congo et le Rwanda n'échappent pas à la forte dynamique des échanges entre pays. Ce dynamisme est marqué, entre autres, par des relations commerciales soutenues entre les concitoyens de ces États et d'autres activités socioculturelles. Ces échanges déclinent des problématiques spécifiques propres à la diversité culturelle et constitue à certains égards des blocages pour certaines catégories des personnes lésées et/ou discriminées et peut être exclus de ces échanges qui s'opèrent désormais à travers des circuits informels.

L'objectif de cette recherche est donc de faire un état de lieux des dynamiques transfrontalières d'échanges entre les populations de ces deux pays de la région des grands Lacs. Dans ce cas précis, nous souhaitons apprécier comment les échangent sont effectués entre peuples, quels en sont les obstacles majeurs et comment la diversité culturelle est gérée dans les zones transfrontalières RDC-Rwanda. C'est donc à ces questions que nous tentons de répondre dans cette étude.

Ainsi, pour nous permettre de réaliser cet objectif, cette étude est axée sur quatre points essentiels, à savoir : une revue de la littérature combinée à la présentation des espaces transfrontaliers RDC-Rwanda, la diversité culturelle observée , les personnages ou acteurs de la dynamique aux frontières et leurs activités et les mécanismes de gestion de la diversité culturelle dans cette zone.

2 - Revue de la littérature

2.1 Les dynamiques transfrontalières

Par dynamique transfrontalière, on entend non seulement les échanges transfrontaliers de produits de première nécessité et manufacturés, mais aussi l'ensemble des initiatives concertées mises en œuvre par les populations vivant de part et d'autre des frontières politiques et géographiques pour faire face aux problèmes auxquels elles sont confrontées : en particulier celles liées aux entraves des échanges et à la libre circulation des hommes et de

leurs biens. (François Layinga, 2017). La dynamique transfrontalière ou frontalière renvoie aux activités, aux flux, et aux changements qui sont observés au niveau de certains espaces aux caractéristiques et aux situations géographiques assez particuliers : les zones frontalières. Les transformations qui sont observables dans ces zones peuvent être assimilées aux dynamiques des territoires. (Souleymane Diallo, 2006).

Les espaces frontaliers sont des territoires « virtuels » dont l'effectivité et la fonctionnalité sont plus que jamais établies. Leur dynamisme se lit dans les changements de la localisation d'activités, d'équipements, de populations globales, de catégories socio-professionnelles etc. C'est aussi une manifestation de leur appropriation par les populations qui les vivent au quotidien, qui y exercent des activités, y produisent des richesses, y créent et y animent des mouvements et des flux les mettant, de fait, en relation avec d'autres localités plus ou moins lointaines. Ce sont des espaces où s'expriment des formes « d'intégration par le bas » les populations concernées se souciant peu des limites des États-nation.

Martin Doevenspeck et Morisho Mwanabiningo Nene (2012,) démontrent que les postes frontaliers Goma-Gisenyi et Bukavu-Kamembe ont été et sont toujours des endroits de transits quotidiens animés. Des milliers de petits commerçants et de travailleurs journaliers, mais aussi des étudiants, des élèves et des enseignants font des allers-retours entre ces villes. Leur étude a l'avantage de démontrer la manière dont les populations de Gisenyi et Kamembe en République du Rwanda et de Goma et Bukavu en RDC utilisent la frontière pour faire face aux incertitudes créées de chaque côté de la frontière, mais aussi démontre comment ces populations gèrent les risques et comment ils s'exposent à des nouvelles incertitudes qui s'appréhendent à travers leurs activités qui sapent et perpétuent la frontière.

Le petit commerce transfrontalier joue un rôle considérable dans le rapprochement des populations de la région des Grands Lacs où des biens sont échangés entre la RDC, le Rwanda, et le Burundi, permettant l'approvisionnement en biens particuliers (surtout produits vivriers) des régions qui ne produisent pas assez pour couvrir leurs besoins. Ce commerce est majoritairement informel dans le sens où les commerçants ne sont pas enregistrés et ne paient pas d'impôt. Il est un mécanisme de survie et d'emploi pour plusieurs commerçants et ceux qui dépendent d'eux, dans une région qui a souffert longuement des conflits armés et où les autres options économiques sont limitées. Ces liens commerciaux transfrontaliers sont une preuve visible de l'interdépendance économique entre les pays de la région, et constituent un levier important pour la croissance économique ainsi que pour le rapprochement entre les populations, souvent divisées et méfiantes à l'égard des populations voisines à cause des conflits violents qui ont touché et continuent de toucher cette région. (Kristof Titeca et Célestin Kimanuka, 2012)

Le commerce transfrontalier entre la RDC et ses voisins, y compris dans le secteur informel, peut et doit contribuer à la stabilisation régionale et à la réduction de la pauvreté à travers la croissance économique. Un meilleur dialogue entre commerçants congolais et rwandais constituerait un pont pour le renforcement de la confiance entre les populations frontalières. Ce dialogue doit se baser sur les vécus des femmes et viser des objectifs précis d'intérêt commun. (Célestin Kimanuka et Maria Lange, 2010).

Une étude de Enda Diapol et al (2007) nous offre une meilleure compréhension des dynamiques qui parcourent et structurent les espaces transfrontaliers d'Afrique de l'Ouest. Elles mettent en lumière aussi bien leur potentiel d'intégration que les tensions sociales et menaces environnementales qui s'y développent. L'un des enseignements de ces analyses est que ce qui permet de rapprocher les hommes, autant que les économies et les territoires, n'est pas toujours lié à la similitude de leurs caractères, mais également à leurs différences. Certes, de nombreuses questions restent en suspens quant aux modalités idoines de valorisation du potentiel d'intégration de ces espaces. En particulier, la contribution du commerce transfrontalier au processus d'intégration demeure toujours ambiguë. Le dynamisme commercial s'appuie en effet aussi bien sur des complémentarités réelles que sur des différentiels normatifs appelés à disparaître, et tout autant sur des registres légaux qu'illégaux.

Les espaces transfrontaliers se présentent de ce fait comme le théâtre de tensions et de recomposition permanente des rapports entre acteurs positionnés à différentes échelles (États, commerçants, industriels, transporteurs, corps de contrôle, etc.). Ils sont par excellence des espaces de confrontation entre normes locales, nationales et sous-régionales, ainsi qu'entre normes dites « coutumières » et « modernes ». La valorisation de leur potentiel d'intégration, tout comme la prise en charge des tensions sociales et des menaces environnementales qui s'y manifestent, doivent donc être recherchées dans la convergence des stratégies des groupes d'acteurs concernés à toutes les échelles de la production économique et normative.

2.2 Gestion de la Diversité culturelle

Pour bien appréhender le terme de Gestion de la diversité culturelle, précisons d'abord ce qu'est la diversité, la culture et la diversité culturelle.

2.2.1 Diversité

La diversité est un terme souvent utilisé pour parler des différences ou des similarités entre les individus. Ces différences sont reflétées par le sexe, la race, le physique, la religion et les croyances, l'âge, l'éducation, les valeurs, le langage et la langue. Elle comprend les opinions, les idées, les traits de personnalité, les expériences professionnelles et de vie, les compétences et connaissances diverses des individus. (Issaka Oumarou Harou, 2014, b), elle est toujours définie en termes larges et inclusifs. Thomas (1995) note que la diversité réfère au mélange de toutes les différences et ressemblances : on ne gère pas seulement ceux qui s'ajoutent et qui sont différents, mais le mélange lui-même peu importe la dimension de la diversité qui est gérée.

2.2.2 Culture

La culture est l'ensemble des aspects intellectuels, artistiques d'une civilisation et aussi l'ensemble de formes de comportement dans les sociétés humaines (Hughes Brieux Ekouelembaki, 2012). Cette définition nous fait également observer que la culture est liée à l'humain, et conduit sa démarche dans sa relation avec l'autre, presque en nous amenant à considérer qu'aucune société ne peut prendre forme et évoluer dans le temps , sans un échange de règles de vie qui vont la définir. La culture est le plus important ensemble de comportements, valeurs, croyances et schèmes de pensée que l'on apprend au cours de notre développement au sein d'un groupe social. (Brake et Walker, 1994). C'est donc la culture qui détermine largement comment nous nous percevons, comment nous percevons les autres et comment nous agissons

On appelle « culture » un ensemble d'éléments très variés communs à une population : la langue, la ou les religions qu'elle pratique, ses coutumes, ses habitudes alimentaires, mais aussi une certaine façon de voir le monde à travers des références partagées plus ou moins consciemment (souvenirs historiques, œuvres littéraires, films, émissions de télévision...).

2.2.3 Diversité culturelle

La diversité culturelle est considérée à l'heure actuelle comme une opportunité socio-économique et connaît un net regain d'intérêt. Elle renvoie à la fois à la coexistence de communautés différentes au sein d'une société donnée et à l'essor de cultures locales dans le cadre des échanges entre nations. (Jean Tardif, Joëlle Farchy, 2006). Elle signifie également que deux groupes peuvent avoir des façons différentes de penser, d'agir et de réagir (E. Dave! et al, 2008, p. 430.).

Quand on parle de « diversité culturelle », cela signifie que tous les peuples ne partagent pas la même culture. On emploie souvent cette expression pour dire que plusieurs cultures différentes cohabitent dans un même espace géographique (ville, région, pays).

La diversité culturelle constitue la réponse appropriée à l'aspiration des peuples à se développer dans un environnement où toutes les cultures peuvent s'épanouir. Un véritable dialogue des cultures contribue à la richesse de l'humanité.

Cox (1994) définit la diversité culturelle comme une représentation dans un système donné d'individus et des groupes d'affiliation culturelle différente. La diversité culturelle fait référence au fait que des groupes de personnes ne partagent pas les mêmes systèmes d'interprétation de la réalité ainsi que les mêmes normes de référence (croyances ou valeurs). Par exemple, le conflit peut être perçu, par un groupe, comme sain, utile et naturel ou, au contraire comme un mal destructeur qu'il faut éviter (Parkhe, 1991, p. 585).

La diversité culturelle peut nous conduire à une appréciation contradictoire : d'un côté la pluralité des cultures et le métissage qu'elle rend possible, apparaissent être une richesse qui invite aux échanges et à la découverte des autres (et il est sans doute nécessaire de favoriser,

par des politiques multiculturelles, le pluralisme des identités), mais nous pouvons penser, par ailleurs, que cette différenciation (de langues, de croyances, de traditions…) fait obstacle à la communication entre les hommes, à leur compréhension et à leur bonne entente réciproque. La difficulté est, en effet, d'avoir à concilier l'unité des hommes (d'aboutir à une humanité pacifiée sachant vivre ensemble selon des règles communes) et leurs différences (en valorisant, en reconnaissant la pluralité des cultures). Mais comment vivre ensemble dans la différence ? Dès lors, la question se pose de savoir si la pluralité des cultures, sur un plan national ou international, est ce qui fragmente les hommes et fait obstacle au surgissement de leur unification (Eric Chevet, 2018)

La diversité culturelle ne peut donc se concevoir que dans un monde ouvert, dans une société démocratique où les relations entre les cultures sont « dialogiques » comme le dit Daryush Shayegan (2012, p. 35.) qui parle de « mélange des horizons », de déplacements entre cultures, de comparaison. Il s'agit donc d'accepter la diversité culturelle, non pas au sens de blocs isolés les uns des autres et sans connectivité, mais au sens où il faut construire « une zone d'hybridation où toutes les identités se croisent pour créer des configurations nouvelles : des identités multiples, frontalières, des métissages inouïs, et qu'enfin, cet état de choses annonce un phénomène nouveau : le bricolage, l'art combinatoire des relations multiples à tous les niveaux et le jeu des regards croisés ».

En effet, ces auteurs rapportent, dans des catégories et des termes différents, les aspects suivants comme appartenant à la diversité : âge, état civil, statut économique, situation familiale, ethnie, genre, orientation sexuelle, style de communication, éducation, religion, expérience de travail, langue, etc.

2.2.4 Gestion de la diversité culturelle.

Dans la situation mondiale actuelle, la gestion de la diversité semble être une stratégie qui permet non seulement de garder la tête hors de l'eau, mais également de devenir compétitif. La gestion de la diversité doit être perçue comme une opportunité et un enjeu économique, parce qu'elle permet de tirer profit des avantages des différences culturelles. Tel que vu précédemment, plusieurs difficultés sont associées aux contacts des différences culturelles, mais à la fois ces dernières semblent inévitables et d'autant plus essentielles dans la nouvelle réalité multiculturelle. C'est pourquoi Cox (1993) décrit la gestion de la diversité comme une façon de gérer les gens pour que les avantages potentiels de la diversité soient maximisés pendant que les désavantages potentiels sont minimisés. Mais y a-t-il vraiment des avantages reconnus à la présence de différences au sein d'un groupe? Oui, et ils sont nombreux.

En effet, dans nos sociétés de plus en plus diversifiées, il est indispensable d'assurer une interaction harmonieuse et un vouloir-vivre ensemble de personnes et de groupes aux identités culturelles à la fois plurielles, variées et dynamiques. Des politiques favorisant l'intégration et la participation de tous les citoyens sont garantes de la cohésion sociale, de la vitalité de la société civile et de la paix. Ainsi, le pluralisme culturel constitue la réponse politique au fait de la diversité culturelle.

3. Présentation de la zone d'étude

La frontière entre la RDC et le Rwanda est relativement courte et présente de nombreuses barrières naturelles aux flux massifs de personnes et de marchandises. Sa longueur totale de 217 km inclut 89 km à travers les eaux du Lac Kivu et environ 60 km de terrain montagneux difficile à traverser dans sa partie la plus septentrionale. Ces caractéristiques ont contribué à générer des goulets d'étranglement pour le passage de personnes et de marchandises. Deux vastes agglomérations transfrontalières Goma/Rubavu et Bukavu/Rusizi sont situées au nord et au sud du Lac Kivu. Elles comptent plus d'un million d'habitants, et la majeure partie de la population urbaine se trouve sur le côté congolais de la frontière. Le territoire rwandais est le plus densément peuplé de l'Afrique continentale, avec environ 470 habitants par kilomètre carré. L'ancienne ville de Gisenyi est désormais officiellement appelée Rubavu, un nom qu'elle partage avec l'ensemble du district. Malgré cela, le centre urbain le plus proche de la frontière appartient à un secteur administratif plus petit qui a conservé le nom de Gisenyi, et les habitants se réfèrent toujours à la ville comme tel. De même, la ville de Cyangugu a récemment été rebaptisée Rusizi, mais de nombreuses personnes appellent encore la ville frontalière par son ancien nom). Ces pays sont peuplés de nombreuses ethnies parmi lesquelles nous avons les Hutu (Bantous), les Tutsi (non-Bantous) et les Twa ou pygmées. (La documentation Française, Online)

3.1 Nord de Goma et Rubavu

Cette frontière sépare le Parc national des volcans au Rwanda et le Parc national de Virunga en RDC, et est composée de terrain montagneux, boisé et difficile à traverser. Il s'agit traditionnellement d'un site de trafic illicite (de minéraux, d'animaux sauvages, de charbon, de bois, d'armes légères, et de stupéfiants) entre la RDC et le Rwanda, et caractérisé par un climat d'insécurité associé aux actes de violence perpétrés par les milices en RDC.

Les opérations de commerce informel au nord de Goma et Rubavu se déroulent principalement aux postes-frontières semi-officialisés tels que le passage du cimetière de Gabiro, makaburi (situé à environ 10 km au nord de Goma). Ces passages font déjà l'objet d'une forte présence militaire du côté rwandais. Les passages situés à d'autres endroits sont associés avec les trafics illicites. Les itinéraires changent constamment pour répondre aux mesures de répression prises par le gouvernement et le nombre réel de personnes qui franchissent la frontière est faible en raison des difficultés et des dangers qui y sont associés. Bien que des contrôles soient réalisés à tous les postes-frontières officiels, on ignore dans quelle mesure les initiatives de prévention et de contrôle (par exemple, le lavage des mains et le contrôle de la température) sont actuellement appliquées.

Bien que les villes de Goma et Rubavu soient largement reliées entre elles et caractérisées par d'importants flux de personnes, l'environnement opérationnel des deux villes est extrêmement différent. Les villes sont reliées par deux principaux postes de contrôle, la Grande Barrière, récemment transformée en un important poste-frontière à guichet unique (PFGU), située à proximité du bord du lac, et la Petite Barrière située à environ 2 km au nord.

La Grande Barrière accueille principalement des véhicules, y compris des remorques de cargaison en provenance et à destination de la RDC. La circulation piétonne est relativement faible comparativement à la Petite Barrière, où des estimations (fournies par des agents frontaliers et des responsables de districts à Rubavu) font état de 50 000 personnes franchissant la frontière chaque jour.

Le district de Rubavu est bien relié à d'autres régions du Rwanda par des routes goudronnées, et est situé à environ trois heures et demie de route de la capitale, Kigali. Des bus partent de Rubavu à destination de Kigali environ toutes les 30 minutes tout au long de la journée. Pour les habitants enregistrés à Goma, Rubavu (secteur de Gisenyi), et les trois secteurs situés à proximité immédiate du côté rwandais (Nyamyumba, Rugerero, et le secteur de Rubavu), le passage de la frontière est gratuit. En effet, il en résulte une frontière secondaire, située à environ 15 km de la frontière d'état, pour laquelle les véhicules immatriculés de l'autre côté doivent payer une taxe routière, et les résidents doivent acheter un laissez-passer pour traverser. Ces permis sont souvent extrêmement coûteux pour les personnes réalisant des échanges commerciaux transfrontaliers à petite échelle. Par conséquent, les mouvements transfrontaliers sont généralement limités aux populations vivant à proximité de la frontière, et aux livraisons effectuées à une distance d'environ 15 km au-delà de la frontière.

3.2 Bukavu, Rusizi et le sud du Lac Kivu

En tant que villes, elles opèrent avec une logique similaire à celle adoptée par Goma et Rubavu en termes de leurs cadres de vie asymétriques et du degré élevé de commerce transfrontalier local. Environ un tiers des échanges commerciaux réalisés entre la RDC et le Rwanda les traversent.

La ville Rusizi accueille une population d'environ 60 000 habitants et est divisée en trois secteurs : Gihundwe, Kamembe, et Mururu. La population est principalement banyarwanda (groupes ethniques Hutu et Tutsi), dont la langue maternelle est le Kinyarwanda et utilisent le swahili congolais en tant que langue commerciale.

La ville de Bukavu est beaucoup plus grande que son équivalent rwandais, et accueillait une population estimée à un peu plus d'un million d'habitants en 2014. Sa population se compose d'environ deux tiers de Bashi et un tiers de Balega, ainsi que d'autres plus petites minorités, dont des Babembe, des Bafulero, des Batembo, des Bandande, et des Banyamulenge (qui, associés, représentent environ 3 % de la population).

Le nombre de personnes qui franchissent la frontière chaque jour s'étend de plusieurs milliers à plusieurs dizaines de milliers. Comme c'est le cas pour Goma et Rubavu, la majorité des commerçants des deux côtés de la frontière entre Bukavu et Rusizi est constituée par des femmes qui négocient des denrées alimentaires. Pour la plupart d'entre elles, il s'agit de revendeuses qui se déplacent entre les deux marchés situés dans le district de Rusizi et les marchés plus importants de Nyawera, et Kadutu, La Botte, et La Brasserie, situés à Bukavu.

La rivière Rusizi forme une barrière naturelle à la frontière et l'accès est limité par plusieurs ponts qui constituent des points pratiques pour les activités d'echange. La plupart des commerçants transfrontaliers empruntent le passage Rusizi I, situé à proximité du bord de la rivière. Ce passage comprend deux ponts situés sur la rivière : un pont en bois plus ancien et un pont métallique plus large de construction récente adjacent. Le poste-frontière est ouvert tous les jours de 6h00 à 22h00. Les habitants de la ville de Bukavu et des secteurs rwandais de Mururu, Kamembe, et Gihundwe peuvent obtenir un jeton (laissez-passer à la journée) pour traverser gratuitement.

Un deuxième poste, Rusizi II, est situé à 25 km de Rusizi, dans le secteur de Mururu, et est relié au quartier Nyalukemba de Bukavu. Il est ouvert tous les jours de 6h00 à 18h00. Les deux frontières servent des fins différentes. Rusizi I constitue le point de passage de la plupart des petits commerçants, de quelques voitures et camionnettes. Rusizi II est doté d'un pont beaucoup plus large qui date de la période coloniale. Il est emprunté par des véhicules plus importants, qui transportent souvent des marchandises en provenance et en direction des ports du Kenya et de Tanzanie.

4 - Méthodologie

4.1. Choix de la zone d'étude

Nous nous sommes intéressé aux espaces transfrontaliers RDC – Rwanda, qui constituent des parties de l'espace à l'intérieur de laquelle les effets directs et indirects liés à la présence de la frontière sont fortement ressentis et matérialisés par des grandes dynamiques transfrontalières et la présence des agents douaniers, des agents de police, des militaires, des cambistes, des transporteurs, des commerçants…. Le choix de ces espaces est motivé par plusieurs facteurs dont les dynamiques autour des frontières et son rôle joué dans les échanges commerciaux transfrontaliers pendant et après situation de conflits armés entre la RDC et le Rwanda

4.2. Méthodes de recherche

Cette étude est transversale et descriptive visant à faire un état des lieux des dynamiques transfrontalières d'échanges et la gestion de la diversité culturelle dans les zones sous étude. C'est ainsi que pour mieux éclairer notre objet d'étude, il nous est fondamental de diversifier nos sources d'informations. Dans le cadre de cette étude, l'approche méthodologique adoptée est axée sur la collecte des données, leur traitement et l'analyse des résultats.

En ce qui concerne la phase de collecte des données, trois méthodes ont été utilisées à savoir: la recherche documentaire, l'observation et l'enquête de terrain.

4.2.1 La recherche documentaire

Elle a permis de fixer le cadre conceptuel de l'enquête, de circonscrire avec précision le champ de l'enquête. Elle a consisté à identifier et exploiter tous les écrits disponibles traitant de la question des dynamiques transfrontalières et la gestion de la diversité culturelle. Elle a été menée essentiellement dans les bibliothèques, les centres de documentation des services sectoriels impliqués dans la gestion de la frontière au Rwanda et en RDC, notamment, la Direction Générale des Douanes et Accises, la Direction Générale des Migrations, la division du commerce extérieur, la police des frontières et l'armée Nationale Congolaise et Rwandaise.

4.2.2 L'Observation

Deux types d'observation ont été retenus à ce niveau :

- ***L'observation directe*** *:* Elle a consisté à porter notre attention sur l'objet d'étude tout en nous comportant en spectateur. A cet effet, nous avons eu à intégrer les groupes des personnes qui traversent les frontières pour différentes raisons afin de mieux étudier le phénomène dans son cadre évolutif mais du dehors en vue d'atteindre le maximum d'objectivité. Par ailleurs, cette observation, bien que souvent participante est dans sa pratique neutre, aux fins de se garder de toute subjectivité.
- ***L'observation Indirecte*** *:* Dans l'objectif de s'enquérir de faits que nous ne serions pas à mesure d'observer nous-même sur le terrain d'enquête. Cette observation nous a servi de pouvoir décrire les dynamiques transfrontalières et les diversités culturelles dans les zones en étude et de les présenter dans la réalité, telles qu'elles sont, telles qu'elles s'imposent à l'observation.

S'agissant des enquêtes de terrain, les techniques utilisées pour le recueil d'informations ont combiné des entretiens et des visites de terrain aux postes frontaliers. Les entretiens ont été effectués avec les populations qui traversent les frontières de deux zones sous examen, les agents de l'État intervenant dans la gestion des frontières entre autre dont les agents des services des migrations, des douanes, les policiers des frontières et militaires commis aux frontières afin recueillir les données relatives aux différents échanges commerciaux transfrontaliers ainsi que des difficultés qu'ils rencontrent dans l'exercice de leur activités. Les questions sont adressées en swahili, langue bien comprise par la majorité des interviewés avec l'appui d'un guide d'entretien.

Cependant, l'ensemble de notre population d'enquête étant très vaste et très diversifié, nous avons procédé par échantillonnage pour les besoins de notre enquête.

4.2.3 Échantillonnage

Afin d'obtenir un échantillon représentatif, nous avons eu recours à la méthode des quotas pour le choix des éléments de cet échantillon compte tenu d'une part des contraintes logistiques, statistiques précises dont souffrent nos populations d'enquête et d'une part de

l'absence de liste nominative de personnes à interroger en fonction de notre sujet. Toutefois, le quota fixé, nous avons été amenés pour certains échantillons à procéder à la méthode aléatoire afin de choisir les éléments. Nous l'avons employée pour notre population d'enquête, car elle obéit au hasard, d'où elle accorde à chacune des unités de ces populations une chance commune non nulle d'appartenir à l'échantillon.

Notre échantillon a été fixé selon le protocole TAKTO (François Daniel Giezendanner, 2012) de détermination de l'échantillon calculée pour un niveau de confiance de 90 % avec une proportion de 50 % et une marge d'erreur de 5 % nous donne pour une population mère infinie, un échantillon de taille n égal à 384 unités statistiques.

Tableau 1 : TAILLE « n » DES ECHANTILLONS pour un Niveau de confiance s = 95%, donc t = 1.96 Proportion « p » « q=1-p » Marge d'erreur « e »

		0.01	0.02	0.03	0.04	0.5	0.06	0.07	0.08	0.09	0.1
0.1	0.9	3'457	864	384	216	138	96	71	54	43	35
0.2	0.8	6'147	1'537	683	384	246	171	125	96	76	61
0.3	0.7	8'067	2'017	896	504	323	224	165	126	100	81
0.4	0.6	9'220	2'305	1'024	576	369	256	188	144	114	92
0.5	0.5	9'604	2'401	1'067	600	384	267	196	150	119	96

Ainsi, nous accordons un quota de 70% aux populations qui traversent les frontières soit 270 personnes car ils sont les plus nombreux et les plus visés par l'étude. Et pour compléter les informations recueillies auprès des populations, 30% de l'échantillon soit 114 personnes ont été constitués de l'autre catégorie des intervenants aux frontières, à savoir les douaniers 30 personnes, les agents de services migratoires de deux pays soit 60 personnes, les policiers de frontières et les militaires commis à la sécurité des frontières 24 personnes.

Ceci se résume dans le tableau ci-dessous :

Critère	Effectif	Echantillon	Total
Populations qui traversent les frontières	Indéfini	270	270
Douaniers	Indéfini	30	30
agents des services des migrations	Indéfini	60	60
Agents de sécurité (policiers et militaires	Indéfini	24	24
TOTAL			384

- Un guide d'entretien

Quatre types de questionnaires ont été administrés à cinq catégories de population :

- Un questionnaire adressé aux populations qui traversent quotidiennement les frontières à savoir le motif de leur traversée, les activités qui les poussent à traverser quotidiennement les frontières, la cohabitation avec les services commis aux frontières et les difficultés rencontrées au niveau des frontières

- Le questionnaire adressé aux agents des services migratoires : les catégories des personnes qui traversent et ceux collaborant avec ceux qui traversent les frontières, les difficultés dans l'exercice de leur fonction
- le questionnaire adressé aux agents de douanes, le type de personnes qui traversent, le type d'activités qu'elles exercent, les difficultés rencontrées
- Quant au questionnaire adressé aux policiers des frontières et aux militaires, des questions en rapport avec, la catégorie des personnes qui traversent les frontières, le motif de la traversée, la sécurité aux frontières et les difficultés qu'ils éprouvent dans la sécurisation de ces dernières

Ces entretiens et interviews se sont déroulés dans une atmosphère détendue, sympathique, sereine et quelque fois sans tabous et avec assurance de la discrétion et la garantie de l'anonymat.

5 - Résultats et discussions

La présentation et l'analyse de nos résultats s'articulent autour de quatre thèmes : les différences culturelles, les personnages impliqués dans la dynamique aux frontières et leurs activités, les discriminations en lien avec la culture des uns et des autres, les stratégies mises en œuvre pour gérer la diversité culturelle.

Ces enquêtes ont concernés 384 personnes, et se sont déroulées en quatre phases dont la première concerne 270 personnes qui traversent quotidiennement les frontières, la deuxième phase est des agents des services migratoires 60 personnes, la troisième phase concerne à son tour les agents des douanes 30 et enfin une quatrième phase compose des policiers et militaires commis à la sécurité aux frontières 24 personnes. Signalons que ces enquêtes ont lieu du côté congolais à Goma et Bukavu et du coté Rwandais à Rubavu (Gisenyi) et Rusizi (Kamembe)

5.1. Diversité culturelle

Du point de vue culturel, nos enquêtes révèlent une diversité culturelle dans la zone sous étude.

La culture de la République démocratique du Congo reflète la diversité des centaines de groupes ethniques habitant le pays et leurs coutumes. Comme pour d'autres pays africains, les frontières du pays furent tracées par le colonisateur, sans souci particulier de coïncider avec les frontières ethniques. On distingue quelque au moins 450 langues parlées dans le pays, et un nombre sans doute équivalent de groupes ethniques. On considère généralement qu'il existe quatre grandes familles ethniques : les pygmées, les Bantous, les est-africains et les Hamites, (www. interculture.ca)

De nombreux congolais sont multilingues (langue maternelle locale, une ou plusieurs langues nationales, français), et les langues sont utilisées préférentiellement en fonction du contexte.

Le français est la langue utilisée par l'administration, les langues nationales sont généralement utilisées pour le commerce, et la langue locale dans la vie privée. (www/sebtheplayer.com).

Des pratiques argotiques existent, telles que l'Indubil dont l'existence est rapportée depuis les environs des années soixante et qui continue à évoluer de nos jours. Les mariages mixtes sont courants, en particulier en zones urbaines où les communautés se côtoient. (Georges Mulumbwa Mutambwa, 2011).

Le christianisme est la plus importante des religions en république démocratique du Congo. Elle occupe 94,9% dont l'Église Catholique 55,8 %, Protestantisme 39,1 %. L'Islam occupe 2,1 % et enfin les autres religions 5,1 %. L'article 26 de la Constitution de transition autorise la liberté de culte, avec une proposition équivalente pour la nouvelle constitution (article 22). Ces droits sont généralement respectés (Jean-Pacifique Balaamo Mokelwa, 2008).

La culture congolaise, c'est le respect de l'autre, le respect de la vie. C'est aussi le respect des règles qui s'imposent à tous et le plus souvent, la mise à l'avant de dialogue avec l'autre, la reconnaissance avec l'étranger (pays hospitalier). Au-delà les congolais misent toujours sur les tribunaux traditionnels. Le respect de la nature est un principe commun à l'ensemble des rites initiatiques congolais, il y a aussi le respect de la personne âgée, sa place cruciale dans la gestion de la cité et son affiliation à la sagesse. Le respect de la famille est sans doute l'un des repères culturels communs congolais.

Du coté rwandais par contre, les valeurs culturelles sont définies, comme des normes de référence religieuses, morales et culturelles. Elles constituent pour elle des valeurs sûres qui règlent et réglementent la conduite et le comportement de chaque membre de la communauté. Ces valeurs partagées par tout le monde couvrent tous les domaines de la vie tel que la noblesse, la générosité, l'amour, la tolérance, le patriotisme, la confiance, la perspicacité, la patience, l'équité, la générosité, la sagesse. Le culte de la vérité est recherché, comme aussi la bonne manière, la probité, la dignité et la noblesse du cœur. (www.ohchr.org)

Au Rwanda le kinyarwanda est la langue maternelle de 98% des habitants. Les nombreuses variantes dialectales sont facilement compréhensibles entre elles. Beaucoup de Rwandais parlent aussi le swahili, le français ou l'anglais. Les groupes ethniques sont les Hutus et les Tutsis. On pourrait encore citer les Banyenkombo, les Bagogwe ou les Banyambo, dont l'importance numérique est faible. 93,6 % des Rwandais sont chrétiens : 56,5 % de catholiques et 37,1 % de protestants. On notera que, depuis le génocide, les mouvements néo-évangélistes ont fait une percée remarquée. Les musulmans sont environ 4,6 % (surtout à Kigali). 0,1 % des habitants se réclament encore de l'animisme traditionnel. (www.ohchr.org). Avec la globalisation et les transformations modernes, la culture Rwandaise n'a pas eu la place qui lui revient dans la société. Elle a été négligée et on lui a nié son rôle dans la construction de la société Rwandaise basée sur des valeurs et l'humanité.

5.2 Les dynamiques transfrontalières (Acteurs, Activités et discriminations)

Tableau 2 : Acteurs et activités

N°	Activités	Acteurs ou personnages			pourcentage
		Hommes	Femmes	Total	
01	Petit commerce	18	198	216	80,1
02	Etudes	20	6	26	9,6
03	Visites et activités sportives	8	4	12	4,4
	Travail et soins médicaux	14	2	16	5,9
		60	210	270	100

Source : nos enquêtes

Ce tableau indique que sur les 270 personnes enquêtes, 216 soit 80,1 % affirment qu'ils traversent les frontières pour le petit commerce tandis que 54 autres soit 19,9 % les font pour d'autres besoins dont les études 9,6 %, le travail combiné aux soins médicaux 5,9 %, les activités sportives et les visites 4,4 %. De ces 270 enquêtés, 210 soit 77,8 % sont des femmes et 60 soit 22, 2 des hommes. Ces avis sont partagés par les agents de services douaniers et des immigrations de deux pays ; la RDC et le Rwanda. Cette thèse est renforcée par Brenton P et al (2011) qui montre que l'échange transfrontalier entre la RDC et les pays voisins de l'Est constitue la principale source de revenus pour un grand nombre de commerçants informels et en majorité des femmes pauvres qui transportent leurs produits d'un endroit à un autre.

Sur les 30 douaniers interviewés, tous soit le 100 % disent que la majorité de ceux qui traversent les frontières les font pour le petit commerce des denrées de première nécessité. Il en est de même des agents des migrations 60 enquêtés, soit le 100 % qui confirme qu'ils enregistrent ¾ des femmes et ¼ d'hommes dans les mouvements aux frontières.

Le petit commerce joue un rôle très important pour l'approvisionnement en produits vivriers des régions en déficit de production. Ainsi, dans ces zones où les options économiques sont limitées, ce petit commerce représente un mécanisme de survie et d'emploi pour plusieurs familles. En dehors de ceux-ci et de leurs dépendants, ce commerce fournit aussi un revenu important aux producteurs des marchandises échangées, aux grossistes et employés des entreprises commerciales, ainsi qu'aux transporteurs de ces produits qui sont en majorité des handicapés physiques que nous avons rencontré sur les lieux d'enquêtes.

Nous avons observé que les mouvements des populations commerçantes et autres ont également lieu sur le lac Kivu et la rivière Rusizi ou les pirogues font traverser les populations dans les eaux territoriales de la RDC, du Rwanda et certains navires changent de pavillon selon les circonstances.Ces liens commerciaux transfrontaliers très étroits sont une preuve visible de l'interdépendance économique entre ces deux Etats. Ils constituent également un levier important pour la croissance économique, ainsi que pour le rapprochement entre les populations, parfois divisées et méfiantes les unes des autres à cause des conflits politiques, économiques et ethniques qui affectent cette région et qui sont souvent à l'origine d'importants déplacements de populations.

Un Rapport d'International Alerte de 2010 renseigne que depuis des siècles, les économies de l'Est de la RDC et du Rwanda sont inextricablement liées. Le commerce transfrontalier est le mécanisme primordial d'approvisionnement de produits alimentaires et autres biens de consommation courante vitaux pour les villes frontalières dans les pays de la région des Grands Lacs, telles que Goma et Bukavu. Ainsi, le renforcement des liens de confiance entre les petits commerçants et la promotion du petit commerce transfrontalier constitue un pas important pour la consolidation de la paix dans la région.

Néanmoins, nos enquêtés disent qu'ils rencontrent plusieurs difficultés liées à la traversée des différentes frontières. C'est notamment les systèmes de taxation des marchandises et les régimes douaniers de différents pays qui n'arrivent pas à être harmonisés et dont les conséquences affectent directement les petits commerçants. À côté de ces difficultés liées à la taxation, ils soulignent d'autres difficultés d'ordre sécuritaire pour certains liés à leur appartenance ethnique et éprouvent des difficultés pour traverser les frontières, craignant pour leur sécurité, supposant que les services douaniers, d'immigration et de sécurité (police et armée) sont majoritairement occupés par ceux qui leurs sont hostiles.

Les femmes évoquent le contrôle corporel par les hommes, surtout des militaires et policiers, des violences sexuelles et de fois une taxation des marchandises qui se fait selon le tempérament des agents commis aux postes frontaliers. Ces pratiques brisent la confiance des uns et des autres et nécessitent d'être régler.

Les commerçantes provenant des milieux ruraux de la RDC ne traversent pas facilement les frontières, surtout du côté de Bukavu. Elles disent être victimes de la discrimination liée à leur appartenance géographique. Stigmatisé, ils sont traités de villageois alors qu'ils présentent la même pièce d'identité que les autres commerçants de la ville.

Certaines personnes enquêtées expliquent être victimes de discrimination à cause de leur appartenance ethnique. La haine ethnique qui s'est installée depuis plusieurs décennies touche tous les domaines de la vie de ces populations. Cette zone sous étude est occupée par des personnes aux multiples cultures différentes. C'est par exemple les ethnies hutue et tutsie qui vivent de deux cotés, des différentes langues parlées (le Kinyarwanda et plusieurs langues congolaises) et autres pratiques culturelles différentes.

Les étudiants sont un autre public qui traverse la frontière dans les deux sens. Ils franchissent généralement la frontière de façon légale. Sur les 270 enquêtés, 26 personnes soit 9,6 % sont des étudiants qui traversent les frontières régulièrement pour raison d'étude. Ils sont porteurs des documents des voyages légaux qui leurs permettent la traversée (laisser passer CEPGL et ou passe port valide). 10 parmi les étudiants enquêtés soit un taux de 40 % estiment être victime des abus de discrimination aux postes frontières par les forces de sécurités et par les agents des services migratoires et même des populations évoquant leur appartenance ethnique, leur langue et de fois leur nationalité. Les étudiants Rwandais qui étudient en RDC évoquent une discrimination liée à leur appartenance ethnique.

Une autre catégorie des enquêtés est celle des handicapés physiques, qui utilisent des chaises roulantes spéciales avec une sorte de porte-bagages pour transporter toute sorte de

marchandises à travers les frontières. Ils font partie de 270 personnes qui traversent quotidiennement. Puisqu'ils sont officieusement exemptés des taxes, du moins du côté congolais, il est très courant pour les commerçants des deux côtés de les utiliser pour exercer leurs activités frauduleuses. Ils font également le service de messagerie. Ces derniers facilitent la fraude et le commerce illicite.

Les 20 personnes handicapées rencontrées soit 7,4 % sur les 270 personnes enquêtées, estiment qu'elles sont victimes de harcèlement et tracasseries des militaires et policiers et certains agents commis aux services frontaliers et sont obligées de payer des pots de vin pour passer avec leurs colis qu'ils transportent. Certains sont même interdis d'approcher la frontière et vivent sans aucun autre moyen et pourtant, cette activité est l'unique moyen qui leurs permette la survie de leur famille. Certains sont contraints d'abandonner leurs activités.

Des liens familiaux unissent les communautés frontalières et les activités sociales transfrontalières comme les matchs de football sont courants. Nous avons également observé des mouvements des Réfugiés et rapatriés dans tous les sens. Le mouvement des réfugiés est souvent plus fluide qu'il n'y parait car certains d'entre eux visitent officieusement leur pays d'origine et reçoivent la visite d'amis et de parents restés au pays.

5.3 Des mécanismes de gestion de la diversité culturelle

Un soutien renforcé aux commerçants, notamment par le biais des associations de commerçants et même des transporteurs. Le cas des associations des handicapés qui assurent la traversée des marchandises des petits commerçants est une illustration. La représentativité des intérêts des commerçants doit être renforcée, notamment par un soutien aux associations de commerçants, afin de garantir que leurs intérêts soient défendus et pris en compte dans les politiques publiques. Ces associations pourraient également être un vecteur de formation et d'information.

Augmenter le nombre d'officier féminin serait une étape importante. Cependant il serait nécessaire de mobiliser des officiers sensibles aux problématiques de genre et aux difficultés rencontrées par les commerçants hommes ou femmes. Un professionnalisme accru et une sensibilisation renforcée aux problématiques de genre de la part des fonctionnaires s'avère important.

N'autoriser les fouilles corporelles des femmes que par des agents féminins est une mesure évidente qui devrait être obligatoire et faire l'objet d'une importante campagne de communication publique. La formation des officiers aux problématiques de genre et aux procédures douanières devrait permettre de renforcer ces mesures.

Les agences frontalières clés ne sont pas suffisamment coordonnées entre elles en RDC et au Rwanda. Généralement, une gestion efficace des frontières nécessite des contacts réguliers entre les autorités douanières des pays concernés. Une prise de décision au plus haut niveau politique des états nécessite d'être prise pour la mise en application en termes de partage de

bâtiments et d'installations aux frontières, car cela est nécessaire et faciliterait la circulation des personnes et des biens.

La levée des contraintes majeures aux échanges commerciaux entre la RDC et le Burundi, et entre la RDC et le Rwanda pourrait permettre au commerce de jouer un rôle central dans l'intégration des marchés de produits alimentaires dans la région. Cela permettrait d'augmenter les revenus des agriculteurs et de créer de véritables sources alternatives de revenus pour ceux impliqués dans des activités qui déstabilisent la région.

La libre circulation de personnes et des biens est un droit inhérent à tout individu au sens de droit naturel tel que le définit John Locke (1690), la liberté de circulation n'est autre chose que la faculté qu'a tout être humain, toute personne n'étant soumise à aucune restriction, de se mouvoir à l'intérieur de l'espace de juridiction de l'Etat dont il est ressortissant. Cette conception originelle de la liberté, en tant que droit reconnu par la société politique (polis) à toute personne relevant de son autorité, correspond à la vision libérale de la Déclaration française des droits de l'homme.

La liberté de circulation constitue dans le contexte de la globalisation un instrument essentiel par lequel se matérialisent les politiques d'intégration régionale à travers le monde. Ainsi la RDC et le Rwanda devraient fournir un effort pour faire du principe de libre circulation des personnes et des biens un objectif prioritaire pour la marche vers l'intégration économique.

Les organisations de la société civile locale plaident pour la liberté et l'inclusion des commerçants venant des milieux ruraux pour qu'ils exercent aussi leurs activités transfrontalières comme ceux de la ville. L'autorité politico administrave de la RDC, devrait s'investir de manière formelle dans la lutte contre la discrimination entretenue par certains agents commis aux frontières.

Les initiatives régionales et sous régionale de la CEPGL, COMESA, CIRGL, EAC pouvait encore permettre d'améliorer davantage ces échanges entre pays membres et rendre leurs économies beaucoup plus compétitives si des problèmes politico-socio-économiques à l'intérieur de chaque pays trouvent d'abord solutions. C'est dans ce sens que le rapport de la Banque Mondiale (2011) confirme que la coopération régionale et l'intégration économique régionale peut être la meilleure clé pour réduire les différentes contraintes politiques et d'infrastructure du commerce du commerce frontalier dans la région des grands lacs.

Conclusion

Il s'avère d'après cette étude que des mouvements des populations, le petit commerce transfrontalier occupe la place prépondérante et occupe plusieurs personnes dont la majorité est composée des femmes. En plus du petit commerce, plusieurs autres activités transfrontalières comme les études, le football, la religion etc., sont visibles à travers les frontières de trois Etats de la région des grands lacs dont la RDC et le Rwanda.

Il importe de souligner que toutes ces populations frontalières ont des similarités culturelles à certains niveaux et des différences à d'autres niveaux observables à travers leur croyance, leur physique, leur religion , l'âge, l'éducation, les valeurs, le langage et la langue, les opinions, les idées, les traits de personnalité, les expériences professionnelles et de vie, les compétences et connaissances diverses des individus. Mais sont appelés à vivre ensemble à travers des activités qui les amènent à traverser les frontières communes pour des raisons évoquées ci-haut.

Évidemment, dans la traversée des frontières, quelques entraves se font remarquer et qui peuvent être à la base du blocage à la dynamique de frontières et pousser les populations à accentuer la haine entre elles et pourquoi pas les conflits mais aussi vivre dans l'indifférence les uns des autres et ainsi retarder leur développement socio-économique.

Ce travail a essayé de brosser des mesures prises et à prendre dans la gestion de la diversité culturelle et enfin en arriver à créer un climat de confiance qui permette des bons échanges entre peuples. Il en va de l'intérêt des Etats que les peuples vivent dans la paix, la sécurité, l'harmonie et la concorde en échangeant les biens et services pour ainsi aboutir au développement tant voulu.

Le développement des échanges transfrontaliers passe par la facilitation du commerce. Il est remarqué que les femmes qui font ce commerce subissent plusieurs abus ; c'est qui a fait dans nos propositions de remèdes, le gender fait partie intégrante pour ainsi intégrer les femmes dans les services qui œuvrent aux frontières, réfléchir sur la relance de la CEPGL qui a dans ses objectifs la libre circulation des personnes et des biens.

S'agissant de la coopération entre services frontaliers, nous avons proposé que les autorités des Etats concernés prennent une décision courageuse pour une gestion efficace des frontières en vue de permettre des contacts réguliers entre les autorités douanières des pays concernés.

Enfin, la création et accompagnement des mutuelles ou associations des femmes commerçantes, des handicapés ou même d'autres groupes d'individus exerçant aux frontières qui semblent être exclus.

BIBLIOGRAPHIE SELECTIVE

[1] Annie Cheneau-Loquay, Jérôme Lombard, Olivier Ninot, (2000), Réseaux de communication et territoire frontaliers en Afrique : les limites d'une intégration par le « bas » in Les Cahiers de l'association tiers-monde, N°15

[2] Arredondo, P. (1996). Successful diversity management initiatives : a blueprint for planning and implementing. Thousand Oaks : Sage.

[3] Barth et Falcoz C., (2010). Nouvelles perspectives en management de la diversité, collection gestion en liberté, Éditions Management et Société.

[4] Brake, T. et Walker, D. (1994). Doing Business internationaly : The workbook for crosscultural success. Princeton, NJ : Princeton Training Press

[5] Brenton, P. et Soprano, C. (2018). Le petit commerce transfrontalier en Afrique : pourquoi faut-il le soutenir ?, caraïbe du Costa Rica et du Panama : le cas du bassin du fleuve Sixaola

[6] Daryush Shayegan, La conscience métisse, Albin Michel, 2012, E. Dave! et al, (2008). Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées, Les presses de l'université Laval, p. 430.

[7] Emmanuel Grégoire, (1992). « Quelques aspects des échanges entre le Niger et le Nigeria » in Les terrains du développement : approche disciplinaire des économies du Sud, ORSTOM

[8] Enda Diaspol et al, (2007). Les dynamiques transfrontalières en Afrique de l'Ouest; Analyse des potentiels d'intégration de trois « pays-frontières » en Afrique de l'Ouest

[9] Eric CHEVET, la diversité culturelle fait-elle obstacle a l'unité du genre humain ?, 2018

[10] François Constantin, (1994). Les individus dans la politique internationale, Economica

[11] François Daniel Giezendanner, 2012, Taille d'un échantillon aléatoire et Marge d'erreur - CMS-SPIP http://icp.ge.ch/sem/cms-spip/spip.php?article1641

[12] François LAYINGA, (2017). Les dynamiques transfrontalières d'échange commercial entre la République Démocratique du Congo et l'Angola dans la province du Kongo-central. Le cas Marché de Lufu, RDC,

[13] Georges Mulumbwa Mutambwa, (2010). « *The spread of Indubil through DR Congo: context and modalities* »

[14] Hughes Brieux Ekouelembaki, (2012), valeurs culturelles congolaises, http://planetebrieux.blogspot.com

[15] International Alert, (2009). Les Mots qui tuent : Rumeurs, préjugés, stéréotypes et mythes parmi les peuples des pays des Grands Lacs d'Afrique,

[16] Jean Tardif, Joëlle Farchy, (2006). *Les enjeux de la mondialisation culturelle, http/jounals.org*

[17] Jean-Pacifique Balaamo Mokelwa, (2008). Églises et État en république démocratique du Congo : Histoire du droit congolais des religions (1885-2003), L'Harmattan, Paris

[18] Jocelyne Brault (2005). Guide pratique de la gestion de la diversité interculturelle en emploi, Bibliothèque nationale du Québec

[19] John Locke, (1690). Essai sur le gouvernement civil, 5e édition de Londres, 144p

[20] Johny Egg et Javier Herrera, (1998). Echanges transfrontaliers et intégration régionale en Afrique subsaharienne

[21] Karina Jean(2000). La gestion de la diversité : caractéristiques et implantation, Université de Sherbrooke, Vol. 4, no 2
[22] Kristof Titeca avec Célestin Kimanuka, (2012). Marcher dans l'Obscurité : Le commerceinformel transfrontalier dans la région des Grands Lacs l'UNESCO sur l'Accord de partenariat économique CARIFORUM-UE

[23] Lefebvre, Augustin., (2017). Frontières culturelles et interculturalité, in frontières et transferts Culturels dans l'espace euro-méditerranéen : Dynamiques transfrontalières des pratiques Culturelles à l'époque contemporaine. Lefebvre, A. et Maar, J. (Eds.), Cahier de la Nouvelle Europe, 24, 7-13

[24] Olivier Meier, (2010), Management interculturel, 4ème édition, Dunod, Paris, Éd. Hors Commerce, 395 p.

[25] Roger Brunet, ferras R., THERY H, (2005), les mots de la géographie : dictionnaire critique, Reclus-la documentation Française, Paris

[26] Serge Le Griot, (2020). 44 ans après la création de la CEPGL, quel bilan ?

[27] Souleymane Diallo, (2011), Dynamiques transfrontalières et développement local dans un Contexte de décentralisation : le cas de la commune de Rosso Sénégal

[28] Tania Rodriguez, (2012). Dynamiques de coopération transfrontalière sur la façade

[29] Thomas, R.R. (1996). Redefining diversity. New-York : Amacom.

L'OUVERTURE DES GRANDES ÉCOLES AUX JEUNES SOCIALEMENT DÉFAVORISÉS

Nathalie MONTARGOT

Résumé

En entreprise, la diversité est source de valeurs, créatrice de retombées économiques directes et indirectes. Les Grandes Ecoles n'échappent pas à cette règle. Cette étude tente de comprendre dans quelle mesure les Grandes Ecoles favorisent l'ouverture sociale, par le biais de leurs programmes diversité. Au travers des résultats issus d'une méthodologie qualitative reposant sur une observation participante longitudinale et d'une enquête réalisée sur la base d'entretiens semi-directifs, cette recherche montre de quelle manière les Grandes Ecoles s'engagent sur le chemin de la diversité de manière volontaire et stratégique et enrichissent leur vivier de recrutement. Par ce biais, elles visent également à satisfaire les besoins des entreprises en la matière. Si cette étude montre les approches diversifiées de ces programmes diversité, inscrites dans une logique sociale et économique, elle met également en lumière leurs limites, notamment en termes de contenu, de durée et de communication transversale entre les différents partenaires. Les recommandations portent sur une vision plus systémique et articulée de l'ouverture sociale, en amont et en aval de l'accès aux Grandes Ecoles, en interne, de manière transversale et externe.

Mots clés : Ouverture sociale, Grandes Écoles, programmes diversité, codes sociaux, tutorat.

Abstract:

In business, diversity is a source of value that creates direct and indirect economic benefits. The Grandes Ecoles are no exception to this rule. This study attempts to understand the extent to which the Grandes Ecoles promote social openness through their diversity programmes. Through the results of a qualitative methodology based on a longitudinal participant observation and a survey carried out on the basis of semi-directive interviews, this research shows how the Grandes Ecoles voluntarily and strategically commit themselves to diversity and enrich their recruitment pool. In this way, they also aim to meet the needs of companies in this area. If this study shows the diversified approaches of these diversity programmes, inscribed in a social and economic logic, it also highlights their limits, notably in terms of content, duration and transversal communication between the different partners. The recommendations concern a more systemic and articulated vision of social openness, upstream and downstream of access to the Grandes Ecoles, internally, transversally and externally.

Key words: Social openness, Grandes Ecoles, diversity programmes, social codes, tutoring.

L'enseignement supérieur s'est fortement développé dans la plupart des pays, notamment les plus riches. En son sein, les Grandes Ecoles constituent un bon tremplin pour favoriser l'accès aux positions d'élite (van Zanten, 2010), sachant que les entreprises voient dans leurs étudiants un moyen de diversifier leurs viviers de talents (Peretti, 2007 ; Bruna et al., 2017, 2021). En France, en 2021, la Conférence des Grandes Ecoles (désormais CGE) regroupe 234 établissements dont les voies d'accès sont diversifiées. Ils peuvent schématiquement être classées en cinq grandes catégories de taille très inégale : les écoles d'ingénieurs (44 % des effectifs), les écoles de commerce (46 %), les instituts d'études politiques (6 %) et les écoles normales supérieures (2 %) (Bonneau et al., 2021). Qu'elles soient publiques, privées ou consulaires, françaises ou étrangères, les Grandes Écoles délivrent un diplôme visé par l'État et donnent le grade de master, soit un bac+5, reconnu par la Conférence des Grandes Écoles.

Ces institutions sont régulièrement accusées de reproduire les inégalités sociales (Bourdieu et Passeron, 1970 ; Dubet et al., 2010 ; van Zanten, 2010) et de légitimer, de par leur propre sélectivité fondée sur un modèle de sélection méritocratique, les inégalités de réussite scolaire (Albouy et Wanecq, 2003). A cet égard, l'Observatoire des Inégalités souligne le fait que les classes préparatoires et les Grandes Ecoles sont toujours aussi fermées en 2021. En effet, les enfants de cadres supérieurs représentent au moins la moitié des élèves des Grandes Ecoles et parfois jusqu'à 70 % (ENA et Polytechnique), alors qu'ils constituent à peine un quart de l'ensemble des jeunes de leur âge. Ces filières d'excellence sont ainsi accusées de ne pas être à la hauteur des enjeux de justice sociale (Bruna et al., 2017) et de favoriser l'endogamie et la ségrégation scolaire (Merle, 2012) et la clôture sociale (Allouch et van Zanten, 2008). Malgré un renouveau des politiques publiques d'éducation qui prône depuis les années 2000 l'ouverture sociale des Grandes Ecoles, à travers un ensemble des dispositifs visant à accroître la diversité sociale, la ségrégation de jeunes issus de classes populaires et leur auto-censure perdurent (Van Zanten, 2010 ; Bonneau et al., 2021). De fait, l'analyse de la base de recrutement des Grandes Ecoles s'avère en 2021 toujours très étroite, tant du point de vue de l'origine sociale et du genre de leurs étudiants, que de leurs profils scolaires. De plus, ces établissements sont très inégalement répartis sur le territoire, avec près du tiers situé en Île-de-France (Bonneau et al., 2021). L'Observatoire des Inégalités[1] dénonce donc la démarche toujours élitiste en 2021 des Grandes Ecoles qui résulte d'un processus qui commence dès la petite enfance. Il pointe également l'hypocrisie de la communication de ces Ecoles qui vantent leurs dispositifs d'« ouverture » ou de « diversité » mais qui, dans les faits, changent le moins possible leur processus de recrutement.

L'ascenseur social s'avère, de ce point de vue, toujours en panne (Dardelet et al., 2011 ; Naschberger et Guerfel-Henda, 2017). Cependant, si la classe préparatoire est toujours considérée comme une voie royale, elle ne constitue plus la voie unique pour accéder aux Grandes Écoles. Afin de contribuer à une plus grande ouverture sociale, il existe également les admissions parallèles, dites sur titre, qui permettent à des diplômés d'université, de BTS ou de DUT d'accéder à ces écoles. Le rapport 2021 de l'Institut des Politiques Publiques, sur la démocratisation des Grandes Ecoles depuis le milieu des années 2000, pointe cependant l'impuissance des dispositifs d'ouverture sociale à faciliter l'accès des lycéens issus de groupes défavorisés aux filières sélectives. En résulte, un foisonnement d'initiatives locales, sans réelle

[1] Des classes préparatoires et des grandes écoles toujours aussi fermées (inégalités.fr) avril 2021 – non repris en bibliographie

coordination nationale et rarement évaluées, qui visent à concilier la préservation d'intérêts institutionnels et la prise en compte de pressions émanant de l'environnement social, économique et politique (DiMaggio et Powell, 1983 ; van Zanten, 2010). À titre d'exemple, les dispositifs labellisés « Cordées de la réussite », qui visent à introduire une plus grande équité dans l'accès aux formations d'excellence à des candidats méritants issus de milieux modestes, n'ont bénéficié chaque année qu'à moins de 1,5 % des collégiens et lycéens en France. Ils n'ont fait l'objet que d'évaluations très partielles. Pour endiguer un isomorphisme mimétique, il paraît plus que jamais nécessaire de substituer à cette approche frileuse et fragmentée la mise en œuvre de politiques volontaristes. Ces dernières devant s'appuyant sur des expérimentations menées à grande échelle doivent donner lieu à une évaluation rigoureuse de leurs effets, afin de mieux déterminer la pertinence de leur éventuelle généralisation (Bonneau et al., 2021).

L'objectif de cette communication est de comprendre dans quelle mesure les Grandes Ecoles favorisent l'ouverture sociale, par le biais de leurs programmes diversité. Une première partie présentera la littérature sur les chemins de la diversité et les actions prises en faveur de l'ouverture sociale. Le design de recherche reposant sur une observation participante longitudinale et des entretiens semi-directifs sera ensuite précisé. Enfin, les résultats seront exposés puis discutés.

1 - Les Grandes Écoles face au défi de l'ouverture sociale

Le concept de diversité s'avère un terme complexe à définir et pourtant très souvent utilisé. S'il renvoie à l'ensemble des caractéristiques personnelles, sociales et organisationnelles participant à la construction de l'identité et de la personnalité des individus (Cornet et Warland, 2008), il n'a cependant pas de définition assurée (Garner-Moyer, 2012). De façon générale, ce concept a trait à la différence, telle qu'elle est perçue au sein d'un groupe (Bruna et al., 2017). C'est donc sous son aspect variété qu'il est le plus communément défini (Harrison, Klein, 2007). Il renvoie à des phénomènes sociaux (Cornet et Warland, 2008) :

(i) la diversité des besoins et des attentes chez les usagers et clients,
(ii) la diversité de la main d'œuvre en lien avec les besoins du marché de l'emploi.

Mais le plus souvent, c'est sous son acception normative qu'il est appréhendé.

1.1. Les chemins vers la diversité

Les obligations légales (Loi 1132-1 du *Code du travail*) renforcées par les pressions sociales, ont engendré l'apparition de nouvelles normes comme par exemple des chartes, à l'image de la charte LGBT en 2013.

Ces obligations légales, prolongées en 2004, pour certaines par la Charte de la Diversité (loi handicap, lois relatives à l'égalité femmes / hommes), ont également eu pour effet l'apparition d'actions spécifiques et de nouvelles habitudes, notamment au niveau des entreprises. Ces actions ont pu prendre la forme de partenariats avec des associations telles que "*Tremplin*" pour l'intégration d'étudiants et diplômés en situation de handicap ou encore "*Nos Quartiers*

ont du Talent", pour l'intégration de jeunes diplômés issus de quartiers dits sensibles par des actions de parrainage. D'ailleurs, ces jeunes diplômés, avec un bon niveau d'études, sont souvent passés par des Grandes Écoles qu'ils ont pu connaître *via* des dispositifs dédiés et à l'image d'« Une *Grande École Pourquoi Pas Moi*? » (Hervieu-Wane et al., 2011).

L'ouverture sociale des Grandes Ecoles vise à concilier des logiques économique et sociale (Meyer et al., 2020). Concernant l'accès aux classes préparatoires et aux Grandes Écoles, ce sont les écoles elles-mêmes, parfois aussi les lycées, avec l'aide de partenaires publics (les conseils départementaux et régionaux, l'Union Européenne, l'Education Nationale…), d'associations (Partage…), et de quelques entreprises pionnières (Accenture, Deloitte, Natixis…), qui ont été les premières à adopter une attitude « proactive ».

Les actions mises en place visent à lever les obstacles psychologiques, sociaux, économiques et/ou culturels qui peuvent freiner l'accès aux formations de l'enseignement supérieur, notamment dans les filières les plus sélectives (Meyer et al., 2020). Les démarches des Grandes Ecoles peuvent se classer en deux catégories :

(i) une procédure dérogatoire de recrutement qui a brisé le tabou du concours méritocratique à la française (initiée en 2001 par Sciences Po. avec les « *conventions d'éducation prioritaire* »)

(ii) et (ii) l'attribution de moyens permettant la réussite aux mêmes épreuves pour l'entrée à l'école. Il s'agit par exemple de la convention ESSEC, « *Une prépa, une Grande École pourquoi pas moi ?* » créée en 2002, qui aujourd'hui a essaimé son programme dans plus de 250 établissements supérieurs engagés dans un projet d'ouverture sociale et sur la base établie par celle-ci.

Parallèlement, la création du « label diversité » pour la diversité en entreprise, créée en 2008, traduit la volonté du gouvernement d'agir en faveur de la diversité dans l'entreprise par la CGE.

Elle rassemble sous une même commission Diversité, plusieurs groupes travaillant sur des thèmes liés : l'égalité Hommes- Femmes, le Handicap, l'Ouverture Sociale. Cette commission se donne pour projet d'examiner comment, à l'intérieur de l'enseignement supérieur d'excellence, sont vécues, habitées, considérées, toutes les questions relatives à la gestion des différences et des diversités.

1.2. Les actions volontaires des Grandes Écoles et des acteurs publics et privés

Nous le voyons, la gestion de la diversité ne répond pas uniquement à des injonctions légales et règlementaires (hard law) et les organisations s'orientent vers des initiatives (prix, trophées, chartes, normes, labels, certificats) relevant de la « soft law ».

Ainsi, les nombreuses actions en faveur de la diversité sociale ont inspiré la rédaction et la création de chartes, de rapports, de labels et de programmes, allant dans le sens d'une dynamique forte en faveur de l'égalité des chances dans le monde éducatif (Dardelet et al., 2011 ; Naschberger et Guerfel-Henda, 2017). En 2005, tout d'abord, la Charte pour l'égalité

des chances dans l'accès aux formations d'excellence a été signée par le Gouvernement, les universités et les Grandes Écoles. Elle confirme la volonté politique de développer les initiatives visant à permettre à tous les élèves qui, pour des raisons diverses, s'autocensurent, manquent de référent et d'information et n'osent pas s'engager dans des voies de formations d'excellence, d'accéder à des études supérieures valorisantes et ambitieuses (Dardelet et al., 2011 ; Bourdieu et Passeron, 1970).

En 2007, le rapport du Sénat sur la diversité sociale se propose d'aller dans le sens de ces actions et développe essentiellement trois leviers : lever l'autocensure ; encourager l'accès et le suivi des élèves dans les classes préparatoires et les Grandes Écoles ; multiplier, mieux coordonner et évaluer les expérimentations. Un impact mesurable de ces actions menées en faveur de l'égalité des chances sociales et la réussite des jeunes face à l'entrée dans l'enseignement supérieur, et notamment dans des filières d'excellence, est la création du programme « Cordées de la Réussite ». Ce dernier lutte en effet contre le manque d'informations et le phénomène d'autocensure des élèves par un accompagnement continu dès le collège et jusqu'à l'enseignement supérieur (Dardelet et al., 2011).

Lancé en novembre 2008 avec comme objectif d'introduire une plus grande équité sociale dans l'accès aux formations d'excellence, il s'agit d'un label attribué dans le cadre d'un partenariat entre le Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et le Ministère chargé de la politique de la ville. Ce label est attribué aux « têtes de cordées », c'est-à-dire aux établissements supérieurs (Grandes Écoles, Universités, Classes Préparatoires) porteurs de projets et partenaires d'établissements secondaires situés prioritairement dans des quartiers inscrits dans la politique de la ville (dynamique espoir banlieues). Ces programmes prennent le plus souvent la forme d'un tutorat, un levier d'action pro-diversité souvent utilisé dans l'enseignement supérieur (Bruna et al., 2017 ; Bruna et Zanat, 2021 ; Dardelet et al., 2011), de type « *Une Grande École Pourquoi Pas Moi ?* » (régulièrement appelé PQPM). Il existe aujourd'hui près de 350 cordées sur le territoire avec un nombre total d'élèves bénéficiaires qui s'élève à un peu plus de 200 000. Ce programme, qui attache une importance à la parité, vise de bons élèves au capital social, culturel et économique plutôt faible (Bourdieu et Passeron, 1970), représentatifs d'une « précarité sociale » (correspondant au 21ème critère de discrimination de la loi L.1131-1 du Code du travail).

C'est l'ANCT (Agence nationale de la cohésion sociale) qui finance les cordées de la réussite et assure le suivi et l'évaluation de ces interventions. En moyenne, une cordée de la réussite bénéficie d'un financement d'environ 10 000 euros, souvent complété ensuite par des financements parallèles (ministère de la politique de la ville, ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche et de l'innovation, conseils généraux et régionaux, communautés d'agglomérations urbaines, fondations d'entreprises…) ou de l'autofinancement. Aujourd'hui, la généralisation des Cordées à toutes les structures de formation, tous les niveaux d'enseignement et tous les territoires font que son inscription dans le Code de l'éducation est désormais à l'ordre du jour (Saa, 2012).

Si la plupart des Grandes Écoles se sont investies dans ces programmes en faveur de la diversité de manière proactive, d'autres se sont engagées sur ces actions par esprit d'imitation (Benyahia-Taibi, 2010 ; Redon, 2016). Les Grandes Écoles n'ont donc pas attendu d'être mises

à l'épreuve pour prendre conscience de leur responsabilité citoyenne, en développant des projets ou des modalités pédagogiques favorisant la diversité sociale de leurs étudiants. Une dynamique se manifeste ainsi depuis quelques années mobilisant tous les acteurs de la société (politiques, entreprises, formateurs…). Elle s'inscrit dans un mécanisme qui cherche à mobiliser leurs parties. Martinet et Reynaud (2008) indiquent que les stratégies peuvent aller d'attentiste à proactive en passant par un mode adaptatif. Par la suite, Biwolé Fouda (2014) relate les diverses attitudes possibles en matière de RSE, mais qui peuvent être tout autant applicables au thème de la diversité en remplaçant le terme "éco" par diversité : stratégie écodéfensive, stratégie écoconformiste et stratégie écosensible. Ainsi, une entreprise attentiste ou écodéfensive aspire à limiter les coûts liés aux investissements sociaux (et écologiques) et cherche une rentabilité économique immédiate. Pour ce faire, elle peut prendre le risque de contourner les contraintes légales. Les entreprises adaptatives ou écoconformistes privilégient aussi le profit, mais respectent au minimum les contraintes légales. A l'opposé, les entreprises proactives ou écosensibles ont une vision à long terme et cherchent un équilibre entre les différentes dimensions économique, écologique, sociétale et peuvent aller au-delà des exigences légales.

Pour les entreprises comme les écoles, lorsqu'il s'agit d'adopter une stratégie adaptative tant matière de RSE que de gestion de diversité, il est possible qu'elles le fassent par esprit d'imitation, afin de rester "dans la course". Elles visent alors une meilleure performance organisationnelle dans laquelle l'ouverture à la diversité est fortement associée à la performance des équipes (Ashby, 1956 : Knickerbocker, 1973 ; Peretti, 2007 ; Benyahia-Taibi, 2010 ; Redon, 2016), malgré de possibles accrocs en termes de communication (Lauring et Villesèche, 2019). Si la gestion de la diversité comporte fondamentalement une part de stratégie (Cornet, Delhaye, 2007), elle n'échappe cependant pas aux mécanismes d'imitation. Deux raisons principales peuvent ainsi pousser les organisations à l'imitation par la pression concurentielle ou par incertitude, notamment par le prisme d'un isomophisme mimétique (DiMaggio, Powell, 1983 ; Benyahia-Taibi, 2010 ; Redon, 2016). Dans cette course à la performance économique, le respect des normes établies joue un rôle primordial. Le fait d'agir comme les autres entreprises ou comme les autres écoles relève aussi de normes sociales au sens où elles relèvent d'usages qui peuvent avoir une portée de type stratégie politique (Hillman et Hitt, 1999 ; Rival, 2012).

2 - Design de recherche

Les chercheurs ont mis à profit leur fonction dans une Grande Ecole (Adler et Adler, 1987). Une observation participante longitudinale basée sur la qualité de référent diversité au sein d'une Grande Ecole a ainsi été menée, afin de permettre de générer de la connaissance à couvert, directement sur les terrains de recherche.

2.1. Design de recherche

Pour répondre à l'objectif de recherche, le choix méthodologique s'est porté sur l'analyse longitudinale de la fonction de Référent Diversité au sein d'une Grande Ecole. Le recueil de

sources documentaires internes et de celles relatives au Groupe Ouverture Sociale de la CGE (désormais GOS). Celui-ci regroupe 300 membres dont les Grandes écoles mais aussi des fondations, associations, entreprises, partenaires universitaires et représentants des pouvoirs publics. Son objet est de mutualiser les bonnes pratiques et de dupliquer le tutorat étudiant dans l'ensemble des Grandes Ecoles, dont certaines ont contribué à cette étude. Enfin, la conduite d'entretiens menés auprès de Référents et Directeurs de Grandes Ecoles investies dans l'ouverture sociale a permis de trianguler les données.

2.2. Recueil des données

Le recueil des données repose simultanément sur de l'observation participante sur une longue période de 12 années (de 2009 à 2021) dans le cadre d'une responsabilité des programmes diversité d'une Grande Ecole et d'une participation en tant que membre du Groupe Ouverture Sociale de la CGE. Afin de trianguler les données, 13 entretiens semi- directifs ont été menés auprès d'acteurs responsables de la mise en place et/ou la gestion de programmes diversité au sein de Grandes Ecoles. L'échantillonnage de ces entretiens s'est constitué par l'activation d'un réseau créé grâce à la participation aux réunions du GOS et à nos contacts avec l'Académie de Paris. Cet échantillon, présenté dans le tableau 1, a respecté le principe de diversité (D'Hainaut, 1975 ; Blanchet et Gotman, 2001), afin de capturer le plus de concepts et établir des contrastes (Voynnet Fourboul et Point, 2006). Les critères de choix des répondants ont été les suivants : être un acteur responsable de la mise en place ou de la gestion d'un programme diversité au sein d'une Grande Ecole et participer aux réunions du GOS.

Tableau 1 : Composition de l'échantillon

Répondant	Fonction	Entreprise	Lieu
A	Homme - Directeur Général	Grande Ecole de commerce	Ile de France
B	Homme - Manager Développement réseau	Grande Ecole de commerce	Ile de France
C	Femme - Directrice prospective et développement de projets	Grande Ecole de commerce	Ile de France et Centre
D	Femme - Responsable des affaires générales et culturelles	Grande Ecole d'ingénieurs	Bourgogne-Franche-Comté
E	Femme - Responsable de la diversité	Grande Ecole de commerce	Ile de France
F	Femme - Responsable du Pôle Ouverture Sociale de la Conférence des Grandes Ecoles	Conférence des Grandes Ecoles	Ile de France
G	Homme – Directeur Général	Grande Ecole d'ingénieurs	Ile de France
H	Femme- Responsable de la diversité	Grande Ecole de commerce	Ile de France

I	Homme- Responsable de la diversité	Grande Ecole de commerce	Ile de France
J	Homme – Directeur Général	Grande Ecole de commerce	Ile de France
K	Femme – Responsable du Centre Egalité des Chances	Grande Ecole de commerce	Ile de France
L	Homme – Coordinateur de programme	Grande Ecole de commerce	Ile de France
M	Femme – Responsable de la diversité	Grande Ecole de commerce	Nouvelle Aquitaine,

2.3. Traitement des données

Chaque entretien a fait l'objet d'une analyse thématique « verticale », consistant à analyser les thèmes évoqués par chaque sujet séparément. Une cohérence thématique inter-entretien a ensuite été étudiée par le biais d'une analyse thématique « horizontale », qui a permis de relever les différentes formes sous lesquelles apparaissent les thèmes d'un entretien à l'autre (Blanchet et Gotman, 2006). Une comparaison constante des données recueillies a permis de faire ressortir par la suite les enjeux sous-jacents de la diversité dans les Grandes Ecoles. Cette méthodologie s'inscrit dans un positionnement épistémologique de type interprétativiste (Perret et Séville, 2007).

3 - La politique d'ouverture sociale des Grandes Écoles

Cette recherche exploratoire a permis de révéler que la gestion de la diversité et l'accompagnement vers une plus grande ouverture sociale relèvent d'une orientation stratégique prégnante dans les Grandes Écoles.

3.1. Le management de la diversité dans les Grandes Ecoles : un outil essentiel en faveur de l'ouverture sociale

La diversité sociale en matière de recrutement symbolise l'évolution et l'enrichissement du vivier de recrutement des Grandes Ecoles :

> « *Avec les établissements secondaires, on a renforcé nos relations, nos contacts. C'est devenu un label de qualité. On joue un peu un rôle moteur. Ça a redynamisé les établissements secondaires de la cordée, ils mettent ça en avant, les parents sont contents, ça rassure* » (responsable des affaires générales et culturelles et responsable du programme PQPM d'une école d'ingénieur de Franche-Comté).

Cette recherche d'ouverture sociale permet également de correspondre en amont aux attentes des entreprises avec lesquelles elles sont inévitablement en lien :

> « *On a vu les entreprises qui se sont bougées. Elles touchent à la diversité parce qu'il y a un problème de recrutement des cadres lié à la démographie. Elles ont compris que les talents sont partout et qu'il faut aller les chercher partout. Elles s'adaptent et nous, on est dans la chaîne. C'est l'entreprise qui nous renvoie un certain nombre de choses et nous dit de quels profils elle a besoin… C'est une donne nouvelle dans la mondialisation. Elle nous demande tel type de diversité car sur tel marché international, il lui faut des cadres biculturels, par exemple. À nous de les former* », (directeur général d'une Grande École de commerce parisienne membre de la CGE).

D'ailleurs, les entreprises cherchent cette diversité et multiplient les partenariats avec ces Grandes Écoles, que ce soit au travers de recrutements directs, de stages, de sponsoring, d'actions de communication ou indirectement en recourant à des actions *via* des associations. Ainsi, par le biais de *Nos Quartiers Ont des Talents*[2] ou de *Article 1*[3] (anciennement Passeport Avenir), de nombreuses entreprises de tous secteurs telles que EDF GDF, Accenture, Amazon, BNP Paribas, Air France, mais aussi des structures plus petites telles que des PME ou TPE, cherchent à prolonger leur politique diversité. Elles ont également pour ambition de recruter des étudiants d'origines sociales diverses issus de ces Grandes Écoles et les aident à s'insérer sur le marché du travail grâce à des collaborateurs / parrains de l'entreprise. Une démarche d'accompagnement social qui contribue à changer les représentations en interne et une démarche possiblement itérative, le tutoré pouvant devenir par la suite tuteur et modèle pour ces jeunes.

Ces actions de coaching ou de mentorat visent à promouvoir la diversité et permettre aux jeunes défavorisés d'intégrer le monde du travail, même si ce n'est pas dans l'entreprise du parrain. Il s'agit bien là dans un investissement productif, promesse de plus-value potentielle et de performance générée par la diversité d'un collectif supérieur à celui de groupes homogènes (Ashby, 1956). Cette possible performance future pour l'entreprise induit cependant le fait que *« gérer la diversité, c'est accepter la non- conformité au service du développement de l'entreprise »* (Alis et Fesser, in Peretti, 2007). Les partisans de la discrimination positive en font un argument de poids. La pluralité des profils, la variété des expériences, l'hétérogénéité des compétences, contribueraient à créer de la valeur en entreprise (Peretti, 2007).

D'une certaine manière, en se penchant sur certaines actions dédiées, le lien entre Grandes Écoles et entreprises semble bien acquis en matière de diversité. Cela participe d'orientations stratégiques choisies et presque similaires de la part des deux mondes. Ces orientations stratégiques sont davantage induites en entreprises que du côté des Grandes Écoles. La diversité s'explique en termes de choix pour satisfaire aux exigences des entreprises elles-mêmes, censées être à la recherche de cette diversité :

> « *L'enjeu pour les Grandes Écoles, leur finalité est de sortir des produits finis les plus opérationnels possibles pour les entreprises* ». (Manager développement réseau)

[2] https://www.nqt.fr/
[3] https://wwwarticle-1.eu/

À la croisée d'une orientation stratégique identique se retrouvent des avantages directs et indirects pensés et souhaités par les deux parties. Tout d'abord des avantages directs : une plus large clientèle, des talents divers aux compétences variées... Finalement, Grandes Écoles et entreprises ont le même objectif : plus de diversité pour une plus grande clientèle et plus de talents potentiels permettant d'obtenir un avantage économique certain.
« *L'intérêt de diversifier est aussi pédagogique car la richesse naît de la diversité. Dans des MBA par exemple, en mettant seulement des ingénieurs ensemble, tu as une culture d'ingénieur et donc pas autant de diversité de points de vue, de richesses que si tu brasses des géographes, des historiens, des juristes, des ingénieurs, etc.* », (manager réseau d'une Grande École de commerce, membre de la CGE, et responsable d'un programme type PQPM).

Les autres avantages sont indirects : réputation et bonne image. Or à l'heure de la mondialisation et de la forte concurrence, pouvoir assurer une bonne réputation et une bonne image, c'est pouvoir faire la différence et ainsi assurer sa pérennité sur le marché.

3.2 Approches diversifiées et réactives des politiques d'ouverture sociale

Les entreprises ont du mal à intégrer de façon effective le concept polysémique de diversité (Garner-Moyer, 2012) si ce n'est de façon souvent réactive, face aux lois imposant notamment des quotas. Ainsi, incitées par les normes en vigueur, ces dernières mettent en place des actions visibles destinées aux populations susceptibles d'être discriminées. Or, l'incitation des lois tend à atténuer le bien-fondé de leurs actions. Elles peuvent renforcer le sentiment de segmentation des processus RH dédiés et provoquer par là-même une redondance d'actions désapprouvée par les collaborateurs. Elles peuvent parfois aussi engendrer de la contre productivité en renforçant l'effet de stigmatisation.

Elles trouvent ainsi un moyen d'amener plus de représentativité en la matière. Ainsi, quelques Grandes Écoles ayant mis en place PQPM ont aussi adhéré à la FÉDÉEH (Fédération Étudiante pour une Dynamique Études et Emploi avec un Handicap). Cette association fonctionne sur les mêmes bases que PQPM, soit un engagement étudiant sous la forme d'un tutorat. Elle a pour mission d'optimiser les conditions de formation et d'insertion professionnelle des jeunes en situation de handicap.

Il est donc possible de dire que certaines de ces Grandes Écoles se sont aussi engagées dans la voie de la diversité pour satisfaire leurs partenaires que sont les entreprises.

> « *Les Grandes Ecoles doivent sortir des produits finis les plus adaptés aux besoins des entreprises* » (Membre de la CGE, responsable d'un programme diversité dans une Grande Ecole).

Les Grandes Écoles peuvent donc elles aussi faire montre d'une attitude réactive, non par pression légale, mais davantage d'un point de vue économique et social (Redon, 2016).

3.3. Les engagements adaptatifs des Grandes Écoles en matière d'ouverture sociale

La typologie de Martinet et Reynaud (2004) évoquée en revue de littérature définit les stratégies des entreprises allant d'attentiste à proactive en passant par un mode adaptatif. Il apparaît que les Grandes Écoles modifient aussi leurs attitudes en fonction des situations. Ainsi, les approches de la diversité des Grandes Écoles ne sont pas si éloignées de celles des entreprises et s'apparentent à une attitude adaptative.

> « *Je suis convaincue que les étudiants des Grandes Écoles ont d'urgence besoin d'être confrontés à cette diversité. Ils vont l'être après, dans les entreprises. Si on ne les amène pas dans cette mixité tout de suite, comment cela va se passer après ?…* » (Directrice prospective et développement projet d'une Grande École).

Mais là où la diversité est pensée en termes de réaction du côté des entreprises, comme évoqué en ce qui concerne la question des quotas, elle est beaucoup plus pensée comme anticipation de la part des Grandes Ecoles. Les Grandes Écoles n'attendent pas que les lois leur imposent de mettre en place des actions dédiées, mais anticipent les besoins des entreprises soumises à ces mêmes lois.

Cependant, pour certains sujets, Les Grandes Écoles aussi sont plus amenées à réagir qu'à adopter des actions proactives. C'est le cas de la question des boursiers ou encore de l'adhésion au programme PQPM, pour certaines écoles :

> « *C'est accompagné d'argent si on le met en place. C'est le cas de l'ACSÉ et d'un certain nombre de dispositifs types Cordées… Ce sont des dispositifs d'incitation et de valorisation de l'institution et en même temps, juridique car la loi vient corriger un certain nombre de discriminations. Sans cela, naturellement, les écoles auraient mis très longtemps à réagir et à le mettre en place, malgré les vrais problèmes dans les banlieues, les ghettos, etc. ».* (Directeur d'une Grande École, membre de la CGE).

À ceci s'ajoute le problème des codes sociaux que les étudiants issus de la diversité n'ont pas tous intégrés. En effet, ces codes sont donnés à une minorité d'élèves sélectionnés en amont des Grandes Écoles, mais une fois intégrés dans ces établissements, ils sont moins suivis sur ces aspects. Seuls ceux qui ont le réflexe de continuer à les travailler arriveront à correspondre aux attentes des entreprises :

> *« Au final, les clients de l'école, c'est l'entreprise. La réalité de l'organisation des entreprises, parce qu'ils demanderont tels types de compétences, de langues, il faut faire en sorte que les jeunes puissent les acquérir. La formation doit le mettre en conformité de l'entreprise. Par exemple, les codes sociaux, l'orthographe, la culture générale, etc. On ne peut s'en exonérer car cela les rattrapera en recrutement dans l'entreprise. On ne peut pas baisser l'exigence de notre recrutement car cela se répercutera à l'embauche… On doit travailler dans la diversité tout en étant aussi exigeant. On donne des clés, des repères, on tend la main en disant c'est possible, à la condition de travailler. Au final, l'entreprise (ou l'organisation) sanctionnera. Tout est lié* ». (Directeur d'une Grande École d'ingénieur).

Cette limite réside dans le fait que les Grandes Écoles ont devancé les besoins des entreprises en matière de diversité, mais n'ont pas abouti à un résultat parfait, dans la mesure où certains diplômés manquent encore de codes sociaux essentiels. Elle implique donc de mettre en place des actions correctrices, qui sont souvent le résultat de subventions. Cependant, elles peuvent rester ponctuelles, isolées et sans grand effet sur l'environnement immédiat, tant en interne pour les Grandes Écoles qu'en externe vis-à-vis des entreprises.

Les Grandes Écoles recrutent également des étudiants qui sont issus de la diversité, mais n'ont pas bénéficié des programmes qu'elles mettent en place pour les lycéens et collégiens. Par voie de conséquence, une minorité d'étudiants a intégré ces codes sociaux et une grande majorité aurait besoin de modules spécialisés permettant l'apprentissage de ces derniers. À cet égard, il convient de souligner la création récente du Bureau National des Étudiants en École de Management (BNEM) qui réunit, après une année d'existence, les étudiants de 25 écoles françaises. « L'objectif est double : représenter les étudiants à l'échelle nationale et travailler ensemble sur des thématiques retenues :

> *« comme l'égalité des genres et la lutte contre le sexisme et les violences sexuelles et sexistes et promouvoir la diversité sociale par la mise en place d'initiatives destinées à rendre nos établissements plus accessibles à l'ensemble des étudiants, quelle que soit leur origine sociale »*.
> Responsable de la diversité et membre du Groupe Ouverture Sociale de la Conférence des Grandes Ecoles – Nouvelle Aquitaine

Ces résultats nous amènent à réinterroger la relation Etablissements scolaires / Grandes Écoles / Entreprises en matière d'ouverture sociale. N'est-elle pas à repenser de façon plus systémique, structurée et approfondie qu'elle ne l'est actuellement ? Par-delà les actions ponctuelles amenant ces différents univers à interagir en faveur d'une meilleure ouverture sociale, des programmes et actions plus ciblées et mieux articulées ne seraient-elles pas à envisager ?

4. Discussion : Vers une plus grande ouverture sociale

Les résultats vont être discutés et des préconisations suggérées afin de lutter contre les inégalités sociales d'accès aux Grandes Ecoles (Albouy, Wanecq, 2003). Il s'agit de réfléchir à la façon de renforcer le lien existant, en amont des actions des Grandes Ecoles avec les collèges, les lycées et les associations, en interne avec les étudiants, le corps professoral ainsi que le personnel d'encadrement et de direction, en aval, avec les organisations, de et de manière transversale entre établissements d'enseignement supérieur. Il convient également de penser le contenu d'actions qui, jusqu'à présent sont éparses (DiMaggio et Powell, 1983 ; van Zanten, 2010).

4.1. Ancrer les programmes diversité dans la durée

Tout d'abord, il convient de souligner que la mise en place des politiques diversité vise une égalité des chances et des objectifs de justice sociale (Dardelet et al., 2011). Elle fait cependant l'objet d'une appropriation à géométrie variable de la part des Grandes Ecoles (Bruna et al., 2017 : Naschberger et Guerfel-Henda, 2017) et interroge quant à la pérennité des actions mises en œuvre. Son application dépend en effet de l'engagement des dirigeants et des ressources qu'ils y consacrent, afin que ces actions s'inscrivent durablement dans le temps et soit en congruence avec les valeurs affichées par les Grandes Ecoles (Meyer et al., 2020). Ces dernières subissent des tensions, entre volonté d'ouverture sociale, niveau d'excellence académique à conserver, réputation à garder et rentabilité économique à préserver. Ces phénomènes de résistance peuvent provenir du corps social étudiant et de leurs familles, mais aussi du corps enseignant craignant une dépréciation de la qualité de la formation, une chute dans les classements des Grandes Ecoles et au final, une baisse d'attractivité de l'Ecole et de la valeur des diplômes qu'elle délivre (Dubet et al., 2010 ; Bruna et Zanat, 2021). Ces tensions peuvent ralentir le processus d'ouverture sociale (Meyer et al., 2020) et nécessitent une vigilance particulière et des actions à long terme, afin d'accroître l'adhésion des parties prenantes internes et externes à cette politique. Une illustration de ces tensions peut être donné avec la réforme de l'ENA, symbole de l'endogamie des élites françaises, qui sera transformée en un Institut national du service public (INSP) en janvier 2022. Une mission dirigée par le directeur général de Pôle emploi, Jean Bassères, débute sa réflexion en juin 2021. Elle a pour objectif de traiter des problématiques relatives à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes et à la promotion de la diversité des profils au sein de l'encadrement supérieur. Cette réforme remet en cause la hiérarchie sociale interne de l'Etat remontant au début du XVIIIe siècle et de fait, implique la suppression de l'accès direct aux grands corps d'inspection de la fonction publique. Elle nécessite de *« passer outre la résistance des grands corps sans donner le sentiment d'affaiblir le recrutement ni la qualité des futurs hauts fonctionnaires »*[4].

4.2. Travailler les codes sociaux et lutter contre l'auto-censure

Une démarche d'accompagnement social contribue à changer les représentations des acteurs. A cet égard, les actions en faveur d'une plus grande ouverture sociale doivent s'inscrire dans la durée à différents temps. En amont de l'entrée dans les Grandes Ecoles, les actions sont entreprises avec les collèges, les lycées et les associations, pendant le cursus, des tutorats sont mis en place avec des étudiants dont le capital culturel, social et souvent économique est plus élevé. Certes, ce dispositif vise à renforcer la confiance en soi et à sécuriser le parcours accompagné du tutoré vers une ascension sociale, mais il faut également considérer le risque de domination sociale et le mépris possible du tuteur envers le tutoré (Allouch et van Zanten, 2008 ; Bruna et Zanat, 2021). Le choix et la formation préalable des tuteurs étudiants (profil, objet du tutorat, distance/proximité avec le tutoré, modalités de l'échange, évaluation) s'avèrent donc cruciaux. La bienveillance, la compréhension et la recherche de points communs, par exemple en matière de musique, de sport, de jeux ou d'applications informatiques sont à privilégier. A ce titre, un baromètre de l'ouverture sociale dans les

[4] La fin de l'ENA, une étape vers le renouveau de l'Etat (lemonde.fr) avril 2021 – non repris en bibliographie

Grandes Ecoles en 2015 et réédité en 2019 a été publié par la CGE, dans le cadre du GOS. Il présente un large diagnostic de la situation de l'ouverture sociale dans les Grandes écoles membres de la CGE. Parmi ses objectifs sociétaux, il y a celui de « développer la conscience sociétale de tous les étudiants dans le cadre de leur formation et de leurs expériences étudiantes, pour en faire des futurs manageurs et dirigeants responsables et conscients des atouts de la diversité »[5].

Ainsi, malgré l'existence de programmes du type PQPM destinés à des élèves d'établissements secondaires, en amont des classes préparatoires à l'entrée aux Grandes Écoles, il reste encore de nombreux obstacles à l'ouverture sociale en faveur des jeunes défavorisés socialement (Redon, 2016 ; Naschberger et Guerfel-Henda, 2017 ; Meyer et al., 2020 ; Bonneau et al., 2021). Les programmes diversité qui visent à lutter contre la reproduction sociale (Duru-Bellat, 2010 ; van Zanten, 2010) doivent donc pouvoir combattre l'inégalité en matière de capital social et culturel (Bourdieu et Passeron, 1970). Pour ce faire, il semble donc important que les programmes diversité puissent repenser l'égalité des chances des jeunes défavorisés socialement en termes de capacité de financement des études, d'accès au capital social et aux réseaux, d'encouragements et de soutien visant à lutter contre l'autocensure (Dardelet et al., 2011 ; Naschberger et Guerfel-Henda, 2017). Un autre objectif sociétal du baromètre de l'ouverture sociale est d'ailleurs celui d'assurer une meilleure diversité sociale et territoriale des étudiants dans les Grandes écoles, y compris les plus sélectives. Et également la volonté d'accompagner les étudiants de milieux moins favorisés ou en situation de précarité en leur apportant des solutions sociales, financières et pédagogiques pour s'assurer de leur réussite.

Par ailleurs, les résultats montrent que, si les programmes diversité visent à faire découvrir et intégrer les codes sociaux, améliorer la culture générale, l'expression orale et écrite, au final l'ascenseur social peine toujours à remplir son rôle (Naschberger et Guerfel-Henda, 2017). Des actions en faveur de l'apprentissage codes sociaux permettant une meilleure socialisation serait donc à envisager (Bruna et al., 2017).

Cette sensibilisation pourrait se situer en amont de l'entrée aux Grandes Écoles, mais aussi une fois les étudiants intégrés. Plusieurs Grandes Écoles ont déjà pris conscience des difficultés rencontrées par ces étudiants issus de la diversité qu'elles ont choisis d'accueillir. De ce fait, plusieurs actions ont été mises en place depuis quelques années, visant notamment la communication écrite (Projet Voltaire) et la prise de parole en public. Parallèlement, les étudiants peuvent se saisir au sein de leur propre Grande Ecole, mais également en se regroupant de façon collective entre Grandes Ecoles, de cet enjeu social. A ce titre, le Bureau National des Étudiants en École de Management (BNEM) qui a choisi de retenir la promotion de la diversité sociale dans leur réflexion à mener s'avère représentatif.

[5] https://www.cge.asso.fr/themencode-pdf-viewer/?file=https://www.cge.asso.fr/wp-content/uploads/2019/12/2019-12-04-CP-L%E2%80%99ouverture-sociale-dans-les-Grandes-%C3%A9coles-un-engagement-fort-et-continu.pdf – Non repris en bibliographie

4.3. Renforcer le dialogue et l'interaction entre Grandes Ecoles et parties prenantes

Un renforcement du dialogue entre les différentes parties prenantes permettrait d'affiner les actions en faveur de l'ouverture sociale et de lutter contre la ségrégation scolaire (Merle, 2012) et le phénomène d'auto-censure (Van Zanten, 2010 ; Bonneau et al., 2021).

Dans la même veine, le travail d'accompagnement mis en place sur une base volontaire par des tuteurs externes à l'école, au niveau des associations et des entreprises semble précieux. A cet égard, l'existence d'associations de type « *Nos Quartiers ont Des Talents* » vise à rapprocher les étudiants issus de la diversité (et pourtant diplômés de haut niveau, voire de Grandes Écoles), des entreprises en leur donnant la possibilité de comprendre les codes sociaux qui leur font défaut. Ce type de structures peut illustrer la difficulté de ces actions amont à percoler sur le terrain. Elles jouent également le rôle d'intermédiaires entre Grandes Écoles et entreprise. De fait, un accompagnement particulier lors des périodes charnières d'insertion professionnelle, qui engendrent souvent un recours fort au capital social, s'avère déterminante (Bourdieu et Passeron, 1970). A cet égard, les attentes des entreprises varient en matière de codes sociaux et culturels à adopter. Des actions généralistes ne sont donc pas toujours adaptées pour ces étudiants, qui ont des difficultés à transposer les savoirs acquis à des environnements inconnus et non abordés lors des modules et cours dédiés.

Qui plus est, s'ajoute à ces difficultés, des attentes d'entreprises qui ne sont pas toujours explicites et / ou transmises aux Grandes Écoles. Ces dernières ne peuvent donc totalement relever le challenge de l'ouverture sociale. C'est comme si certaines Grandes Écoles ne parvenaient pas à sortir des étudiants « prêts à l'emploi » concernant cette population issue de la diversité. Ainsi, il serait intéressant d'intensifier le dialogue avec les entreprises (censées vouloir intégrer ces étudiants issus de la diversité), conjointement au renforcement des actions dédiées.

Conjointement aux programmes, renforcer le dialogue entre les Grandes Écoles et les entreprises apparaît comme un élément incontournable d'amélioration des politiques diversités, tant du point de vue des entreprises que du point de vue des Grandes Écoles. Certaines Grandes Écoles, comme les écoles d'ingénieurs, lancent ponctuellement des rencontres avec les entreprises, notamment avec les PME. Ces actions sont surtout centrées sur les métiers proposés et à destination directe des étudiants. C'est aussi le cas avec le forum Rencontre. Or, un dialogue direct entre les entreprises et les personnes en charge de construire les programmes dans les Grandes Écoles où évoluent certains de ces étudiants pourrait s'avérer utile.

En effet, une co-construction pour amener plus de diversité nécessite probablement que les deux parties en question puissent définir ce qu'elles entendent par diversité. Cependant, le concept de diversité revêt une multitude de significations et d'acceptions (Garner-Moyer, 2012). S'accorder sur une acception commune dans les Grandes Écoles et les entreprises serait donc une étape essentielle, avant même d'envisager des actions d'ouverture sociale qui puissent être en totale adéquation avec les besoins des entreprises. Ainsi, les partenariats existants entre entreprises et Grandes Écoles ne sont peut-être pas encore des plus optimaux. S'ils permettent l'insertion des étudiants de façon facilitée parfois, les modalités d'interaction

doivent être repensées à l'aune de la question de la diversité. En somme, tant qu'entreprises et Grandes Écoles n'auront pas une définition commune de la diversité, il sera difficile pour ces dernières de correspondre à 100 % aux attentes et besoins des organisations.

Conclusion

L'ouverture sociale des Grandes Ecoles doit concilier des logiques économiques et sociales (Meyer et al., 2020). Cette diversité est créatrice de valeurs, mais également créatrice de retombées économiques, même si elles sont indirectes. Si au départ les incitations sont fortes en faveur de l'ouverture sociale du côté des Grandes Écoles, il s'agit d'une orientation stratégique source d'avantages directs (une plus large clientèle, des talents divers aux compétences variées...) et indirects (réputation et bonne image). Les écoles s'engagent donc sur la voie de la diversité dans une optique stratégique qui vise notamment à satisfaire les entreprises qui, pour la plupart, y sont poussées par des normes prégnantes.

Les écoles intègrent une dimension d'ouverture sociale de façon volontaire et stratégique, même si elles n'ont pas d'obligations légales, contrairement aux entreprises. De même, elles sont davantage dans l'anticipation plutôt que dans la réaction.

Les actions qu'elles proposent s'avèrent parfois insuffisantes, faute de mettre en œuvre des actions systémiques. Ce constat repose également sur l'importance des codes sociaux insuffisamment intégrés par les étudiants issus de la diversité et pourtant indispensables au sein des entreprises. Un dialogue clair avec les entreprises permettrait à ces dernières d'exprimer clairement leurs besoins. Ainsi, les Grandes Ecoles pourraient donner aux étudiants concernés les moyens de les satisfaire. Un travail de dialogue autour du concept même de diversité et d'inclusion sociale pourrait également être effectué entre les parties prenantes de manière systémique et articulée, en amont et en aval de l'accès aux Grandes Ecoles, mais également en interne, transversale et externe.

Cette étude ouvre des voies de recherche. L'interaction entre Grandes Écoles et entreprises mériterait d'être étudiée de manière approfondie, en termes d'insertion des étudiants. Une étude quantitative pourrait prolonger l'analyse qualitative présentée dans ce papier. Des voies de recherche ultérieures permettraient une éventuelle triangulation des données. Ceci afin d'étudier la trajectoire de carrière des étudiants issus de la diversité.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Adler P.A, Adler P. (1987), *Membership roles in field research*. Newbury Park, CA: Sage

[2] Albouy T.et Waneck, V. (2003), « Les inégalités sociales d'accès aux grandes écoles ». Économie et Statistique, n°361, p. 27-52.

[3] Allouch, A. et van Zanten, A. (2008), Formateurs ou "grands frères" : Les tuteurs des

programmes d'ouverture sociale des Grandes Écoles et des classes préparatoires, *Éducation et sociétés*, Vol. 21, p. 49-65.

[4] Ashby W. R. (1991), Requisite variety and its implications for the control of complex systems. In *Facets of systems science* (p. 405-417). Springer, Boston, MA.

[5] Benyahia-Taibi G. (2010), « La stratégie d'imitation : une perspective par les compétences » *Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, n° 242, p.93-98.

[6] Biwolé Fouda J. (2014), « Le choix d'une stratégie. Quelles variables privilégier selon les contextes ? », *Revue française de gestion*, Vol.7, n°244, p. 11-32.

[7] Blanchet et Gotman (2001), *L'enquête et ses méthodes : l'entretien*, Paris, Dunod.

[8] Bonneau, C., Charousset, P., Grenet, J.et Thebault, G. (2021). *Grandes écoles : quelle « ouverture » depuis le milieu des années 2000 ?*, Rapport Institut des Politiques Publiques, n° 30.

[9] Bourdieu P. et Passeron J.-C. (1970), La Reproduction. Éléments pour une théorie du système d'enseignement. Paris : Editions de Minuit.

[10] Bruna M. G., Montargot N. et Peretti J. M. (2017), « Point de vue : les nouveaux chantiers du management de la diversité », *Gestion 2000*, Vol. 34, n° 5, p. 433-462.

[11] Bruna M. G. et Yanat, Z. (2021), Article introductif–Éthique, Diversité & Inclusion : défis sociétaux et pratiques innovantes dans l'Enseignement Supérieur, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. 26, n°6, p. 5-21.

[12] Cornet A., Warland P. (2008), *GRH et gestion de la diversité*, Dunod.

[13] DiMaggio P. et Powell W. (1983), The Iron-Cage Revisited : Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Field, American Sociological Review, 48, April, 147- 160.

[14] Dubet, F., Duru-Bellat, M. et Vérétout, A. (2010), *Les sociétés et leur école. Emprise du diplôme et cohésion sociale*. Média Diffusion.

[15] Garner-Moyer H. (2012), *Réflexions autour du concept de diversité, éclairer pour mieux agir*, AFMD.

[16] Dardelet, C., Hervieu-Wane, F. et Sibieude, T. (2011), *Une grande école: pourquoi pas moi?: Le droit au mérite*. Armand Colin.

[17] Hillman A.J., Hitt M.A. (1999), «Corporate political strategy formulation: a model of approach, participation, and strategy decisions», *Academy of Management Review*, vol. 24, n°4, p. 825- 842.

[18] Harrison D., Klein K. (2007), «What's the difference? diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations», *Academy of Management Review*, Vol. 32, n° 4, p.1199- 1228.

[19] Knickerbocker F.T. (1973), *Oligopolistic Reaction and Multinational Enterprise*, Harvard Business School: Boston.

[20] Lauring, Jakob et Florence Villesèche (2019), « The Performance of Gender Diverse Teams: What Is the Relation between Diversity Attitudes and Degree of Diversity? », European Management Review, 16 (2), p. 243-254.

[21] Martinet A.-C., Reynaud E. (2004), *Stratégie d'entreprise et écologie*, Economica : Paris.

[22] Merle P. (2012), La ségrégation scolaire, La découvertes, Repères.

[23] Meyer M., Joly C., Jaeck M. et Marais M. (2020), « Entre mission et marché : la diversité, enjeu stratégique des grandes écoles de management françaises ? ». *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, Vol. XXVI, p. 91-114.

[24] Naschberger C. et Guerfel-Henda S. (2017), « La promotion de l'égalité des chances dans l'enseignement supérieur Bilan d'expérience de plusieurs Grandes Écoles », *Management & Sciences Sociales*, n° 22, p. 153-171.

[25] Perret V. et Seville M. (2007), « Fondements épistémologiques de la recherche », *in* R.A. Thietart, *Recherche en management*, Dunod, p. 13-33.

[26] Peretti J-M. (direction) (2007), *Tous différents. Gérer la diversité dans l'entreprise*, Éditions d'Organisation.

[27] Redon G. (2016), « Politique de gestion de la diversité dans les grandes écoles françaises : quelles intentions stratégiques ? », *@GRH*, Vol. 2, n° 19, p. 37-64.

[28] Rival M. (2012), « Are firms' lobbying strategies universal? A comparison of lobbying by French and UK firms», *Journal of Strategy and Management*, vol. 5, n° 2, p. 211-230.

[29] Saa S., (mars 2012), *Rapport à Monsieur le ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche : « Une chance de réussite pour tous », l'ouverture sociale dans l'enseignement supérieur.* ACSÉ.

[30] Van Zanten, A. (2010), L'ouverture sociale des grandes écoles : diversification des élites ou renouveau des politiques publiques d'éducation?. *Sociétés contemporaines*, (3), 69-95.

[31] Voynnet-Fourboul C., Point S. (2006), « Le codage à visée théorique », *Recherche et Applications en Marketing,* vol. 21, no 4, p. 61-78.

MIXITÉ DES CARRIÈRES UNIVERSITAIRES DANS UN PAYS MÉDITERRANÉEN, LE LIBAN : UNE DYNAMIQUE EN MARCHE ?

Abir MOUKADDEM
Doctorante, Le Cnam-Paris, Laboratoire LISE
(abir_moukaddem@hotmail.com)

Anne-Françoise BENDER
Enseignante-chercheure Le Cnam-Paris, Laboratoire LISE
anne-francoise.bender@lecnam.net

Résumé

L'objectif de cette communication est de mettre le point sur la place accordée par les établissements universitaires et les organisations à la mixité des carrières dans un pays méditéranéen, le Liban. Nous traitons comment les différences des pratiques organisationnelles et modes de gouvernance adoptées par les différentes universités privées et publiques affectent les stratégies et les perceptions de carrières des femmes. Dans ce contexte, en se basant sur un cadre théorique interactionniste, nous avons effectué des recherches statistiques puis menés des entretiens exploratoires dans le cadre d'une méthodologie qualitative. 15 entretiens semi-directifs ont été menés auprès des femmes universitaires rattachées à différentes universités privées et publiques au Liban. Ces entretiens nous ont permis d'établir certaines hypothèses liées aux perceptions des femmes universitaires sur les freins et leviers de carrière. Nos premiers résultats ont montré des différences de perception de carrière liées à plusieurs facteurs organisationnels, et sociétaux. Ils révèlent en particulier des différences liées aux règles de gestion adoptées dans les universités privées et publiques ainsi que les stratégies de carrières des universitaires libanaises dans différents environnements.

Mots-clés: *Mixité des carrières, Femmes universitaires, Liban, Diversité*

Abstract

The objective of this paper is to examine the role of academic institutions and organisations in promoting gender diversity in a Mediterranean country, Lebanon. We discuss how the differences in organisational practices and modes of governance adopted by private and public universities affect women's career strategies and perceptions. In this context, based on an interactionist theoretical framework, we carried out statistical research and conducted exploratory interviews using a qualitative methodology. Fifteen semi-structured interviews were carried out with female academics from different private and public universities in Lebanon. These interviews allowed us

to establish hypotheses related to the perceptions of female academics on career barriers and levers. Our initial results showed differences in career perceptions linked to several organisational and societal factors. In particular, they reveal differences related to the management rules adopted in private and public universities and the career strategies of Lebanese academics in different environments.

Keywords: *Career diversity, Women academics, Lebanon, Diversity*

Le lien entre mixité et performance des entreprises, fondé sur le business case de la diversité, a émergé différents questionnements dans la littérature. La mixité et l'égalité professionnelle entre les genres se manifestent comme des éléments de performance pour l'économie et les entreprises (S. Landrieux-Kartochian, 2005). S. Landrieux-Kartochian (2005) traite dans ses travaux trois principales dimensions des avantages de la performance lié à la diversité: au niveau des ressources humaines, elle souligne que la mise en place des politiques de féminisation ou de gestion de la diversité pourrait contribuer à un management des ressources humaines efficace. En outre, au niveau commercial, d'une part la mixité des salariés favorise une meilleure compréhension des préférences et des attentes de la clientèle, et d'autre part la gestion de la diversité permet à l'entreprise de se créer un avantage concurrentiel. Bien qu'au niveau financier, elle montre que dans le but d'améliorer les relations avec leurs actionnaires, les entreprises auraient intérêt à pouvoir imposer de politiques dynamiques en matière de féminisation. La gestion de la diversité est une politique de gestion qui instaure une culture d'entreprise fondée sur la non-discrimination, l'égalité des chances et le respect des différences (Bender, 2004). Au niveau social, de nombreuses pratiques ont été améliorées par la fonction Ressources Humaines dans le but de permettre aux femmes d'améliorer leurs progressions professionnelles d'une part et de réduire les inégalités d'autre part (C. Falcoz, 2017). Cet auteur souligne que les politiques d'intégration et d'égalité des chances relatives au management de la diversité, visent la reconnaissance et l'évolution des différences d'emploi entre les genres. Au niveau de la gestion des ressources humaines, elle vise à renforcer l'égalité des chances en termes de recrutement, d'évolution, de mobilité et de rémunération (Garner-Mayer, 2006).

Ces thématiques sont en revanche très récentes et peu explorées dans les pays MENA. Du fait de son ouverture économique et démocratique et des relations internationales, le Liban est un des pays concernés au premier plan par l'intégration de l'égalité entre les femmes et les hommes au travail, et la mixité des positions professionnelles, non seulement au niveau du monde des organisations, mais aussi dans les établissements universitaires. J. M Abalkhail (2018) souligne que dans les pays arabes du Moyen-Orient, les femmes sont confrontées à des contraintes de carrière similaires à celles rencontrées par les femmes dans différents contextes de l'enseignement supérieur. Cela nous permet de s'interroger sur les questionnements suivants: suivantes: **Quelle place est-elle accordée par les organisations à la mixité des carrières? Comment les différences des pratiques organisationnelles et mode de gouvernance adoptés par les différentes universités privées et publiques affectent-elles les stratégies et les perceptions de carrières des femmes**?

Compte tenu du faible nombre d'études sur les carrières féminines au Liban et de la rareté des chiffres sur les femmes universitaires, nous avons entrepris d'étudier les stratégies des carrières des femmes dans le milieu universitaire au Liban. Notre recherche adopte un cadre théorique interactionniste qui mobilise la théorie de la structuration sociale de Giddens (1984) et le modèle de Fagenson GOS (Genre-Organisation-Système) (1990).

Dans ce contexte, nous avons effectué des recherches statistiques puis mené des entretiens exploratoires dans le cadre d'une méthodologie qualitative basée sur des entretiens semi-directifs. 15 entretiens semi-directifs ont été réalisés auprès de femmes universitaires rattachées à différentes universités privées et publiques au Liban. Ces entretiens nous ont permis d'établir certaines hypothèses liées aux perceptions des femmes universitaires sur les freins et leviers de carrière. Nos premiers résultats ont montré des différences de perception de carrière liées à plusieurs facteurs organisationnels, et sociétaux. Ils révèlent en particulier des différences liées aux règles de gestion adoptées dans les universités privées et publiques. Sur la base de ces premiers résultats et en nous appuyant sur notre cadre conceptuel, nous réaliserons dans nos prochains travaux un questionnaire pour étudier dans une plus perspective dynamique les stratégies de carrières des universitaires libanaises dans différents environnements et préciser les effets des premiers facteurs de contingence mis en lumière dans la présente étude.

1. Cadre théorique et conceptuel:

Nous adoptons dans notre recherche un cadre théorique interactionniste, qui mobilise la théorie de la structuration sociale de Giddens (1984) et le modèle de Fagenson GOS (Genre-Organisation-Système) (1990). Notre méthode de recherche est également guidée par les préconisations de Layder, sociologue britannique spécialiste des carrières.

En fait, Antony Giddens (1984) élabore la théorie de la structuration des systèmes sociaux pour qu'elle constitue un modèle théorique adéquat pour rendre compte des relations entre les interactions sociales, concrètes, situées ici et maintenant, et des structures sociales pérennes dans l'espace et le temps tel que les institutions et les normes culturelles. Il considère que "la structure", le structurel, se compose d'un ensemble de règles et de ressources qui favorisent et contraignent les interactions entre des acteurs spatialement et historiquement situés. Ces règles et ressources sont des propriétés des systèmes sociaux au sein desquels les personnes interagissent, influençant les comportements en interaction, et sont produites et reproduites par ces comportements (BaillyBender, 1998). La théorie de structuration vise la conciliation d'une approche subjective en donnant une importance principale aux motivations et aux connaissances des personnes produites au cours des interactions, accompagnée d'une analyse "objective" des contextes sociaux et matériels dans lesquels elles évoluent. Le cadre théorique de Giddens présente l'intérêt de conciliar approche individuelle et approche collective des carrières, en tenant compte des réalités subjectives et objectives de celles-ci. Il a également été utilisé dans les travaux de Derek Layder (1991) sur les carrières des acteurs. Cet auteur britannique utilise cette théorie comme un cadre général pour la recherche. Sur cette base, Layder (1993) a élaboré

un modèle de recherche pour étudier les interactions sociales et propose un cadre méthodologique qui distingue plusieurs niveaux systémiques en interaction, pour étudier l'action humaine et l'organisation sociale. Ce cadre comprend des macros-phénomène, comme les phénomènes structurels et institutionnels, ainsi que des micro-phénomènes, comme le comportement en interaction et les subjectivités.

Nous adoptons ce cadre interactionniste dans notre étude afin d'étudier les stratégies des carrières des femmes dans le milieu universitaire et leur progression. Ainsi, nous pouvons comprendre comment les femmes perçoivent subjectivement leur carrière dans des contextes objectifs et subjectifs de divers. Cette approche nous permettra de traiter et d'étudier comment les femmes perçoivent et utilisent les différentes ressources et contraintes afférentes à ces contextes. Ce modèle de recherche est tout à fait compatible avec un cadre conceptuel plus spécifiquement élaboré pour étudier le genre et les carrières des femmes dans les organisations: le modèle de Fagenson GOS (Genre, organisation, système), qui va nous aider à structurer notre recherche et notre réflexion. En fait, Ce modèle développé par Fagenson (1990) et repris par Belghti-Mahut (2004), est lui aussi fondé sur les systèmes (Fagenson, 1993) et reconnaît l'interaction simultanée entre la personne, l'organisation et la société. Il apporte une perspective globale et contextuelle sur les carrières des femmes. Cette approche affirme que le comportement des femmes et leur progression limitée dans les organisations s'expliquent par les rapports de genre mais aussi par les contextes organisationnels, sociétaux et institutionnels dans laquelle elles évoluent.

Les études de carrière des femmes dans la région MENA et au Liban :

Les recherches dans la région MENA en général et au Liban sur les femmes universitaires sont peu nombreuses (Hejase et al. 2013). Dans ce contexte, Karam et Afiouni (2014) ont étudié le statut actuel des femmes universitaires dans les pays de cette région et le rôle que peuvent jouer les politiques et pratiques en matière de ressources humaines liées au genre pour le développement des femmes au travail dans les établissements universitaires. Ainsi, en étudiant des facteurs généraux au niveau macro ayant un effet sur les politiques des RH et les pratiques pertinentes pour les femmes au travail en général, les auteurs montrent la nécessité de relier les facteurs macro aux politiques organisationnelles pour créer un contexte d'emploi équitable pour les femmes. En outre, Haidar (2018), en étudiant la représentation équitable des femmes dans les postes de direction dans les établissements d'enseignement supérieur au Liban, montre la présence insuffisante des femmes aux postes de direction et les doubles efforts qu'elles doivent exercer pour être reconnues. Les travaux universitaires français ayant montré l'impact des règles de progression sur la carrière des femmes, nous nous intéresserons dans notre étude aux règles de promotion. Il est essentiel de comprendre comment les systèmes de progression de carrière universitaire ont lieu dans les universités privées et publiques dans le milieu libanais afin de cerner leur impact sur les perceptions des carrières des femmes envers leur progression.

Les études et recherches françaises, portant sur les carrières des femmes universitaires, ont quant à elles montré l'importance des règles de gestion, ainsi que les différences de progression entre les disciplines. En fait, en distinguant les disciplines où la progression est soumise au concours d'agrégation du supérieur de celle où la progression a lieu par l'obtention d'une habilitation à diriger des recherches, Sabatier et al (2015) soulignent une difference disciplinaire au niveau de la progression de carrière des femmes et reflètent que les chances pour elles de devenir professeure des universités ne sont pas identiques selon la discipline étudiée. Ces travaux nous conduisent à nous intéresser aux influences respectives des règles de gestion des ressources humaines sur la perception de la carrière, mais aussi aux variables sociétales présentes dans le modèle de Fagenson et manifestement très prégnantes au Liban. Pour cela, nous avons mené des entretiens exploratoires auprès des enseignantes-chercheurs dans le milieu libanais.

2. Méthodologie de la recherche:

Afin de pourvoir répondre à nos premiers questionnements, nous avons procédé tout d'abord à la recherche de statistiques sur la situation des femmes dans la recherche. Nous avons ensuite conduit une étude exploratoire au moyen d'entretiens semi-directifs réalisés auprès de 15 enseignantes-chercheures rattachées aux différentes universités privées et publiques au Liban.

2.1 Situation des femmes dans la recherche au Liban:

Au niveau des effectifs de la recherche, d'après le conservatoire national de la femme dans la recherche du CNRS-L, le pourcentage des chercheuses dans les universités ne dépasse pas 35 % malgré que les doctorantes représentent 60% de la totalité des doctorants au Liban. En étudiant leur présence selon les disciplines, nous remarquons qu'elles sont plus représentées dans les sciences humaines et sociales que dans les sciences dures.

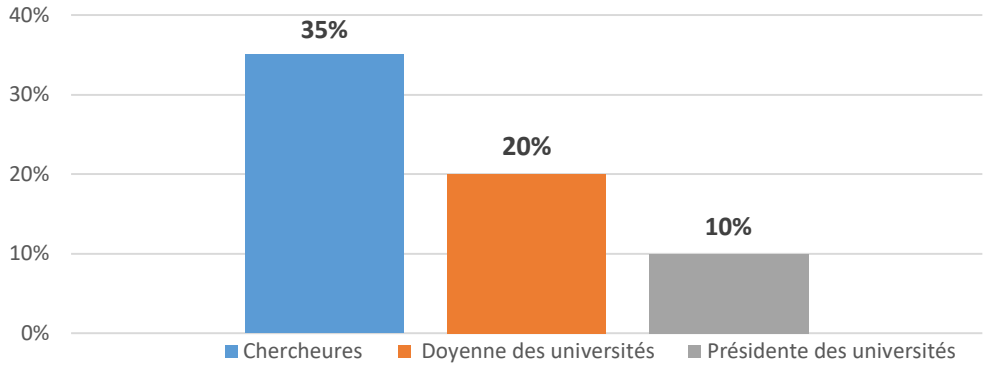
Tableau n° 1: Répartition des chercheures dans les disciplines en 2019

Sciences humaines et sociales	Sciences durs
47%	27%

Source : Conservatoire National de la Femme dans la Recherche, CNRS-L

En outre, la présence des femmes dans les positions hiérarchiques élevées, est moindre, selon le graphe ci-dessous :

Graphe 1: Les femmes universitaires dans les positions hiéarchiques au Liban (*Source CNRS-L,2019*)



Enfin, afin de mieux comprendre la situation actuelle des femmes universitaires dans les universités, il est essentiel de savoir comment les femmes sont réparties entre les universités publiques et privées au Liban. A ce stade, nous avons mené une enquête empirique auprès des universités privées et publiques les plus anciennes et classées parmi les premières[1] au Liban. Nous montrons dans le tableau ci-dessous la répartition du corps professoral en genre auprès de quatre universités privies différentes et l'université publique au Liban.

Tableau 2 : Répartition du corps professoral en genre entre universités privées et public au Liban (2017-2019)

	Universités privés					**Université public**				
	Homme	%	Femme	%	Total	Homme	%	Femme %		Total
American University of Beirut (AUB)	547	60%	367	40%	914					
Université Saint-Joseph de Beyrouth (USJ)	178	45%	221	55%	399					
Lebanese American University (LAU)	410	48%	434	52%	844					
Beirut Arab University (BAU)	539	56%	414	44%	953					
Université Libanaise (UL)						3170	58 %	2295	42%	5465
Total:	1674	54%	1436	46%	3110	3170	58 %	2295	42%	5465

[1] Webiometric, ranking web of universities

Source : Site et département des RH des universités

En comparant la part des femmes auprès des universités privées et publiques, nous ne remarquons pas une grande différence entre leur répartition. Les systèmes et règles de progression adoptés entre les universités privées et publiques diffèrent toutefois entre les deux secteurs. Les travaux universitaires français ayant montré l'impact des règles de progression sur la carrière des femmes, nous nous intéresserons dans notre étude aux règles de promotion. Il est essentiel de comprendre comment les systèmes de progression de carrière universitaire ont lieu dans les universités privées et publiques dans le milieu libanais afin de cerner leur impact sur les perceptions des carrières des femmes envers leur progression.

Système de progression dans les universités au Liban

Au Liban, il existe deux types d'établissements d'enseignement supérieur: l'Université libanaise (UL), (l'université unique de statut publique) et les universités de statut privées. Le système de promotion et l'avancement de la carrière académique du personnel est fondé sur des titres des grades et non des postes. L'obtention des titres des grades dépend du système universitaire de l'université de rattachement, et la recherche dans les universités est un élément primordial qui est très fortement lié à l'avancement du personnel universitaire. (Hanafi et al, 2013). L'avancement et la progression du cheminement de la carrière universitaire de l'individu sont liés à la recherche et à la publication continue pour progresser. Comme le souligne Arvanitis et al (2018), l'obligation de publier dans le but de promouvoir dans la carrière académique, représente la motricité de la production scientifique. Parmi les universités privées, certaines imposent la norme de la publication d'un nombre d'articles publiés dans des revues reconnues et à fort impact à chaque grade pour maintenir son emploi et se procurer un grade. D'autres se fondent sur la qualité des réalisations de l'enseignant-chercheur et de leur importance sur aux plans académique, scientifique, professionnel, social ou humain, compte tenu de la spécificité du champ disciplinaire et du parcours de carrière de l'enseignant-chercheur, pour l'octroi d'une promotion. Bien que dans l'université publique, la progression de carrière des enseignants-chercheurs soit basée sur un nombre précis de publications, elle tient compte de l'ancienneté à chaque grade et il n'y a pas de risque de perte d'emploi ou de régression du poste. Après deux ans de recrutement et d'ancienneté en tant que vacataire, pour passer au grade supérieur, trois publications sont demandées pour passer du grade professeur-assistant au grade de professeur-associé; cinq ans supplémentaires d'ancienneté et cinq publications additionnelles sont exigées pour le grade professeur.

Les études françaises nous conduisent à nous intéresser aux influences respectives des règles de gestion des ressources humaines sur la perception de la carrière, mais aussi aux variables sociétales présentes dans le modèle de Fagenson et manifestement très prégnantes au Liban. Pour cela, nous avons mené des entretiens exploratoires.

2.2 - Entretiens exploratoires:

Notre étude exploratoire adopte une méthodologie qualitative basée sur des entretiens semidirectifs pour la collecte des données. 15 entretiens semi-directifs ont été menés auprès des enseignantes-chercheures rattachées aux différentes universités privées et publiques au Liban don't leur âge varie entre 39-65 ans. Etant donné que notre recherche s'inscrit dans le cadre d'une approche qualitative, nous avons eu recours à la méthode de l'analyse thématique pour le traitement et l'analyse des données. Nos entretiens ont eu lieu en deux phases:

- **Phase 1** : Cette phase a constitué en une étude préalable réalisée dans le cadre d'un mémoire de recherche sur la carrière des femmes universitaire dans le secteur public. L'objectif était de détecter les facteurs décisifs qui permettent la progression et l'avancement de la carrière des femmes à l'université.

Notre guide d'entretien englobait les principaux sous-thèmes suivants :
  - Les objectifs de carrière fixés au début, en mi et en fin de carrière.
  - Le cadre universitaire et institutionnel.
  - La conciliation vie privée et professionnelle.
  - La satisfaction et les critères de réussite d'un enseignant-chercheur.

- **Phase 2** : Dans cette phase, conduit récemment, dans une démarche inductive, nous nous sommes davantage appuyé sur le modèle de Fagenson. L'objectif était de recueillir les perceptions des enseignantes-chercheures libanaises envers leur progression de carrière, ainsi que les éléments précédents, mais aussi leur compréhension de l'importance des règles de gestion et de l'impact des disciplines sur cette dernière. L'enjeu est d'explorer, dans le milieu libanais, l'influence des variables trouvées dans les études françaises et plus globalement dans les recherches sur les femmes universitaires.

Pour élaborer notre guide d'entretien afin de mener notre étude exploratoire, nous nous sommes inspirées des travaux abordés dans la littérature pour la compréhension de la progression des carrières des femmes adoptées dans les recherches précédentes et sur les différentes variables en nous inspirant du modèle de Fagenson GOS (Genre- Organisation-Système). Nous présentons cidessous les principaux sous-thèmes abordés:

1. Les parcours professionnels, les difficultés principales, la satisfaction et les critères de réussite de la carrière.
2. Les systèmes d'avancement et de progression de la carrière universitaire.
3. Le cadre universitaire et institutionnel des universités privées et publiques.
4. La conciliation vie professionnelle et vie privée.
5. Perception des enseignantes-chercheurs envers la représentation des femmes libanaises dans la societé.

Nous présentons dans le tableau suivant les caractéristiques de l'échantillon interviewés :

Tableau n° 3 : Caractéristiques de l'échantillon interviewé

		Chimie	Biologie	Maths	Droit	Gestion	Economie	Total
Universités privés	Prof. assistant	-	-	1	-	-	-	5
	Prof. associé		1	-		2	1	
	Prof					-	-	
Université publique	Prof.	2	2	1	-		-	10
	Prof. associé	-	-	2	1	2		
	Prof assistant				-			

L'âge de nos interviewées varie de 39-65 ans.

Nos critères de sélection adoptés pour le choix de notre échantillon sont les suivants :

- Enseignantes-chercheure titularisées
- L'ancienneté au sein de l'université de rattachement (10 ans et plus),
- Les disciplines variées
- Les grades : professeur assistant, professeur associé et professeur
- Universités publiques et privées
- Situation matrimoniale : mariée et célibataire

3. Présentation des résultats *:*

Nos entretiens ont montré des différences de perception de carrière des femmes universitaires liées à plusieurs facteurs organisationnels et sociétaux.

3.1 Les facteurs organisationnels:

En nous référant au modèle de recherche de Layder, les contextes organisationnels, subjectifs et objectifs, renvoient au « setting » de niveau « méso », et influencent la perception des carriers des femmes envers leur progression dans leur milieu.

- On observe un impact diffèrent des systèmes de progression sur les perceptions des carriers des femmes entre les universités privées et publiques. En effet, la différence au

niveau des systèmes de promotion d'avancement entre les universités affecte différemment la progression des femmes entre les deux secteurs.

Dans les universités privées, les enseignantes-chercheurs déclarent qu'elles sont soumises à un système plus exigeant et une pression de publication plus forte que dans le public. Certaines universités exigent la publication dans des revues à fort impact pour maintenir leur progression, demeurer à leur grade et préserver leur place au sein de l'université. Ceci les oblige à travailler sous une forte pression afin de publier, quelles que soient les contraintes, pour maintenir leur progression d'une part et demeurer à leur grade d'autre part. Cependant, en dépit des exigences de publication, le privé favorise des avantages et des pratiques telles que des primes de recherche motivant et encourageant la progression des femmes.

Professeure-assistante, mathématiques ,65 ans (Université privée) : L'Université A est très sérieuse, je crois que c'est un des meilleurs, il est exigeant et il y a des critères très claires qui sont liées essentiellement aux publications, un des critères aussi que tu sois bien évalué aussi par les étudiants mais les critères essentiels sont la publication. Il y a une très grande pression de publication il n'a que cela sinon tu es « lecturer », on n'a pas de progression et si tu rentres en disant que tu veux un grade de professeur et tu ne le fais pas le contrat n'est pas renouvelé, c'est aussi simple que ça. Tu es rejeté, ou tu as une dégradation si tu as de la chance mais tu ne peux plus avancer….

Professeure-associée, gestion, 41 ans (Université privée) : … En fait, il n'y a pas beaucoup de risques les 5 premières années si on est docteur et on se joigne à l'Université C on a le bénéfice du doute mais les enseignants-chercheurs sont stables jusqu'à déposer son dossier de promotion à la sixième année, et cette année c'est l'enfer il y a toujours combien de publication en catégorie A , combien de conférences, les évaluations des étudiants et dans le passé, avec 4 publications de catégorie B ils passaient leur promotion mais maintenant les dossiers il n'y a pas moins que 8 articles donc on est en train de monter la barre, ça devient de plus en plus compliqué… Oui il y a une pression certainement de progression…

Dans le secteur public, les enseignantes-chercheurs ne se trouvent pas face à une pression de publication pour favoriser leur progression ou prévenir le risque de perte de leur emploi. Pour certaines, le secteur public représente une stabilité d'emploi quel que soit le grade obtenu. Elles relèvent que cela favorise leur progression et leur avancement en grade sans être accompagné du risque de perdre leur emploi. Plusieurs considèrent que le fait de travailler dans une ambiance stable et sans pression continue est plus avantageux pour progresser. Le système de promotion adopté est moins exigeant au niveau du nombre d'articles par rapport aux universités privées. Cependant, d'autres soulignent que ce système de promotion est fondé sur des critères anciens, qui ont besoin d'être remis à jour afin de mieux évaluer la progression de leur carrière scientifique. D'autres enseignantes-chercheurs trouvent que ce système manque de motivation et ne fournit pas d'incitation à progresser, du fait d'un manque du système de progression équitable. Elles considèrent que le système n'est pas homogène entre les disciplines et qu'il conduit à un plafonnement à un grade précis quel que soit le nombre d'articles publiés.

Professeure, mathématiques, 46 ans (Université publique) : ….C'est bien comme ici mais je pense qu'il faut vraiment que ça évalue comme il faut, c'est plus avantageux pour moi d'être dans une étape plus simple, donc passer d'un grade à un autre en restant dans une même université sans avoir un risque de perdre mon travail parce que je n'ai pas progressé parce que dans plusieurs années j'ai eu des enfants je n'ai pas pu avancer. Pour moi personnellement, c'est beaucoup mieux que je travaille dans une ambiance sans pression…

Professeure, biologie, 39 ans (Université publique) : … Non, une fois je suis arrivée à la position où je suis, non. Maintenant je prime ma vie personnelle vu le contexte que je fais part je me dis après tout à quoi ça sert, si je veux publier c'est parce que c'est une passion. Peut-être dans le privé malgré quoiqu' il y ait cette pression mais il y a un cadre qui vous soutient… Dans le privé, il y a une exigence mais c'est respecté…J'ai des collègues dans d'autres universités, ils le sentent comme plus comme une pression bien qu'ici à l'Université B il y ait une certaine liberté de choisir. Je peux le faire ou je peux ne pas le faire, par contre il y a un défi dans le privé, pour préserver sa place il faut le faire….

- Les femmes universitaires bénéficient de plus d'avantages dans les universités privées que dans le public. Elles bénéficient davantage de soutien organisationnel et d'opportunités de développement dans les universités privées.

En fait, les opportunités de développement professionnel et le soutien professionnel sont plus remarquables et favorisés chez les enseignantes-chercheures rattachées aux universités privées. Malgré l'absence des plans d'organisation d'actions et de développement clairs au sein de l'université B dans le milieu public, certaines femmes perçoivent des opportunités de développement à travers l'internationalisation et les programmes de recherche. Le soutien organisationnel et les opportunités de développement se manifestent dans les universités privées à travers les primes de recherches, les collaborations de recherche, les récompenses de publication. En outre, nous trouvons dans des universités privées l'existence des pratiques reliées aux règles de promotion qui tiennent compte du rôle sociétal des enseignantes-chercheurs envers leur famille ainsi que l'existence du mentorat dès leur recrutement à l'université et au début de leur carrière, ce qui favorise leur avancement dès le début. Ce qui n'est pas le cas dans le secteur public.

Professeure, chimie, 45 ans (Université publique) :…. Ici à l'Université B, il n'y a pas ces opportunités qui encouragent et qui t'incitent à progresser et à continuer comme j'étais en train déjà de le dire…. Non non, par exemple même pour le congrès tu sais qu'à l'université A toutes les personnes font de la recherche, les personnes bénéficient de participation à des congrès deux fois par année. Chez nous cela n'est même pas présent. Au moins il faut faire un bilan pour voir qui publie qui non, et encourager à assister à des congrès internationaux. Maintenant si on veut participer, on fait face à plusieurs problèmes, si ce n'est pas une participation orale, tu n'es pas soutenu, et cela dans ton propre projet de recherche. Par exemple je connais ma collègue qui est à l'université A, elle a présenté son abstract pour une conférence à l'USA, elle a été refusée.

Malgré cela elle m'a dit qu'elle va participer pour faire des réseaux, des connexions, leur établissement les incite à continuer et à progresser….

Professeure-associée, gestion, 41 ans (Université privée) : … Il y a des primes pour commencer à avoir des soutiens de la recherche s'il veut voyager et à utiliser pour la recherche. Aussi chaque année on a un support financier pour aller à des conférences si on a un article accepté. Aussi on a des primes de recherche si on réussit à publier dans des tops journaux. On est récompensé par publication. Oui on est valorisé et on a le soutien de notre établissement…Oui j'en ai toujours profité dans ma carrière, on a des récompenses financièrement mais pas directement. On a un pourcentage qui est mis en marche sur le salaire de 2% ou de 5% pour la motivation de continuation…Il y a aussi des soutiens, oui, il y a le soutien organisationnel pour ceux qui le veulent. Ils sont exigeants c'est vrai, mais il faut une auto-motivation pour chercher et trouver ce soutien mais ça existe…

- Les femmes s'estiment plus favorisées dans les universités privées que publiques.

Les enseignantes-chercheures rattachées aux universités privées soulignent l'existence des pratiques favorisant l'égalité entre les genres dans les comités de sélection et de prise de decision d'une part, et soutenant la progression et la participation des femmes dans les programmes de recherche d'autre part, dans quelques universités privées. Ce qui n'est pas le cas dans le public. En outre, elles mentionnent d'autres pratiques favorisant la progression des femmes dans le milieu universitaire, telles que retarder leur année de promotion pour une année et accorder des congés de maternité pour un semestre d'une part, et promouvoir les femmes à participer aux programmes qui incitent les femmes dans la recherche. De plus, certaines interviewées citent l'existence de groupes de recherche travaillant sur la progression des genres dans les universités, pour résoudre les problèmes des femmes au travail et implanter leur présence dans les positions hiérarchiques.

Professeure-associée, gestion, 43ans (université privée) :…A l'université A, il y a le système où on donne aux femmes un semestre comme un congé de maternité et ils arrêtent la promotion d'un an… Je ne sais pas ce qui se passe dans le secteur public mais il n'y a pas d'incitation spécifique pour les femmes. Il y a une incitation mais bien sûr le fait d'avoir un congé de maternité pour un semestre et arrêter la promotion pour un an, c'est déjà plus favorisant…

Professeure, chimie, 45 ans (université publique) … Non, elle n'est pas favorisée, par exemple participer à des primes comme « l'Oréal sciences », dit moi quand l'université a fait une réunionà regrouper les enseignantes, leur demande leur participation, à essayer de favoriser leur participation, bien qu'à l'université A chaque année ils travaillent sur cela, ils donnent à l'enseignant cet encouragement et cette contribution car pour eux, c'est très important qu'il soit toujours présent. Ici, l'université ne cherche pas à pousser la femme à progresser. Il n'y a

pas un système qui encourage, c'est tout un effort personnel pour une motivation personnelle…
Professeure-associée, gestion, 43 ans (université privée) :…Oui elle est favorisée, en tant qu'institution on a un groupe de recherche qui travaille sur les questions de genre. On a fait un peu de mobilisation à l'université A et le président a créé une taskforce qui s'appelle « life and carrer of women » pour voir s'il y a des inégalités entre homme et femme et ils ont trouvé vraiment un gap au niveau des salaires. Si on voit la représentation des femmes c'est 50/50 en ant que prof assistant, mais quand ça devient prof associé ça devient au-dessous 20%. Maintenant on travaille avec différentes facultés à l'université A pour encourager le recrutement la promotion et la rétention des femmes. On exige un report et d'automatiser le système de recrutement, alors si quelqu'un veut enseigner on demande un report online. Alors on demande des statistiques. Quel est le nombre des personnes qui ont postulé en pourcentages homme/femme, quel est le pourcentage homme/femme sélectionné, attribué et accepté pour voir s'il y a un biais, on est en train d'obliger qu'il y ait au moins une femme dans les comités de sélection, le problème c'est qu'on a trouvé que dans chaque faculté il y a un système de prise de décision, donc les membres doivent être full-professor alors c'est souvent des mecs. Ce sont eux qui décident et parfois ils sont plus exigeants alors on exige qu'il y ait des femmes parmi ces comités de décisions …

Tableau n° 4 : Synthèse des différentes de perceptions des enseignantes-chercheurs entre les universités privées et publiques

Universités privées	*Université publique*
Risque de perte d'emploi et dégradation de grade de de non promotion	Stabilité d'emploi quel que soit le grade obtenu
Plus d'exigences et de pression de publications pour favoriser la progression	Moins d'exigences et de pression de publications au niveau du nombre d'articles
Existence des pratiques favorisant l'égalité entre les genres surtout dans les comités de sélection et de prise de décision.	Absence du soutien organisationnel et des pratiques favorisant la contribution de la femme dans la recherche
Promouvoir des femmes à participer aux programmes qui incitent les femmes dans la recherche	Manque d'un système d'évaluation ce qui démotive la progression
Soutien organisationnel à travers les primes de recherche et de récompense de publications	Mentorat informel
Mentorat formel dans certaines universités	

3.2 Facteurs sociétaux:

Les facteurs sociétaux, sous leurs différentes formes, jouent un rôle essentiel sur la progression de la carrière des enseignantes-chercheurs dans les universités privées et publiques.

- Une différence de perception de progression et des objectifs de carrières selon les âges et les générations entre les enseignantes-chercheurs :

La perception des femmes envers la carrière et leur progression diffèrent selon l'âge des interviewées et les générations entre les moments de carrières. Au niveau de la perception subjective des carrières, Grodent (2015) montre l'influence des différentes valeurs des générations, et souligne que les étapes de carrière sont liées aux choix individuels et aux contraintes organisationnelles. Les études dans la littérature attribuent les différences remarquables entre les générations aux stades de carrière, aux cycles de vie, et à l'âge. En occident, les « baby-boomers» perçoivent la nécessité de réussir leur carrière, sous l'influence des mouvements féministes qui valorisent les femmes au travail et leur autonomie financière. Cette génération se caractérise par la séparation de la vie professionnelle et privée. Pour la génération suivante X, on observe une augmentation du nombre des femmes au travail, la transformation du monde économique et plus de concurrence et de critères exigés pour obtenir un poste de responsabilité. Tandis que la génération Y se caractérise par l'équilibre de la vie privée et professionnelle et une implication des hommes un peu plus importante dans la vie familiale. Ce serait une génération ayant moins de loyauté et de sentiment d'appartenance envers l'entreprise. Dans nos entretiens, les femmes dont l'âge varie de 39 à 45 ans perçoivent leur carrière différemment des femmes âgées de 52 à 65 ans. Au début de leur carrière, les femmes visent à prouver leurs compétences et à se faire une place au sein de leur université. En mi- carrière les enseignantes-chercheurs diffèrent de leurs homologues hommes dans cette phase ; elles doivent composer avec des aspects d'équilibre entre vies professionnelle et privée ainsi que des demandes familiales et relationnelles. En fait, étant donné que l'horloge biologique et l'horloge de la promotion ont lieu en parallèle, les femmes à l'âge de 39 à 45 se trouvent face à un défi pour progresser ; chargées des responsabilités familiales, elles ne se placent pas véritablement dans le mouvement de l'avancement universitaire et les préoccupations sociales les éloignent des responsabilités. A l'âge de 50 et plus, les femmes sont plus libérées de leur dépendance envers les exigences familiales. Ainsi, après un freinage de leur progression pour un certain moment, les femmes relancent et travaillent sur leur progression vers leur fine carrière. Cela nous conduira à nous intéresser à l'effet de générations sur la progression des carrières des chercheures universitaires dans notre étude à plus grande échelle.

- L'influence de la société patriarcale sur la progression de la carrière des femmes :

Les enseignantes-chercheurs trouvent qu'elles doivent exercer plus d'efforts pour se montrer et prouver leurs compétences, étant donné la dominance d'une société patriarcale. Certaines relèvent l'existence des freins invisibles prégnants dans la société scientifique, et d'une société machiste qui empêche la femme d'atteindre des postes administratifs élevés. D'autres soulignent le role négatif et le découragement dû aux attitudes de leurs collègues hommes envers leur

progression de carrière. Cela peut pousser à créer un sentiment d'autocensure chez les femmes, qui renoncent par la suite à leur avancement. L'impact de la société machiste au niveau de la présence et l'occupation des femmes universitaires des postes de responsabilité a une moindre influence dans les universités privées que publiques. En fait, certaines soulignent la difficulté des femmes pour occuper des postes hiérarchiques élevés dans le public, qui serait plus importante que dans le privé suite à l'intervention de plusieurs éléments.

Professeure, biologie ,43 ans (université publique) …C'est la société scientifique, pourtant dans la société scientifique tu ne devrais pas avoir ça. Même dans la société scientifique tu as le plafond du genre, si tu regardes à la faculté des sciences combien de doyens femme il y avait à la faculté des sciences, et si tu regardes au niveau du directeur de section, combien de directrice femmes tu connais depuis la création de la faculté. Il y a un plafond quelque part mais personne n'en parle de ce plafond mais il existe. Les freins sont invisibles, ceux qui aboutissent à ce qu'une femme chercheuse n'arrive pas aux postes administratives élevées. On ne les dit pas mais les freins sont invisibles, elle est freinée par une société masculine qui en sciences recherche scientifiques ne devrait pas exister parce que là les critères d'évaluation sont si ces personnessont valables ou non…
….L'hypocrisie dans la société libanaise c'est que les hommes ne disent pas aux femmes que vous nous pouvez pas y arriver, mais ils font le tout pour que la femme elle-même sente que ce n'est pas possible, je ne vais pas arriver avec toutes ces choses à faire: la famille, les enfants, les contraintes, donc elle veut faire elle-même cette autocensure et ils ont poussé d'une façon implicite la femme à arriver là et à cette conclusion d'autocensure….
Professeure-associée, gestion, 41 ans (université privée) …Bien sûr oui, il y a beaucoup de femmes libanaises qui travaillent mais pas dans des grandes postes à l'Université B. Dans les petites positions elles sont minimes mais dans les positions importantes non. Par exemple au niveau des directrices de département, il y en a beaucoup qui enseignent mais peu dans celles qui en occupent des postes administratives. C'est beaucoup plus difficile dans le public. Dans le privé, si la femme le mérite elle aura, c'est moins difficile.

- Le rôle du conjoint ainsi que le support et le soutien de la famille sont indispensables et essentiels pour la progression de la carrière :

En effet, le conjoint joue un rôle primordial dans la progression de la carrière des enseignanteschercheurs. Son soutien a un impact positif pour favoriser l'avancement des femmes. En outre, le support de la famille des femmes, surtout lorsque les enfants sont petits, affecte positivement leurs progressions et cela se reflète essentiellement à une certaine période de la phase de la carrière universitaire étant donné les exigences sociétales.

Professeure, maths, 46 ans (université publique): …Bon il a un rôle très important car si mon conjoint faisait autre chose et ne comprenait pas mon métier, j'aurais plus de difficulté à le convaincre que je dois rester tard au travail même si je ne suis pas obligée c'est ça la difficulté car quand on est obligée on ne peut rien dire mais quand on n'est pas obligée c'est

juste faire ses cours et en général on ne demande pas plus que ça à l'université B quand tu fais de la recherche c'est pour toi mais c'est une estimation personnelle….

- La conciliation de la vie familiale et professionnelle

Les femmes universitaires visent à assurer une conciliation de leur vie familiale et professionnelle plus que leurs homologues hommes. En effet, dans la culture libanaise, la famille a une grande importance sociale. Socialement, ce qui est demandé par la femme diffère de ce qui demandé par l'homme. En fait, la responsabilité de la famille est à la charge de la femme. Cette dernière tient compte alors de deux responsabilités. Les femmes se trouvent obliger à délaisser leur carrière pour un certain moment, qui affecte leur trajectoire professionnelle au sein de l'université. Les préoccupations sociales, les obligations sociales et le temps à consacrer pour la famille poussent les enseignantes-chercheurs à faire des conciliations entre la vie professionnelle et privée. Signalons que plusieurs femmes ont recours à des domestiques ou services individualisés et payants que ce soit pour les travaux ménagers ou la garde des enfants afin d'assurer cette conciliation. Au Liban, cela représente un support et un avantage pour les femmes qui travaillent puisqu'elles coûtent moins chères par rapport à d'autres pays. En fait, le recours à l'emploi domestique payé s'est répandu dans le milieu libanais, aussi dans les foyers des classes moyennes, du fait de la faible gratification des nouvelles migrantes.

Professeure-associée, chimie, 44 ans (université publique) :… Pour gérer la situation, il faut avoir des enfants plus indépendants et tu travailles sur cela sur ce point dès qu'ils sont petits. Tu ne peux pas travailler et tu fais grandi des enfants très dépendant de toi. Il n'arrive pas à étudier toute seule n'arrive pas à se débrouiller seul, et cela c'est un point essentiel pour la femme qui veut réussir dans son emploi, elle doit apprendre ses enfants à être autonomes et indépendants c'est le point le plus important et le système devient plus facile. Par exemple il y a des collègues mamans, le problème qu'elles n'ont pas pu faire beaucoup de choses dans leur vie sauf qu'enseigner car à la maison elles n'ont pas créé cette indépendance et cette autonomie aux enfants…

4. Discussion

Nos entretiens indiquent des différences de perceptions des enseignantes-chercheurs envers leur progression entre les universités privées et publiques. Les femmes dans les universités privées sont soumises à une pression de publication pour assurer leur continuité de carrière plus importante que dans le secteur public. Bien qu'elles jouissent de plus d'opportunités et de soutien organisationnel dans les universités privées qui favorisent leur progression, le fait de travailler dans le public, dans une ambiance stable et avec moins de pression à la publication est perçu comme plus avantageux pour plusieurs femmes. Ces différences de perceptions renvoient aux contextes organisationnels subjectifs et objectifs différents dans le milieu libanais. En effet, les femmes perçoivent leur progression en fonction des ressources et des contraintes relatives à

des contextes différents. Ce qui nous permet de revenir au « setting » du niveau « méso » dans le modèle de Layder de notre cadre théorique, qui soulignent l'influence des contextes organisationnels subjectifs et objectifs sur la carrière de l'individu. Au niveau « méso », ces contraintes et ces ressources se traduisent au niveau des pratiques favorisant la progression des femmes dans le milieu universitaire adoptees dans certaines universités privées, du soutien organisationnel et les opportunités de développement dans l'université de rattachement, ainsi qu' à travers les différences des règles et systèmes de promotion entre les universités privées et publique dans le milieu libanais affectant essentiellement la perception des femmes universitaires envers leur choix de carrière et leur avancement. En fait, selon la perception de ces ressources, l'individu est un peu stratégique de sa carrière et acteur de sa vie dans des contextes pleins d'opportunités, de contraintes, de normes et de règles. Au niveau sociétal, ces contraintes se manifestent par la dominance de la société patriarcale et de l'existence des freins invisibles prégnants dans la société scientifique où certaines enseignantes-chercheurs trouvent qu'elles doivent exercer plus d'efforts pour prouver leurs compétences. Ainsi que, le rôle négatif et le découragement dû aux attitudes des collègues hommes envers leur progression de carrière. De plus, l'articulation entre la vie professionnelle et la vie familiale affecte la perception des enseignantes-chercheurs envers leur carrière surtout vu la grande importance sociale de la famille dans la culture libanaise.

En outre, notre cadre théorique adopté montre que même si nous sommes sur la subjectivité et le« self » dans le modèle de Layder, l'existence des contextes objectifs qui donne des ressources différentes. Cette subjectivité varie en fonction de la perception des enseignantes-chercheurs. Pour certaines, malgré l'absence des pratiques et le besoin de renouvellement de certaines règles au niveau de l'université publique, continuer à promouvoir dans la recherche et investir au niveau professionnel, représente une satisfaction personnelle et un moyen de motivation continu. Ainsi, les femmes universitaires au Liban perçoivent leur progression de carrière et utilisent les différentes ressources et contraintes propres aux contextes. D'autre part, les études dans la littérature attribuent les différences remarquables entre les générations aux stades de carrière, aux cycles de vie, à l'âge et que les étapes de carrière sont liées aux choix individuels et aux contraintes organisationnelles (Grodent, 2015). Ainsi à chaque étape de carrière universitaire, les femmes perçoivent différemment leur progression en fonction des ressources et des contraintes d'ordre sociétale et organisationnel relatifs à ces contextes. Ce qui est énoncé dans notre cadre théorique interactionniste adopté, dans l'approche GOS, à l'instar de Guiddens et Layder, souligne le besoin d'analyser de manière conjointe les facteurs personnels, organisationnels et sociaux, dans une perspective systémique.

Conclusion

Notre recherche vise à étudier les stratégies des carrières des femmes dans le milieu universitaire libanais et leur progression dans une perspective interactionniste qui mobilise la théorie de structuration sociale de Giddens (1984) et le modèle de Fagenson GOS (Genre-OrganisationSystème,1990). Ce cadre théorique nous permet de comprendre comment les

femmesuniversitaires perçoivent leur carrière et leur progression dans un contexte objectif précis, et leur utilisation des différentes ressources et contraintes. Dans cette étude, nous privilégions une vision subjective de la carrière, basée sur “le self” du modèle de recherche de Layder, puisqu’il va nous permettre de comprendre la façon dont lequel les situations sociales affectent les femmes et leurs réactions, en interaction avec divers niveaux de systèmes sociaux. Nos entretiens exploratoires montrent le rôle non négligeable que jouent les facteurs organisationnels dans les perceptions de carrières. En effet, ils montrent une différence de perceptions de carrière entre les enseignantes-chercheurs dans les universités privées et publiques sur plusieurs niveaux. Les femmes dans les universités privées sont soumises à une pression de publication pour assurer leur continuité de carrière plus importante que dans le secteur public. Bien qu’elles jouissent de plus d’opportunités et de soutien organisationnel dans les universités privies qui favorisent leur progression, le fait de travailler dans le public, dans une ambiance stable et avec moins de pression à la publication est perçu comme plus avantageux pour plusieurs femmes. Par ailleurs, les femmes se trouvent plus favorisées dans les universités privées que publique. En fait, l’existence des pratiques favorisant l’égalité entre les genres tels que dans les comités de selection et les postes de prise de décision, ainsi que des pratiques qui soutiennent la participation des femmes dans les programmes de recherche dans quelques universités privées, facilite et promeut leur avancement. Ce qui n’est pas le cas dans l’université publique, où plusieurs femmes ressentent un manque de motivation et d’incitation à progresser suite au système adapté étant perçu moins avantageux et encourageant pour leur progression. En outre, les facteurs sociétaux nous ont permis de constater une différence de perception de carrière entre les enseignantes-chercheurs selon leur âge et les générations. Ceci nous conduit à nous intéresser à l’effet de génération sur la progression des femmes universitaires, afin d’étudier comment les responsabilités et les préoccupations familiales affectent les perceptions des femmes envers leur avancement de carrière.

Sur la base de nos premiers résultats, et en nous appuyant sur notre cadre conceptuel et en adoptant la technique qualitative des récits de vie et l’elaboration d’un questionnaire, nous allons traiter dans nos prochains travaux la carrière des femmes universitaires dans une perspective dynamique afin de voir comment elles gèrent et pilotent stratégiquement leurs carrières, analysent leur environnement et en tiennent compte dans un investissement de décision de carrière.

RÉFÉRENCES

[1] Abalkhail J. M. (2018). Women’s career development in an Arab Middle Eastern context. Human Resource Development International, 22(2)-177-199

[2] Akpinarsposito C. (2013). Women in Management Research: Theoretical Perspectives. 4eme Franco-Tchèque Trends in International Business, LYON, France. pp.11

[3] Bailly-Bender AF. (1998). Les apports de la théorie de la structuration en GRH: l'exemple de la«gestion conjointe» des carrières et des mobilités.AGRH 9° congrès – Novembre

[4] Bastid F. (2009). Que signifie « réussir sa carrière » pour un cadre aujourd'hui ? Entre approche subjective et subjectivisme , Humanisme et Entreprise, vol. 291, no. 1, pp. 1-21

[5] Belghiti-Mahut, S. (2004). Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres Revue française de gestion, 30 (151), 145-160.

[6] Bender A.F (2004). Egalité professionnelle ou gestion de la diversité : quels enjeux pour l'égalité des chances ? , Revue Française de Gestion , n° 151, Juin-Août 2004, p. 205-217

[7] Carlsson, S. A. (2003, June). Critical realism: a way forward in IS research. In ECIS (pp. 348-362).

[8] Csanyi-Virag, V. (2019). Entrepreneuriat inclusif et handicap : une exploration critique de la22 littérature internationale. Question(s) de management, n°24(2), 129.

[9] Ensour, W. Al Maaitah, H. Kharabsheh, R. (2017) "Barriers to Arab female academics' career development: Legislation, HR policies and socio-cultural variables", Management Research Review, Vol. 40 Issue: 10, pp.1058-1080.

[10] Fagenson, E. A. (1990). Perceived masculine and feminine attributes examined as a function of individuals' sex and level in the organizational power hierarchy: A test of four theoretical perspectives. Journal of Applied Psychology, 75(2), 204-211.

[11] Falcoz, C. (2018). L'égalité femmes-hommes au travail : perspectives pour une égalité réelle. Éditions EMS.

[12] Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. Management Avenir, (1), 23-42.

[13] Hejase, H., Haddad, Z., Hamdar, B., Massoud, R. M., & Farha, G. (2013). Female leadership: An exploratory research from Lebanon. American Journal of Scientific Research, 86, 28-52.

[14] Husser, J. (2010). La théorie de la structuration: quel éclairage pour le contrôle des organisations? Vie sciences de l'entreprise, (1), 33-55.

[15] Horner, M. S. (1972). Toward an understanding of achievement-related conflicts in women. Journal of Social issues, 28(2), 157-175.

[16] Jabeen, N. (2001). Gender Organization System (GOS) in Pakistan: A Framework for Research on Women in Management. Asian Profile, 29(6), 493-502.

[17] Jamali, D., Sidani, Y., & Safieddine, A. (2005). Constraints facing working women in Lebanon: an insider view. Women in Management Review.

[18] Kanter, R. M. (1977). Men and women of the corporation Basic Books. New York.

[19] Kechidi, M. (2005). La théorie de la structuration: une analyse des formes et des dynamiques organisationnelles. Relations industrielles/Industrial relations, 60(2), 348-369.

[20] Landrieux-Kartochian, S. (2005). Femmes et performance des entreprises. *Travail et emploi*, (102), 11.

[21] Layder, D., Ashton, D., & Sung, J. (1991). The Empirical Correlates of Action and Structure: The Transition from School to Work. Sociology, 25(3), 447-464.

[22] Layder, D. (1984). Sources and Levels of Commitment in Actors' Careers. Work and Occupations, 11(2), 147-162.

[23] Layder, D. (1993). New strategies in social research: An introduction and guide. Polity Press. Martin, P. Y., Harrison, D., & Dinitto, D. (1983). Advancement for women in hierarchical organizations: A multilevel analysis of problems and prospects. The Journal of Applied Behavioral Science, 19(1), 19-33.

[24] Omar, A., & Davidson, M. J. (2001). Women in management: a comparative cross-cultural overview. Cross Cultural Management: An International Journal.

[25] Pralong, J. (2010). Toutes les trajectoires se valent-elles? Schémas cognitifs et succès de carrière. Management Avenir, (7), 70-91.

[26] Sabatier, M., Musselin, C., & Pigeyre, F. (2015). Devenir professeur des universités. Revue économique, 66(1), 37-63.

[27] Santos, G. G. (2016). Career barriers influencing career success. Career Development International.

[28] 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(4), 18-41. doi:10.3917/mav.018.0018

LE VÉCU DU FONCTIONNAIRE DE L'ÉTAT CONGOLAIS DANS SON MILIEU DE TRAVAIL

Ilunga MUAMBA BEN

Doctorant en Sciences de Gestion - Université de Lubumbashi

Projet ARES-GRH Afrika

Résumé

Cette étude a comme objectif de décrire le vécu du fonctionnaire de l'État congolais c'est-à-dire son environnement de travail, les infrastructures dans lesquelles il travaille et les outils qu'il utilise pour faire son travail, les relations, les échanges et la communication avec ses collègues ; et ensuite, elle veut expliquer le lien entre son vécu au travail et l'efficacité du service public. La recherche tente de comprendre ce lien à travers les facteurs individuels, organisationnels et sociétaux. Les variables clés relatives aux vécus du fonctionnaire de l'État congolais dans son milieu de travail que nous avons relevé sont l'absence d'infrastructure de base, les conditions de travail médiocre, l'insécurité environnementale, l'absence d'outils élémentaires de travail, le vacarme professionnel, l'arrivée tardive et le départ anticipé, l'oisiveté des agents, l'absentéisme élevé, les conflits intergroupes et interpersonnels, l'insalubrité des locaux, des bâtiments et de l'environnement, le monnayage généralisé de document et service, l'insuffisance des mobiliers dans les bureaux, la modicité salariale et l'absence des avantages sociaux.

L'étude fait ressortir une réalité évidente : l'agent public congolais passe plus de ¾ de temps avec ses collègues à parler de *« politique dans le pays et de l'insécurité dans la ville »* que faire son travail.

Plusieurs réformes sur la fonction publique ont été amorcées depuis plus d'une décennie en RD Congo, mais aucune de ces reformes n'a concerné le vécu du fonctionnaire de l'État dans son milieu de travail. L'étude permet donc de montrer aux décideurs publics comment vit l'agent public dans son milieu de travail, elle développe ainsi le concept l'inefficience opérationnelle du fonctionnaire public dans son milieu de travail ; et elle pourrait s'avérer être une considération importante, pour le gouvernement congolais, d'améliorer les vécus de ce fonctionnaire dans les réformes à venir.

Mots clés : vécu du fonctionnaire, efficacité, inefficience opérationnelle, service public, environnement du travail.

The experience of the Congolese state official in his workplace

Abstract

The objective of this study is to describe the experience of the Congolese state official, that is to say his work environment, the infrastructures in which he works and the tools he uses to do his work, the relationships, the exchanges and communication with colleagues; and then, its wants to explain the link between his experience at work and the effectiveness of the public service. Research attempts to understand this link through individual, organizational and societal factors. The key variables relating to the experiences of the Congolese state official in his workplace that we have noted are the lack of basic infrastructure, poor working conditions, environmental insecurity, the absence of basic tools. work, professional din, late arrival and early departure, idleness of agents, high absenteeism, intergroup and interpersonal conflicts, unhealthy premises, buildings and the environment, widespread coinage of documents and services, insufficient furniture in the offices, low wages and lack of social benefits.

The study highlights an obvious reality: Congolese public officials spend more ¾ time with their colleagues talking about *"politics in the country and insecurity in the city"* than doing their job.

Several reforms on the civil service have been initiated for more than a decade in DR Congo, but none on the experience of the civil servant in his workplace. The study therefore makes it possible to show public decision-makers how the public official lives in his workplace, it thus develops the concept of the operational inefficiency of the public official in his workplace; and it could prove to be an important consideration for the Congolese government to improve the experiences of this civil servant in the reforms to come.

Keywords: civil servant experience, effectiveness, operational inefficiency, public service, work environment.

Introduction

En République Démocratique du Congo depuis plus d'une décennie, plusieurs réformes ont été effectuées dans le secteur public visant la modernisation de l'administration publique dont la bancarisation de la paie des agents et fonctionnaires de l'État initié en 2011 pour contribuer à la maitrise des effectifs et de la masse salariale (Kabungu & Ntabugi, 2018), la renaissance de l'école nationale de l'administration (ENA , 2013) dans le but de doter le secteur public de nouveaux agents plus jeunes et plus compétents pour vivifier une administration publique vieillissante et inefficace ; mais aucune de ces réformes n'a touché le vécu du fonctionnaire de l'État congolais dans son milieu de travail.

En juin 2019, nous avons effectué une descente sur terrain dans les différents bureaux des divisions de la fonction publique; le constat est que 80% des locaux et bâtiments où travaillent les fonctionnaires de l'État sont insalubres, les locaux de 4 mètres sur 3 sont occupés par plus

de 10 personnes, dans certains bureaux il y a quasi absence des chaises, des tables, des fournitures de bureau….Certains fonctionnaires utilisent encore des machines à écrire *« dactylo »* pour la correspondance ; l'heure d'arrivée au travail est en moyenne 10h00 pour repartir à 13h00 alors que l'horaire prévu est 8h00-15h00 ; plus de 60 % de fonctionnaires ont déclaré n'avoir rien à faire au bureau… ; en consultant la grille d'évaluation des normes opérationnelles de la fonction publique dans la province du Haut Katanga en 2019, nous avons observé que le score attribué à chaque norme est inférieur à 5 ce qui représente 35 % de rendement qualitatif du fonctionnaire l'État en province.

En effet, la gestion rationnelle des ressources humaines est un impératif opérationnel, car une mauvaise gestion des ressources humaines a toujours des conséquences inéluctables sur le rendement des agents dans l'atteinte des objectifs des organisations ; elle doit être en mesure de combiner les infrastructures, les outils, les agents, la rémunération et l'environnement de manière à favoriser le meilleur rendement et l'efficacité de service public.

Dans cette étude, la question de recherche est donc la suivante :

Quels sont les facteurs individuels, organisationnels et sociétaux qui conditionnent les vécus du fonctionnaire congolais dans son milieu de travail ?

L'objectif de cette étude est de décrire le vécu du fonctionnaire de l'État congolais c'est-à-dire son environnement de travail, les infrastructures dans lesquelles il travaille et les outils qu'il utilise pour faire son travail, les relations, les échanges et la communication avec ses collègues ; et ensuite ; elle veut expliquer le lien entre son vécu au travail et l'efficacité du service public. A travers cette étude, si l'autorité de tutelle (le ministre de la fonction publique) est informée de vécu du fonctionnaire de l'État congolais dans son milieu de travail, elle pourrait développer des programmes d'amélioration des conditions de travail correspondent aux besoins du fonctionnaire pour le meilleur rendement de ce dernier et l'efficacité de service public.

Pour atteindre cet objectif, nous avons abordé dans le point suivant la revue de littérature sur les vécus au travail, ensuite nous présentons les hypothèses, la démarche méthodologique, les résultats statistiques et la discussion.

Revue de littérature

Dans la catégorisation des fonctionnaires de l'administration publique en RDC il y a des agents de la fonction publique commerçants, enseignants dans les écoles privées, agriculteurs, employés à temps plein dans les entreprises privées, etc. (Welepele & Yuma, 2001) À cette réalité s'ajoute le salaire de misère que touchent les agents de l'État. En République Démocratique du Congo l'huissier touche 129.000 franc congolais, mais les efforts sont fournis pour que ce salaire soit relevé à plus au moins 100 dollars US en 2019 et à 150$ en 2020 conformément au nouveau barème en discussion dont l'entrée en vigueur est prévue en 2019 (Bongongo, 2019).

Dans ce même registre, l'histoire de la RD Congo renseigne qu'à l'accession de la R.D.Congo à sa souveraineté internationale, les agents de la fonction publique jouissaient d'une bonne réputation et l'administration publique arrivait à remplir avec une efficience certaine les missions de service public (Ministère de la Fonction publique, 1995). Les voies de communication, par exemple, étaient fonctionnelles, la poste et le téléphone opérationnels, les budgets des provinces arrivaient à destination et le personnel de l'État était payé correctement à travers tout le territoire national. À cela s'ajoute l'absence d'un véritable régime de protection sociale et même de toute politique sociale en faveur des travailleurs dans la Fonction publique ; l'absence d'une politique salariale motivante et incitative, etc., les conditions de travail restent de loin inférieures à celles offertes dans le secteur privé. À l'issue de plusieurs tentatives de réformes dans le secteur public en R.D. Congo, la précarité et l'inefficience opérationnelle des agents publics de l'État suscite encore des débats scientifiques (Kombo, 2010)

Dans son rapport de 2018 ; le ministère de la fonction publique congolais révèle que l'emploi public évolue et on observe des situations d'instabilité, de fragilité ou de vulnérabilité liées à l'emploi ou encore aux conditions de travail. Il apparaît donc nécessaire et urgent de s'interroger sur la forme que prend la précarité dans la fonction publique et sur les mécanismes qui tendent à la produire et /ou à la perpétuer. Le terme de « précarité » est utilisé de façon répandue dans le débat public. Cette notion semble recouvrir une réalité multiforme, allant de l'instabilité de l'emploi aux nouvelles formes de pauvreté. Suivant le rapport précité, la précarité est l'absence d'une ou plusieurs des sécurités, notamment celle de l'emploi, permettant aux personnes et aux familles d'assumer leurs obligations professionnelles, familiales et sociales et de jouir de leurs droits fondamentaux. L'insécurité qui en résulte peut-être plus ou moins étendue et avoir des conséquences plus ou moins graves et définitives. Elle conduit à la grande pauvreté, quand elle affecte plusieurs domaines de l'existence et qu'elle devient persistante. Ainsi, elle compromet les chances de réassumer ses responsabilités et de reconquérir ses droits par soi-même, dans un avenir prévisible. La précarité revêt donc une nature éminemment dynamique ; partant d'abord d'une dynamique des insécurités. À ce propos, il convient de signaler qu'un élément conduisant à une insécurité dans un domaine peut conduire à une insécurité dans un autre domaine.

L'efficience opérationnelle fait référence aux économies réalisées dans les ressources limitées des participants au système en ce qui concerne le temps et les coûts, grâce à l'existence de techniques, de marchés et d'informations appropriées (Marris, 1994). Le critère de l'efficience est celui dictant ce choix entre diverses options qui produit le meilleur résultat pour l'application de possibilités données, c'est-à-dire : atteindre le maximum dans toute entreprise (objectif), atteindre le plus grand bénéfice, pour un coût donné (Simon, 1947). Mais contrairement aux allégations de plusieurs auteurs, l'efficience ne signifierait pas le plus grand bénéfice pour un coût donné, mais le plus grand bénéfice mesurable pour un coût donné mesurable. Par ailleurs l'efficience doit être une efficience démontrée, une efficience prouvée et surtout une efficience calculée (Marris, 1994). Mais la limite de ces propositions, émane du fait qu'elles ne s'intéressent justement qu'à ce qui est calculable ou mesurable, donc qu'au quantifiable. Alors qu'on ne peut pas toujours tout quantifier, car certains éléments ou phénomènes échappent à la quantification (Mintzberg, 1990).

La théorie de l'efficience-X a été développée au 20e siècle (Leibenstein, 1978). L'auteur précise qu'il existe un facteur X, différent des facteurs de productions traditionnels (travail et capital) qui expliquent l'efficience ou l'inefficience des organisations, et des éléments qui composent ces organisations. Selon cet auteur, l'absence de pression externe constitue le premier facteur d'inefficience dans les entreprises publiques. Il estime que les organisations publiques sont souvent en situation de monopole, ce qui favorise une vie tranquille et ne les inciterait pas à un effort permanent de recherche de compétitivité. En outre, l'autre argument évoqué par l'auteur pour expliquer la mauvaise performance des organisations publiques tiendrait à leurs immortalités. Dans un tel contexte, les agents développent une faible propension à l'innovation, un facteur explicatif de leur inefficience. Ainsi, selon cet auteur, les sources de l'inefficience des organisations publiques se trouvent justifiées par les comportements de l'État et de ses agents.

Nous intéressons à la théorie systémique de motivation (Semuhoza, 2009) ; (Roussel, 2000) ; (Deci, 1975) & (Louart, 2002). Le concept de motivation au travail était réellement développé qu'à partir de la deuxième partie du XXe siècle, il y a aujourd'hui une multitude de théories et de courants de pensées sur cette thématique. Nous allons présenter ici cette théorie de manière très synthétique afin de bénéficier d'une vue globale de la motivation au travail et d'un cadre commun de réflexion. Cette théorie stipule que la motivation est liée à la concordance entre ce que le sujet attend du travail et ce que le travail est susceptible de lui fournir. C'est la résultante d'une interaction entre les objectifs d'un individu d'une part et les opportunités qu'offrent son environnement de travail d'autre part.

Hypothèses

Nous avons développé les hypothèses qui expriment les liens entre les variables indépendantes et les variables dépendantes. Ces hypothèses s'appuient sur la théorie systémique de motivation développée et la théorie d'efficience X (Semuhoza, 2009), (Roussel, 2000), (Louart, 2002).

Les caractéristiques de vécus du fonctionnaire de l'État congolais dans son milieu de travail en termes des facteurs individuels, facteurs organisationnels et facteurs sociétaux ont un lien avec l'inefficacité de service public. Pour parvenir à l'efficacité de service public, la gestion de ressources humaines devra tenir compte de la qualité de vécus du fonctionnaire de l'État congolais c'est-à-dire son milieu de travail (De Santis, 2021); (Vidaud, 2012), les infrastructures dans lesquelles il travaille et les outils qu'il utilise pour faire son travail.

Il s'agit donc de :

- Facteurs organisationnels : absence d'infrastructure de base, conditions de travail médiocres, l'absence d'outils élémentaires de travail, vacarme professionnel, insalubrité des locaux, monnayage généralisé de document et service, absence des mobiliers dans les bureaux, modicité salariale et absence des avantages sociaux
- Facteurs individuels : arrivée tardive et départ anticipé de lieu de travail, oisiveté des agents, absentéisme élevé, conflits intergroupes et interpersonnels.
- Facteur sociétal : insécurité dans la ville

Notre choix s'est arrêté sur ces variables dépendantes, car il nous semble que le vécu du fonctionnaire de l'État congolais dans son milieu de travail est influencé par l'ensemble de ces variables.

Méthodologie

Cette partie, sur la méthodologie, permettra d'élaborer notre plan d'observation. Ce plan comprend la méthode de collecte de donnée, l'échantillonnage, l'instrument d'observation et finalement les critères de validité de notre recherche.

La question de recherche porte sur les vécus du fonctionnaire de l'État congolais dans son milieu de travail. Notre cadre d'analyse nous permet de cibler quel genre d'individu nous cherchons à étudier. Il s'agit dans la présente étude de personne ayant un emploi au sein de divisions provinciales de la fonction publique dans la ville de Lubumbashi au moment du sondage avec le grade du chef de division, du chef de bureau, d'attaché de bureau de 1re classe, d'attaché de bureau de 2e classe, d'agent de bureau de 1re classe, d'agent de bureau de 2e classe, d'agent d'administration 1re classe, d'agent d'administration 2e classe et de l'huissier.

Nous avons choisi cette population, car ces son des hommes et des femmes qui occupent des postes au sein des divisions provinciales de la fonction publique et vivent en temps réel les faits et pratiques qui constituent les vécus du fonctionnaire de l'État congolais dans son milieu de travail. La division provinciale du budget a fourni la liste de 5.799 agents de divisions provinciales de la fonction publique dans la ville de Lubumbashi (Division provincial de budget, 2019) et, de là, un échantillon de 480 individus a été sondé en 2020 suivant le modèle d'échantillon probabiliste stratifier (Sem & Cornet, 2017).

De cet échantillon, 384 individus ont répondu aux questionnaires, donc le taux de réponse était d'environ 80%. L'échantillon était composé de 17 % de femmes et de 83% d'hommes et tous ces individus travaillaient au moment de l'étude.

Plan d'analyse

La méthode d'analyse choisie pour cette étude c'est la méthode quantitative sur base de nos enquêtes empiriques pour identifier le lien qui existe entre nos variables indépendantes (les vécus du fonctionnaire de l'État Congolais dans son milieu de travail) et nos variables dépendantes (l'efficacité de service public par la satisfaction des usagers de service public et l'atteinte des objectifs organisationnels). Pour y arriver, nous avons utilisé un questionnaire conçu sur base des hypothèses. Les agents de différentes divisions de la fonction publique dans la ville de Lubumbashi devraient répondre individuellement et d'une manière discrète suivant le principe de l'échantillon probabiliste stratifié. Dans ce modèle, on détermine la part de chaque groupe dans la taille globale de l'échantillon en tirant au hasard 384 individus pour un taux de réponse de 80%. Cependant, une exploration de terrain a été également effectuée à travers l'observation directe pendant deux mois en vue d'étoffer l'étude avec les données

primaires. Toutes les données recueillies ont fait l'objet de traitement à l'aide du logiciel XLSTAT en vue d'évaluer les hypothèses sur base des informations découlant des résultats des enquêtes.

Résultats de l'étude

Résultats descriptifs

Les statistiques descriptives sont le résumé des données quantitatives traitées dans notre modèle. Nous avons eu un échantillon de 384 observations et dans les résultats de nos enquêtes, toutes les données de notre échantillonnage ont été totalement identifiées, car le tableau indique que les observations avec les données manquantes dans notre modèle sont de 0 avec un écart type de 1,061. Si dans le traitement de nos observations il y avait les données manquantes, notre modèle serait biaisé. Avec un R^2 de 72%, le modèle est bien ajusté aux données. Le coefficient de détermination mesure l'adéquation entre un modèle issu d'une régression linéaire multiple et les données observées (ou les réalisations des variables aléatoires) qui ont permis de l'établir. Étant donné que le R^2 ajusté est de 63%, de la variabilité de la variable dépendante EFFOP est expliquée par l'équation estimée de la régression multiple ayant 18 variables indépendantes.

TABLEAU D'ANALYSE DE LA VARIANCE

Analyse de la variance (EFFOP) :					
Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	51	50,069	0,982	0,855	0,749
Erreur	332	381,408	1,149		
Total corrigé	383	431,477			

Étant donné la p-value associée à la statistique F calculé dans le tableau d'analyse de la variance, et étant donné le niveau de signification de 5% choisi, certaines variables explicatives apportent de l'information significative au modèle et d'autres n'apportent pas comparée à ce qu'apporterait la seule moyenne de la variable dépendante. Le fait que certaines variables n'apportent pas de l'information significative au modèle peut être interprété de différentes façons : soit les variables ne contribuent pas à l'explication du modèle, soit des Co variables qui combinées aux variables déjà présentes sont manquantes.

Le graphique suivant indique l'influence (positive, négative ou nulle) des vécus du fonctionnaire de l'État Congolais qui s'observent dans son milieu de travail dans les Divisions provinciales de la fonction publique à Lubumbashi. Trois catégories des variables sont observées :

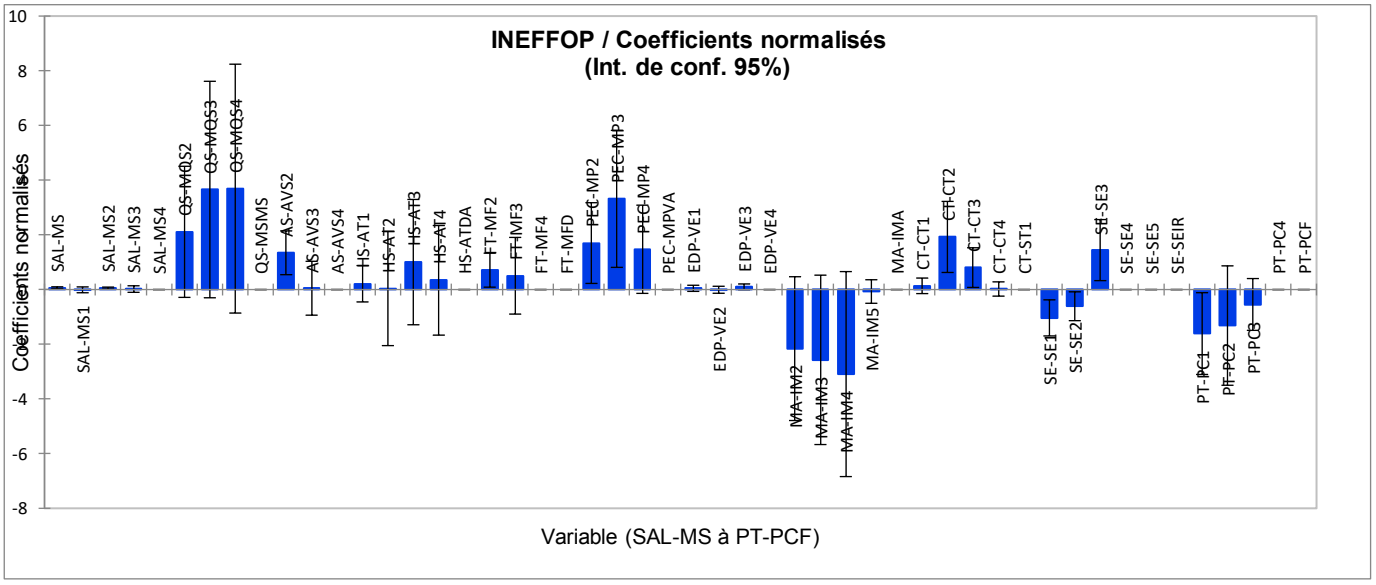
1. La première catégorie des variables influence négativement l'efficience opérationnelle, il s'agit des facteurs organisationnels tels que l'absence d'infrastructure de base, les conditions de travail médiocres, l'absence d'outils

élémentaires de travail, le vacarme professionnel, l'insalubrité des locaux, le monnayage généralisé de document et service, l'absence des mobiliers dans les bureaux, la modicité salariale et l'absence des avantages sociaux. D'autres facteurs ont apparu pendant l'enquête tels que les heures des services, la pris en charge des agents et la qualité de services qui impactent négativement sur l'efficience opérationnelle des agents publics.

2. La deuxième catégorie des variables influence négativement l'efficience opérationnelle, il s'agit des facteurs individuels tels que l'arrivée tardive et départ anticipé de lieu de travail, l'oisiveté des agents, l'absentéisme, les conflits intergroupes et interpersonnels.
3. La troisième catégorie des variables influence négativement l'efficience opérationnelle, il s'agit de facteur sociétal qui est essentiellement l'insécurité dans la ville de Lubumbashi.

L'étude fait ressortir une réalité évidente : l'agent public congolais passe plus de ¾ de temps avec ses collègues à parler de *« politique dans le pays et de l'insécurité dans la ville »* que faire son travail.

GRAPHIQUE D'INFLUENCE DE CHAQUE VARIABLE DANS LE MODÈLE



Le test d'homoscédasticité indique que les valeurs en gras correspondent à des tests où l'hypothèse nulle ne peut être acceptée pour avoir l'efficacité de service public. Ces variables sont : Salaire, qualité de service, avantages sociaux, heure de service, éthique et déontologie professionnelle, moyen d'action, état de bureaux et de sanitaire et attitude au travail. C'est-à-dire, si l'entité offre les meilleures conditions de travail avec un faible salaire, la fonction publique ne va pas atteindre l'efficacité de service public et vice versa si l'entité donne un bon salaire aux travailleurs, mais ces derniers évoluent dans un environnement ou les conditions de travail sont précaires, l'organisation ne pourra pas atteindre l'efficience opérationnelle.

L'interprétation de cette analyse est que le recours à une approche managériale éclectique est indispensable suivant l'influence de chaque variable dans le modèle pour atteindre l'efficacité e service public dans les Divisions provinciales de la fonction publique de la ville de Lubumbashi en R.D.Congo.

Au vu des résultats, les avantages sociaux, les heures des services, la pris en charge des agents, et les conditions de travail sont des variables les plus prépondérantes pour avoir l'efficacité de service public dans les différentes Divisions de la Fonction publique dans la province du Haut-Katanga en République Démocratique du Congo. Autrement dit, l'efficacité de service public serait effective dès lors que le vécu du fonctionnaire de l'État Congolais va s'améliorer en termes d'infrastructure, d'outil de travail, de salaire et avantages sociaux.

Les résultats obtenus dans cette étude sur le lien des vécus du fonctionnaire de l'État congolais dans son milieu de travail avec l'efficacité de service public valident nos hypothèses de départ, et confirment les résultats d'autres recherches (Yuma, 2013); (Croizé-Pourcelet, 2007); (Cameron, 2010), (Lapin, 2009). Conformément à nos résultats, le fait de pouvoir travailler dans un environnement qui constitue un véritable vivier peut rassurer les agents et peut s'ériger en une source de confiance, susceptible d'inciter les agents à fournir des efforts soutenus dans l'exécution de leurs tâches avec une bonne attitude au travail. Ce qui se traduit par une augmentation de l'effort productif et donc, par un comportement de démotivation accrue.

Signification pratique

Pour réduire l'état de précarité qui caractérise les agents de l'administration publique dans la Province du Haut-Katanga pour enfin venir à bout des vécus négatifs qui s'observent dans le milieu de travail du fonctionnaire de l'État Congolais, le recours à une approche managériale éclectique et trifactorielle pourra mettre fin à cet état des choses par : la restructuration professionnelle, la restructuration matérielle et la restructuration spatiale. Sur ce, les décideurs dans une approche managériale éclectique devront intervenir sur : L'environnement de travail, le cadre structurel, le niveau de salaire et les avantages sociaux, l'éthique et la déontologie professionnelle, l'infrastructure et les moyens d'action (outil de travail).

Les résultats de cette étude impliquent une signification pratique qui pourrait être exploitée pour la gestion des ressources humaines dans la fonction publique de l'État congolais. La première implication pour l'organisation c'est de considérer les aspects de milieu du travail (l'environnement) comprendre que la nature de vécus au milieu de travail peut avoir l'impact sur d'autres composantes du travail devient un élément intéressant à utiliser dans la gestion des personnes. Dans notre étude, nous nous sommes rendu compte que les vécus du fonctionnaire de l'État congolais dans son milieu de travail a une corrélation avec le rendement des agents. Ainsi, les professionnels en gestion des ressources humaines devraient tenir compte de ses aspects. Finalement, cette étude a permis de faire une distinction entre des variables clés de la motivation et les vécus du fonctionnaire dans son milieu de travail. Il devient alors important pour les professionnels en gestion des ressources humaines

d'apporter un nouveau regard sur les vécus du fonctionnaire dans son milieu de travail et d'adapter les programmes de gestion des ressources humaines selon le contexte et l'environnement.

Conclusion

Cette étude a mis en relation les vécus du fonctionnaire de l'État congolais dans son milieu de travail et l'efficacité de service public. Des relations positives et significatives ont été démontrées entre les vécus du fonctionnaire de l'État congolais dans son milieu de travail et l'efficacité de service public. Cette étude est une des premières à s'attarder à ce concept et à établir ce lien dans une réalité concrète du milieu professionnel. Bien que l'étude d'efficacité dans le cadre de service public soit encore problématique, cette recherche aura permis d'apporter un regard nouveau sur les facteurs individuels, organisationnels et sociétaux (Cornet, 2017) qui constituent les vécus du fonctionnaire de l'État Congolais dans son milieu de travail.

Étant dans une ère ou la République Démocratique du Congolais cherche à intégrer le cercle de pays émergents, les responsables de gestion des ressources humaines dans la fonction publique qui est les bras opérationnels de l'État, devront considérer tous les aspects du milieu de travail afin de faire de vécus du fonctionnaire dans son milieu de travail un élément stratégique de la gestion des ressources humaines et ainsi assurer l'efficacité de service public.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Bongongo, M., 2019. *La formation des 1000 jeunes professionnels « jpo »,* Kinshasa : webmaster .

[2] Cameron, R., 2010. L'administration publique en Afrique. *Revue Internationale des Sciences Administratives ,* 76(4), p. 218.

[3] Cornet, A., 2017. *Entreprises et organisations: rencontre de l'humain et de l'environnement.* 2e éd. Liège: Presse Universitaire de Liège.

[4] Croizé-Pourcelet, P., 2007. Fonction publique : de la lente mort de la notation à l'institutionnalisation de l'entretien professionnel. *Annales des Mines - Gérer et comprendre,* Issue 128, p. 34 à 47.

[5] De Santis, M., 2021. Environnement de travail : comment améliorer la qualité de vie au travail ?. *Bien-être des employés*, 4 Février.

[6] Deci, E., 1975. *Intrinsic motivation.* New York: Plenum Press.

[7] *Division provincial de budget* (2019).

[8] *ENA* (2013).

[9] Kabungu, B. B. & Ntabugi, P. B., 2018. De la prise en charge comptable a la bancarisation de la paie des agents et fonctionnaires de l'etat en rdc : analyse des strategies d'un changement kaleidoscopique. *Annales de l'UNIGOM,* 8(1), pp. 69-86.

[10] Kombo, J. Y., 2010. La sous-administration territoriale en République démocratique du Congo. État des lieux et perspectives. *Les réformes de l'administration vues d'en bas,* 3(19), pp. 105-128.

[11] Lapin, J., 2009. Performance et fonction publique de l'État : les récentes réformes. *Revue française d'administration publique,* 3(131), pp. 601-614.

[12] Leibenstein, H., 1978. On the Basic Proposition of X-Efficiency Theory. *American Economic Review,* 68(2), pp. 328-32.

[13] Louart, P., 2002. *Maslow, Herzberg et les théories du contenu motivationnel.* Lille : IAE-USTL.

[14] Marris, P., 1994. *Management Par les Contraintes.* Paris: Editions d'Organisation.

[15] *Ministère de la Fonction publique* (1995).

[16] Mintzberg, H., 1990. *Le management: voyage au centre des organisations.* 2 éd. Paris: Éditions d'Organisation.

[17] Roussel, P., 2000. *La motivation au travail : concept et théories.* Toulouse: LIRHE, Université des sciences sociales de Toulouse.

[18] Sem, P. & Cornet, A., 2017. *Méthodes de recherche en sciences économiques et de gestion.* 1e éd. Lubumbashi: Presse Universitaire de Lubumbashi.

[19] Semuhoza, E. S., 2009. *Théories de la motivation au travail.* Yamoussoukro: Harmattan .

[20] Simon, H., 1947. *Administration et Processus de décision Administrative Behavior.* New York: Macmillan.

[21] Vidaud, E., 2012. une société de conseil spécialisée dans la conception de projets immobiliers alignés sur la performance et la stratégie de l'entreprise. *Gestion et management des talents*, 12 Avril.

[22] Welepele & Yuma, 2001. *La dépolitisation de l'Administration publique congolaise.* s.l.:s.n.

[23] Yuma, T. K., 2013. La Fonction publique congolaise (Zaïre) face aux défis de son renouvellement. *Les réformes du secteur public en République démocratique du Congo*, 8 Avril, Volume 8, pp. 1-16.

LES FACTEURS DE FREIN À L'AVANCEMENT EN GRADE SUPÉRIEUR DES FEMMES DU CORPS SCIENTIFIQUE DANS LES ÉTABLISSEMENTS SUPÉRIEUR ET UNIVERSITAIRES PUBLICS À BUKAVU

Dieudonné MUSHAGALUSA BIHEMBE
Doctorant en Sciences de Gestion - Université de Lubumbashi
Projet ARES-GRH Afrika
mushagabihembe@gmail.com

Résumé

Cette étude a pour but d'identifier et de décrire les facteurs des freins à l'avancement de grade supérieur au sein des établissements d'enseignement supérieur et universitaire du secteur public à Bukavu. La recherche tente d'établir le lien entre ces facteurs et leur trajectoire professionnelle.

En RDC, les critères d'avancement en grade supérieur sont fixés dans le *Vademecum* de l'ESU (Enseignement Supérieur et Universitaire) ; par exemple pour passer d'assistant au chef de travaux, il faudrait avoir entre autres 4 ans d'ancienneté et avoir publier 2 articles scientifiques dans une revue internationale de renommée ou avoir obtenu son diplôme d'études approfondies (DEA). Pour passer de chef de travaux au docteur, il faut soutenir une thèse doctorale dans un domaine scientifique. Malgré la mobilisation des femmes à publier et à faire les cours dans les écoles doctorale pour le DEA, on observe qu'à Bukavu, certaines femmes membres du corps scientifique n'avancent pas en grade.

L'étude a une importance considérable en GRH car elle permet de ressortir les facteurs de frein dans l'avancement de grade des femmes membres du corps scientifique et ensuite elle est donc un nouvel aspect à considérer dans la recherche sur la trajectoire professionnelle des femmes. Notre recherche sera utile aux professionnels en gestion de la diversité et égalité professionnelle, afin d'impliquer davantage les femmes dans la production scientifique et leur permettre d'avancer en grade pour leur épanouissement.

Mots clés : Avancement en grade supérieur, trajectoire professionnelle, carrière, promotion, conditions de travail, discrimination.

Abstract

This study aims to identify and describe the factors hindering the advancement of higher degrees within the higher education and university institutions of the public sector in Bukavu. The research attempts to establish the link between these factors and their professional trajectory.

In the DRC, the criteria for advancement to a higher grade are set in the ESU *Vademecum* (Higher education and University institutions). For example, to pass from assistant to the senior lecturer "Chef de Travaux," it would be necessary, among other criteria, four years of seniority and to have published two scientific articles in a renowned international journal or to have obtained his postgraduate diploma (DEA). From senior lecturer to doctor, you have to defend a Ph.D. thesis in a scientific field. Despite the mobilization of women to publish and teach courses in doctoral schools for the DEA, we observe that in Bukavu, some women members of the scientific body do not advance in rank.

The study is of considerable importance in human resources management because it highlights the factors holding back the rank advancement of women members of the scientific body. It is, therefore, a new aspect to be considered in research on the professional trajectory of women. Our research will be helpful to professionals in diversity management and professional equality to involve women more in scientific production and advance in rank for their development.

Keywords: Promotion to senior rank, professional trajectory, career, working conditions, discrimination.

Introduction

Les établissements d'enseignement supérieur et universitaire du secteur public de Bukavu disposent chacun des catégories professionnelles différentes à savoir : le personnel administratif, technique et ouvrier, le personnel scientifique et le personnel académique. Le personnel scientifique et particulièrement la catégorie des femmes, nous intéresse pour cette étude au regard des difficultés qu'elles rencontrent dans l'avancement en grade supérieur par rapport à leurs collègues hommes.

Selon les statistiques de l'ESU public à Bukavu, depuis 2014 les 6 établissements publics ont recruté 35 hommes soit 67 % et 17 femmes soit 33 % comme assistants.

Tableau n°1. Les assistants(es) recrutés (es) en 2014

N°	Sexe	Établissements publics d'enseignement supérieur et universitaire						TOTAL	%
		UOB	ISP	ISTM	ISDR	ISC	ISAM		
1	Hommes	8	5	8	9	4	1	35	67%
2	Femmes	5	2	1	3	2	4	17	33%

	Total	13	7	9	12	6	5	52	

Cependant, cinq ans après certaines femmes rencontrent des difficultés pour avancer en grade supérieur. Les tableaux 2 et 3 montrent le nombre qui sont passées chefs de travaux et celles qui ont fait un DEA.

Tableau n°2. Les diplômés (es) d'études approfondies (DEA) en 2020

N°	Genre	Établissements publics						Total
		UOB	ISP	ISTM	ISDR	ISC	ISAM	
1	Hommes	4	1	0	2	2	0	9
2	Femmes	1	0	0	0	1	0	2
	Total	5	1	0	2	3	0	11

Sur un total de 17 femmes recrutées en 2014 au sein de ces établissements, seules 2 femmes ont accédé au grade de chef de travaux en 2020, et 2 autres ont obtenu le DEA soit 11 %. *Si tel est le cas, qu'est-ce qui freine les femmes à avancer dans leur carrière ?*

Tableau n°3. Les chefs de travaux en 2020

N°	Genre	Établissements publics						Total
		UOB	ISP	ISTM	ISDR	ISC	ISAM	
1	Hommes	4	2	2	3	2	0	13
2	Femmes	2	0	0	0	0	0	2
	Total	6	2	2	1	2	0	15

Source : Directions des RH des établissements

En effet, la question d'avancement de grade revêt de nos jours une importance capitale pour la plupart des universités africaines qui sont à la recherche de l'efficacité, de l'efficience et même de l'équilibre organisationnel. Les établissements d'enseignement supérieur et universitaires disposant de la fonction gestion des ressources humaines, doivent développer des programmes afin d'assurer la performance du capital humain. Un exemple de ces programmes à développer et à améliorer est les conditions de travail permettant aux femmes membres du corps scientifique de progresser dans la recherche et bénéficier d'un avancement en grade durant leur carrière à l'enseignement supérieur et universitaire. Ainsi, la fonction « ressources humaines » au sein de ces établissements doit être en mesure de définir les conditions de travail, motiver et encourager les femmes chercheuses dans différentes filières afin de susciter en elles le goût de la recherche, attirer d'autres et progresser en grade.

La présente étude s'intéresse aux facteurs de frein à l'avancement de grade dans leur trajectoire professionnelle afin d'améliorer l'efficience et l'efficacité des établissements d'enseignement supérieur et universitaire de Bukavu. L'étude décrit facteurs de frein à l'avancement des femmes en grade au sein des établissements d'enseignement supérieur et

universitaire du secteur public à Bukavu durant leur carrière. Les changements de statut et de grade chez les femmes au travail, surtout celles œuvrant dans le corps scientifique découlent des facteurs individuels, organisationnels et environnementaux que cette étude tente d'expliquer. L'étude veut comprendre les difficultés auxquelles se heurtent les femmes lorsqu'il s'agit d'évoluer en grade durant leur carrière à l'ESU et proposer des pistes de solution au problème qui se pose dans les établissements d'enseignement supérieur et universitaire concernant la promotion des ressources humaines faisant partie du corps du corps scientifique.

En effet, l'avancement en grade supérieur reflète l'image de la formation suivie par toutes les femmes du corps scientifique et occasionne un changement de vie au travail, parfois donnant accès à certaines fonctions décanales au sein de l'institut ou l'université d'attache. Ce changement de vie au travail facilite des promotions, un traitement différent de ceux des autres (des avantages liés à la fonction et des primes diverses), la reconnaissance, l'estime de soi et une considération remarquable dans le monde académique.

Dans le cadre de cette étude, nous nous intéressons aux facteurs individuels, organisationnels et environnementaux pour décrire les freins à l'avancement en grade des femmes membres du corps scientifique au sein de l'enseignement supérieur et universitaire du secteur public à Bukavu.

Afin d'atteindre l'objectif de cette étude, nous avons fait une revue de littérature sur l'avancement en grade, la promotion et la trajectoire professionnelle des femmes ensuite présenter la méthodologie et les résultats de l'étude.

Revue de la littérature

La possibilité d'avancement en grade supérieur, de promotion, c'est-à-dire d'accès à des niveaux supérieurs de responsabilité ou de rémunération, constitue avec la sécurité de l'emploi, l'une des principales caractéristiques de carrière parmi les avantages qui sont accordés aux employés (Moreau, 1987). *« La promotion est la nomination d'un agent définitif à un grade de rang supérieur classé à un même niveau ou un niveau supérieur »* (François, 1976).

En effet, l'avancement en grade supérieur est déterminé par l'ancienneté, l'âge, mais aussi le genre et le parcours scolaire. Il est cependant avant tout marqué par leur « époque », c'est-à-dire par le contexte « historique » et économique dans lequel elles se sont déroulées. Chacun des profils se caractérise par une situation dominante dans le temps (Lagabrielle, 2016).

D'après Levené & Bros (2011), la formation concourt au développement d'une certaine autonomie individuelle sur le plan social par l'apprentissage ou le réapprentissage de la lecture. Les adultes inscrits en formation voudraient bien se débrouiller seuls dans leurs démarches, avoir davantage confiance en eux. Ils veulent gagner en « autonomie » par l'apprentissage au sens strict mais aussi au sens large « apprendre les choses nouvelles » (Levené & Bros, 2011)

Selon Levené & Bros (2011), l'avancement en grade supérieur est motivé par la volonté de progresser, de se développer professionnellement. Loin donc d'être perçu comme négatif, changer signifie réussir pour de nombreux cadres. Pour autant cette mobilité peut être source de stress, notamment parmi les jeunes, qui essaient de se protéger et recherchent davantage de stabilité (Levené & Bros, 2011).

L'avancement en grade supérieur

L'avancement en grade supérieur est une opportunité de focalisation sur les ressources d'une personne et sur sa vision propre d'un avenir réussi (Desjardin, 2006). L'avancement en grade suit un processus continu de maturation qui va du développement personnel de l'individu à l'accumulation de compétences suffisantes dans l'orientation et l'adaptation des choix de carrière. Selon (Gingras, 2000), le choix professionnel est un processus développemental plus ou moins irréversible tenant compte des désirs de l'individu et de la réalité à laquelle il est confronté.

Dans une autre perspective plus restreinte, (Boutin, 2000) présente l'avancement de grade supérieur à partir des dimensions du travail que sont la carrière elle-même, l'emploi et la profession. Selon l'auteur, l'emploi fait référence à l'implication d'une personne, la profession est relative au contenu du travail et la carrière représente la troisième dimension du travail. Elle renvoie à sa composante dynamique correspondant au temps, au mouvement et à la mobilité. L'avancement de grade supérieur sous cet angle, s'inscrit dans un continuum qui va de la mobilité à l'absence de mobilité dans le travail de la personne. Ainsi, l'avancement de grade de l'individu est concrétisée, d'une part, par des séquences où l'individu peut espérer un avancement grâce aux nominations et aux promotions, et d'une autre part, cette carrière représente la combinaison d'aspiration, de résignation et de planification. Pigeyre & Valette (2004), tentent d'expliquer pourquoi la présence des femmes au plus haut sommet des organisations, tant dans les entreprises que dans les organisations publiques, reste très faible malgré les progrès réels enregistrés en matière d'éducation. Il existerait donc de plafond de verre artificiel, créés par des préjugés comportementaux et organisationnels qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités et au grade supérieur. Les entreprises aujourd'hui gèrent de moins en moins les carrières de leurs employés : les travailleurs du savoir doivent effectivement devenir leur propre patron (Maurice, 2021)

Tout compte fait, les universités tendent à développer un modèle idéal de la science et du métier d'enseignant chercheur, constituant une norme à la quelle il convient de se conformer pour pouvoir évoluer. Ce modèle est fortement imprégné de stéréotypes masculins : la rapidité avec laquelle les gens publient et le nombre de leurs publications contribuent à exclure tous les candidats, et massivement les femmes, qui ne travaillent pas à temps plein ou qui connaissent des interruptions de carrière (principalement dues aux congés de maternité) (Pigeyre & Valette, 2004).

Selon Guinard, (2018), la carrière, particulièrement la gestion de carrières, renvoie au pilotage individuel et/ou organisationnel de parcours, d'étapes successives suivies par une personne tout au long de sa vie professionnelle pour répondre aux besoins en postes et compétences d'une organisation, en adéquation avec les attentes de la personne (Pennaforte, et al., 2018)

En effet, l'avancement en grade d'un individu peut se réaliser au sein d'une même organisation ou entre plusieurs organisations, ou encore par la création d'entreprise. Les carrières sont multiples et reposent à la fois sur la capacité d'une organisation à proposer des postes en adéquation avec les attentes individuelles (pilotage, planification…) et des compétences personnelles d'orientation, de réseau et de visibilité (Pennaforte, et al., 2018).
Le développement de carrière est cadré dans un processus par lequel l'individu se façonne progressivement une identité professionnelle à travers la différentiation et l'intégration de sa personnalité, dès lors qu'il est confronté au monde du travail. L'individu doit pouvoir reconnaître les ressources sur lesquelles bâtir ses projets de vie/carrière par rapport à ses savoirs, ses sentiments et ses motivations.

Théorie de la construction d'une carrière

La théorie présente un modèle pour la compréhension du comportement vocationnel tout au long de la vie professionnelle ; elle maintient que les individus construisent leur carrière en donnant une signification à leur comportement professionnel et aux objectifs qu'ils se fixent. Les types de personnalités et les transitions développementales traitent de ce que la personne a fait et comment elle l'a fait. Toutefois, elle n'aborde pas la question pourquoi les individus font ce qu'ils font, ni ne se concentrent sur l'esprit qui anime, ni sur les valeurs qui guident les multiples choix et ajustements qui construisent une carrière. Ainsi, la théorie de la construction d'une carrière insiste sur les processus explicatifs et interpersonnels par lesquels les individus imposent une signification et une direction à leur vie professionnelle (Savickas, 1975). Ceci voudrait dire que les femmes veulent avancer en grade supérieur parce qu'elles cherchent non seulement à se définir dans la société mais aussi à bénéficier des avantages induits par cette promotion.

Question de recherche et hypothèses

Selon le ministère de l'enseignement supérieur et universitaire, dans chaque faculté des établissements d'enseignement supérieur et universitaire, les membres du personnel académique et scientifique, sont catégorisés par grade et dans un ordre hiérarchisé. Cependant, l'accès au grade n'est pas automatique. Etant donné que la catégorie des membres du personnel scientifique attire notre attention dans cette recherche, et surtout en ce qui concerne l'avancement en grade des femmes, il est écrit dans le Vade-Mecum que : Pour accéder au grade de chef de travaux, il faut être détenteur d'un diplôme de licence, avoir exercé pendant 4 ans les fonctions d'assistant ; avoir publié au moins 2 articles scientifiques, être détenteur d'un diplôme d'étude approfondie et avoir publié un article scientifique (C.P.E., 2010). Aujourd'hui dans les établissements ciblés par cette l'étude, il y a des écarts dans la trajectoire professionnelle en ce qui concerne l'avancement en grade supérieur entre les hommes et les femmes membres du corps scientifique ayant déjà réalisé une ancienneté de 4 ans de leur carrière à l'ESU. Ainsi, la question de recherche est : *Quels sont les facteurs de freins à l'avancement en grade supérieur des femmes membres du corps scientifique durant leur trajectoire professionnelle à l'ESU-Bukavu ?*
Les freins à l'avancement dans la carrière des femmes membres du corps scientifique au sein des établissements d'enseignement supérieur et universitaire du secteur public de Bukavu, sont d'ordre individuel, organisationnel et sociétaux.

H1. Les facteurs individuels constituent un handicap dans la trajectoire professionnelle des femmes de l'ESU à Bukavu.

- Le manque de volonté des femmes à publier et à faire le DEA
- Le manque de publications d'articles dans des revues reconnues constitue un frein à l'avancement en grade ;
- La maternité pour la catégorie des femmes mariées

H2 : Les facteurs organisationnels de l'établissement sont des freins l'évolution en grade des femmes

- La rémunération insuffisante ne motive pas les femmes de faire la recherche ;
- La discrimination observée de la part des gestionnaires dans le traitement des dossiers de promotion ;
- Le quasi inexistence de l'organisation du troisième cycle des filières de formation des femmes désireuses d'évoluer dans la carrière

H3 : Les facteurs sociétaux sont des freins à l'évolution en grade des femmes de l'ESU à Bukavu dans le secteur public

Les conditions de travail ne permettent pas aux femmes de se concentrer sur la publication des articles scientifique ;

Méthodologie

Notre étude s'appuie sur une approche qualitative et exploratoire. La nature exploratoire de cette étude et l'accessibilité à l'information nous permettent de choisir l'approche descriptive. L'unité d'analyse principale qui nous a servi pour décrire les différents processus de l'avancement en grade supérieur était les établissements publics de l'ESU à Bukavu selon l'ordonnance 81-160 du 7 octobre 1981 portant statut du personnel de l'enseignement supérieur et universitaire et le *Vade-Mecum du gestionnaire d'une institution d'enseignement supérieur et universitaire*.

12 entretiens semi-directifs ont été réalisés sur une population de 17 femmes membres de corps scientifique dans 6 établissements de l'ESU public à Bukavu (UOB, ISP, ISTM, ISDR, ISC et ISAM) ; ces entretiens ont été traités par l'analyse de contenu. Chaque entrevue ayant ses propres caractéristiques en raison de la personne interviewée, la durée de chaque entrevue variait entre 45 minutes et une heure trente minutes. En se référant à certains indices verbaux des interviewés (hésitation, silence), nous jugeons de l'opportunité d'approfondir ou non une question de l'entrevue. Les femmes interviewées se sont montrées très intéressées par la recherche. Elles ont pour la grande majorité manifesté une grande disponibilité et se sont livrées à nos questions avec spontanéité.

Résultats de l'étude

Les résultats qualitatifs des entretiens montrent que l'avancement en grade chez les femmes membres du corps scientifique de l'ESU à Bukavu est difficile suite aux multiples freins relatifs aux conditions de travail moins favorables, la faible rémunération, la discrimination dans le traitement des dossiers de demande de promotion, la maternité pour les femmes mariées, le manque de publication d'articles, l'absence d'organisation de cycle de DEA, le manque de volonté des femmes à publier et à faire le DEA et la discrimination dans le traitement des dossiers de promotion. Après une analyse horizontale et verticale des entretiens, nous faisons ressortir ce que les femmes interviewées décrivent et considèrent comme facteurs de frein à l'avancement en grade supérieur comme suit :

- Les conditions de travail et la rémunération

« Je suis assistante nommée et j'ai commencé ma carrière depuis l'année 2014. Je n'arrive pas à avancer dans la carrière selon les instructions académiques à cause de multiples freins relatifs aux conditions de travail. La rémunération que je perçois ne satisfait pas à mes besoins pour me concentrer à faire le DEA ou à publier les articles scientifiques ».

- La maternité

« La femme n'avance pas dans la carrière suite aux congés de maternité durant sa trajectoire professionnelle à l'enseignement supérieur et universitaire. Les publications d'articles scientifiques deviennent difficiles, par conséquent pas d'avancement dans la carrière ni en grade dans l'enseignement supérieur et universitaire ».

- Le manque de publication d'articles

« Pour avancer en grade, la carrière de la femme nécessite un suivi par l'université d'attache en soutenant les publications d'articles. La lourdeur administrative de l'université dans le traitement des dossiers de demande de promotion constitue un frein à l'avancement dans la carrière de la femme. Les conditions de travail ne sont pas favorables pour l'avancement dans la carrière au même rythme que l'homme, car la femme n'est pas très mobile pour aller faire de recherche. Ainsi, le manque de publication d'articles constitue un frein à l'avancement en grade et la progression dans la carrière ».

- L'organisation de troisième cycle pour le DEA

« L'inexistence de l'organisation de troisième cycle au sein de notre université retarde l'avancement dans la carrière de la femme afin d'avoir le DEA dans son domaine de recherche ; la femme n'avance pas dans la carrière au sein de l'université à cause des charges familiales. L'avancement dans la carrière chez nous est difficile, car nous n'avons pas de troisième cycle dans le domaine de recherche au sein de notre établissement et la rémunération est faible pour nous permettre de faire des publications d'articles scientifiques ou aller suivre la formation de troisième cycle ailleurs ».

- Le manque de volonté à publier et à faire le DEA

« Les femmes ont des difficultés d'avancer dans la carrière par manque de décision et d'implication dans la recherche, à faire le DEA et à publier les articles scientifiques. C'est une question de volonté, car la femme est capable de réaliser des publications d'articles scientifiques au même pied d'égalité que l'homme, donc il y a une certaine négligence pour avancer en grade de notre part ».

« Les femmes sont elles-mêmes à la base de freins dans l'avancement dans la carrière et en grade par manque de décision objective. Les assistantes négligent de se concentrer à la recherche, elles ne font pas le DEA pour passer de promotion en faisant des publications d'articles, c'est la raison pour laquelle elles réalisent 4 ans d'ancienneté sans être promues au grade de chef de travaux ».

- La discrimination dans le traitement des dossiers de promotion

« il y a une discrimination qui s'observe lors de traitement des dossiers des candidates désireuses d'évoluer dans le grade académique malgré leurs publications d'articles scientifiques ».

« La lourdeur administrative de l'université dans le traitement des dossiers de demande de promotion constitue un frein à l'avancement dans la carrière de la femme ».

Finalement, cette recherche nous as permis de voir que les facteurs de frein à l'avancement en grade supérieur des femmes membres de la corp scientifique sont d'ordre personnel, organisationnel et sociétal. Dans chacun des trois groupes d'hypothèses, chaque élément était significatif dans les entretiens. Les résultats impliquent donc une signification pratique qui pourrait être appliquée à la gestion d'égalité homme/femme dans les établissements publics de l'ESU à Bukavu.

Conclusion

Cette recherche a porté sur les facteurs de frein à l'avancement en grade des femmes membres du corps scientifique au sein des établissements d'enseignement supérieur et universitaire du secteur public à Bukavu, a décrit les freins à l'avancement dans la carrière des femmes. Ainsi, cette dernière a permis de décrire les facteurs organisationnels, individuels et environnementaux constituant des freins pour l'évolution normale au regard de l'ancienneté des membres du corps scientifique des établissements d'enseignement supérieur et universitaire de Bukavu.

L'étude a démontré à l'issu des entretiens réalisés que les femmes n'avancent pas en grade supérieur au même rythme que les hommes suite au manque de publications d'article scientifique, la rémunération insuffisante, les conditions de travail, la lourdeur administrative, la conciliation vie privée-vie professionnelle, les congés de maternité, le manque d'organisation de troisième cycle par leurs établissements respectifs, la discrimination dans les traitement des dossiers ainsi que la formation faite avant d'être nommées assistantes.

Cette recherche est une des premières à s'attarder sur les freins à l'avancement en grade des femmes membres du corps scientifique dans l'enseignement supérieur et universitaire de Bukavu. Bien que l'étude de freins à l'avancement en grade des femmes soit encore embryonnaire, cette recherche aura permis d'apporter un regard nouveau sur les difficultés que rencontrent les femmes enseignantes du corps scientifique à évoluer en grade durant leur carrière dans le monde du travail. Les professionnels en gestion des ressources humaines devront considérer tous les aspects constituant un handicap à la trajectoire professionnelle des femmes afin de fait d'améliorer leur efficacité et leur efficience.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Boutin, G., 2000. *L'entretien de recherche qualitative..* Sainte-Foy éd. Quebec : Sainte-Foy : Presses de l'Université de Québec.

[2] Centre de Promotion pour l'Education, 2010. *Vade-Mecum du gestionnaire d'une institution d'enseignement supérieur et universitaire.* Kinshasa XI éd. Kinshasa: Editions de la CPE.

[3] Desjardin, J., 2006. Automatisation de la famille : soutenir le développement du langage chez les jeunes enfants sourds ou malentendants.. *La Revue Volta, Collège morave*, p. 106.

[4] François, A., 1976. *Le système de promotion en Belgique, in Annuaire international de la fonction publique.* Paris VI: Centre de recherche et de documentation française sur la fonction publique, I.I.A.P.

[5] Gingras, A., 2000. Initiation factors : effectors of mRNA recruitment to ribosomes and regulators of translation. *Annu Rev Biochem,* 68(68), pp. 913-963.

[6] Lagabrielle, C., 2016. *www.cairn.info, carrière et trajectoire professionnelle.* [En ligne] Available at: https://doi.org/10.3917/dunod.valle.2016.01.0070 [Accès le Dimanche 18 avril Avril 2021].

[7] Levené, T. & Bros, F., 2011. Trajectoires professionnelles et rapports à la formation d'adultes et jeunes adultes en parcours d'insertion. *Savoirs,* 2(26), pp. 85-108.

[8] Maurice, M. M. L., 2021. *Cours de Développement de Gestion des Ressources Humaines.* Lubumbashi : Université de Lubumbashi .

[9] Moreau, J., 1987. *La fonction publique. Principes généraux.* 4e éd. Paris : LGDJ.

[10] Pennaforte, A., Guinar, J.-L. & Herbinier, J.-P., 2018. *Les fondamentaux de la GRH, 100 défis RH illustrés.* 3e éd. Paris: Dunod.

[11] Pigeyre, F. & Valette, A., 2004. Les carrières des femmes à l'Université "Les palmes de verre du cocotier". *Revue Française de Gestion ,* 4(15), p. 189.

Savickas, M., 1975. *www.vocopher.com.* [En ligne] available at: htpp: /chdsw.educ.kent.édu/dr.savickas.htm
[Accès le Lundi 26 Avril 2021].

L'APPLICATION DES NOUVELLES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE COMMUNICATION DANS LA FONCTION RESSOURCE HUMAINE DES ENTREPRISES MINIERES DU LUALABA EN RÉPUBIQUE DÉMOCRATIQUE DU CONGO

Charles MUZINGA TCHANGA

Doctorant en Sciences de Gestion - Université de Lubumbashi

Projet ARES-GRH Afrika

Résumé

Cette étude a pour objectif de décrire l'application des nouvelles technologies de l'information et de communication (NTIC) dans la fonction ressource humaine dans les entreprises minières implantées dans la province du Lualaba en République Démocratique du Congo. Elle tente d'établir un lien entre l'application des NTIC en GRH (e-recrutement, e-learning, e-rémunération et e-communication) et la performance sociale. La variable explicative est l'application des NTIC avec des indicateurs comprenant le nombre des candidats recrutés et embauchés en ligne, le nombre d'employés soumis à la formation en ligne, le nombre d'employés payés en ligne et le nombre d'intranets et d'espaces numériques utilisés dans les entreprises minières sous étude, d'une part ; et d'autre part la variable expliquée est la performance sociale avec des indicateurs suivants : le degré de satisfaction des utilisateurs, le degré d'acceptation numérique, le degré d'appropriation numérique et le degré d'exclusion numérique.

Cette étude a permis de montrer l'impact positif de l'application des NTIC en GRH sur la performance sociale des entreprises minières. Ne pouvant pas être généralisée, elle permet malgré tout de développer les concepts de l'acceptation numérique, l'exclusion numérique, l'appropriation numérique comme critères d'appréciation de la performance sociale d'une entreprise où les NTIC sont appliquées en GRH (Kalika & Laval, 2015). Elle est donc un nouvel aspect à considérer dans la recherche sur les NTIC en GRH et elle pourrait être une considération importante, pour les professionnels en gestion des ressources humaines, pour gérer les différents aspects de l'informatisation des ressources humaines.

Mots clés : NTIC, performance sociale, acceptation numérique, appropriation numérique, exclusion numérique.

The application of new information and communication technologies in the human resource function of mining companies in Lualaba in the Democratic Republic of Congo

Abstract

This study aims to describe the application of new information and communication technologies (NICT) in the human resource function in mining companies located in the province of Lualaba in the Democratic Republic of Congo. It attempts to establish a link between the application of ICT in HRM (e-recruitment, e-learning, e-remuneration and e-communication) and social performance. The explanatory variable is the application of NICTs with indicators comprising the number of candidates recruited and hired online, the number of employees submitted to online training, the number of employees paid online and the number of intranets and digital spaces used in the mining companies under study, on the one hand; and on the other hand, the explained variable is social performance with the following indicators: the degree of user satisfaction, the degree of digital acceptance, the degree of digital appropriation and the degree of digital exclusion.

This study made it possible to show the positive impact of the application of ICT in HRM on the social performance of mining companies. Not being able to be generalized, it nevertheless makes it possible to develop the concepts of digital acceptance, digital exclusion, digital appropriation as criteria for assessing the social performance of a company where NICTs are applied in HRM (Kalika & Laval, 2015). It is therefore a new aspect to be considered in research on ICT in HRM and it could be an important consideration, for professionals in human resources management, to manage the different aspects of the computerization of human resources.

Keywords: NICT, social performance, digital acceptance, digital appropriation, digital exclusion.

Introduction

La gestion des ressources humaines restée pendant longtemps en marge de l'usage des Nouvelles Technologies de l'Information et de la Communication (NTIC) a connu ces dernières années une évolution considérable. En effet, les technologies de l'information sont devenues incontournables et indispensables par leurs impacts sur la dynamique des organisations au regard notamment des transmissions des données en temps réel et d'autres services en termes de gain de productivité. Ainsi, la gestion des ressources humaines est sans doute un des secteurs qui a connu et connaît encore aujourd'hui de grandes évolutions essentiellement dans les pays en développement. L'automatisation des tâches administratives, le développement des nouvelles technologies de l'information et de la communication et particulièrement des réseaux (Internet et Intranet) mettent en cause l'organisation

traditionnelle et les objectifs de cette fonction. Les nouvelles applications de l'informatique des ressources humaines ont fait émerger le concept de Gestion des Ressources humaines électronique (e-GRH). Ce concept implique de nouvelles méthodes de travail et de nouveaux outils permettant de recentrer les activités de la gestion des ressources humaines pour produire un service de qualité aux salariés.

La fonction des ressources humaines est aussi entrée dans une phase d'adoption rapide des NTIC, via l'intranet, l'internet et le développement de logiciels intégrés à la gestion de l'homme, ce qui fait que les entreprises procèdent de plus en plus à l'intégration de ces dernières dans le mode de fonctionnement de la RH.

La prise en considération de l'environnement dans l'étude de la GRH est alors importante, car celui-ci est en constante mutation. De ce fait les dirigeants de la fonction RH sont appelés à renouveler les formes traditionnelles de l'organisation qui ne permettent plus d'atteindre le niveau souhaité, et à trouver de nouveaux modes d'organisations plus adaptatifs pour rendre la GRH plus compétitive et plus performante (Imani, 2011).

Depuis plus de dix ans, nous avons observé que certaines entreprises minières de Lualaba (TFM, KCC, MUMI, KAMOA, SOMIDEZ, SICOMINES, COMMUS) au sud-ouest de la RDC appliquent les NTIC dans la fonction ressource humaine (applications administratives, e-recrutement, e-learning, e-rémunération et e-communication). Si tel est le cas, on s'attend à ce que ces entreprises soient socialement performantes, est-ce bien le cas ? Au sens de Carroll (2009) la performance sociale est une configuration organisationnelle qui désigne le niveau quantitatif et qualitatif des résultats obtenus par une entreprise en matière de climat social (satisfaction, ambiance, atmosphère, appropriation, discrimination, inégalités, exclusion, développement des compétences collectives…).

Tableau 1 : L'application des NTIC en GRH dans les entreprises minières du Lualaba

NTIC en GRH	Fréquence de l'e-GRH
E-recrutement (recrutement en ligne)	90 % en ligne, SMS, WhatsApp, Facebook, LinkedIn…
E-learning (formation en ligne)	70 % en ligne
E-rémunération (paiement en ligne)	100 % des salaires payés en ligne
E-Communication (communication en ligne)	90 % en ligne

Source : DRH des entreprises minières de Lualaba (2019)

L'objectif de cette étude est de décrire l'application des nouvelles technologies de l'information et de communication dans la fonction ressource humaine dans les entreprises minières implantées dans la province du Lualaba en République Démocratique du Congo. Ensuite nous tenterons d'établir un lien entre l'application des NTIC en GRH (application administrative des NTIC, e-recrutement, e-learning, e-rémunération et e-communication) et la performance sociale.

Pour atteindre cet objectif, nous présentons en plus de l'introduction qui présente notre problématique, la revue de littérature, la démarche utilisée dans la collecte des données et les résultats de l'étude avec une conclusion.

Revue de littérature

Nous assistons dans le domaine des ressources humaines à une réelle mutation surtout dans les entreprises des pays en développement où l'internet s'implante de plus en plus. Si l'on parle aujourd'hui d'E-GRH, c'est simplement parce que l'environnement de la fonction RH s'est transformé d'autant plus que les NTIC se sont développées et permettent de nouvelles applications dans le domaine de la GRH (Reix, 2005) ; (Gilbert, 2006). C'est à partir de là que les nouvelles applications de l'informatique des RH ont fait émerger le concept de gestion des ressources humaines électronique (E-GRH). Actuellement, les technologies d'information et de communication constituent un enjeu majeur pour les pays en développement dans l'espoir d'accélérer la modernisation de leur économie et de combler les écarts qui se creusent de plus en plus avec les pays développés où les NTIC ont beaucoup facilité la circulation de l'information dans de bonnes conditions au sein de l'entreprise (gain du temps et d'espace). Ces technologies apparaissent comme une source potentielle d'avantage compétitif dans la fonction RH. Elles facilitent l'apparition de procédures de management participatif.

Le personnel peut communiquer facilement comme il peut participer à la prise de décision. Il devient un acteur et non pas un capital isolé. Leur utilisation dans le domaine RH est considérée comme une nouvelle dynamique qui conduit la fonction RH à dessiner sa propre trajectoire de changement en optimisant son organisation (Akila & Ranida, 2018).

Plusieurs auteurs (Katz, et al., 2000) ont montré que, même en contexte de PME, où la fonction ressource humaines est moins développée que dans la grande entreprise, le simple fait d'améliorer certaines applications en utilisant les NTIC, pouvait suffire à conférer un avantage vis-à-vis des concurrents.

L'étude réalisée par Lacoursière et al., (2005) a permis de constater un impact positif de l'application des NTIC en GRH sur la performance sociale comparable à celui qui est rapporté par différents chercheurs dans la grande entreprise. Influençant à la fois la satisfaction et l'ambiance au travail, les conditions de travail, l'organisation du travail, la motivation et le développement des compétences, l'utilisation des NTIC dans la GRH constitue une source importante d'avantages concurrentiels pour les entreprises.

Kalika & Laval (2006) ont défini les critères de la performance sociale par la satisfaction des utilisateurs en fonction de leur rôle (exécutant, manager, formateur, responsable des ressources humaines, concepteur…), l'ambiance au travail, l'atmosphère au travail, l'acceptation, l'appropriation, l'exclusion....

Quant aux NTIC, Charpentier les définissent comme un ensemble de technologies utilisées pour traiter, modifier et échanger de l'information, plus spécifiquement des données

numérisées... Les NTIC sont donc composées de trois domaines : - le domaine des télécommunications qui comprend des services et des équipements (téléphone, réseaux internet, intranet, sociaux, courrier électronique, transfert de fichiers…) - le domaine de l'informatique qui comprend le matériel, les services et les logiciels. - le domaine de l'audiovisuel qui comprend les services audiovisuels et l'électronique.

Les modes d'appropriation des NTIC en GRH

L'un des angles d'étude des usages des NTIC en GRH consiste à analyser le processus d'appropriation des nouvelles technologies, c'est-à-dire la manière dont chacun de nous construit sa relation avec l'outil de communication dans la sphère domestique ou dans la sphère professionnelle. Dans ce sens la plupart des travaux menés dans ce domaine, rompent avec ce modèle de l'usager comme simple consommateur passif et envisagent l'acte d'appropriation comme une forme de construction personnalisée de l'usage.

On distingue généralement trois dimensions dans l'appropriation des NTIC en GRH (Chambat, 1994):

1. La dimension subjective : Elle met l'accent sur l'appropriation comme « acte de se constituer un soi ». Ceci inclut les significations subjectives que revêt l'usage d'un objet technique pour chaque individu, les modes d'emploi qu'il imagine, l'autonomie qu'il déploie. Il va sans dire que cette dimension subjective n'est jamais coupée de l'environnement dans lequel l'usager évolue et qu'elle comporte, qu'on le veuille ou non, une part de dimension collective.
2. La dimension cognitive de l'appropriation : Elle met en jeu, des modalités très particulières d'acquisition des savoirs (découverte des fonctionnalités de l'outil) de savoir-faire (apprentissage opératoire). On assiste en vérité à de multiples micro-adaptations en fonction de chaque utilisateur qui attestent de l'importance des ressources cognitives propres à chacun.
3. La dimension identitaire liée à des significations : La constitution de l'identité chez les adolescents ; les jeux de représentations et de mises en scène de soi chez certains adultes ; l'accomplissement professionnel à travers l'usage des TIC, sont autant d'exemples à donner sur cette dimension. Identité personnelle et sociale sont fortement impliquées : elles suggèrent que les outils de communication sont simultanément source de construction de soi et de marquage social.

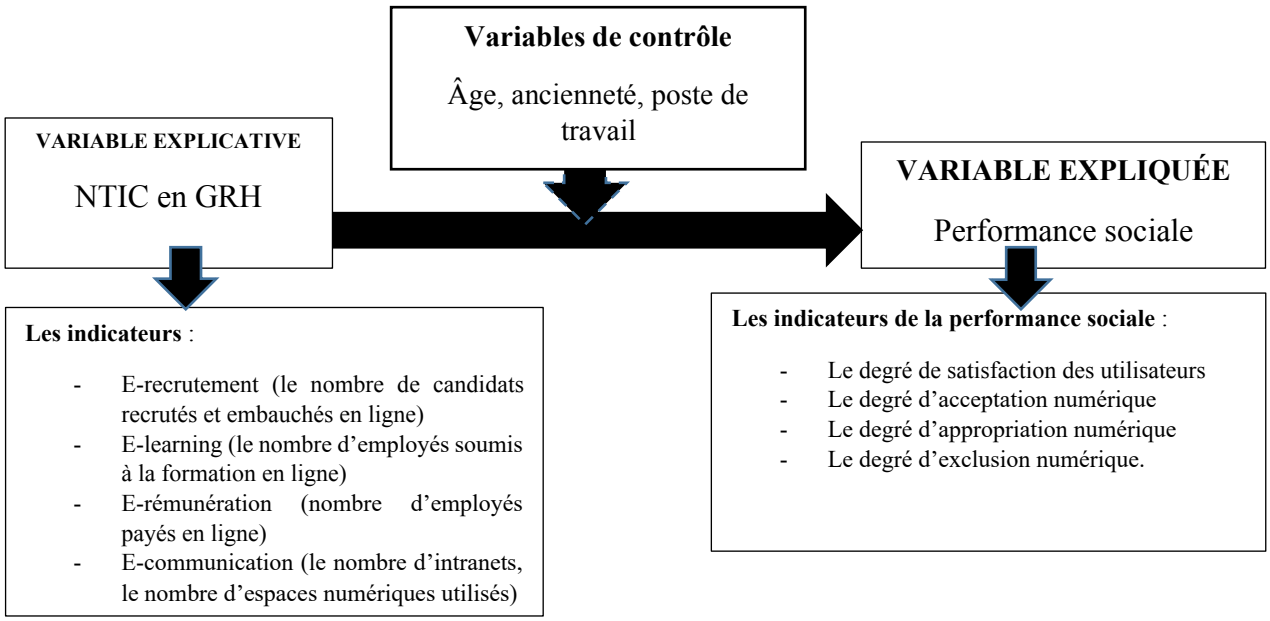
Cette étude présente à notre avis un double intérêt théorique et pratique :

- Sur le plan théorique, elle met l'accent sur le champ des systèmes d'information RH et des nouvelles technologies de l'information et de la communication (NTIC). En effet, la gestion de l'information est devenue une ressource immatérielle très importante dans l'entreprise.
- Sur le plan pratique, elle pourrait contribuer à fournir à l'entreprise une base sur laquelle elle pourra s'appuyer pour mettre en place un SIRH efficace fondé sur les NTIC lui permettant une meilleure fluidité de l'information et une meilleure réponse aux exigences de ses partenaires.

La question de recherche et hypothèses

La question de recherche qui guidera notre étude met en lien les variables clés de l'e-GRH et la performance sociale des entreprises minières. Elle est formulée comme suit : *par rapport à leur niveau d'appropriation, les indicateurs clés de l'application des NTIC en GRH, c'est-à-dire l'e-recrutement, le e-learning, la e-rémunération et la e-communication influencent-elles la performance sociale des entreprises minières du Lualaba ?*
Nous avons développé quatre hypothèses qui expriment les liens entre les variables indépendantes et chacune des variables dépendantes. Ces hypothèses s'appuient sur les théories de diffusion des innovations (Rogers, 2010), de structuration (Giddens, 2012), de dépendance des ressources (Pfeffer & Salancik, 1978) et de configuration organisationnelle (Delery & Doty, 1996). Ces hypothèses permettent de vérifier si l'application des NTIC en GRH agit directement et réellement sur la performance sociale des entreprises minières de Lualaba.

Figure 1. Modèle de recherche



Notre problématique repose sur quatre hypothèses opérationnelles qui nécessitent d'être discutées du point de vue de leur pertinence :

- H1. L'application d'e-recrutement influence positivement la performance sociale.
- H2. L'application d'e-learning influence positivement la performance sociale.
- H3. L'application d'e-rémunération influence positivement la performance sociale.
- H4. L'application d'e-communication influence positivement la performance sociale.

Méthodologie de recherche

Avec l'appui des responsables de la Fédération des entreprises du Congo en sigle FEC/Kolwezi et de la Caisse Nationale pour la sécurité sociale en sigle CNSS/Kolwezi et compte tenu de

l'opacité des entreprises minières face aux enquêtes sur terrain, un certain nombre d'entreprises a été retenu pour l'administration de notre questionnaire et une grille d'entretien pour la collecte des données. La FEC a mobilisé ses agents pour déposer les exemplaires du questionnaire sur les sites miniers avec les accusés de réception à retrouver dans les annexes. Les agents de la CNSS/Kolwezi ont été sensibilisés pour la mise à jour des statistiques des employés affiliés depuis 2010. L'enquête que nous avons réalisée avec l'appui de ces deux institutions publiques constitue la première phase de l'administration du questionnaire.

Échantillonnage

Pour construire notre échantillon représentatif, deux sources nous ont fourni des informations utiles. La première, il s'agit des données issues des directions des ressources humaines (DRH), des directions de production (DP), des directions financières (DFI), des directions informatiques (DI) et des directions safety ou directions de sécurité au travail (DS) des entreprises minières du Lualaba qui ont accepté de collaborer à notre enquête. Pour chaque direction concernée, 5 directeurs ont été soumis à notre enquête. Ceci nous a permis de constituer un échantillon probabiliste d'une population de 100 individus (20 entreprises pour 5 directeurs). Par conséquent, pour une population de 100 individus, *au seuil de confiance de 95 % et à une marge d'erreur de 5 %*, notre échantillon est de 80 individus.

La seconde comprend les données obtenues dans la documentation fournie par différents organismes tels que la fédération des entreprises du Congo (FEC/Kolwezi), la caisse nationale de sécurité sociale (CNSS/Kolwezi), le site Web du ministère des Mines, la division provinciale des mines de Kolwezi, le rapport de l'Initiative pour la transparence des industries extractives (ITIE) et certaines études menées par d'autres chercheurs.

Méthodes et techniques d'analyse des données

La méthode d'analyse choisie a été l'approche quantitative car elle nous a permis d'utiliser le questionnaire d'enquête. Nous avons d'abord effectué une analyse descriptive afin de décrire les composantes de notre échantillon. Avec le questionnaire, nous avons recueilli des données quantitatives, données traitées grâce au logiciel XLSTAT.
Pour tester nos hypothèses, nous avons fait recours à la régression linéaire multiple *avec les tests suivants :*

1. Test du coefficient de détermination R^2 (Explication de la VD par les VI)
2. Test de Fisher (Signification du modèle global)
3. Test de Student (Poids de chaque variable indépendante dans le modèle)

Résultats et discussions

Résultats descriptifs

Les répondants sont principalement de sexe masculin et sont âgés en moyenne de 33 ans. Environ 25 % ont obtenu un diplôme de niveau universitaire. Ils occupent en moyenne 33 % des postes de manager (directeur, assistant-directeur et chef de service). Leur durée moyenne de travail dans les entreprises respectives est de 20 ans. Pour valider nos hypothèses, les informations ou les caractéristiques professionnelles de nos enquêtés s'avèrent utiles pour mieux faire notre analyse.

Tableau 3 : Statistiques descriptives

Variables de contrôle	Moyenne ou pourcentage	Explication
Âge	33 ans	L'âge moyen des enquêtés
Diplôme obtenu	25 %	Ils ont un niveau universitaire
Poste de travail	33 %	Ils occupent des postes de manager(s)
Ancienneté	20 ans	Ils ont une durée moyenne de 20 ans dans les entreprises

Source : Nous-même sur base des données recueillies

Résultats statistiques

Coefficients d'ajustement (Satisfaction sur l'usage de l'E-GRH) :

Observations	80,000
Somme des poids	80,000
DDL	75,000
R^2	0,513
R^2 ajusté	0,487
MCE	1,417
RMCE	1,190
MAPE	35,115
DW	2,039
Cp	5,000
AIC	32,714
SBC	44,624
PC	0,552

Étant donné le R^2 ajusté de 48,7 %, la variabilité de la satisfaction des utilisateurs de l'e-GRH est expliquée par l'e-learning, l'e-recrutement, l'e-remuneration et l'e-communication

Analyse de la variance (Satisfaction sur l'usage de l'E-GRH) :

Source	DDL	Somme des carrés	Moyenne des carrés	F	Pr > F
Modèle	4	111,934	27,983	19,750	< 0,0001
Erreur	75	106,266	1,417		
Total corrigé	79	218,200			

Calculé contre le modèle Y=Moyenne(Y)

TEST F DE FISHER :

Test de signification globale du modèle.

Avec un p value < F au seuil de 5%

Il existe une relation significative entre la performance sociale (satisfaction des utilisateurs) et l'ensemble des variables indépendantes

Paramètres du modèle (Satisfaction sur l'usage de l'E-GRH) :

Source	Valeur	Erreur standard	t	Pr > |t|	Borne inférieure (95%)	Borne supérieure (95%)
Constante	1,280	0,407	3,147	**0,002**	0,470	2,090
Nbre de(s) E-Recrutement(s)	-0,001	0,000	-2,776	**0,007**	-0,001	0,000
Nbre de(s) E-Learning(s)	0,330	0,075	4,396	**< 0,0001**	0,180	0,479
Nbre de(s) E-Remuneration(s)	-0,001	0,000	-3,800	**0,000**	-0,001	0,000
Nbre de(s) E-communication(s)	-0,143	0,045	-3,155	**0,002**	-0,234	-0,053

TEST DE SIGNIFICATION INDIVIDUELLE

H1 : 0,007 > -2,776 confirmée

H2 : 0,0001 < 4,396 confirmée

H3 : 0,000 > -3,800 infirmée

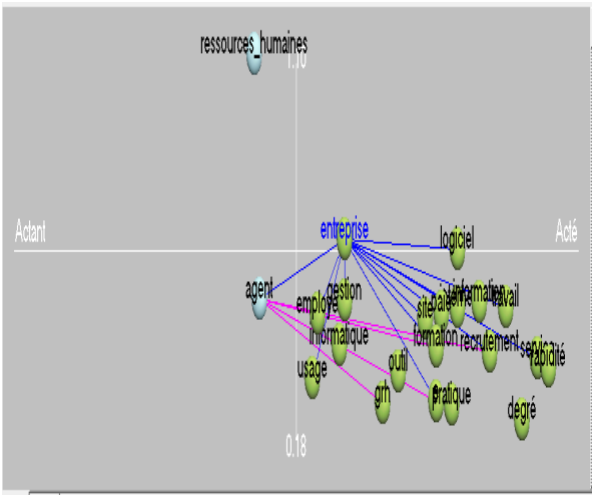
H4 : 0,002 > -3,155 confirmée

Commentaire : Le nombre de candidats recrutés et embauchés en ligne, le nombre d'employés soumis à la formation en ligne, le nombre d'employés payés en ligne et le nombre d'intranets et d'espaces numériques utilisés permettent d'expliquer en moyenne à 58 % la variabilité de la performance sociale. Une part importante (42 %) de la variabilité de la performance sociale reste donc inexpliquée par notre modèle global. Nous retenons que la pratique d'e-rémunération (rémunération en ligne) constitue la seule qui puisse réduire le degré d'exclusion numérique dans les entreprises minières sous étude. Le paiement de salaire en ligne touche la majorité du personnel. Tandis que les autres pratiques (recrutement en ligne, la formation en ligne, la communication en ligne) augmentent le degré d'exclusion numérique. Aucune variable de contrôle n'a influencé le modèle.

Résultats qualitatifs

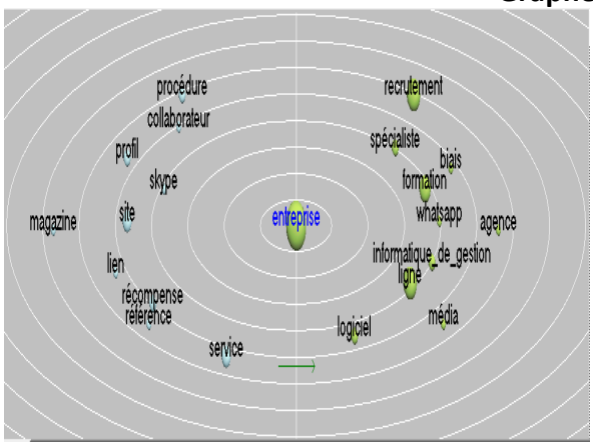
Aux résultats quantitatifs obtenus par le traitement statistique (avec le logiciel XLSTAT), s'ajoutent les résultats qualitatifs pour valider nos hypothèses de départ. Nous avons utilisé la technique d'entretien semi-directif pour recueillir le ressenti des managers. Nous avons traité les informations issues de ces entretiens par le logiciel TROPES.

Graphe des acteurs



Notre graphe des acteurs indique la nature de relations entre les actants et les actés. Les agents (ressources humaines) qui utilisent les NTIC et pratiquent l'e-GRH impactent le comportement de l'entreprise (théorie de la structuration). Le rapprochement des actés indiquent la fréquence dans l'utilisation des NTIC. La relation entre les employés et les technologies informatiques dans les entreprises est confirmée dans ce graphe.

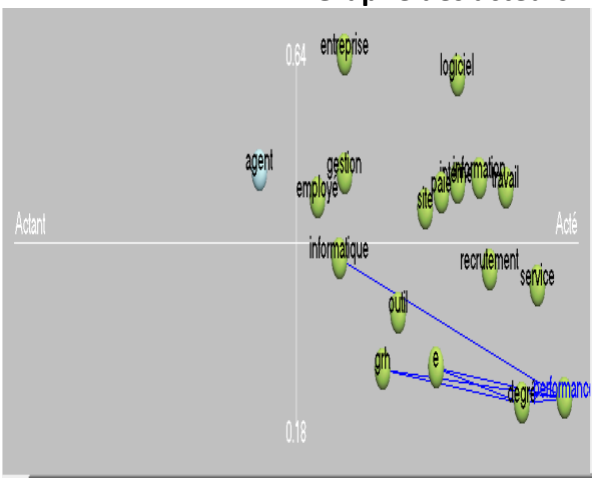
Graphe des aires



Le graphe des Aires confirme la corrélation entre les prédécesseurs (à gauche) et les successeurs (à droite). Dans l'entreprise où les NTIC sont utilisées et l'e-GRH pratiquée, des facteurs interagissent. D'une part, les employés et d'autre part, les technologies informatiques

(Théorie configurationnelle).

Graphe des acteurs : La performance sociale



La performance sociale de l'entreprise (PSE) est impactée positivement par l'usage de NTIC et les pratiques de l'e-GRH. Ces dernières subissent aussi le poids des agents qui les utilisent dans l'entreprise.

Un agent qui utilise les NTIC et pratique l'e-GRH est plus performant que celui qui ne les pratique pas.

En effet, dans les entreprises minières enquêtées de Lualaba, les NTIC sont venues se substituer aux moyens traditionnels : les courriers d'entreprises, les affichages, le fax, la fiche de présence, les horaires de travail, le recrutement, la formation, le payement de salaire et la communication. Au fait, ces technologies sont l'illustration parfaite de la convergence opérée entre la technologie informatique et les moyens de communication au cours des années 1980. Grâce aux avantages qu'elles procurent dans la collecte, le traitement et la diffusion de l'information. Ainsi, ces technologies deviennent indispensables par leurs impacts sur la dynamique de ces entreprises au regard notamment des transmissions des données en temps réel, d'autres services en termes de gain de productivité et surtout la satisfaction des employés et l'ambiance au travail.

Nos conclusions s'approchent de celles de Liouville & Bayad (2000), Lacoursière, et al. (2005), par contre, elles s'écartent de celles de Patterson, et al. (1998), Bryson (1999). À cause du contexte particulier du secteur minier congolais (Province du Lualaba) et du prolongement de l'étude réalisée par Kalika et Laval (2015) qui demandait à ce que la relation entre les pratiques d'e-GRH et la performance sociale soient vérifiées à grande échelle pour la validité scientifique de ce lien.

Conclusion

Notre recherche a mis en relation l'application des NTIC en GRH dans les entreprises minières du Lualaba en République Démocratique du Congo et la performance sociale.

Des relations positives et significatives ont été montrées entre chaque application (e-recrutement, e-learning, e-rémunération et e-communication) et la performance sociale (le degré de satisfaction des utilisateurs, le degré d'acceptation numérique, le degré d'appropriation numérique et le degré d'exclusion numérique).

L'enquête menée auprès des entreprises minières de Lualaba en RDC nous a permis de déceler un intérêt manifesté par les dirigeants de ces entreprises aux NTIC au niveau de la GRH. Cet intérêt explique l'investissement de ces entreprises dans le renouvellement des systèmes d'information. Dans ce cadre les entreprises minières qui appliquent les NTIC en GRH ont pris conscience de l'importance des systèmes d'information ressource humaine (SIRH) et sont socialement performantes.

Cette étude est une des premières à s'attarder à l'application des NTIC en GRH dans le contexte de la RDC et à établir le lien dans une réalité concrète du milieu professionnel minier. Bien que l'étude de l'informatisation de la fonction RH dans les entreprises minières soit encore embryonnaire, cette étude aura permis d'apporter un regard nouveau sur les pratiques de la gestion des ressources humaines.

À l'issue de ce travail, nous déclinons un certain nombre des recommandations à l'adresse des dirigeants des entreprises minières de Lualaba :

- Reconsidérer les usages des systèmes d'information de façon à toucher tous les niveaux de management (opérationnelle, système d'aide à la décision, stratégie) et ce dans une logique alliant la gestion quantitative et qualitative des ressources humaines.
- Changer les mentalités et les cultures comme condition nécessaire à un important saut technologique permettant de tirer le meilleur parti des NTIC.
- D'utiliser le télétravail (e-working), pour ceux qui peuvent, pendant ce moment particulier de la pandémie de covid-19.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Akila, H. & Ranida, M., 2018. *L'impact des technologies de l'information et de la communication (TIC) sur la fonction RH : cas du groupe SAIDAL.* Alger: Université Mouloud Mammeri.

[2] Barrette, J. & Simeus, M., 1997. Pratiques de gestion des ressources humaines et performance organisationnelle dans les entreprises de haute technologie. *Actes du congrès annuel,* XVIII(9), pp. 23-33.

[3] Bryson, J. M., 1999. *Best of Long range Planning strategic Management in Public and Voluntary Services : A Reader.* Pergamon: John M. Bryson.

[4] Carroll, D. A., 2009. *Diversifying municipal government revenue structures: fiscal illusion or instability?.* Georgia: Public Financial Publications, Inc..

[5] Chambat, P., 1994. Usages des TIC : évolution des problématiques. *In Technologies de l'information et société,* 6(3), pp. 249-270.

[6] Delery, J. & Doty, D., 1996. Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management : Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal,* 39(4), pp. 802-835.

[7] Fabi, B. & Garand, D., 1997. *La gestion des ressources humaines dans GREPME.* 2è éd. Paris: Presses Inter-Universitaires.

[8] Giddens, A., 2009. *Sociology.* USA: Polity Press.

[9] Giddens, L. A., 2012. *La constitution de la société.* 2 éd. Paris: PUF.

[10] Gilbert, P., 2006. *La gestion prévisionnelle des ressources humaines.* Paris: La Découverte.

[11] Huselid, M., Jackson, S. & Schuler, R., 1997. Technical and Strategic Human resource Management Effectiveness as Determinants of Firm Performance. *Academy of Management Journal,* XL(1), pp. 171-188.

[12] Imani, C. M., 2011. *Impact des TIC (technologie de l'information et de la communication)dans l'entreprise "cas de Women for Women International RDC.* s.l.:Institut supérieur pédagogique.

[13] Kalika, M. & Laval, F., 2006. Les technologies de l'information et de la communication (TIC) et la fonction Ressources Humaines (RH). *Les Cahiers Français,* Issue 333.

[14] Kalika, M. & Laval, F., 2015. E-management et ressources humaines. *Encyclopédie des ressources humaines*, mai, pp. 467-473.

[15] Katz, Aldrich, Welbourne & Williams, &., 2000. Guest editor's comments: Special issue on Human Resource Management and the SME - Toward a new synthesis. *Entrepreneurship Theory and Practice,* 25(1), pp. 7-10.

[16] Katz, J. A., Aldrich, H. E. & Welbourne, T. M., 2000. Guest Editor's Comments Special Issue on Human Resource Management and the SME : Toward a New Synthesis. *Entrepreneurship Theory and Practice,* XXV(1), pp. 7-10.

[17] Lacoursière, R., Fabi, B., Saint-Pierre, J. & Arcand, M., 2005. Effets de certaines pratiques de GRH sur la performance de PME manufacturières: vérification de l'approche universaliste. *Revue internationale P.M.E,* XVIII(2), pp. 43-73.

[18] Liouville & Bayad, 2000. Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME: résultats d'une recherche exploratoire. *Gestion,* Volume 1, pp. 159-179.

[19] McLuhan, M., 2005. *Understanding media.* New York: American Library.

[20] Patterson, et al., 1998. Internet paradox: A social technology that reduces social involvement and psychological well-being?. *American Psychologist,* 9(53), p. 1017–1031.

[21] Pfeffer, J. & Salancik, G., 1978. *The External Control of Organizations.* s.l.:Harper & Row Publishers.

[22] Pfeffer, J. & Salancik, G. R., 1978. *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective.* s.l.:University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship.

[23] Reix, R., 2005. Systèmes d'information : de l'outil à la stratégie. *Economie et Management ,* Issue 116, pp. 1-10.

[24] Rogers, E., 2010. *Diffusion of innovations.* 4 éd. New York: Simon and Schuster.

[25] Rogers, E. M., 2012. *Diffusion of innovations.* 5è éd. s.l.:Free Press.

[26] Rondeau, K. W. & Wagar, T. H., 1997. Workforce Reduction, Human resource Management Practices, and Perception of Organizationan Performance : Evidence from Canadian Hospitals. *ASAC,* pp. 95-105.

[28] Valenduc, G. & Vendramin, P., 2016. *Le travail dans l'économie digitale: continuités et ruptures.* Bruxelles: Etui aisbl.

LES POLITIQUES ET PRATIQUES « DIVERSITÉ ET INCLUSION » DES ENTREPRISES À TRAVERS LEUR COMMUNICATION RÉGLEMENTÉE

Jean-Marie PERETTI
ESSEC Business School

Résumé :

Sous les pressions conjuguées de la règlementation et des parties prenantes, les entreprises publient des informations de plus en plus riches sur leurs politiques, pratiques et résultats en matière de diversité et inclusion. Cette communication étudie la manière dont les entreprises explicitent leur politique diversité, les actions mises en œuvre, les indicateurs utilisés, les résultats obtenus et leur certification à partir de l'analyse des informations présentées par quarante entreprises dans leur communication règlementée en 2018, 2019 et 2020 (Air France KLM, APICIL, Arkéma, Atos, Auchan, Bouygues, BPCE, Casino, Crédit Agricole SA, Crédit Mutuel ARKEA, CNIM, Danone, Dassault Aviation, Edenred, ELIS, Essilor-Luxottica, Française des jeux FDJ, Getlink, Hermès, La Poste, Legrand, Lidl, L'Oréal, LVMH, MATMUT, Mersen, Michelin, Nexity, PSA, Roullier, Schneider Electric, Société Générale, Soitec, Teleperformance,TF1, Total, Ubisoft, Vinci, Vivendi, VYV) et fait ressortir les principales évolutions sur la période 2008-2021 en matière de divulgation d'informations sociales par rapport aux pratiques antérieures depuis la publication des premiers bilans sociaux obligatoires en 1979. Le champ du management de la diversité s'élargit à de nouvelles sources. Les politiques et les pratiques sont présentés de façon plus détaillée avec des objectifs chiffrés et des résultats mesurés. Les processus d'évaluation, de certification et d'audit des informations par des tiers indépendants sont précisés.

Mots clés : diversité, inclusion, DPEF, Document d'Enregistrement Universel (URD)

Summary:

Under the combined pressure of regulation and stakeholders, companies are publishing increasingly rich information on their policies, practices and results in terms of diversity and inclusion. This communication studies the way in which companies explain their diversity policy, the actions implemented, the indicators used, the results obtained and their certification based on the analysis of the information presented by forty companies in their regulated communication and highlights the main changes over the period 2008-2021 ((Air France KLM, APICIL, Arkéma, Atos, Auchan, Bouygues, BPCE, Casino, Crédit Agricole SA, Crédit Mutuel ARKEA, CNIM, Danone, Dassault Aviation, Edenred, ELIS, Essilor-Luxottica, Française des jeux FDJ, Getlink, Hermès, La Poste, Legrand, Lidl, L'Oréal, LVMH, MATMUT, Mersen, Michelin, Nexity, PSA, Roullier, Schneider Electric, Société Générale, Soitec, Teleperformance,TF1, Total, Ubisoft, Vinci, Vivendi, VYV) in terms of disclosure of social information compared to previous practices since the publication of the first mandatory social reports in 1979. The field of diversity management is widening to new sources. Policies and practices are presented in more detail with quantified objectives and measured results. The

processes for the evaluation, certification and auditing of information by independent third parties are specified.

Keywords: diversity, inclusion, DPEF, Universal Registration Document (URD)

Les informations publiées par les entreprises sur leurs politiques, pratiques et résultats en matière de diversité et d'inclusion dans le cadre de leur communication règlementée se sont enrichies depuis un demi-siècle sous l'impulsion des exigences des parties prenantes et de la règlementation et (Peretti et al.,2006a ; Peretti et al., 2006b ; Peretti et al.,2012 ; Igalens, 2018 ; Terramorsi, 2019 ; Peretti, 2020b). Cette communication porte sur l'évolution des politiques « diversité et inclusion » à travers les informations publiées annuellement par les entreprises à travers leur communication règlementée. La comparaison des données incluses dans les déclarations de performance extra-financière (DPEF) publiées par les entreprises en 2019, 2020 ou 2021, avec, d'une part, celles publiées en 2008 ((Terramorsi et al., 2009, Peretti, 2020a, Duport et al., 2020) fait ressortir plusieurs tendances. Le champ du management de la diversité s'élargit et les entreprises présentent de façon plus détaillées leurs politiques et pratiques en précisant leurs engagements chiffrés, les processus d'évaluation, de certification et d'audit par des tiers indépendants. A travers le traitement du thème « diversité et inclusion » dans la communication règlementée de quarante entreprises (Air France KLM, APICIL, Arkéma, Atos, Auchan, Bouygues, BPCE, Casino, Crédit Agricole SA, Crédit Mutuel ARKEA, CNIM, Danone, Dassault Aviation, Edenred, ELIS, Essilor-Luxottica, Française des jeux FDJ, Getlink, Hermès, La Poste, Legrand, Lidl, L'Oréal, LVMH, MATMUT, Mersen, Michelin, Nexity, PSA, Roullier, Schneider Electric, Société Générale, Soitec, Teleperformance,TF1, Total, Ubisoft, Vinci, Vivendi, VYV).

Les évolutions observées résultent d'une part des nouvelles obligations de publication d'informations et d'autre part du renforcement des attentes des parties prenantes. L'observation des pratiques de divulgation d'informations sociales menée à partir des DPEF illustre la manière dont les entreprises explicitent leur politique de diversité et d'inclusion, les actions mises en œuvre et les résultats obtenus (Peretti, 2020b). Le traitement dans les rapports 2020 publiés en 2021 du thème diversité et inclusion fait ressortir les évolutions des politiques et pratiques « diversité et inclusion » des entreprises.

I - 1979-2021 : du Bilan social à la communication réglementée (URD)

Le traitement de la diversité dans les documents publiés par les entreprises a évolué du fait des obligations réglementaires, de la pression des parties prenantes pour l'égalité des chances et la non-discrimination et de l'importance accrue accordée au management de la diversité et à l'inclusion. Nous pouvons distinguer quatre étapes.

a) Le traitement de la diversité dans le bilan social

L'obligation de publier des informations sociales a été imposée aux entreprises par la loi de juillet 1977 créant le bilan social et précisant les informations obligatoires. Les premiers bilans sociaux, publiés en 1979 dans les entreprises et établissements comptant au moins 300 salariés, comportaient des informations sur sept facteurs de diversité : l'âge, l'ancienneté, le genre, le handicap, la nationalité, la nature du contrat et la durée du travail. Dès 1981, les bilans sociaux permettaient de suivre sur trois années, conformément à l'obligation légale, l'évolution de ces données. La disponibilité des données des bilans sociaux a permis de mener des analyses sur des problématiques de diversité et notamment sur les différences Femmes-Hommes dans divers domaines RH (Igalens et Peretti, 1978).

b) Le traitement de la diversité dans les rapports RSE

Les obligations d'informations se sont progressivement renforcées avec la publication des rapports RSE. L'analyse thématique de l'information diversité dans les rapports RSE des sociétés du CAC 40 publiés en 2008, pour l'exercice 2007 faisait ressortir quatre domaines du management de la diversité :

- L'accès à l'emploi et l'insertion ;
- Le recrutement et la carrière des femmes ;
- Le recrutement et la carrière des personnes en situation de handicap ;
- Le traitement des seniors.

Ces rapports présentaient de façon plus ou moins détaillée trois politiques « diversité » formalisées, négociées et suivies :

- L'égalité professionnelle femme/homme ;
- Les populations sensibles : seniors et jeunes
- Les personnes en situation de handicap

Le choix des thèmes traduit une logique d'institutionnalisation (Terramorsi et al., 2009). Les thématiques retenues - égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, travailleurs en situation de handicap, populations sensibles - permettaient de générer une acceptation sociale immédiate se traduisant par la signature d'accords avec l'ensemble des partenaires sociaux. De plus trois facteurs renforcent ce choix :

- Un cadre règlementaire contraignant ;
- Des menaces de sanction financière ;
- La pression des parties prenantes.

L'existence de données chiffrées disponibles dans le bilan social a facilité la diffusion d'informations sur ces critères de diversité. Les autres sources de diversité n'étaient pas abordées. En particulier les politiques et les actions concernant la diversité religieuse ou les orientations sexuelles n'étaient jamais présentées.

c) Le traitement de la diversité dans les rapports intégrés

En 2012, dans le cadre des engagements du Grenelle de l'environnement, un décret a précisé les informations sociétales obligatoires dans le rapport annuel des entreprises et notamment celles permettant de mieux connaître les politiques et les pratiques en matière de lutte contre les discriminations, pour l'égalité des chances et pour l'inclusion et de suivre leur évolution dans le temps. Le cadre juridique concernant les informations à communiquer en matière de diversité est devenu plus contraignant. Les attentes de transparence ont nécessité des mesures plus rigoureuses et la construction d'indicateurs valides avec non seulement une obligation de moyen mais une obligation de résultat.

L'« Égalité de traitement » est l'une des rubriques obligatoires. Elle doit comporter des informations sur les mesures prises en faveur de l'égalité entre les femmes et les hommes, de l'emploi et de l'insertion des personnes handicapées et sur la politique de lutte contre les discriminations.

D'autres informations obligatoires sur « l'Impact territorial, économique et social de l'activité de la société en matière d'emploi et de développement régional et sur les populations riveraines ou locales », sur les « Relations entretenues avec les personnes ou les organisations intéressées par l'activité de la société, notamment les associations d'insertion » et sur « la prise en compte dans la politique d'achat des enjeux sociaux et environnementaux», permettent également d'éclairer les politiques de l'entreprise en matière de diversité et d'inclusion .

Les sociétés cotées devaient fournir des informations supplémentaires sur « la promotion et le respect des stipulations des conventions fondamentales de l'Organisation internationale du travail relatives à l'élimination des discriminations en matière d'emploi et de profession, à l'élimination du travail forcé ou obligatoire et à l'abolition effective du travail des enfants » ainsi que sur l'importance de la sous-traitance et la prise en compte dans les relations avec les fournisseurs et les sous-traitants de leur responsabilité sociale et environnementale.

Le bilan du renforcement des obligations de communication extra-financière a été critiqué. Le reporting de conformité est remplacé par un reporting de transformation et d'engagement, et l'exhaustivité par une concision porteuse de sens (Ben Lahouel et al., 2015). La possibilité, créée par la loi en 2016, de mener des actions de groupe en cas de discrimination a renforcé la nécessité d'outils de suivi plus pertinents et d'une communication plus rigoureuse.

d) Le traitement de la diversité dans la DPEF

La directive européenne « RSE » du 22 octobre 2014 a été transposée en droit français par la loi du 09 août 2017 qui remplace le rapport RSE par une Déclaration de performance extra-financière (DPEF) avec trois objectifs :

- une exigence accrue quant aux politiques et aux actions sociales/sociétales et environnementales des entreprises ;
- une clarification et une harmonisation européenne des pratiques RSE ;

- une adhésion aux recommandations du G20 pour un cadre international de transparence en matière de lutte contre le réchauffement climatique.

L'orientation « normative », qui vise à se doter et mettre en application des pratiques discrétionnaires destinées à prouver sa responsabilité vis-à-vis des parties prenantes est ainsi renforcée. Dans ce cadre règlementaire renouvelé, les politiques et pratiques « diversité et inclusion » ont une visibilité croissante (Bruna et al., 2016). Intégrée au rapport de gestion, la déclaration de performance extra-financière doit également faire l'objet d'une publication sur le site internet des entreprises concernées. Plus exigeante que l'ancien rapport RSE, la déclaration de performance extra-financière procède d'un élargissement et d'un renforcement des critères, tant en termes de champ d'application que de contenu.

Le bilan de la première année de mise en œuvre de la DPEF réalisé par Deloitte et EY pour le MEDEF à partir de l'analyse de 102 sociétés du SBF 120 a fait ressortir que le volume d'informations publiées s'est globalement accru. 51 pages constituent en moyenne ce rapport contre 46 pour le rapport RSE avec des écarts très importants (de 15 à 126 pages) (Deloitte et al., 2019). Dans certaines entreprises le rapport RSE complète la DPEF. Ainsi la DPEF du groupe PSA précise que le rapport RSE présente de façon plus détaillée que la DPEF les actions engagées pour réduire les risques liés aux 23 enjeux RSE classés en 7 macro-risques dans le cadre de la matrice de matérialité actualisée *« ainsi que les trajectoires que le groupe s'engage à suivre* ». Cet accroissement et ces écarts se retrouvent également en ce qui concerne les informations relatives à la diversité et l'inclusion. Le bilan de la deuxième année (pour 100 des 102 entreprises précédentes) fait ressortir que la part des sociétés formalisant une démarche RSE assortie d'objectifs quantitatifs est passée de 41% à 75% entre 2016 et 2020 (Deloitte, EY, Medef, 2020). 84 entreprises sur 100 présentent au moins un objectif quantitatif. Ainsi 77 ont des objectifs quantitatifs précis de réduction de leurs émissions de gaz à effet de serre et 47 en matière d'égalité femmes-hommes.

e) La diversité dans la communication réglementée et le Document d'Enregistrement Universel (URD)

Le règlement européen du 14 juin 2017 (le règlement Prospectus 3) a instauré à compter de 2019 le document d'enregistrement universel (DEU) ou URD (en anglais, Universal Registration Document). En 2020, ce document se généralise et devient la norme en Europe. L'entreprise doit intégrer la RSE dans son modèle d'affaire et sélectionner les risques RSE les plus significatifs avec une information plus ramassée et en lien concret avec la stratégie.

L'information réglementée fait place à la communication réglementée qui apporte preuves et clarté avec une information synthétique qui fait d'emblée le lien entre la stratégie, la gouvernance, les indicateurs financiers et extra-financiers pour offrir une meilleure compréhension des entreprises, de leur stratégie, de leur business model, de leur gouvernance, de leur place dans la société et, de plus en plus souvent, de leur raison d'être dans le cadre de la loi Pacte.

II - 2019-2021 : les tendances de la communication sur les politiques « diversité et inclusion »

L'étude du traitement du management de la diversité dans la communication règlementée publiée en 2019, 2020 et 2021 fait ressortir quatorze points :

- L'institutionnalisation des structures en charge des politiques et pratiques « diversité et inclusion » (D&I) ;
- Une prise en compte accrue du risque D&I dans la matrice de matérialité ;
- Une information plus développée et plus riche sur les engagements D&I ;
- Une volonté politique affichée d'inclusion au service de la performance ;
- Une référence croissante aux ODD des Nations unies, au Pacte mondial et aux engagements volontaires ;
- Une présentation des priorités D&I de l'entreprise et des engagements ;
- L'importance du dialogue social dans le champ D&I ;
- La sensibilisation et la formation des acteurs concernés et de l'ensemble des collaborateurs ;
- Des partenariats variés au service des politiques D&I ;
- L'extension des thèmes traités (LGBTI, diversité religieuse…) ;
- Un élargissement hors de l'entreprise dans le cadre des achats responsables ;
- Un chiffrage des objectifs et résultats ;
- Une prise en compte de la perception de la diversité par les collaborateurs ;
- Une valorisation de la reconnaissance externe.

a) L'institutionnalisation des structures en charge des politiques et pratiques « D&I » : de la diversité en silo à l'approche transversale

Ces quinze dernières années ont été marquées par l'évolution des structures en charge des politiques et pratiques « diversité et inclusion » par un regroupement des missions dédiées (handicap, senior, genre…) dans une direction (VP diversité, VP inclusion). Ce mouvement de renforcement et d'institutionnalisation se poursuit comme l'illustre ces quatre extraits de DEU 2020 :

- **Ubisoft**: « *pour renforcer sa culture d'entreprise, sa capacité à attirer, développer et fidéliser les talents, leur diversité ainsi que leur bien-être au travail, le Groupe a créé un poste de Responsable de la Diversité et de l'Inclusion Groupe (dont la prise de poste s'est effectuée en février 2021)* » (DEU, 2021, p.33) et présente ainsi le poste de VP Diversité et Inclusion : « *Dotée d'un rôle polyvalent et transverse, l'une des missions clés de Raashi Sikka sera de coordonner et superviser le planning stratégique pour la conception et la mise en œuvre de programmes visant à promouvoir la diversité et l'équité au sein de la communauté d'employés d'Ubisoft à travers le monde. Rapportant directement au co-fondateur et PDg d'Ubisoft, Raashi concevra et mettra en œuvre une feuille de route globale en matière de diversité et d'inclusion afin de soutenir et enrichir la culture d'entreprise à tous les niveaux* » (DEU, p. 160) ;
- **Mersen** : « *En 2018, Mersen s'est doté d'un Comité diversité Groupe, se réunissant environ 4 fois par an. Ce comité compte parmi ses membres, 4 membres du Comité Exécutif, et est présidé par l'un d'eux, ce qui souligne l'importance du sujet pour*

*Mersen. Il a pour rôle de suivre la progression de notre engagement, faire des propositions au comité exécutif, décider les actions prioritaires de l'année, les mettre en œuvre, partager et encourager les bonnes pratiques. La politique diversité et l'avancement des actions est présentée et discutée chaque année au CGNR (Comité de gouvernance, de nominations et de rémunérations), l'un des comités spécialisés du Conseil d'Administration. Par ailleurs, la diversité fait partie d'un des 4 critères RSE intégrés dans la rémunération variable pluriannuelle des principaux dirigeants » (*DEU 2020, p. 121) ;

- **Teleperformance** : « *Une gouvernance dédiée, avec un comité de la diversité, a aussi été mise en place au sein du groupe pour piloter et accélérer ces changements* » (DEU 2020, p. 87)
- **LVMH** : « *L'Inclusion Index, observatoire et accélérateur de diversité et d'inclusion du Groupe, est sponsorisé par deux membres du Comité exécutif du groupe LVMH : Chantal Gaemperle, Directeur des ressources humaines et synergies Groupe, et Jean-Jacques Guiony, Directeur financier Groupe* » et « *Le réseau Diversité et Inclusion s'est renforcé en 2020 avec l'embauche d'un directeur Diversité et Inclusion pour l'Amérique du Nord* » (Rapport RSE 2020, p.99)

La nécessité d'une approche transversale est de plus en plus reconnue avec la volonté de sortir d'une diversité en « silos ». Cette approche transversale traduit le passage souhaité de la lutte contre les discriminations au leadership inclusif (Barth, 2018). Ainsi Renault déclare : « *Conscient que l'approche actuelle des diversités en silos allait atteindre ses limites, le Groupe Renault s'est orienté vers une approche inclusive transversale.* » (Renault, DPEF 2018). La prise en charge globale de la problématique « diversité et inclusion » dans une approche transversale nécessite une instance au plus haut niveau. Toujours dans le groupe Renault, « *le Comité Diversité et Inclusion, Instance globale de réflexion et de décision, composé de membres du Comité exécutif et du Comité de Direction du Groupe Renault, a été créé en 2017* » avec pour rôle de « *définir les orientations de la politique inclusion et diversité du Groupe Renault à travers une vision et une approche globales, qui prennent en compte l'ensemble des thématiques de la diversité.* » (Renault, DPEF 2018).

Michelin présente une « *gouvernance mondialisée et intégrée* » pour une « *démarche construite dans la durée et une approche pragmatique de la diversité* » avec un « Directeur de la Diversité groupe » et un engagement des directeurs de zone sur des objectifs annuels et des plans d'action formalisés avec des indicateurs de suivi. Le directeur de la Diversité groupe anime un réseau de managers de la diversité dans chaque pays (Michelin, DDR, p. 187). Chez **ATOS**, le programme diversité est sponsorisé par un comité de pilotage composé de membres du comité exécutif du groupe (ATOS, DDR 2018, p. 80). Dans le groupe BPCE le poste de responsable diversité a été créé au sein de la DRH du groupe en 2015 avec quatre domaines prioritaires : la gestion intergénérationnelle, l'égalité professionnelle femmes/hommes, l'emploi des personnes en situation de handicap et l'égalité des chances (BPCE, DPEF 2018, p. 100). La période est marquée par la professionnalisation des managers « Diversité et inclusion » et par la construction de réseaux internes (réseaux féminins, réseau LGBT) (Bender et al., 2018).

b) Une prise en compte accrue du risque « D&I » dans les matrice de matérialité

La matrice de matérialité, outil clé dans l'élaboration d'une stratégie de responsabilité de l'entreprise, est présentée dans la communication règlementée. On entend par « matérialité » ce qui peut avoir un impact significatif sur une entreprise, ses activités et sa capacité à créer de la valeur financière et extra-financière pour elle-même et ses parties prenantes. La matrice de matérialité est donc un outil qui permet d'identifier et de hiérarchiser les enjeux RSE d'une entreprise, de définir des priorités en fonction de leur importance pour les parties prenantes internes et externes et selon leur impact sur la réussite économique de l'entreprise. Chaque enjeu est priorisé du point de vue de l'entreprise (business) et des parties prenantes. Ceux qui sont prioritaires des deux points de vue sont retenus pour figurer dans les rapports RSE et la DPEF. On peut constater l'apparition du « égalité des chances et diversité » dans la majorité des matrices de matérialité des entreprises, avec des niveaux variés d'importance pour les parties prenantes et pour l'entreprise à travers ces vingt et un exemples :

- **Crédit Mutuel Arkéa** classe la « *Diversité du Capital humain* » parmi ses « Enjeux de différenciation et de progression » avec un score de 4/5 sur l'axe « Importance pour la Performance de Crédit Mutuel Arkéa » (DPEF 2020, p.5) avec comme risque extra financier associé les *« risques de pratiques sociales non conformes liés au risque de discrimination »* (p.38) ;
- **Air France KLM** classe le risque « *Diversité et égalité* » dans sa matrice comme moyennement important pour les parties prenantes comme pour l'entreprise et le décrit ainsi : *« Inégalité de traitement des salariés, discrimination dans les recrutements, la rémunération et le développement de carrière, pour tout motif inadéquat (sexe, âge, nationalité, orientation sexuelle, handicap, religion, appartenance ethnique, etc.) »* et en identifie ainsi les *« impacts potentiels financiers avec l'augmentation de coûts sociaux (litiges, absentéisme, démissions), diminution de la capacité d'innovation en raison du manque de diversité, dégradation de la réputation de l'entreprise en tant qu'employeur.* » (DPEF 2020).
- **Ubisoft** classe « *diversité et inclusion* » comme un enjeu important pour Ubisoft comme pour les parties prenantes (DEU, 2021, p.148) ;
- **Edenred** considère l'enjeu « Diversité » comme très fort pour les parties prenantes mais plutôt faible pour l'entreprise et ne le classe donc pas parmi les enjeux extra-financiers prioritaires (Edenred, DEU, 2020, p.93)
- **Mersen** a réalisé en 2018 sa première matrice de matérialité des enjeux liés à sa Responsabilité Sociale d'Entreprise qui fait apparaître la diversité parmi les enjeux importants.
- **TFI** intègre « *l'égalité femmes/hommes* » (chantier 4) et *« l'inclusion* » (chantier 5) parmi ses enjeux sociaux et sociétaux majeurs et dans sa DPEF leur consacre plusieurs pages (URD 2021, pp 126-134) ;
- T**eleperformance** a conduit en 2019, une cartographie des risques extra-financiers revue en 2020 qui place « Diversité et Inclusion (D&I) » parmi les 5 enjeux prioritaires (DEU 2020, p. 74) ;
- **PSA** classe « la diversité et l'égalité des chances » Dans sa matrice de matérialité avec un haut niveau d'importance de l'enjeu pour la performance économique comme pour répondre aux attentes des parties prenantes (DPEF 2018, p. 40).

- **Danone** retient « *diversité et inclusion au travail* » parmi les 41 enjeux identifiés en 2017 en collaboration avec les parties prenantes pour l'ensemble des aspects environnementaux, sociaux, sociétaux, économiques et de gouvernance. Cet enjeu est classé en zone bleu clair (enjeu lié aux questions de conformité et aux enjeux émergents). Danone classe en zone bleu foncé deux enjeux « *achats responsables* » et « *contribution à l'économie locale et croissance inclusive* » qui intègrent la dimension inclusion. Danone souligne que « *diversité et inclusion au travail »* s'inscrivent dans un impératif plus large ;
- **Legrand** identifie « *Égalité des chances et diversité* » comme un enjeu majeur dans sa matrice de matérialité. Le risque « *relatif au respect de la diversité en lien avec nos employés à travers le monde* » (p. 78 de son DDR 2018) a un indice de matérialité et un indice de criticité de 2 et est retenu comme prioritaire. Legrand définit des feuilles de route pluriannuelles construite autour des enjeux prioritaires et de leurs indicateurs de mesure (p. 80) ;
- **Arkéma** classe « *diversité et égalité des chances* » parmi les sujets prioritaires dans sa matrice du fait de leur forte importance pour les parties prenantes et très forte importance pour l'entreprise (ARKEMA, DPEF 2018, p. 133-134). Le tableau de performance RSE retient deux KPI : la part des femmes parmi l'encadrement supérieur et les dirigeants - avec un objectif 2025 de 23 à 25 % et un progrès de 18 à 21 % entre 2016 et 2018 - et la part des personnes de nationalité autre que française également parmi l'encadrement supérieur et les dirigeants, avec un objectif 2025 de 42 à 45 % (39 % en 2016 et 2018) ;
- **Michelin** positionne également « *Développement des personnes et Diversité* » parmi les enjeux forts pour l'entreprise et les parties prenantes dans sa matrice (Michelin, DDR 2018, p. 169) ;
- **ATOS** présente une matrice de pertinence dans laquelle la diversité apparaît comme un enjeu très fort pour les parties prenantes avec un impact fort pour l'entreprise. Le groupe a déployé un programme diversité à l'échelle mondiale *« afin de prendre en considération et de diffuser les meilleures pratiques internationales en matière d'égalité des sexes, de handicap, d'ancienneté et tout autre indicateur de diversité »* (ATOS, DDR 2018, p. 65). Les mesures pour encourager la diversité sont détaillées ;
- **BPCE** retient la *« diversité des salariés* » comme l'un des 13 risques majeurs identifiés. Comme pour chaque risque sont indiqués les « dispositifs de maitrise des risques/engagement » et « l'indicateur clé de pilotage ». Pour la diversité le dispositif est présenté dans la partie 2.5.1. (« *Promouvoir la mixité et la diversité »*) du rapport et la « part des femmes cadres » est l'indicateur clé retenu. Entre 2010 et 2018, la part a évolué de 36,2 % à 42,9 % mais reste en deçà de l'objectif de 45 % retenu (BPCE, DPEF, p. 100) ;
- **Lidl**, dans son premier exercice de DPEF en 2019 est parti de l'analyse de matérialité réalisée. Douze enjeux sont ressortis comme majeurs parmi lesquels « Égalité des chances, Lutte contre la discrimination et diversité » (DPEF Lidl, 2019, p. 12) ;
- **Getlink** constate que l'égalité Femme/Homme *« apparait dorénavant comme un enjeu majeur »* et l'intègre dans la matrice parmi les enjeux importants (DEU 2020, p. 268) ;
- **Auchan** dans sa DPEF retient parmi les principaux risques et opportunités RSE identifiés les « *entraves à la diversité culturelle- discriminations* », les *« traitements discriminatoires liés aux opinions politiques ou syndicales* », les *« écarts de*

rémunération » et une « *gestion des carrières inéquitable.* » (Auchan, DPEF 2020, p. 27) ;

- **Lesaffre** a enrichi en 2019 et 2020 sa cartographie des risques initiée en 2018 et retient « Diversité dans l'organisation » comme un enjeu important (DPEF 2020, p.11)
- Le groupe **ROULLIER** a créé sa matrice de matérialité pour la première fois en 2019 et retenu comme enjeu prioritaire l'égalité F/H en se référant à l'ODD n°5 des Nations Unies (DPEF 2020, p.39).
- « *Qualité de vie au travail (dont harcèlement et discrimination)* » et « *promotion de la diversité et de l'égalité professionnelle* » sont deux des trois risques sociaux parmi les risques extra-financiers bruts du **Groupe VYV** identifiés en 2020 (DPEF 2020, p.21). Le second risque est ainsi défini : « *Convaincu que la diversité et l'égalité professionnelle constituent de réels atouts pour une entreprise, le Groupe VYV et ses entités ont identifié le manque de diversité et les inégalités professionnelles comme un risque significatif. En cas de non prise en compte des questions de diversité et d'égalité professionnelle en entreprise, le groupe pourrait faire l'objet de poursuites, voire de sanctions, et verrait son image de marque et sa marque employeur se dégrader.* » (DPEF 2020 p.71)
- **Soitec** classe la « diversité » parmi les enjeux à impact modéré pour les parties prenantes et pour l'organisation (DEU 2020-2021, p. 70)
- **Bouygues** situe sur sa matrice « Diversité, égalité et intégration sociale » parmi les enjeux à impact modéré pour l'entreprise avec des attentes limitées de la part des parties prenantes (DEU 2020, p.67) ;
- **LVMH** dans sa cartographie des enjeux et des risques retient « *la prévention contre toutes les formes de discrimination et de respect de la singularité* » (DEU 2020, p.94);

La diversité est cependant parfois absente des matrices de matérialité. C'est le cas du **Crédit Agricole S.A.** qui n'identifie pas la diversité comme enjeu (DPEF 2020, p.23). Ceci ne signifie pas l'absence d'actions dans ce domaine et le groupe mets en avant ses actions en faveur de l'insertion des jeunes, ses Plans d'action Mixité (LCL et CAL&F, CACF) et la Politique handicap (Crédit du Maroc, CA Bank Polska, CAA, CACF) (p. 34)

c) Une information plus développée et plus riche sur les engagements D&I

Le développement de l'information « diversité et inclusion » répond aux attentes croissantes de multiples parties prenantes et aux besoins des agences de notation extra-financière pour leurs évaluations. Tout au long des années 2008-2019, on observe une diversité croissante des moteurs des politiques « diversité et inclusion », des formes de diversité à prendre en compte ainsi que des domaines concernés, RH et hors RH. Le volume des informations relatives aux politiques et pratiques « diversité et inclusion » s'accroît. La part consacrée à cette thématique s'élargit et les entreprises lui consacrent généralement entre trois et douze pages dans leur DPEF comme l'illustrent ces sept exemples :

- **Total** consacre environ douze pages au thème : six pages denses pour la présentation de l'ensemble des actions menées pour « *La diversité des talents et du management* », (§ 5.3.3.1), « *Promouvoir l'égalité de traitement des collaborateurs et exclure les discriminations* », DPEF 2018, p. 182-187) et six pages dans la partie « 5.7- *Actions en faveur des droits de l'homme* » (p. 205-210) et notamment dans le § 5.7.1 « *Droits de*

l'homme sur le lieu de travail » qui précise « *TOTAL est engagé dans la promotion des diversités et s'attache à lutter contre toutes les formes de discrimination (origine, genre, orientation sexuelle, handicap, âge, appartenance à une organisation politique, syndicale ou religieuse, etc.) ».*

- Le groupe **Casino** présente les politiques et actions déployées, en « *employeur engagé* », pour « 3.5.1.1 *Promouvoir la diversité et l'égalité des chances* » (p. 196-200) en trois sections : « *Lutter contre les discriminations et les stéréotypes* », « *Agir en faveur de l'insertion et du maintien dans l'emploi des travailleurs en situation d'handicap* », « *Agir en faveur de la diversité intergénérationnelle* » et pour « *3.5.1.2. Agir en faveur de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes* » (p. 200-203). Dans chaque section, le document présente de façon détaillée les engagements pris, l'organisation mise en place, les plans d'action et le contrôle des engagements et la performance réalisée. D'autres parties du rapport abordent également la thématique de la diversité.
- **LVMH** aborde les questions de diversité et d'inclusion dans trois parties : « *Éthique et responsabilité* » (pp. 49-74), « *Talents et attractivité* » (pp. 93-108) et « *Solidarité et mécénat* » (pp 109-114) (DEU 2020)
- La **Société Générale** consacre également une large part de la partie « *Responsabilité sociale de l'entreprise* » (p. 247-298) de son rapport annuel à la promotion de la diversité dans un groupe « *Engagé pour la diversité de ses équipes* » (p. 252) et met l'accent sur la lutte contre les discriminations : « *La politique de diversité du Groupe s'attache à lutter contre les biais et à instaurer une culture inclusive* » (DPEF 2018).
- **Auchan** intègre une section *« Faire de la diversité une richesse d'entreprise* » dans la partie « collaborateurs » de la DPEF 2018 (p. 121-132) : « *La diversité des collaborateurs, reflet de la diversité des populations locales, est un atout nécessaire à la bonne appréhension des besoins quotidiens de millions de clients répartis sur les trois continents* ». Trois dossiers sont présentés : « *Favoriser l'insertion des personnes en situation de handicap* », « *Promouvoir l'égalité des chances entre les femmes et les hommes* », « *Promouvoir les droits de l'homme, le dialogue social et lutter contre toutes formes de discrimination* ».
- **Soïtec** consacre plusieurs paragraphes de son DEU à la diversité et développe en trois pages son engagement « *Promouvoir la diversité et l'inclusion* » avec trois thèmes : « Promouvoir l'égalité entre les femmes et les hommes », « Accueillir et bien intégrer les personnes en situation de handicap » et « Éliminer toute forme de discrimination » (DUE 2020-2021, p. 86-88)
- **VWV** consacre 7 pages à la « promotion de la diversité » (DPEF 2020, pp 71-77) avec des illustrations par les pratiques des entités constitutives du groupe en matière de « Diversité et handicap » et « Egalité professionnelle »

d) Une volonté politique affichée d'inclusion au service de la performance

Les entreprises affirment dans leur document annuel leur volonté d'inclusion en soulignant son impact sur leur performance. Les arguments business traditionnellement mis en avant pour justifier les engagements diversité d'une entreprise (Peretti a, 2006 ; Peretti, 2012) tels que la proximité avec les clients, la capacité d'innovation et l'élargissement du vivier des

talents sont évoqués. L'impact positif sur la performance est également souligné. Quelques extraits illustrent ces points :

- **LVMH** « *porte la conviction que les femmes et les hommes, dans leur diversité, font la différence et la réussite du Groupe. Parce que les singularités sont autant de richesses, LVMH souhaite que ses collaborateurs viennent de tous horizons et reflètent ainsi la diversité de ses clients.* » (DEU 2020, p.99) et « *Dans un contexte de mutation des attentes professionnelles, favoriser l'épanouissement et les aspirations de nos collaborateurs et valoriser la diversité et la richesse humaine constituent des enjeux importants*. » et « *La réduction des inégalités entre les femmes et les hommes, l'intégration des travailleurs handicapés et le maintien dans l'emploi des seniors constituent des priorités de notre politique de ressources humaines* » (DUE 2020, p.58)
- Pour **Schneider Electric** « *La diversité participe grandement à la croissance de la plateforme OTM et favorise la réussite générale de Schneider. Créer une culture qui intègre la diversité nécessite une philosophie inclusive* » (rapport 2020-2021, p. 23)
- La **MATMUT** considère que *« L'égalité des chances et l'égalité de traitement constituent un engagement fondamental conforme aux valeurs, à la culture et la responsabilité sociale de la Matmut* » et précise *« La diversité et la mixité contribuent au développement personnel des collaborateurs, à l'adaptabilité et à l'efficacité générale du Groupe* » (DPEF 2020, p.19).
- **Air France – KLM** « *est convaincu qu'un effectif diversifié et inclusif a un impact positif sur la performance de l'organisation et continue donc à soutenir toutes les formes d'actions pour favoriser l'égalité des chances, l'égalité entre les femmes et les hommes, les réseaux LGBTI, l'insertion professionnelle des jeunes, et la transmission des connaissances et des compétences, ainsi que le maintien dans l'emploi et le recrutement des personnes en situation de handicap.* » et justifie ainsi son engagement «*Les entreprises diversifiées et inclusives attirent plus de talents, sont davantage axées sur le client, enregistrent un niveau d'engagement plus élevé chez leurs salariés, prennent de meilleures décisions et sont plus innovantes et créatives.* » (DPEF 2020, 4.2.4)
- **FDJ** : « *Le Groupe se mobilise depuis de nombreuses années afin de lutter contre les discriminations, et d'œuvrer en faveur de l'inclusion et de l'égalité des chances. Cet engagement répond à la conviction que la diversité et la cohésion sociale constituent une richesse et un levier d'engagement des collaborateurs et de performance durable...Depuis 2010, FDJ déploie une politique ambitieuse qui s'articule autour de quatre piliers : l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes, l'insertion des personnes en situation de handicap, l'inter générations et la diversité des origines sociales. La politique de diversité et les actions associées sont présentées chaque année, devant le Comité de direction Groupe et le conseil d'administration* » (FDJ, DUE 2020, p.138)
- **Ubisoft** « *souhaite accroître toutes les formes de diversité tout en se focalisant particulièrement sur la diversité de genre. La mixité dans les équipes est en effet un enjeu sociétal clé dans l'industrie du jeu vidéo, la part de femmes y demeure inférieure à la part de joueuses dans le monde (près de 50 %). Au-delà de ce premier focus, le Groupe privilégie une démarche inclusive, qui vise à attirer et valoriser toutes les diversités* » (DEU, 2021, p.160). Ubisoft souligne également l'importance de la diversité ethnique et culturelle pour les enjeux business : « *Le Groupe compte ainsi 111*

nationalités différentes. Cette diversité constitue un véritable atout pour une meilleure compréhension de nos joueurs et une adaptation réussie de nos jeux dans des contextes culturels variés. » (p. 161). L'objectif d'Ubisoft est rappelé : *« favoriser un lieu de travail créatif et inclusif »* (p. 167)

- **Mersen** « *présent dans 35 pays et sur 4 continents* » souligne l'impact de la diversité sur la créativité et la proximité avec les clients : « *Mersen a fait de la diversité des origines, des formations, des cultures et des modes de pensée des équipes, une de ses forces au quotidien. La diversité est inscrite depuis longtemps dans les valeurs et la politique RH du Groupe car nous considérons qu'une grande variété de profils est une richesse pour l'entreprise et un levier de performance. C'est en effet cette diversité qui anime la collaboration de nos équipes et stimule notre créativité, nous permettant de mieux appréhender les besoins de nos clients à l'échelle mondiale. Nous croyons fermement que faire progresser la diversité aura un impact profond et positif sur nos organisations et notre activité.* » (URD 2020, p. 119).
- Pour **L'Oréal**, la diversité de ses clients impose celle de ses collaborateurs au service de l'innovation: « *L'engagement de L'Oréal vers la beauté pour tous implique d'avoir les équipes les plus diverses, à l'image de la diversité du monde et de ses consommateurs* »…« *Élément structurant de la culture d'entreprise, la diversité et l'inclusion sont aussi un levier de performance et d'innovation au cœur de la stratégie du Groupe et de sa politique RH* »…« *L'Oréal souhaite façonner et garantir des environnements de travail où chacun se sente valorisé et puisse se développer, quels que soient son origine sociale, culturelle, sa religion, son genre, son orientation sexuelle, son âge ou son handicap* » (L'Oréal, DPEF 2018).
- Chez **Legrand** « *La direction générale considère que la diversité, c'est-à-dire la diversité des profils humains, constitue un facteur d'innovation, de performance et de qualité de vie au sein de l'entreprise* » (DDR 2018, p. 122).
- Pour **Ubisoft**, un risque majeur est « *Défaillance pour attirer et retenir les talents* » et ceci implique que « *Attentif à la diversité des talents, Ubisoft veille à l'équité entre tous les collaborateurs et offre, à performance égale, les mêmes opportunités d'embauche, d'évolution et de rémunération. Le risque de sentiment d'iniquité entre les collaborateurs aurait un effet négatif sur leur engagement et leur motivation. Pour suivre ce risque, le Groupe évalue régulièrement le niveau d'engagement et de bien-être de ses collaborateurs, via différentes enquêtes de satisfactions* » (DEU, 2021, p.33).
- **Renault** formule ainsi sa volonté politique : « *Convaincu que la diversité est un levier fondamental de performance, le Groupe Renault développe et valorise la complémentarité des profils et des personnalités au sein de ses équipes.* » « *La politique d'inclusion a pour objectif de créer un environnement de confiance et de compréhension mutuelle permettant à chaque personne de l'entreprise, quels que soient son âge, son état physique ou son handicap, son genre, son orientation sexuelle, son origine, sa religion, de se sentir à l'aise et d'être soi-même pour exprimer tout son potentiel individuel au service de la performance collective*. » (DPEF 2018, Renault).
- **Essilor-Luxottica** dans la section « Diversité et inclusion » de son Rapport de développement durable 2020 « *s'engage fermement à garantir l'égalité des chances pour tous les collaborateurs à tous les niveaux et à verser aux employés un salaire égal à travail égal, indépendamment de l'origine ethnique, du sexe, de l'âge, de la*

nationalité, de la religion, de l'orientation sexuelle ou politique, de la situation familiale, de l'affiliation syndicale ou du handicap. L'organisation ne tolère aucune forme de discrimination, d'intimidation ou de harcèlement. La Société s'engage fermement à établir une culture de travail inclusive, qui favorise la diversité pour permettre aux perspectives uniques et aux idées novatrices de s'épanouir…Les rôles professionnels et les promotions sont évalués et attribués afin de garantir un environnement de travail juste et méritocratique » (P.13).

- Le groupe **TOTAL** « *entend promouvoir l'égalité des chances et la diversité. Il entend exclure toute discrimination liée aux origines, au genre, à l'orientation ou l'identité sexuelle, au handicap, à l'âge ou à l'appartenance à une organisation politique, syndicale ou religieuse* » (DPEF 2018, Total).
- Le Groupe **La Poste** *« a fait le choix d'un modèle social fort sur l'égalité des chances »* et s'engage à « *favoriser l'équité professionnelle* ». Reflet de la diversité de la société, La Poste veille « *à ce que les compétences individuelles soient reconnues et valorisées sans discrimination et s'engage au quotidien en faveur de l'égalité et de l'acceptation de la différence de ses collaborateurs »* (La Poste, DPEF, 2018).
- Pour **Danone**, sa performance sociale affichée est de fournir *« à nos plus de 100 000 salariés un environnement de travail sécurisé, inclusif et diversifié* ». La « *diversité inclusive* » est illustrée par l'action de la Fondation Danone pour l'écosystème visant à « *promouvoir une croissance inclusive dans notre chaîne de valeur* » (Danone, DPEF, 2018).
- **Hermès** proclame : « *Accroître la diversité sous toutes ses formes (mixité, générations, profils et origines, personnes en situation de handicap) est un gage de richesse et de vitalité. L'égalité hommes/femmes est une priorité* » et « *la promotion d'une diversité des talents est un des moteurs d'une croissance durable et un sujet d'attention prioritaire* » (DDR Hermès, 2018, p. 52)
- **Soitec**, parmi ses 13 engagements, s'engage à « Rendre Soitec plus inclusive sur l'ensemble de ses implantations mondiales, lutter contre les stéréotypes et promouvoir l'égalité (DEU 2020-2021, p. 70)
- **APICIL** illustre la force de son engagement Diversité en précisant (DPEF 2020, p. 34) :
    - *« En septembre 2020, l'ensemble du COMEX a signé la politique D&I »*
    - « *En 2020 nous avons poursuivi notre démarche d'obtention du label Alliance Diversité/égalité professionnelle délivré par l'AFNOR* »
    - La signature d'un accord D&I début 2021 sur huit thèmes parmi lesquels « *l'apparence physique »*

e) Une référence croissante aux ODD des Nations unies, au Pacte mondial et aux engagements volontaires

L'orientation « normative », qui vise à se doter et mettre en application des pratiques discrétionnaires destinées à prouver sa responsabilité vis-à-vis des parties prenantes apparaît renforcée avec des références au Pacte mondial, aux ODD, à des chartes externes et à des codes internes.

1) **Certaines entreprises font référence au Pacte mondial comme l'illustre cet extrait de la DPEF de Teleperformance :**
« *La politique sur la diversité et l'inclusion de Teleperformance repose sur le 6e principe du Pacte mondial des Nations unies : « L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession ». Cette politique a été revue en 2019 et remplace l'ancienne politique d'égalité des chances. L'objectif de cette politique est de fournir des directives aux filiales pour que les procédures favorisant l'égalité d'accès à l'emploi, la non-discrimination, la diversité, l'insertion et l'égalité à l'embauche soient respectées.* » (DEU Teleperformance 2020, p.87)

2) Les références aux **Objectifs de Développement Durable (ODD)** sont de plus en plus présente et les organisations présentent leurs démarches pour identifier les ODD cibles comme l'illustre le **groupe VYV**, premier acteur mutualiste de santé et de protection sociale : « *Lancée en 2018, une phase de modélisation de la contribution du groupe aux 169 cibles des objectifs de développement durable a permis d'identifier celles où le Groupe VYV a le plus fort impact et pouvoir d'influence. Au printemps 2019, une enquête auprès de plus de 650 collaborateurs et élus du groupe, sur les 169 cibles d'action des 17 ODD a été réalisée. Les 4 300 évaluations de cibles d'action obtenues ainsi ont permis de sélectionner les 50 les plus significatives pour le groupe en termes de contribution actuelle et potentielle au développement durable* » (DPEF 2020, p.16). Ces six exemples illustrent les références aux ODD :
   - Le programme RSE de **Vivendi** cible « *six ODD sur lesquels le groupe a une responsabilité ou une capacité d'action particulière* » parmi lesquels les ODD 5 (égalité entre les femmes et les hommes) et 8 (emploi et formation des jeunes) (URD 2020, p.50)
   - **Hermès** fait référence aux ODD de l'ONU et en particulier à l'objectif N° 5 sur l'égalité des sexes et le point 5.1 *« mettre fin aux discriminations avec les femmes* ». Le DDR 2018 souligne que les femmes cadres représentent 14,2 % de l'effectif (9,6 % pour les hommes).
   - **Arkéma** fait également référence aux ODD et a cartographié sa contribution aux ODD « *en identifiant l'intensité des engagements et actions en référence aux cibles détaillées pour chaque ODD* » et en particulier pour l'objectif N° 5 sur l'égalité des sexes (DDR 2018, p. 126).
   - Le groupe **ROULLIER** identifie 7 ODD prioritaires parmi lesquels l'égalité F/H (ODD n°5) (DPEF 2020, p.39).
   - La **MATMUT** « *participe à l'échelle du territoire français et de son activité tertiaire à l'atteinte des Objectifs de Développement Durable (ODD) définis par l'ONU, en particulier à 8 d'entre eux* » parmi lesquels « égalité entre les sexes » (n° 5) et « inégalités réduites » (n° 10) (DPEF, 2020, p.11) ;
   - **Soitec** a également identifié sa contribution aux ODD des Nations Unies et notamment les ODD 5 et 10. (DEU 2020-2021, p. 70)

3) Les entreprises font également référence explicitement aux engagements pris dans le cadre de chartes externes ou de codes internes reprenant et formalisant l'ensemble des engagements :
   - La DPEF de la **Société Générale** précise que « *L'engagement sur la non-discrimination se traduit par le soutien à plusieurs chartes internationales dans les domaines considérés comme prioritaires :*
     - *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes (Women's Empowerment Principles du Pacte Mondial de l'ONU signé en 2016) ;*
     - *La promotion et l'intégration dans l'emploi des personnes en situation de handicap (Charte « Entreprises et Handicap » sous l'égide de l'OIT ;*
     - *La discrimination des personnes LGBTI dans le monde du travail (principes directeurs de l'ONU) ;*
     - *La liberté syndicale, les libertés fondamentales, les conditions de vie au travail, la non-discrimination et le devoir de vigilance de l'entreprise sur les droits humains (accord signé en 2015 et renouvelé en février 2019 avec l'UNI Global Union) ».*
   - Pour **LVMH**, les chartes externes sont : Adhésion au Pacte Mondial des Nations Unies dès 2003, à la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, aux principes directeurs de l'OCDE, aux conventions fondamentales de l'Organisation Internationale du Travail, aux 17 objectifs du développement durable des Nations-Unies, à la Charte de la Diversité en 2007 et la Charte mondiale sur les « Principes d'autonomisation des femmes » en 2013. Les normes internes sont formalisées dans des codes :
     - Code de conduite Recrutement (éthique du recrutement chez LVMH avec quatorze engagements dont la prévention de toute forme de discrimination, la promotion de la diversité (Mis en place en 2009) ;
     - Code de conduite Fournisseurs (exigences à l'égard de ses partenaires dans les domaines de la responsabilité sociale et de la non-discrimination (Mis en place en 2008, révisé en 2017).
   - Pour **Casino**, parmi les principes que le groupe s'engage à respecter, les principes d'autonomisation des femmes du *Women Empowerment Principles* de l'ONU auxquels l'entreprise a adhéré en 2016 (DPEF 2018, p. 82). « *Employeur engagé* » le groupe entend « *promouvoir la diversité* » et « *faciliter l'insertion professionnelle des jeunes* ».
   - Le **groupe PSA** se réfère à son accord cadre mondial sur la responsabilité sociale de 2006 qui s'engage à « *garantir l'égalité des chances basée sur la reconnaissance des mérites* » (DPEF 2018, p. 39). La DPEF précise son *« engagement fort au bénéfice du secteur adapté* » avec *« 100 % des voitures produites en Europe [qui] comportent au moins une pièce fabriquée par le secteur adapté et protégé »* dans le cadre de la politique d'achat responsable du groupe
   - **Edenred** explicite ainsi ses engagements en termes de Diversité : *« Edenred traduit son engagement par la mise en place d'actions concrètes :*
     - *adaptation des processus RH, notamment sur le recrutement et la promotion pour les positions managériales ;*
     - *développement d'un module de formation à la diversité dédié aux managers, avec l'objectif de l'étendre à l'ensemble des collaborateurs ;*

- *signature de la Charte de la diversité à l'échelle du Groupe et incitation à la formalisation d'actions similaires au niveau local ;*
- *suivi de la représentativité des femmes dans les programmes de développement Ressources humaines et dans le top management ;*
- *lancement d'un réseau Diversité et d'un réseau interne de Mentorat, tous deux prioritairement adressés aux femmes. »* (DUE 2020, p.108).

f) Une présentation des priorités D&I de l'entreprise et de ses engagements

Les sources de diversité sont nombreuses et chaque entreprise définit ses priorités et les expose dans sa communication règlementée en précisant les axes principaux en matière de diversité et inclusion. Les objectifs prioritaires fixés concernent dans la majorité des documents annuels principalement trois axes : l'égalité femmes/hommes, les personnes en situation de handicap et l'internationalisation des équipes dirigeantes. Sur chacun de ces trois objectifs, les actions entreprises sont présentées de façon détaillée et argumentée. Au-delà de ces trois priorités traditionnelles, d'autres axes sont également retenus comme l'illustrent les extraits suivants :

- **Teleperformance** dans sa DUE : *« Teleperformance interagit avec les quatre coins du monde chaque année. Il est donc capital que les profils et expériences de ses salariés soient tout aussi variés. L'approche du groupe en matière de diversité se concentre sur cinq axes principaux :*
  - *l'égalité entre les hommes et les femmes ;*
  - *l'intégration des personnes porteuses d'un handicap ;*
  - *l'engagement en faveur de l'égalité professionnelle des personnes de la communauté LGBTQIA+ ;*
  - *la promotion de la multi culturalité à tous les échelons ;*
  - *la prise en compte des enjeux de diversité locaux, propres à chaque entité (minorités ethniques, etc.). »* (DEU 2020, p. 87)
- **Dassault Avia**tion intègre également la prise en compte des carrières des représentants du personnel et de l'égalité des chances « Le Groupe *« Dassault Aviation favorise la diversité sur le lieu de travail et est très attaché aux principes de non-discrimination. Convaincu que la diversité est un enjeu majeur et représente un facteur de performance pour l'entreprise, le Groupe réaffirme son engagement dans la prévention des discriminations et s'attache à promouvoir l'égalité des chances et de traitement. Cette volonté se traduit par le respect des règlementations nationales, la signature d'accords d'entreprise et la mise en place de plans d'actions dans les domaines de :*
  - *l'équilibre entre les générations,*
  - *l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes,*
  - *l'emploi et le maintien dans l'emploi des personnes en situation de handicap,*
  - *la carrière des représentants du personnel. »* (Dassault Aviation, Rapport 2020, p.45)
- **L'Oréal** précise :
  « *L'Oréal s'est fixé trois objectifs prioritaires pour continuer à progresser sur la diversité et l'inclusion :*

- *Renforcer l'égalité hommes/femmes et atteindre 50 % de femmes à tous les niveaux et fonctions ;*
- *Accélérer l'inclusion du handicap, en interne, avec un objectif minimum dans tous les pays. Le Groupe adopte également une démarche inclusive envers les consommateurs, les prestataires et toutes les parties prenantes ;*
- *Accroître la diversité d'origines socio-économiques et culturelles dans nos équipes.* »

- Le **groupe PSA** dans la rubrique « *diversité et égalité des chances* » (DPEF 2018, p. 76- 78) présente les trois grands axes de sa politique :
  - L'égalité professionnelle femmes-hommes ;
  - La politique de lutte contre les discriminations et de promotion de la diversité ;
  - Favoriser l'emploi et l'intégration de personnes souffrant de handicap ;

Le groupe s'engage à « *appliquer et promouvoir au-delà des règles légales les meilleures pratiques et à lutter contre le racisme, le sexisme, la xénophobie et l'homophobie et plus généralement contre l'intolérance à l'égard des différences* » ;

- La **Société Générale** affiche également les objectifs de mixité et d'internationalisation : *« Le Groupe SG maintient son ambition de promouvoir les femmes et les profils internationaux à des postes à responsabilité et dans les instances dirigeantes de la Banque* ». Cette ambition se traduit dans les chiffres concernant les hauts potentiels : « *À fin 2018, l'ensemble des viviers de hauts potentiels compte ainsi 40 % de femmes et 42 % de profils internationaux ».* Un levier opérationnel est *« un pilotage de la part des femmes et des profils internationaux dans les viviers de hauts potentiels, les plans de successions, les promotions, les hausses de rémunérations, les grades et classes, etc.* » ;
- **LVMH** intègre dans ses priorités les seniors : « *Trois priorités (la réduction des inégalités entre les femmes et les hommes, l'intégration des travailleurs handicapés et le maintien dans l'emploi des seniors)* » avec un recrutement inclusif : « *afin d'accueillir tous les talents sans considération de sexe, d'âge, de handicap, ou tout autre caractéristique non pertinente dans l'exercice des fonctions briguées* » et un contrôle externe : « *contrôle indépendant et continu des pratiques de recrutement par un cabinet indépendant réalisant des tests de discrimination sur ses offres d'emploi publiées* » ;
- **Sopra-Stéria** dans la partie consacrée à « *Diversité et égalité des chances* » dans son DDR 2018, après avoir rappelé que *« la diversité est une richesse* » pour leur groupe présente quatre politiques avec les actions menées, les réalisations 2018 et les objectifs 2019 (DDR 2018, p. 85-86) :
  - Une politique de mixité ;
  - Une politique handicap ;
  - Une politique intergénérationnelle ;
  - Une politique de diversité et d'insertion professionnelle des jeunes avec le recrutement et la formation de jeunes éloignés de l'emploi et l'accompagnement de jeunes issus des quartiers prioritaires ;
- **Legrand** précise ainsi son engagement fondamental : « *développer la diversité en favorisant la féminisation et l'internationalisation des équipes tout en s'assurant*

que les processus RH du groupe soient conformes au principe de non-discrimination et d'égalité des chances » (p. 78, DDR Legrand 2018) ;

- **La Poste** affiche la volonté de promouvoir la diversité dans le numérique : *« La Poste contribue à promouvoir la place des femmes encore trop peu nombreuses dans les métiers du numériques ».*
- **Bouygues** « *est convaincu que sa réussite dépend de sa capacité à mobiliser les femmes et les hommes de ses métiers. Source de richesse, de créativité et de cohésion, la mixité représente un véritable facteur de performance et un accélérateur de la transformation du Groupe. Toutefois, du fait de l'importance de ses activités de construction, le Groupe compte historiquement plus d'hommes que de femmes. C'est pourquoi il s'est engagé dans une politique volontariste de mixité. »,* (DEU 2020, p.90)

g) L'importance du dialogue social dans le champ D&I

Les entreprises accordent une large place aux accords signés dans les différents champs de la diversité. Le choix de la négociation est explicité. Ainsi Soïtec « a souhaité utiliser le dispositif d'accord collectif plutôt que celui d'un engagement unilatéral, moins contraignant, pour associer les syndicats sur le sujet. » (DEU 2020-2021, p. 86). L'historique des accords reflète l'élargissement progressif du champ du dialogue social ainsi que l'illustre le rapport de Soïtec (DEU 2020-21, p. 68):

- 2000 - Signature du 1er accord en faveur des travailleurs handicapés ;
- 2007 - Signature du 1er accord pour l'égalité professionnelle des femmes et des hommes ;
- 2018 - Signature d'un accord pour une entreprise inclusive à tout âge ;
- 2021 - Signature d'un accord collectif d'égalité femmes-hommes étendu aux enjeux LGBTQIA+ en matière d'inclusion et d'égalité des droits

h) Sensibilisation et formation des acteurs concernés et de l'ensemble des collaborateurs

Les actions de sensibilisation, de formation et l'adoption de charte et de guides internes sont des éléments importants des politiques D&I comme l'illustrent ces extraits.

- **LVMH** « *a conçu une formation aux biais décisionnels inconscients et à leurs impacts. Dès la fin 2019 et tout au long de l'année 2020, le Groupe l'a dispensée à ses cadres dirigeants et a incité ses Maisons à déployer ce type de formation auprès des managers*. » (DEU 2020 p. 99), « *En 2020, 500 membres de la fonction ressources humaines ont participé à deux webinaires «Black Lives Matter». Le premier s'est adressé à l'équipe américaine et le second à l'ensemble des ressources humaines du Groupe. Organisés par le Groupe et modérés par l'équipe des ressources humaines aux États-Unis, ces séminaires en ligne visaient à sensibiliser l'ensemble des équipes des ressources humaines et à les rendre acteurs d'une culture plus inclusive et équitable. Ils ont abordé la question des biais raciaux et de leur impact. »* (DEU 2020 p. 100)

- **TOTAL** précise *: « Les équipes de recrutement sont formées à la non-discrimination. Un guide interne intitulé Recruter sans discriminer a par ailleurs été mien place et largement diffusé. Des actions de sensibilisation à la diversité sont régulièrement organisées auprès des collaborateurs et des managers ».* (Total, URD 2020, p. 228). **TOTAL** souligne aussi que « *La promotion de la diversité passe également par l'évolution des mentalités : des actions de sensibilisation, de formation et de communication sont menées régulièrement auprès des managers et des collaborateurs »* (Total, URD 2020, p. 229).
- Dans le groupe **BOUYGUES** : « *Afin de compléter la formation des recruteurs à la non-discrimination, Colas a lancé en novembre 2019 une formation en ligne obligatoire pour tous ses managers en France (plus de 1 200 personnes). Intitulé « Vivre ensemble la diversité », le module aborde sept thèmes de discrimination : sexe, âge, origines, handicap, convictions religieuses, appartenance syndicale, orientation sexuelle. Lancé fin 2019, il a été déployé en 2020 afin de lutter contre tout risque de discrimination, parfois même inconsciente*. » (DEU 2020, p.93)
- Chez **Crédit Mutuel Arkéa** « *Une formation « Tous Inclusifs » est mise en place depuis 2017 afin d'aider les salariés à mieux repérer les stéréotypes qui peuvent influencer le jugement…avec l'objectif de former l'ensemble des collaborateurs avant fin 2021* » (DPEF 2020, p.38)
- **Soïtec** a créé une formation « *Mieux collaborer pour améliorer les relations de travail, promouvant la bienveillance, la capacité fournir du feedback à ses collègues et l'inclusion de tou·tes. Cette formation est destinée aux opérateur·rices de production, aux agent·es logistiques et à leur manager.* » (DEU 2020-2021, p. 88)

i) Des partenariats variés au service des politiques D&I

Les entreprises mettent en avant leurs partenariats dans le cadre de leurs actions D&I comme l'illustrent ces trois exemples.

- **Transdev** présente ainsi ses « *partenariats pour accélérer le changement* » : « *Bien plus qu'une problématique d'entreprise, la Diversité et l'Inclusion sont un enjeu de société. C'est pourquoi le Groupe, les filiales et les réseaux font appels à des partenaires variés pour s'assurer du bien-fondé de leurs actions et poursuivre collectivement des ambitions partagées avec d'autres organisations. En France, Transdev est membre du Collectif pour une économie inclusive qui rassemble des entreprises françaises emblématiques dans leur secteur dans une volonté de promouvoir une économie plus inclusive*. » (DPEF 2020). Transdev se mobilise avec les entreprises membres et s'engage autour de quelques priorités (« *accès à l'emploi et la sécurisation des parcours professionnels, notamment des jeunes et des populations les plus précaires ; développement des achats inclusifs* »). Autre exemple : « *En Australie, dans le cadre de notre Réconciliation Plan, Transdev noue des partenariats solides avec des services locaux de l'emploi Aborigène et les leaders de l'industrie pour lutter contre les inégalités auxquelles sont confrontés les Aborigènes et/ou les insulaires du détroit de Torres »* (DPEF 2020).
- **Bouygues Immobilier** « *est membre fondateur et administrateur de l'École de la deuxième chance (E2C) des Hauts-de-Seine, qui accompagne les jeunes adultes éloignés de l'emploi. L'E2C permet d'accueillir des jeunes de 18 à 25 ans sans diplôme*

ni qualification, ayant conscience qu'ils n'ont pas acquis un niveau suffisant pour accéder à l'emploi de manière stable, mais ayant la volonté de s'engager dans une dynamique d'insertion professionnelle. » (DEU 2020, p. 92)

- Chez **Soitec** *« La filiale Dolphin Design est membre du club isérois des 100 entreprises inclusives, association regroupant les entreprises du bassin et menant des actions en faveur de l'inclusion: stages de 3e pour des jeunes issu·es des quartiers prioritaires, accompagnement à la préparation de dossiers professionnels ou d'entretiens de recrutement*. (DPEF 2020, p.88)

j) L'extension des thèmes traités

La lecture des DPEF fait ressortir l'importance des nouveaux chantiers du management de la diversité avec l'élargissement de la responsabilité des organisations et l'extension du périmètre effectif des démarches de diversité et d'inclusion (Bruna et al., 2017b). De nouveaux thèmes sont traités avec principalement la diversité des orientations sexuelles, la diversité des âges et la diversité religieuse (Honoré et al., 2019). D'autres sources de diversité apparaissent dans certains rapports.

- **Essilor of America** accompagne cinq Business Resource Groups (BRG), *« groupes volontaires et dirigés par les employés, qui rassemblent les collaborateurs en fonction de leurs intérêts, de leur histoire ou de leurs données démographiques communes »* qui représentent *« les femmes, une expérience multiculturelle et inclusive, la communauté LGBTQ+, toutes les générations et les anciens combattants* » (Essilor Luxotica, Rapport 2020, p.12). Les BRG ont organisé des « *Conversations courageuses* », offrant aux employés *« un espace pour partager leurs ressentis et discuter de leurs expériences dans un environnement sûr et ouvert* » (p. 14). Dans ce contexte émerge le thème des « anciens combattants ».

Le traitement de la **diversité des orientations sexuelles** est aujourd'hui largement évoqué comme l'illustrent ces sept extraits :

- **L'Oréal** : « *Les actions de L'Oréal s'étendent à la communauté LGBTI et à la sensibilisation à toute forme de violence liée au genre.* » et « *en juin 2018, L'Oréal est devenu sponsor officiel des standards LGBTI de bonne conduite des Nations Unies dans les entreprises », « L'Oréal USA a reçu la note maximum de 100 au Corporate Equality Index 2018 (Index américain d'Égalité des Entreprises), reflétant l'engagement de L'Oréal USA en faveur de l'égalité des personnes de la communauté LGBTQ au sein de l'entreprise* ».
- **TOTAL** : « *Le Groupe est signataire de la charte d'engagement LGBT (lesbiennes, gays, bisexuels et transgenres) depuis 2014. Élaborée par l'association L'Autre Cercle, elle fixe un cadre permettant de lutter contre les discriminations liées à l'orientation ou l'identité sexuelle dans le monde du travail.* ».
- **RENAULT** : « *En 2018, le Groupe Renault a été partenaire de Paris 2018 Gay Games. Il s'agit du plus grand événement sportif et culturel mondial ouvert à toutes et tous (quel que soit l'âge, l'identité de genre, l'orientation sexuelle, l'origine ethnique ou l'état de santé), porté par la communauté homosexuelle. Ce partenariat a permis à des collaborateurs volontaires (54 personnes) de se mobiliser et/ou de participer aux*

épreuves sportives. Une opportunité pour Renault de faire évoluer les mentalités et libérer la parole sur ce thème. »

- **ATOS** englobe la dimension LGBT parmi les cinq dimensions de son programme Diversité avec l'égalité des sexes, le handicap, la diversité culturelle et les générations. Un groupe LGBT en France a été créé. (DDR 2018, page 79)
- **Ubisoft** « *continue de soutenir également les communautés LGBTQ+. Plusieurs studios et filiales (Montréal, San Francisco, Newcastle, Malmö, San Francisco…) participent à la marche des fiertés de leur localité* » et en France *« le French Queer Bureau permet aux personnes concernées et alliées de se regrouper et de trouver s'ils ou elles en ont besoin du soutien et des ressources »* (Ubisoft, DUE 2021, p.162)
- Le GROUPE TF1 présente également son engagement dans la lutte contre les discriminations LGBT+ en interne : « *Le groupe TF1 est signataire de la charte « L'autre cercle » depuis 2015. Dans ce cadre, 2 rôles modèles ont été désignés au sein du groupe TF1 par « l'Autre cercle » ces 2 dernières années en tant qu'allié et dirigeant LGBT+. Les collaborateurs de TF1 ont aussi été sollicités fin 2019 pour répondre au 2ème Baromètre LGBT+ | L'autre cercle – Ifop sur l'inclusion des personnes LGBT+ au travail en France, et dont les résultats, communiqués en interne en 2020, ont montré que le groupe TF1 était bien positionné vs les entreprises non-signataires de la charte… Enfin, des collaborateurs du groupe TF1 ont été invités à participer à la Course de la St Valentin organisée par les Front Runners, association de course à pied LGBT et friendly de la région parisienne qui a pour objectif de sensibiliser le public à toutes les discriminations et en particulier celles liées à l'orientation sexuelle »* (URD 2020, p. 134)
- **Soïtec** a signé en 2021 un accord pionnier qui « *vise à traiter les questions de genre dans leur globalité, sans les limiter aux seuls enjeux d'égalité femmes-hommes mais en abordant également, dans un seul et même accord, la situation des personnes LGBTQIA+ et par la volonté affichée de lutter contre les stéréotypes et de promouvoir l'inclusion… L'accord prévoit un alignement des droits à la parentalité pour les couples de même sexe : congés d'accueil de l'enfant en cas de PMA ou GPA, jours enfants malades ou chèques emploi service pour la petite enfance pour la ou le conjoint·e… L'accord prévoit également un accompagnement des personnes s'engageant dans une transition pour changer de sexe et de leur entourage de travail, ou encore des programmes de lutte contre les agissements sexistes ou les stéréotypes d'assignation de genre* » (DEU 2020-2021, p. 86)

La prise en compte du fait religieux est également de plus en plus fréquemment présentée :

- **TOTAL** « *afin d'apporter des réponses concrètes aux questions des collaborateurs sur le fait religieux dans l'entreprise et promouvoir, dans le respect des différences, la tolérance à l'égard des croyances de chacun, TOTAL a conçu un guide pratique sur la prise en compte du fait religieux dans le Groupe. Disponible depuis mars 2017 sur le site intranet du Groupe, il propose des clés de compréhension sur les différentes croyances et permet à chacun de les appréhender au mieux dans son quotidien* » … « *Ce guide repose sur les expériences des secteurs d'activité dans différents pays et encourage le dialogue, le respect et l'écoute pour trouver des solutions adaptées au contexte local. De nombreux experts internes et externes ont contribué à sa rédaction, dont des représentants de diverses communautés religieuses. Ce guide a été traduit en neuf langues* » … « *Le Guide a continué à être systématiquement présenté lors des*

formations droits humains assurées par le Groupe. Il est également diffusé au Business Ethics Day (10 décembre de chaque année), célébré dans toutes les entités du Groupe. Par ailleurs, un cycle de conférences sur le fait religieux a été initié en décembre 2020 et se déroulera tout au long de l'année 2021 » (Total, URD 2020, p. 234) ;

- **Michelin** a porté dès 2017 une attention particulière aux implications du fait religieux du fait des demandes exprimées par des salariés sur ses sites industriels afin « *de donner au manager réponses appropriées et de réduire au maximum le risque de discrimination…un guide sur le fait religieux a ainsi été conçu* » (DDR, page 187)

La diversité des origines sociales est également abordée :

- **FDJ** : *« Favoriser la diversité des origines sociales* » est un pilier de la politique diversité du Groupe FDJ *« qui s'est engagée depuis 2018dans le dispositif PAQTE (Pacte avec les quartiers pour toutes les entreprises). Ce dispositif s'articule autour de quatre axes :*
- *La sensibilisation via une politique de développement des stages au sein de l'entreprise, notamment à destination des collégiens de troisième dans le cadre du dispositif promu par le Gouvernement au profit des collèges situés dans les zones REP+.*
- *La formation avec le développement de l'accès à l'apprentissage pour les étudiants issus des quartiers prioritaires de la ville(QPV), tant en termes d'appui à l'orientation que d'accès à l'alternance et d'accompagnement des apprentis. En 2020, 20 % des alternants de FDJ SA étaient issus des quartiers prioritaires ;*
- *Le recrutement, afin de soutenir l'emploi dans les QPV et garantir des méthodes de recrutement sans discrimination. FDJ a reconduit, en 2020 son partenariat avec Mozaïk RH pour aider dans le recrutement de collaborateurs issus de toutes les diversités ;*
- *Les achats, en vue de développer les achats responsables et inclusifs issus d'entreprises établies dans ces quartiers : en 2020, 6,8 % des achats réalisés par FDJ s'effectuent auprès de fournisseurs issus des quartiers prioritaires* » (Rapport 2020, p.140)

La diversité des âges, déjà présente en 2008 est également traitée en 2020 avec un accent sur le maintien dans l'emploi ses seniors et l'insertion des jeunes ainsi que sur la coopération intergénérationnelle. Ainsi la Société Générale « *travaille sur la coopération entre différentes générations à travers des accords sociaux, des programmes dédiés, du reverse mentoring ou encore des groupes de réflexion intergénérationnelle composés de membres de la génération Y autour de l'adaptation des projets du Groupe aux populations jeunes* ».

1) **Des actions concernent spécifiquement les seniors. Les politiques à l'égard des seniors sont illustrées par ces extraits :**

- **Société Générale** « *le Groupe accompagne les seniors en matière de formation, santé et prévention, aménagement du temps de travail et transmission des compétences en fin de carrière… Il s'est engagé sur un objectif chiffré de maintien dans l'emploi de collaborateurs de 60 ans et +* » ;
- **La Française des jeux** distingue Seniors et « Jeniors » : « *Depuis 2017, FDJ a développé une réflexion approfondie afin de proposer des actions en direction des profils seniors. La prise en compte des problématiques spécifiques aux seniors contribue à la motivation et à la performance des équipes, ainsi qu'à la qualité de vie au travail. Elle favorise également le travail intergénérationnel. L'entreprise a choisi de différencier les seniors (qui préparent activement leur retraite) des «*

jeniors » (composés d'actifs de45 ans et plus) qui souhaitent s'engager activement dans leur projet professionnel. En 2018, un catalogue de formations dédiées aux jeniors et aux seniors a été déployé sur des aspects relatifs au développement personnel pour les aider à mieux envisager leurs évolutions de carrière. En 2020, FDJ a pérennisé les formations… En 2019, un atelier sur l'intergénérationnel a également eu lieu pour permettre de confronter les points de vue de quatre générations : les baby-boomers, génération X, génération Y et génération Z. Un déploiement est prévu en 2021 » (FDJ, rapport 2020, p.138).

- **Crédit Mutuel Arkéa** consacre un développement à « *l'accompagnement des salariés en 2ème partie de carrière avec une politique de gestion de carrière et de formation adaptée au plus de 50 ans* » avec les mesures de mobilité et formation pour accompagner leurs parcours professionnels (DPEF 2020, p. 39).

2) **Une politique inclusive à l'égard des jeunes** est une composante importante des politiques D&I. Ces huit extraits illustrent la diversité des actions pour l'insertion et l'intégration des jeunes :

- **TFI** met en avant plusieurs initiatives parmi lesquelles *« Sport dans la ville qui accompagne les jeunes issus des quartiers prioritaires de la ville pour participer activement à leur insertion sociale et professionnelle par le sport. Cet accompagnement vise à permettre à chaque jeune d'acquérir de la confiance en soi et des valeurs indispensables à son avenir pour lui donner les mêmes chances de réussite.* » (DPEF 2020, p. 132)
- **Mersen Boostec** « *Depuis décembre 2019 s'est engagé dans le plan "Plan 10 000 entreprises pour l'inclusion et l'insertion", programme piloté par le Ministère du Travail qui vise à mobiliser les entreprises en faveur du recrutement d'employés vulnérables. Dans ce cadre, le site s'est déjà engagé à organiser une visite de l'usine pour des jeunes en recherche d'emploi et à accueillir des stagiaires de quartiers défavorisés… Le site a également participé en 2019 à une action organisée au niveau local pour permettre à des personnes dépourvues de diplôme de se faire repérer sur la base de leurs compétences. Cette première expérience a été un succès avec la rencontre d'un candidat très motivé qui a été recruté en contrat de professionnalisation en juillet après avoir été accueilli en tant que stagiaire pour une formation à l'usinage* » (DUE 2020, p. 122).
- **Air France** : « *De plus en plus engagée sur les territoires où s'exercent ses activités, Air France a cette année renforcé son partenariat avec Paris CDG Alliance en participant à des « labs », sous la houlette de Pôle Emploi autour des questions d'orientation et de valorisation de l'alternance comme filière d'excellence mais aussi en soutenant le lancement de la Cité des métiers ou le dispositif Envol pro qui permet à des jeunes du territoire de partir en immersion linguistique pour développer leur anglais. »* (DPEF 2020, 4.2.4)
- **Société Générale** : « *L'engagement de Société Générale sur l'inclusion des jeunes se traduit par la mise en place de programmes d'insertion, le financement de programmes inclusifs, la Grande École du Numérique, un label de formations qualifiantes permettant à des jeunes éloignés de l'emploi, des salariés en projet d'évolution professionnelle… de développer les compétences digitales et informatiques, des programmes égalité des chances dans des lycées de zones*

d'éducation prioritaire, en partenariat avec les écoles et universités françaises cibles de Société Générale SA en France, la participation à un programme d'insertion des réfugiés qualifiés » ;

- ***« TOTAL** a pris l'engagement de contribuer à l'insertion professionnelle des jeunes et de renforcer ainsi leur employabilité. Considérant essentiel d'aborder cet enjeu au plus tôt dans le parcours éducatif afin d'en maximiser l'impact, des actions ciblées sont mises en place et s'adaptent à la spécificité des contextes pays où elles sont déployées* » ;
- « ***FDJ** soutient depuis de nombreuses années l'emploi et la formation des jeunes dans l'entreprise. En 2020, les alternants ont représenté près de 6,9 % des effectifs de FDJ et 5,6 % des effectifs du Groupe. Malgré la crise sanitaire, FDJ a maintenu 50 % des recrutements d'alternants. Pour faciliter leur intégration, le Groupe a organisé trois sessions d'intégration pour la rentrée 2019-2020 et leur a remis un « guide de l'alternant » comprenant l'ensemble des informations nécessaires. Des formations pour les tuteurs des alternants ont également été dispensées afin d'échanger sur les bonnes pratiques pour les accompagner au mieux* » (FDJ, rapport 2020, p.138)
- « ***Renault** est conscient de l'importance de l'éducation afin de créer de la valeur au sein d'une entreprise, d'un territoire, de la société dans son ensemble et c'est pour cela que l'entreprise a mis au cœur de sa politique RSE des actions de mécénat permettant l'inclusion, par l'accès à l'éducation et la lutte contre le décrochage scolaire.* », « *L'inclusion est au cœur des valeurs de la RSE du Groupe Renault et l'accès à l'éducation s'y inscrit tout naturellement. Plusieurs actions reflètent l'engagement de Renault auprès des plus démunis dans ce domaine* », « *Renault au Maroc lutte contre le phénomène d'abandon scolaire dans le monde rural grâce à la mise en place de bus scolaires, d'animations via des ateliers éducatifs, ou encore de bibliobus* ».
- « ***Teleperformance** est une porte d'entrée dans la vie active pour les jeunes : en 2020, près de 85 000 agents ont été embauchés pour leur toute première expérience professionnelle. Teleperformance propose de nombreuses opportunités de développement : il enregistre un taux de promotion interne élevé et la plupart des cadres dirigeants sont issus des communautés locales…Teleperformance est membre de la Global Impact Sourcing Coalition (GISC) depuis sa création. La GISC est un réseau d'entreprises qui offrent des opportunités de travail à des personnes qui, autrement, n'auraient qu'un accès limité à des opportunités d'emploi formel : personnes en chômage longue durée, vivant sous le seuil de pauvreté, en situation de handicap, réfugiés, vétérans, etc* » (DUE 2020 p. 94). Parmi les exemples de recrutement responsable au Maroc « *Teleperformance propose des formations à des jeunes qui ne parlent pas bien le français afin d'augmenter leur employabilité.* » (p.96)

Les actions pour l'emploi des jeunes reflètent un élargissement de la responsabilité sociale hors du périmètre de l'entreprise dans le cadre du territoire et des achats responsables.

k) Un élargissement hors de l'entreprise dans le cadre de la RSE et d'achats responsables

La politique « Diversité et inclusion » se développe également hors des frontières de l'entreprise, dans le cadre en particulier de sa politique d'achat responsable (Peretti, 2021), comme l'illustrent ces cinq extraits :

- **L'Oréal** définit ainsi sa politique « *La politique du Groupe en matière de diversité et d'inclusion se traduit également en dehors de l'entreprise, L'Oréal ayant la même démarche envers ses fournisseurs, ses consommateurs, les communautés, ONG et associations dédiées à l'inclusion sur chaque continent.* », « *Cette politique se traduit notamment au niveau des achats avec l'objectif de « Mettre la puissance d'achat du Groupe au service de l'inclusion sociale* » et c'est ainsi que « *Le Groupe ouvre son processus d'achats aux entreprises qui font travailler des personnes issues de communautés économiquement vulnérables, y compris aux petites entreprises qui ont un accès plus complexe aux grands donneurs d'ordres* » ;
- **Renault** : La politique « diversité et inclusion » concerne également la fonction marketing. Ainsi, chez Renault : *« un guide de la diversité dans la communication a été diffusé en juillet 2018 aux Directions marketing pays par la Direction marketing Groupe. L'objectif est de s'assurer que toutes les communications marketing du Groupe (publicité, social media, événements…) sont conformes en termes de diversité et d'inclusion (non discriminante, non stigmatisante)* » ;
- **LVMH** souligne ses initiatives relatives à « *l'insertion sociale en solidarité avec les territoires sur lesquels le Groupe est implanté* ». LVMH « *incite ses Maisons à soutenir des causes qui lui sont chères, notamment l'accès à l'éducation des jeunes et l'aide aux populations fragilisées* » (DPEF LVMH 2018, page 91) avec trois objectifs prioritaires : Soutenir l'emploi, l'entrepreneuriat et le développement régional, Accompagner l'insertion sociale et professionnelle des personnes éloignées de l'emploi, Faciliter l'insertion des personnes en situation de handicap.
- **Sodexo** : L'importance de l'ancrage territorial est également souligné dans le DPEF de la Sodexo : *« La diversité et l'inclusion font partie intégrante de notre façon de travailler, c'est pourquoi Sodexo s'efforce à collaborer avec des partenaires ayant la même sensibilité afin d'agir positivement au sein des communautés locales, en s'attachant tout particulièrement à la promotion de la mixité hommes-femmes* » (Sodexo, DPEF 2018) ;
- Pour **Hermès**, l'enjeu est de « *aussi de développer la diversité dans nos collaborations par exemple en faisant travailler le secteur aidé en France tout en exerçant notre devoir de vigilance sur notre chaîne d'approvisionnement* » (DPEF Hermès 2018).

Cet élargissement hors des frontières de l'entreprise a été renforcé par la loi sur le devoir de vigilance qui oblige les grandes entreprises françaises à élaborer, à publier et à mettre en œuvre des mesures adaptées d'identification des risques et de prévention des atteintes aux droits humains et aux libertés fondamentales, à la santé, à la sécurité des personnes et à l'environnement pour les activités de l'entreprise elle-même (sociétés-mères ou sociétés donneuses d'ordres), des sociétés qu'elles contrôlent directement ou indirectement, des sous-traitants et fournisseurs avec lesquels est entretenue une « relation commerciale établie ».

Les risques liés à des pratiques discriminatoires tout au long de la chaine de valeur doivent donc être maitrisés, ce qui justifie le développement d'audits des fournisseurs. Ainsi Auchan précise que les fournisseurs sont assujettis à des audits préalables à tout référencement (1 127 en 2019) ainsi que des audits de suivi avec certains points faisant l'objet d'une tolérance zéro dont l'existence de Discrimination(s) (DPEF Auchan, 2020)

l) Un chiffrage des objectifs et des résultats

Les objectifs des politiques « diversité et inclusion » sont de plus en plus systématiquement traduits en indicateurs avec un chiffrage annualisé des objectifs à atteindre et une présentation des résultats obtenus (Coron, 2018). Quatre exemples illustrent les efforts des entreprises, pour afficher des objectifs mesurables et des indicateurs quantifiés (Csanyi-Virag, 2019):

- **L'Oréal** fixe pour l'égalité Femmes/Hommes l'objectif d'atteindre « *50 % de femmes à tous les niveaux et fonctions* » et pour l'« inclusion du handicap » retient « *un objectif minimum dans tous les pays pour atteindre au moins 2 % de collaborateurs en situation de handicap d'ici fin 2020, dans les pays sans réglementation locale spécifique* ». Pour les écarts de rémunération Femmes/Hommes, le rapport précise la méthodologie « *Depuis 2007, L'Oréal s'appuie sur l'INED (Institut National d'Études Démographiques) qui analyse dans l'entreprise les écarts dans toutes les catégories professionnelles. L'objectif est de garantir, à compétences égales, un niveau de classification et de salaires identiques* » et indique les résultats : « *Au global, les écarts de rémunération en France sont passés de 10 % à 3 % entre 2007 et 2017, et les écarts sont aujourd'hui supprimés chez les ouvriers et les agents de maîtrise* ». Le rapport mentionne que « *cette démarche de mesure des écarts est aujourd'hui déployée dans plusieurs filiales : Allemagne, Chine, États-Unis, Inde, pays Nordiques (Danemark, Finlande, Norvège, Suède), Royaume-Uni* » ;
- La **Société Générale**, traduit son « *ambition de promouvoir les femmes et les profils internationaux à des postes à responsabilité et dans les instances dirigeantes de la Banque* » par les indicateurs concernant les hauts potentiels et donne les résultats obtenus: « *À fin 2018, l'ensemble des viviers de hauts potentiels compte ainsi 40% de femmes et 42% de profils internationaux* » ;
- **Total** fixe quatre objectifs chiffrés en matière de mixité pour 2020 et présente les résultats d'étape obtenus en 2018 :
  - *« 25% de femmes cadres dirigeantes d'ici 2020 (Dans les faits en 2018 : 23,6%) ;*
  - *Plus de 20% de femmes dans les Comités de direction en 2020 (siège et filiales) (en 2018, 21,8%) ;*
  - *20% de femmes dans les Comités de direction de branches et dans les grandes directions fonctionnelles (13,1% en 2018) » (DPEF Total 2018, page 185-185) ».*
- **Danone** retient dans la section « diversité inclusive » de sa DPEF 2018, 6 thèmes avec des indicateurs chiffrés, leur niveau en 2018, l'objectif fixé et la date retenue en précisant également la correspondance avec les standards GRI. 4 thèmes sont présentés avec le constat 2018, le progrès par rapport à 2017 et l'objectif à atteindre sont :

- Pourcentage de femmes au niveau exécutif (25% en 2017, 28% en 2018, objectif 30% en 2020)
- Pourcentage de représentants de pays hors Europe de l'Ouest au niveau exécutif (23% en 2017, 28% en 2018, objectif 30% en 2020)
- Pourcentage de femmes managers, dirigeantes et au niveau exécutif (49% en 2017, 50 % en 2018)
- Nombre de pays ayant mis en application la politique de parentalité du Groupe (3 en 2017, 9 en 2018, objectif : tous en 2020)

Pour l'emploi des personnes en situation de handicap, les données fournies ne concernent que la France (3,6 % en 2017 et en 2018) sans objectif fixés. Enfin le déploiement dans chaque entité de l'approche « diversité inclusive » est mesuré par le pourcentage d'entités l'ayant mise en place dans sa globalité (68 % en 2018)

L'index de l'égalité femmes/hommes est obligatoire en France depuis la loi Avenir Professionnel du 5 septembre 2018 et les entreprises publient leur index et commentent leur score. Ainsi **Soitec** célèbre la progression de la filiale Bernin entre 2019 (84) et 2021 (94) et précise : *« La filiale Dolphin Design à Meylan a également publié son deuxième index avec un score de 88/100, soit + 9 points par rapport à l'exercice précédent. Les notes concernant l'écart de rémunération (38/40), les augmentations salariales (35/35) et la non-discrimination au retour de congés maternité (15/15) démontrent une quasi-égalité de traitement. En 2020-2021, l'effort a notamment porté sur l'égalité de distribution dans les augmentations individuelles. La notation de (0/10) concernant l'écart de rémunération est liée à une faible proportion de femmes dans les hautes fonctions dans un secteur d'activité traditionnellement encore plus masculin que celui de Soitec.* (DEU 2020-2021, p. 87). Lesaffre affiche un score moyen de 86/100 en 2000 pour « *les huit entités françaises en mesure de réaliser ce calcul* » et s'engage à progresser (DPEF 2020, p. 33)

m) La prise en compte de la perception de la diversité par les collaborateurs

Il est de plus en plus fréquent d'intégrer dans les baromètres d'engagement et autres enquêtes internes des questions sur la perception de la diversité par les collaborateurs.

- **TOTAL** indique : *« Interrogés tous les deux ans à travers une enquête d'opinion interne (Total Survey), la perception des collaborateurs sur le thème de la diversité est en progression : 80% des collaborateurs considèrent que le Groupe promeut la diversité au sein des équipes et 87% d'entre eux pensent que leur entité respecte la diversité des équipes (soit +2 points vs 2017). »* (Total, URD 2020, p. 229) ;
- **ATOS** a choisi d'introduire parmi les KPI pour suivre la mise en œuvre de sa politique diversité cinq mesures de perception de la diversité par les collaborateurs à partir de l'enquête « Great place to work » réalisée sur 60% du périmètre en 2016, 2017 et 2018. Les cinq items retenus sont les suivants :
  - Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur âge ;
  - Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur sexe ;
  - Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur origine ethnique ;
  - Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur orientation sexuelle ;
  - Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur handicap ;

La moyenne des perceptions est également calculée. Elle progresse de 76% en 2016 à 78% en 2017 et 81% en 2018. Le résultat le plus faible concerne l'âge avec 71% seulement d'accord en 2018 (mais une progression de 6 %) (ATOS, DDR 2018, page 87). Les collaborateurs sont parfois associés à la définition des actions diversité.

- **ESSILOR** : *« aux États-Unis, Luxottica s'est adressée à ses collaborateurs pour obtenir leurs attentes sur la diversité et l'inclusion sur le lieu de travail par le biais d'enquêtes, de panels et de conversations. Tenant compte de ses enseignements, l'entreprise va lancer en 2021 plusieurs initiatives d'interaction directe avec les employés, notamment des programmes visant à renforcer la formation des équipes locales, à créer des opportunités permettant aux collaborateurs de partager leurs expériences personnelles et à identifier des idées exploitables pour créer un environnement de travail plus inclusif.* » (Rapport de développement durable ESSILOR, 2020).

n) Une reconnaissance externe valorisée.

L'importance accordée aux labels, trophées et classements obtenus en matière de diversité et inclusion peut être observée dans les rapports annuels des entreprises cotées pour étayer l'inventaire des actions réalisées par des évaluations externes.
L'obtention de label est mise en avant dans la communication règlementée.

- **TF1** : « *En 2010, le groupe TF1 était le premier groupe média à obtenir le Label Diversité, renouvelé en 2017. Un label qui atteste de l'exemplarité du Groupe en matière de prévention des discriminations, d'égalité de traitement et de promotion de la diversité dans le cadre de la gestion des ressources humaines, en plus de ses antennes.* » (URD 2020, p. 131) ;
- **Le Groupe La Poste** met également en valeur l'obtention du Label Diversité pour la branche « Services-courrier-colis » et également le fait d'être le premier employeur de travailleurs en situation de handicap avec 14 000 TSH représentant 7 % des effectifs, au-delà de l'obligation légale (6%) et de la moyenne nationale et également en participant aussi au dynamisme local avec 26 millions d'euros d'achats réalisés auprès du secteur adapté, protégé et de l'insertion. Le groupe souligne également qu'il est régulièrement évalué par six organismes en matière de RSE parmi lesquels Vigéo-Eiris et ISS-ESG.

On peut noter que les entreprises se prêtent de plus en plus à des évaluations externes et communiquent sur les résultats obtenus.

À titre d'exemple le DPEF 2018 du Groupe L'Oréal consacre une rubrique aux récompenses obtenues en 2018.

- L'Oréal : *« À l'automne 2018, L'Oréal a été reconnue par Thomson Reuters comme l'une des 10 meilleures entreprises en matière de Diversité et Inclusion parmi plus de 7 000 entreprises internationales ;*
  - *L'Oréal obtient la première place du Palmarès Européen 2018 d'Equileap (Ce classement, créé en 2017, évalue le degré de parité et d'égalité hommes-femmes de 3 000 entreprises cotées ;*
  - *Depuis 2010, le Groupe se voit attribuer le Gender Equality European & International Standard (GEEIS) en Europe (Label attribué sur neuf critères clés*

(évaluation de la politique générale, plan d'action, dialogue social, formation du management, mixité, égalité) ;
- *Le siège du Groupe ainsi que 23 pays européens ont été labellisés GEEIS. Ils sont audités tous les deux ans par Bureau Veritas pour mesurer les progrès accomplis ;*
- *La 2ème édition des Grands Prix de la Mixité, de l'Institut du Capitalisme Responsable et de l'Observatoire Ethics & Boards, a récompensé L'Oréal du Grand Prix Catégorie « CAC 40 » ;*
- *5ème place du Palmarès de la féminisation des instances dirigeantes des grandes entreprises ;*
- *L'Oréal fait partie des 100 premières entreprises du Bloomberg Gender Equality Index ».*

La DPEF de L'Oréal souligne enfin l'importance des évaluations externes (« *Partout dans le monde, L'Oréal a choisi de se faire auditer par des organismes indépendants* »).

- La **Société Générale** souligne sa performance dans ce domaine de la mixité à travers des classements : « *En 2018, Société Générale s'est inscrite comme la 1ère banque française et la 3e entreprise française du classement international de l'ONG Equileap sur l'égalité homme et femme (14e place sur le classement global de plus de 3 000 entreprises)* » (DPEF SG, page 253).
- **Essilor Luxottica** indique avoir intégré en 2020, « la liste Diversity Leader du Financial Times, en reconnaissance des efforts déployés ces dernières années par la Société en matière de diversité et d'inclusion » (Rapport 2020, p. 14)
- **Ubisoft** précise : *« Avec l'obtention de la 1re place du classement Happy Trainees en 2020, Ubisoft France décroche sa place sur le podium pour la 5e année consécutive. Ce classement basé sur les réponses des stagiaires et alternants d'Ubisoft, met en avant l'attention particulière portée à l'accueil et aux besoins des jeunes futurs employés sur le marché du travail »* (DUE 2021, p. 169)
- **Schneider Electric** se réjouit d'être « *Reconnu comme un leader en matière de diversité par le Financial Times pour la deuxième année consécutive* » et « *Présent dans l'indice Bloomberg Gender-Equality pour la quatrième année consécutive* » (Rapport 2020-2021, p. 34)

Conclusion

Le traitement du management de la diversité dans les DPEF 2018 ou 2020 des quarante entreprises, de taille et de secteur variés, étudiées (Air France KLM, APICIL, Arkéma, Atos, Auchan, Bouygues, BPCE, Casino, Crédit Agricole SA, Crédit Mutuel ARKEA, CNIM, Danone, Dassault Aviation, Edenred, ELIS, Essilor-Luxottica, Française des jeux FDJ, Getlink, Hermès, La Poste, Legrand, Lidl, L'Oréal, LVMH, MATMUT, Mersen, Michelin, Nexity, PSA, Roullier, Schneider Electric, Société Générale, Soitec, Teleperformance,TF1, Total, Ubisoft, Vinci, Vivendi, VYV) montre que les entreprises prennent en compte les risques en matière de « Diversité et inclusion » dans leurs matrices de matérialité tant du fait des attentes des parties prenantes qu'en termes de performance économique pour l'entreprise et mettent en place au plus haut niveau des structures en charge des politiques et pratiques « diversité et inclusion » pour concrétiser une volonté politique affirmée.

L'information fournie dans la communication règlementée est de plus en plus riche et se réfère aux engagements pris. Les priorités affichées, les engagements formalisés et les résultats présentés demeurent concentrés principalement sur les champs de l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, du handicap, des âges (jeunes et seniors notamment) et pour les entreprises internationales de la diversité des dirigeants. L'extension des thèmes traités est cependant réelle. Elle concerne en particulier la diversité religieuse et la diversité des orientations sexuelles. D'autres sources de diversité sont prises en compte dans certains contextes (les anciens combattants aux USA, les représentant de personnel en France par exemple).

On observe un élargissement des actions « Diversité et inclusion » hors de l'entreprise, dans le cadre de la RSE et d'une politique d'achats responsables, avec la perspective de faire de la diversité et de l'inclusion, un moteur de changement sociétal (Duport, Frimousse & Peretti, 2020). Enfin l'impact transformationnel d'une politique « diversité et inclusion » en entreprise ressort également dans certaines entreprises (Bruna et al., 2017a).

Les collaborateurs sont des acteurs de plus en plus impliqués dans les politiques D&I tant pour la définition des priorités que pour les actions à mettre en œuvre avec la création de groupes thématiques. Leurs perceptions sont également prises en compte pour évaluer les politiques D&I. La mesure des perceptions des collaborateurs dans le cadre des enquêtes internes et des baromètres d'engagement, à travers les questions du type « Les gens ici sont traités équitablement quel que soit leur… » constitue un complément utile des indicateurs chiffrés retenus pour suivre la mise en œuvre des politiques « Diversité et inclusion ».

La lecture des documents étudiés fait également ressortir la valorisation croissante de la reconnaissance externe à travers les labels, les certifications, les trophées, les classements et la notation extra-financière ce qui conforte l'hypothèse que la conduite d'une politique « *diversité et inclusion* » peut s'envisager selon une perspective néo-institutionnaliste comme un levier de repositionnement stratégique et un vecteur de légitimation (morale, pragmatique et cognitive) de l'entreprise (Bruna et Chanlat, 2017).

Être une entreprise inclusive peut s'inscrire dans la raison d'être des entreprises. Cette raison d'être est constituée des principes dont la société se dote et pour le respect desquels elle entend affecter des moyens dans la réalisation de son activité (Frimousse et Peretti, 2019). Réfléchir à la raison d'être, c'est réfléchir à la finalité de l'entreprise et définir en quoi le monde serait différent sans elle. La formulation d'une raison d'être apparaît comme une opportunité formidable pour donner du sens au travail de chaque collaborateur dans le respect des différences et de leur diversité.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

[1] Barth, I. (2018). *Manager la diversité : de la lutte contre les discriminations au leadership inclusif,* Dunod.

[2] Bender, A-F., Klarsfeld, A., Naschberger, C. (coord.) (2018). *Management de la diversité des ressources humaines,* Vuibert.

[3] Ben Lahouel, B., Mansouri, N., Peretti, J.M. (2015). Corporate Social Responsibility Disclosure and Institutional Legitimacy *in* Boje, D.M. (ed.), *Organizational Change and Global standardization*, Routledge, 207-230.

[4] Bruna, M., Peretti, J. M., Yanat, Z. (2016). Les nouveaux défis de la diversité : totems à dépasser et paris à relever, *in RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 20(1), 68-88.

[5] Bruna, M. & Chanlat, J. (2017). La conduite d'une politique de diversité comme processus de légitimation organisationnelle : Cadrage théorique et exemples empiriques, *in Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, xxiii(55), 205-245.

[6] Bruna, M., Frimousse, S., Giraud, L. (2017a). Comment apprécier l'impact transformationnel d'une politique de diversité en entreprise ? Contribution liminaire à un agenda de recherche, *Management & Avenir*, 96(6), 39-71.

[7] Bruna, M., Montargot, N., Peretti, J-M.(2017b). Point de vue : les nouveaux chantiers du management de la diversité : Quelques pistes de réflexion et de recherche, *Gestion 2000*, 34(5), 433-462.

[8] Coron, C. (2018). La définition des indicateurs sociaux, entre recherche d'objectivation et enjeux de pouvoir : le cas de l'égalité professionnelle, *Gestion 2000*, 35(3), 109-128.

[9] Csanyi-Virag, V. (2019). Entrepreneuriat inclusif et handicap : une exploration critique de la littérature internationale, *Question(s) de management*, 24, 129-149.

[10] Deloitte, EY & MEDEF (2019). *DPEF, Quel bilan tirer de la première année de mise en œuvre*, EY, juillet.

[11] Deloitte, EY & MEDEF (2020), « DPEF, Quelles tendances et évolutions pour la deuxième année de publication ? », Septembre 2020.

[12] Duport, M. & Peretti, J.M. (2020). Les engagements en matière de responsabilité sociale, sociétale et environnementale en Afrique à travers les déclarations de performance extra-financière des entreprises (DPEF), *Management et Innovation*, 1, 101-118(mars).

[13] Duport, M., Frimousse, S., Peretti, J.M. (2020). L'évolution du management de la diversité dans les entreprises (2007-2019), in *Approches critiques des organisations*, sous la direction de N. Pijoan & J.M. Plane, EMS, 147-163.Frimousse, S. & Peretti, J.-M. (2019). La raison d'être : clé de voûte d'un projet stratégique responsable, *Question(s) de Management*, 26, 149-168.

[14] Frimousse, S. & Peretti, J. (2008). Réussir la diversité, *Management & Avenir*, 18(4), 9-12.

[15] Honoré, L., Galindo, G., Zannad, H. (2019). Religion et management : État des lieux et perspectives de recherche sur un sujet sensible, *Revue française de gestion*, 281, 59-77.

[16] Gond, J.P., Igalens, J., Brès, L. (2013). Rendre compte du social. L'art du compromis performatif, *Revue française de gestion*, 237(8), 201-226.

[17] Igalens, J. (2017). Publication d'informations sociales et responsabilité sociale des entreprises : 1977-2015 *in* M. Floquet, P. Labardin, Y. Levant (sous la direction de)*, L'histoire comme méthode pour comprendre le management*, Paris, L'Harmattan.

[18] Igalens, J. (2018). Du bilan social au dialogue dans un monde globalisé : 40 ans d'histoire de la France en matière de communication RSE *in* S. Tremblay, N. d'Almeida et T. Libaert (sous la direction de), *Développement durable. Une communication qui se démarque*, Montréal : Presses de l'Université du Québec, pp 127-145.

[19] Igalens, J. & Peretti, J-M. (1978). *Le bilan social de l'entreprise*, coll. Que sais-je?, PUF.

[20] Igalens, J. & Peretti J-M. (2016). *Audit Social*, Eyrolles.

[21] Mansouri, N. & Peretti, J.-M. (2014). Le reporting social suite à l'application de l'article 225 de la loi Grenelle II : cas des entreprises du SBF 120 *in Responsabilité sociétale des organisations et GRH à l'heure des défis globaux*, Actes de la 16ème Université de printemps de l'Audit social, Pékin, IAS, 455-465.

[22] Peretti, J.M. (coord.), (2006a), Richesses de la diversité, Vuibert.

[23] Peretti J-M. (coord), (2006b), Tous différents, Eyrolles.

[24] Peretti J-M. (coord.), (2012), L'encyclopédie des diversités, EMS.

[25] Peretti J-M. (2019a). Le champ du management de la diversité à travers les documents de référence d'entreprises : 2019 versus 2008 *in La diversité au service de l'innovation*, Actes des 15èmes Rencontres Internationales de la Diversité, UPPA, Bayonne.

[26] Peretti, J-M. (2019b). *Ressources Humaines*, 17ème édition, Vuibert.

[27] Peretti J-M. (2020a). « Etat de la recherche sur la diversité et l'inclusion », in *Revue Ressources Humaines & Management*, n°76, pp 40-42.

[28] Peretti J-M. (2020), « La présentation des politiques « diversité et inclusion » des entreprises à travers leurs déclarations de performance extra-financière (DPEF) », *Management & Sciences Sociales, Humanisme & Gestion,* 2020, N° 29, pp.6-20.

[29] Terramorsi, P., Barthe, N., Peretti J. (2009). L'information diversité dans les rapports RSE des sociétés du CAC 40, *Management & Avenir*, 28(8), 268-280.

[30] Terramorsi, P. (2019). De quoi les rapports intégrés sont-ils le nom ? *Question(s) de Management*, 26, 109-120.

LA GESTION DE LA DIVERSITÉ ETHNOCULTURELLE DANS LES ENTREPRISES EN RÉGIONS QUÉBÉCOISES : UN APPRENTISSAGE ORIENTÉ PAR LES ACTEURS PUBLICS ET INTERMÉDIAIRES

Michel RACINE

Résumé :

Le Québec hors de la métropole montréalaise peine à se souvenir qu'il est culturellement issu d'une certaine diversité localisée (notamment amérindienne et anglo-saxonne). En milieu de travail, cette culture québécoise pensée aujourd'hui comme « bien à nous » est appelée à nouveau à se diversifier pour contrer une rareté croissante des bassins de candidatures. Plusieurs acteurs publics et intermédiaires, contribuent à différentes facettes de l'apprentissage en entreprise de la gestion de la diversité au travail. Une étude réalisée dans les régions Québec–Chaudière-Appalaches a permis de répertorier dispositifs et acteurs à l'œuvre en la matière. Toutefois, cet ensemble qui se révèle être un système, souple, de gestion territoriale des ressources humaines permet-il de répondre aux visées finales, et requises (Ashby, 1956), de cet apprentissage ? Et même s'il y parvenait, quelle performance organisationnelle se trouve alors visée ? À acteurs variés, définitions de cette performance variées : dès lors, convergentes ou divergentes ? Après une mise en contexte adaptée, une analyse approfondie des résultats de cette étude empirique permet de découvrir que cette quête diffuse de performance touche les sphères non seulement organisationnelle et comportementale, mais aussi politique et socio-culturelle.

Mots clés :

Gestion de la diversité organisationnelle, diversité ethnoculturelle, gestion territoriale des ressources humaines (GRH territoriale), Québec, Canada, régions
workplace diversity management, cultural diversity, inter-organizational human resources management (inter-organizational HRM), Quebec, Canada, regions

Abstract:

The Quebec society, outside the Montreal region, struggles to remember that it is culturally the result of a certain localized diversity (in particular Native and Anglo-Saxon). In the workplace, this Quebec culture, now thought as being "our own", is once again called upon to pursue its diversification to counter growing scarcity of candidate pools. Several public and intermediate actors contribute to different facets of in-company learning regarding how to manage workplace diversity. A study carried out in the Québec–Chaudière-Appalaches regions made it possible to identify devices and actors at work in this respect. However, does this ensemble, which turns out to be a (soft) system of inter-organizational human resources management, meets the final and requisite (Ashby, 1956) aims of this learning? And even if it

succeeded in this sense, what organisational performance is then targeted? Various actors mean various definitions of performance: therefore, convergence or divergence? Following an adapted contextualisation, an in-depth analysis of the results of this empirical study reveals that this diffuse quest for performance relates not only to organisational and behavioral spheres, but also to political and sociocultural spheres.

BROWN-OUT CHEZ LES MILLÉNIAUX, CONSÉQUENCE D'UNE PERTE DE SENS AU TRAVAIL ,

Judith RAKOTONDRALAY-MAYELA
Doctorante CORHIS - Université Paul Valéry Montpellier 3
Sophia BELGHITI-MAHUT
Maîtresse de conférences-HDR- CORHIS Université Paul Valéry – Montpellier 3

Résumé

Cet article se concentre sur la génération des milléniaux, nés entre les années 80 et début 2000, et présente leurs attentes liées au monde du travail et les différentes formes d'épuisement professionnel. Ce dernier sera étudié sous ses différentes formes - dont le brown-out - ainsi que le rôle que joue la reconnaissance dans la prévention d'une « épidémie » de brown-out chez les milléniaux. Un essai de symptomatologie du brown-out sera présenté afin de comprendre sa relation avec le sens au travail et aura pour objectif d'enrichir une démarche empirique à venir. Enfin, la relation entre la perte de sens au travail et l'épuisement professionnel et leurs implications managériales sera abordée.

Mots-clés
Milléniaux, brown-out, perte de sens, sens au travail, épuisement professionnel, reconnaissance

Keywords
Millennials, brown-out, loss of meaning, sense-out, meaning of work, burnout, recognition

Introduction

« *Des études qu'on n'a pas vraiment choisies, un bullshit job dont la finalité nous échappe, (…), un burn-out qui fait mal (…) les pentes glissantes menant à la « paumitude » sont nombreuses* » (Le Bihan, Hartouny - 2021, p. 5), ainsi introduisent-elles, les autrices du Guide des paumé.e.s, leur livre paru en 2021. Bien que loufoque et humoristique, cet ouvrage rappelle le désarroi de certains jeunes face au travail et les questions qu'ils se posent sur le sens au et du travail.

Cet article s'intéresse au sens au travail et à la reconnaissance au travail, ainsi qu'à la relation sous-jacente avec le brown-out, un concept dont la popularité ne cesse de s'intensifier et sera étudié comme une forme d'épuisement professionnel tel que défini par Halbesleben et Buckley (2004) : « *une manifestation d'ordre psychologique en réaction à une exposition chronique aux demandes environnementales issues spécifiquement du milieu de travail* ». A

notre connaissance il existe peu d'articles scientifiques liés au brown-out, toutefois ces dernières années nous nous apercevons que cette notion suscite de plus en plus d'intérêt auprès de chercheurs, de la presse grand public et des professionnels de ressources humaines (RH). Nous essaierons d'améliorer la théorie de ce concept en le liant aux notions de perte de sens et reconnaissance au travail.

Nous choisissons de concentrer notre étude sur les milléniaux – à savoir l'ensemble des personnes nées entre le début des années 1980 et la fin des années 2000 (Deal & Levenson, 2016). La revue de littérature liée à cette génération ainsi que les articles de presse, magazines et livres qui fleurissent à ce sujet et attestent de l'importance pour les managers et les employeurs de la compréhension de cette génération de milléniaux (ibid, 2011). En France, selon l'APEC (2020)[1], la génération Y regroupe 13 millions d'individus et représente 21 % de la population. Il s'agit notamment d'essayer de comprendre les attentes de reconnaissance – parfois absente ou non perçue – des milléniaux.

Comme le soulignent les autrices du « Guide des paumé.e .s » (Le Bihan, Chartouny, 2021) ou encore Prevost-Bucchaneri et Pottier (2020) dans leur ouvrage « Et pourtant j'ai fait une école de commerce », il semblerait que de plus en plus de diplômés de cette génération intrigante choisissent de quitter le monde de l'entreprise pour se reconvertir dans un métier différent perçu comme ayant « plus de sens ».

La question à laquelle cet article tente de répondre, est celle du lien existant entre brown-out, reconnaissance au travail et perte de sens, chez les milléniaux. En d'autres termes, le brown-out est-il la conséquence d'un épuisement résultant d'une perte de sens chez les milléniaux ?

Dans le cadre de cet article, nous émettons l'hypothèse que les milléniaux sont une génération pour qui le sens au travail est un besoin, une nécessité. L'article étudiera la génération des milléniaux au travail et leur lien avec l'épuisement professionnel et la perte de sens au travail. Nous nous essaierons également à une tentative de définition de conceptualisation du brown-out et définirons l'implication managériale qui en découle.

1 – La génération des milléniaux au travail : attitudes et comportements

Avant d'aborder les différentes formes d'épuisement professionnel, nous souhaitons définir la génération choisie – les milléniaux – ainsi que ses caractéristiques.

1.1 Milléniaux : qui sont-ils ? Ont-ils des attentes différentes des autres générations ?

Nés entre 1980 et 2000, Rikleen (2014) estime que d'ici 2025, les milléniaux représenteront 3 employés sur 4 dans le monde. Génération qui intrigue, elle viendrait remplacer la génération Baby-Boomers (Bannon, Ford et Meltzer, 2011). La revue de littérature liée à cette génération ainsi que les articles de presse, magazines, livres fleurissent et démontrent la nécessité pour

[1] Les millennials, portrait d'une génération (2020) https://www.apec.fr/recruteur/attirer-les-candidats/strategie-de-recrutement/fiches-conseils/les-millennials-portrait-dune-generation.html

les managers et les employeurs de la compréhension de cette génération de milléniaux (ibid). Le choix de s'intéresser à cette génération est dicté par les questionnements et l'intérêt qu'elle suscite auprès des managers et recruteurs qui cherchent à retenir leurs talents, les maintenir satisfaits afin d'éviter qu'ils ne les quittent pour une entreprise concurrente ou pratiquent une reconversion.

Certains auteurs tels que Bannon, Ford, & Meltzer (2011) et Caraher (2015) indiquent qu'il est difficile pour les managers de gérer cette génération car leurs attentes sont différentes des générations plus anciennes. Lorsque les milléniaux ne se sentent plus en accord avec leur rôle au sein de l'organisation, ils n'hésitent pas à quitter leur confort. D'ailleurs, il n'est pas rare aujourd'hui de voir de jeunes diplômés qui décident de prendre une autre direction après l'obtention d'un diplôme prestigieux pour se reconvertir dans un travail qui propose « plus de sens », un phénomène illustré dans « La révolte des premiers de la classe » (Cassely, 2017) et plus récemment « Le guide des paumé.e.s » (Le Bihan, Chartouny, 2021).

Pour illustrer ce cas, une étude « Baromètre Talents[2]: ce qu'ils attendent de leur emploi » (2020) a interrogé les élèves et alumni des grandes écoles auprès des élèves et alumni des grandes écoles. Les résultats de cette étude montrent que « les jeunes talents recherchent avant tout un métier qui fasse sens à leurs yeux, avec comme critères primordiaux :

- L'intérêt du poste (92 %)
- L'ambiance et le bien-être (84 %)
- La concordance avec les valeurs (72 %)

1.2 Milléniaux : besoin de reconnaissance pour valoriser leur existence ?

Il semblerait que la reconnaissance soit un élément substantiel qui contribue à donner du sens au travail. Un besoin notable de reconnaissance est percevable auprès de cette génération, comme l'indique notamment l'étude sur le sens du travail effectuée par Deloitte[3] (2015), les sources principales de bonheur au travail pour les milléniaux seraient : 1) la reconnaissance au travail et 2) la nature des missions (Cadremploi et Deloitte[4], 2015).

« *On peut observer une demande de reconnaissance très forte des jeunes générations qui va bien au-delà de ce que les entreprises rencontraient jusqu'à présent. Les membres de la génération Y ont besoin de retours rapides, qu'ils soient positifs ou négatifs, sur leur travail, auxquels ils sont beaucoup plus ouverts que les salariés des générations précédentes.* »[5] c'est ainsi qu'un journaliste décrit, en 2019 les milléniaux. Il semblerait que cette recherche de sens touche les jeunes générations, X et Z qui n'ont pas la même attache au travail. Desplats et

[2] Boston Consulting Group (BCG), la Conférence des grandes écoles (CGE) et Ipsos (2020) - Etude Baromètre « Talents : ce qu'ils attendent de leur emploi »

[3] Deloitte – Etude « Sens au travail ou sens interdit ? » (2017) - https://www.deloitterecrute.fr/decouvrir-deloitte/actualites/nos-etudes/sens-travail-sens-interdit/

[4] Deloitte et Cadremploi, 2015. Qualité de vie au travail. Et le bonheur ? – France - https://www2.deloitte.fr/formulaire/pdf/deloitte_etude_qualite-vie-travail_2015.pdf

[5] Les Echos (2019) - https://www.lesechos.fr/idees-debats/leadership-management/la-generation-y-est-beaucoup-moins-complaisante-avec-lentreprise-1244825

Pinaud (2015) indiquent que ces générations auraient besoin de retours réguliers sur leur travail, elles seraient plus dans « « l'être » que dans « l'avoir » et attacherait de l'importance à la reconnaissance et au respect de l'être humain ainsi qu'au sens du travail.
La reconnaissance est un besoin humain que nous retrouvons dans la pyramide des besoins de Maslow (1954) sous le besoin d'appartenance : se sentir exister mais aussi le besoin d'estime de soi qui prolonge le précédent. Selon Bourcier et Palobart (1997), la reconnaissance au travail est considérée comme une pratique de gestion qui réponde aux besoins fondamentaux des travailleurs. Dans un environnement de travail, l'employé a le besoin d'être reconnu par ses supérieurs, collègues et clients (Brun, 2000).

Le travail étant un lieu où du sens se crée, la reconnaissance est ainsi considérée comme un enjeu majeur dans son environnement. Fender et al. (2011) indiquent que si la reconnaissance est un atout pour redonner du sens dans les organisations et pour retenir les employés, elle reste « *peu utilisée et peu intégrée dans les stratégies d'entreprises à tous niveaux ; largement ignorée* » (El Akremi et al, 2009 ; Renault, 2007).

C'est également un aspect qui, lorsqu'il est absent, peut avoir des conséquences négatives sur certains comportements organisationnels. L'enquête réalisée récemment par la DARES[6] (2019) montre bien qu'une partie importante d'employés au sein d'une même structure ne se sent pas suffisamment reconnue ni valorisée. En ce qui concerne les milléniaux, Dalmas (2014), comme d'autres auteurs cités, indiquerait que ces derniers ont besoin de feedback régulier de la part de leur hiérarchie. « *Les résultats doivent être assortis dans l'idéal d'une reconnaissance financière, une fois les objectifs atteints.* » De plus, ils cherchent des conditions de travail agréables illustrées par *« une « bonne ambiance », une entente et une reconnaissance réciproques vis-à-vis des pairs ».*

Ainsi, les milléniaux seraient une génération avec des attentes particulières liées au sens et à la reconnaissance au travail qui, à l'inverse de la génération des Baby-Boomers qu'elle vient « remplacer », serait plus difficile à retenir même dans une situation perçue comme confortable.

2. L'épuisement professionnel : le burn-out comme forme la plus connue du syndrome de l'épuisement professionnel

Avant d'aborder la relation entre la perte de sens au travail et le brown-out chez les milléniaux, nous allons d'abord évoquer la notion de l'épuisement professionnel retenue pour cet article.

L'épuisement professionnel n'est pas un phénomène nouveau ni un terme récent. S'il est devenu une préoccupation sociétale aux explications très larges, il est principalement associé au burn-out. Nous retiendrons la définition de Maslach (1982) qui le définit comme *« un syndrome d'épuisement émotionnel, de dépersonnalisation et de perte du sentiment d'efficacité personnelle, susceptible de survenir chez des sujets travaillants, de quelque façon*

[6] Enquête DARES (2019). Comment ont évolué les expositions des salariés du secteur privé aux risques professionnels sur les vingt dernières années ?. Septembre 2019, n°041

que ce soit, avec d'autres êtres humains. Il s'agit d'une réaction à la charge émotionnelle chronique naissant lorsque l'on s'occupe durablement d'autres personnes, en particulier lorsqu'elles sont dans le besoin ou ont des problèmes ».

Si le burn-out est la maladie principale reconnue comme une forme d'épuisement professionnel, nous notons que de nouvelles formes ont été répertoriées par Chapelle (2018) notamment le bore-out, le blur-out et enfin le brown-out.

Le bore-out désigne « *l'épuisement observé chez les salariés qui s'ennuient au travail* », le fait de ne pas avoir d'activité. Le blur-out se traduit lui par l'épuisement de l'individu « *en raison du flou qui se créé entre vie professionnelle et vie personnelle* », difficulté à délimiter et trouver un équilibre sain entre les deux sphères. Quant au brown-out, il se définit comme un épuisement professionnel issu d'une « *perte ou absence de sens du* travail », il s'illustre notamment par une baisse de tension psychique en raison de l'inutilité ou de l'absurdité du travail à réaliser.

Nous étudions ce dernier terme « brown-out » de manière plus détaillée afin de mieux comprendre en quoi serait-il lié à une perte ou absence de sens.

3. La perte de sens au travail

Si le sens au travail a été largement étudié dans la littérature, nous essayons de clarifier sa définition ainsi que ses différentes composantes et éventuelles causes menant à une perte de sens, avec une mise en perspective avec la génération des milléniaux.

3.1 Sens au travail : reflet d'un besoin d'utilité sociale des milléniaux ?

Il est important de noter que plusieurs auteurs font une distinction entre le sens du travail et le sens au travail. Morin, Gagné et Cherré (2009) notamment, discernent le sens *du* travail qui serait lié aux tâches et activités du sens *au* travail, qui lui, serait lié aux relations qu'entretient une personne dans son milieu de travail.

Pour ce travail de littérature, nous nous concentrerons principalement sur le sens *au* travail. Loriol (2011, pp.43-67) définit le sens au travail comme étant « *lié au sentiment d'accomplissement d'une mission, d'une œuvre utile pour les autres, bref de quelque chose dont on peut être fier, qui nous confère aux yeux d'autrui et à nos yeux une identité positive. Faire un travail qui a du sens, c'est pouvoir réaliser une activité qui correspond aux objectifs socialement valorisés (par les collègues, dans l'entreprise, au sein de la société, etc.), ce qui suppose deux conditions : qu'il existe un collectif de travail suffisamment vivant pour que se construise et se diffuse un sens partagé du beau travail ainsi qu'une organisation et des conditions de travail qui n'entravent pas trop sa mise en œuvre* ».

Le sens sous-entend donc la possibilité d'être utile pour les autres ainsi qu'un sentiment de fierté. La personne en recherche de sens est celle qui interprètera et percevra ce qui est utile

ou non pour les autres et si ce qu'elle fait la rend fière. Arnoux-Nicolas (2019) qui s'interroge sur « comment trouver du sens dans son travail » indique que sa définition est subjective et évolutive : « *la perception du sens repose sur les interprétations subjectives individuelles des expériences de travail.* » En effet, Frankl (1967) indique dans ses recherches en psychologie que « *le sens est nécessaire à l'hygiène mentale de l'être humain : l'individu a besoin d'une raison d'être, d'avoir un but, des valeurs ou des idéaux, sans lesquels il connaîtrait une condition de détresse* », point sur lequel Schwartz (2006) revient également en indiquant que la recherche de sens est un besoin humain.

Weick (1995) a largement contribué à la traduction de ce besoin de sens « sensemaking » défini comme la construction du sens dans l'action. Il s'agirait d'une dynamique où les individus interagissent sous forme d'actions organisées et d'informations. Le sens donné au travail sous-entend aussi une recherche et une expérience personnelle (McKee et al., 2008) ainsi qu'une relation entre la personne et le travail qui serait lié à l'engagement et l'implication (Chalofsky & Krishna, 2009).

Pour cet article, nous retiendrons la définition de Morin (1996, p. 32) qui définit le sens au travail comme un « *effet de cohérence entre le sujet et le travail qu'il accomplit, le degré d'harmonie ou d'équilibre qu'il atteint dans sa relation avec le travail* ». Morin (2008) indique que si l'individu perçoit positivement son travail il sera plus disposé à s'engager dans son travail et dans ses relations avec les autres. Elle souligne aussi que plusieurs critères impactent le sens du travail : le sexe, les traits affectifs, la possibilité de jobcrafting (adapter son travail, le modeler selon ses aspirations) et les styles d'attribution. C'est cette flexibilité à laquelle la génération que nous étudions dans cet article – les milléniaux – seraient réceptifs.

Au cours d'une étude de la génération Y, autre dénomination donnée aux milléniaux, Dalmas et Lima (2016) évoquent certaines caractéristiques de la génération Y notamment une étant liée à la recherche de sens au travail. Cette génération a « *besoin d'un travail ayant une signification* ».

Tableau 1 – Génération Y, Génération postmoderne ? Les enjeux pour la GRH -

Tableau 1 - Quelques caractéristiques de la génération Y

Thèmes	Caractéristiques de la génération Y	Références / Auteurs
Recherche de sens au travail	Sens moral et civique, besoin d'un travail ayant une signification.	Eisner (2005) ; Yeaton (2008).
Besoin d'accomplissement	Intérêt pour le travail et les défis proposés, attentes en matière d'éducation continue, attitude positive à l'égard du travail. Goût pour le changement ; ambition, désir d'accomplir leurs rêves ; créativité ; indépendance, autonomie et maturité.	Eisner (2005) ; Erickson (2009) ; Josiam (2009) ; Laizé et al. (2007) ; Yeaton (2008) ; Bourhis et al. (2010).
Recherche de *feedback* et besoin de communication	Besoin de gratification rapide en termes monétaires ou de promotion, une fois les objectifs atteints, et recherche de *feedback* par rapport à l'engagement professionnel ; orientation vers les résultats ; mise en œuvre d'outils spécifiques par les entreprises pour répondre aux besoins de communication de la génération Y.	Eisner (2005) ; Erickson (2009) ; Josiam (2009) ; Yeaton (2008) ; Bourhis et al. (2010) ; Brillet et al. (2012).
Intégration vie privée / vie professionnelle et hédonisme	Indifférenciation temps de travail/ temps de loisir, forte importance accordée aux loisirs, aux divertissements, aux amis, à la famille, recherche du plaisir et de l'épanouissement dans le cadre du travail, capacité d'être multitâche. Débordements possibles d'un univers à l'autre, par les T.I.C.	Eisner (2005) ; Erickson (2009) ; Josiam (2009) ; Laizé et al. (2007) ; Brillet et al. (2012) ; Bourhis et al. (2010).
Opportunisme	Poursuite d'un agenda personnel, opportunisme, agissements de « free-lancers », individualisme, estime de soi, besoin de s'affirmer.	Erickson (2009) ; Josiam (2009) ; Laizé et al. (2007) ; Yeaton (2008).
Esprit de groupe	Intérêt pour le travail en équipe et les collaborations ; respect de la compétence ; tolérance vis-à-vis de la diversité.	Josiam (2009) ; Sullivan et al.(2008) ; Yeaton (2008) ; Brillet et al. (2012) ; Bourhis et al. (2010).

Source : Dalmas et Lima (2016°

Dans leur ouvrage, « Le pouvoir de la reconnaissance au travail », Brun et Laval (2018) invitent le manager à « donner du sens » au collaborateur de cette nouvelle génération pour une meilleure gestion du millénial. Par ailleurs, Allais et Goutman (2012) indiquent que « *le travail est, ou devrait être, le lieu d'expression de notre savoir-faire – quel que soit celui-ci. Cela implique que l'on peut s'y réaliser, y trouver du sens, et y être reconnu.* » Nous constatons à travers ces propositions que le manager et le personnel des ressources humaines contribuent à fournir un sens au travail de l'employé mais cela dépend notamment du travail, de l'organisation elle-même et des caractéristiques de l'employé.

3.2 Perte de sens au travail : à quel moment surgit-elle ? Quelles en sont les causes ?

La perte de sens au travail est connue sous différents termes dont le brown-out– aussi assimilé au sense-out. Arnoux-Nicolas (2019) indique que ce dernier se perçoit lorsque l'individu exprime un manque ou une perte de sens liée au travail. Les dimensions touchées sont notamment le travail en lui-même, les missions, le rôle de ce travail et son objectif. Un changement au sein de l'environnement professionnel (poste, collègues, manager), une lassitude face à une maîtrise des tâches, une confrontation avec la réalité et l'irrationalité des organisations peuvent aussi être des causes de perte de sens. Cette perte de sens ne peut être négligée et peut parfois accompagner une autre forme d'épuisement professionnel : le burn-out.

En nous appuyant sur le cas des milléniaux, nous nous apercevons que le millénial quitte un certain confort pour aller vers un métier perçu comme ayant « plus de sens ». Quel a été l'élément déclencheur de cette perte de sens ? Est-ce dû à un nouveau contexte : un nouveau chef, un nouvel environnement, une transformation d'un métier due aux évolutions technologiques ? (Baumann, 2017 p.58) Il nous semble important de souligner qu'une perte sous-entend que le sens a été présent à un moment donné puis a été perdu.

Une tendance de plus en plus accrue chez les milléniaux est que de nombreux profils parfois sur-diplômés et promis à « de grandes carrières » dans des fonctions perçues comme prestigieuses opèrent une reconversion professionnelle. Ceci a été largement illustré dans les ouvrages cités, notamment celui de Prevost-Bucchaneri et Pottier (2020). Peut-on parler d'épidémie ? Il s'agit souvent de milléniaux qui, après quelques années dans le monde professionnel, décident de « tout plaquer » pour un métier avec du « sens ». Comme évoqué par Arnoux-Nicolas (2018), « *c'est précisément parce que ce nouveau travail leur permet de se consacrer à une activité en prise avec le réel que ces personnes retrouvent du sens dans leur travail, et en lien avec leurs propres valeurs* ».

Notons que les milléniaux qualifiés – jeunes diplômés ou avec plusieurs années d'expérience, sont susceptibles d'être les plus exigeants. Il semblerait que par leurs études supérieures et leur travail, ils se permettraient de désirer une expérience qui respecte certaines attentes.

4. Le brown-out : une autre forme d'épuisement professionnel

Après avoir vu la perte de sens au travail, nous allons nous concentrer sur la notion de brown-out comme l'une des formes d'épuisement professionnel.

4.1 Le concept de « brown-out » comme conséquence d'une perte de sens au travail : l'acceptation la plus répandue

La terminologie « brown-out » est apparue récemment au cours de ces dernières années. Toutefois, peu de littérature académique existe véritablement à ce jour. Chapelle (2018) a indiqué qu'à sa connaissance « *il n'existe pas vraiment d'études sérieuses à ce sujet* ». Baumann (2017) présente le brown-out comme « *l'épuisement professionnel par perte ou absence de sens du travail.* » Il indique que ce terme « *vient du monde de l'électricité, il traduit une baisse de tension électrique ou des microcoupures.* » et peut se traduire par une « baisse de tension psychique en raison de l'inutilité ou de l'absurdité du travail à réaliser ». Il évoque littéralement le « *sommet de l'absurde et du non-sens* » (Baumann, 2017, p. 70) ce qui rejoint la définition du brown-out popularisée par l'article de Graeber en 2013 sur les *Bullshit Jobs- « Jobs à la con »* et reprise ensuite dans son célèbre live paru en 2018 et dans lesquels, l'idée principale est que certains emplois, avec une grande apparente d'utilité, en sont en réalité complétement dépourvus. Ce qui suscite cette vague de perte de sens, de baisse énergétiques et spirituelle chez certains.

En réalité, toutes ces définitions se retrouvent également avec celle parue dans l'ouvrage de Spicer et Alvesson (2016), *The stupidity Paradox*, qui pointe du doigt l'absurdité professionnelle et désigne l'entreprise comme lieu de fabrique de non-sens, de démotivation voire de souffrance pour certains. Arnoux-Nicolas (2019) surenchérit en évoquant que le brown-out est « *lié à un travail contraire aux valeurs profondes de l'individu et conduisant à un désengagement progressif.* »

La définition du « brown-out » comme conséquence d'une perte de sens au travail telle que donnée par Chapelle (2018) dans un ouvrage lié aux risques psycho-sociaux est celle que nous retiendrons. Le brown-out est perçu comme un mal-être au travail voire une maladie d'épuisement professionnel, bien qu'elle ne soit pas encore reconnue au niveau médical comme le burn-out. Une étude médicale comparative entre le burn-out et le brown-out a été menée par deux psychiatres aux Etats-Unis (Bohnert et O'Connell, 2006). Ils indiquent que le brown-out est comme une pré-étape avant le burn-out et le décrivent comme une « *mild depression* », nous pouvons le traduire comme légère dépression, qui viendrait avant le burn-out – l'épuisement total qui se traduirait par une dépression sévère.

Plusieurs magazines, articles de presse et journaux en sciences de gestion ont repris ce « concept » pour sensibiliser sur cette réalité jusqu'alors peu évoquée il y a quelques années. Ces phénomènes sont liés, du moins en partie, à une perte totale de sens. D'autres auteurs indiquent que les causes du brown-out sont principalement liées à une perte de sens qui fait que l'individu prend conscience de l'absurdité de son action et d'une profonde remise en question. Plus récemment Le Bihan et Chartouny (2021, p.40) définissent le brown-out comme « *l'état d'un salarié à l'arrêt, sans jus, sans motivation parce qu'il considère que son travail n'a pas de sens à ses yeux.* »

4.2 Déterminants et conséquences du brown-out ou comment s'illustre-t-il ?

D'un point de vue médical, deux psychiatres (Bohnert et O'Connell, 2006) ont comparé les symptômes liés respectivement au brown-out et au burn-out. Ces auteurs ont comparé les symptômes pour diagnostiquer le burn-out du brown-out présentés dans le Tableau 2 (Table 2 de l'article original) que nous avons traduit de l'anglais au français :

Tableau 2 - Traduction et adaptation personnelles d'après Bohnert et O'Connell, 2016

Brown-out **Dépression légère**	**Burn-out** **Dépression sévère**
Sensation de fatigue Perte du sens de la jouissance et de la satisfaction Perte d'intérêt Insatisfaction, inquiétude	Fatigue intense Mauvaise humeur, absence de joie Absence d'intérêt pour les autres, absence Sentiment de détérioration

Selon ces psychiatres, pour prévenir le burn-out, il faudrait apprendre à appréhender le brown-out. Différentes conséquences illustrent un brown-out dont le manque d'engagement au travail où l'employé se retire mentalement de son travail. Josse (2020) parle de baisse de

l'engagement professionnel et évoque le fait que l'employé ne se sent plus en cohésion avec les valeurs de l'organisation où il se trouve. Droz (2016) décrit le brown-out comme une « démission mentale », intérieure où l'employé est absent et ne trouve plus de sens dans son travail. Elle souligne également le fait qu'il remette en question son existence au travail et parfois son identité.

Rhymer Rigby (2015) propose plusieurs signes indicateurs d'un brown-out liés notamment à l'engagement, le manque d'intérêt face à des tâches, une souffrance physique, le désarroi face à ses décisions et sa carrière.

En nous inspirant de la symptomatologie potentielle du burnout de Burisch (2010, p. 25-26), nous allons illustrer à la fin de cet article les symptômes du brown-out repérés par Bohnert et O'Connell (2006) et Rhymer Rigby (2015).

Le brown-out est-il réservé à un certain type de profession ? Un certain profil de personnalité, à une certaine génération ? Baumann (2017), indique que les professions dites « *riches en sens que sont les professions d'aide* » tels qu'enseignant, médecin, infirmier, pompier « *sont justement celles qui exposent le plus à l'épuisement* psychique » notamment quand l'investissement est fort. D'après Delbrouck (2011), l'épuisement professionnel se rencontre principalement « *chez la personne qui poursuit des idéaux élevés dans sa vie personnelle, familiale ou professionnelle, puisqu'elle consacre toute son énergie à atteindre un but irréaliste dans les conditions actuelles* ».

4.3 Le brown-out, comment le prévenir ? Le rôle de la reconnaissance au travail

Fender et al. (2011) indiquent qu'il est possible de « *redonner du sens par la reconnaissance* » qui « *est donc un atout et un élément de pilotage pour les organisations* ».

Pour faire face à ces maladies liées à l'épuisement professionnel, il semblerait que la reconnaissance au travail constitue une « protection ». En effet, selon Gernet et Dejours (2009), « *sans la reconnaissance, la souffrance générée par la rencontre avec le travail reste dépourvue de signification. La dynamique de la reconnaissance du travail permet en particulier de comprendre comment, grâce au travail, un certain nombre de sujets parviennent à stabiliser leur identité et conjurer, parfois pendant toute une vie, le risque de maladie mentale et somatique.* ».

Morin (2008) aborde les caractéristiques sous-jacentes au sens du travail (cf. Figure 1), dont la reconnaissance. Celle-ci s'illustre notamment par un travail qui corresponde aux compétences de l'employé, qui lui donne un salaire qui permet de subvenir à ses besoins, où l'on reconnaît ses compétences. Loriol (2011) souligne que « *le travail ne peut avoir de sens sans* reconnaissance ».

Le manque, voire l'absence, de reconnaissance est un élément important à considérer pour prévenir toute forme d'épuisement professionnel. Dans une étude de Brun (2005), le lien a été établi entre le sentiment de reconnaissance et le bien-être au travail. Il indique qu'un

manque important de reconnaissance au travail multiplie par quatre le risque de vivre une détresse psychologique élevée et favorise l'apparition de maladies liées à l'épuisement professionnel telles que le burn-out.

Figure 1- Les caractéristiques d'un travail qui a du sens- Source Morin (2008)

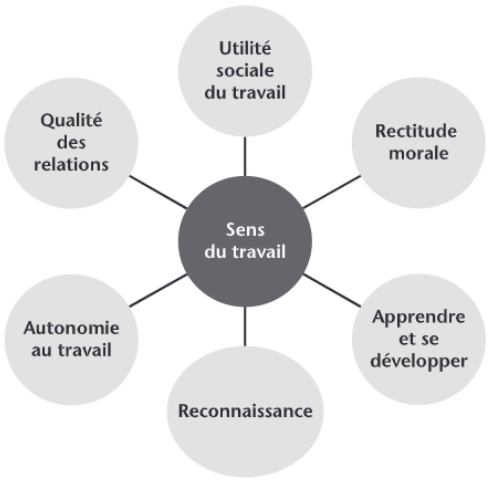


Figure 2.1 – Les caractéristiques d'un travail qui a du sens (Morin, 2008)

4.4 Essai de symptomatologie du brown-out

Dans un essai de compréhension et de définition du brown-out, nous avons dressé un paysage large des recherches existantes à notre connaissance. Au vu de la revue de la littérature, il semblerait qu'il y ait peu de recherches académiques, notamment en ce qui concerne ses déterminants, champ qui fera l'objet d'une future recherche exploratoire. Notons toutefois que la presse grand public aborde de plus en plus ce thème.

Nous choisissons pour cet article de privilégier la définition du brown-out telle que proposée par Baumann (2017) à savoir « *perte ou absence de sens du travail* ».

Tableau 3 - Compilation personnelle -Caractéristiques, Déterminants et Conséquences du brown-out

	Descriptif	**Auteurs**
Caractéristiques *Symptômes, comment le brown-out va se manifester*	*Perte de direction, de sens :* ne pas savoir où va sa carrière et ne pas prendre de décisions	Chapelle (2018) ; Josse (2020) ;
	Remise en question du sens du travail que l'on fait	Noguer et Barlow (2019)
	Début de dépression Sensation de fatigue, perte du sens de l'humour et de la satisfaction,	Bohnert et O'Connell (2006)

	perte d'intérêt, « baisse d'énergie, de la démotivation, une perte de plaisir et un désintérêt pour les tâches à accomplir, voire un sentiment d'absurdité »	
Déterminants *Antécédents, variables*	Milléniaux Niveau d'études (qualification, diplômes) Personnalités et valeurs dominantes	Bannon, Ford et Meltzer (2011)
Conséquences *Manifestations du brown-out*	Désengagement Démotivation professionnelle Désinvestissement familial et amical Conflits vie personnelle/professionnelle Attitude et mode de vie – caractéristiques et conséquences ? perte du sens de l'humour fonctionnement en mode passif-agressif alimentation déséquilibrée (malbouffe) sommeil perturbé activité sportive amoindrie	Josse (2020) ; Rigby (2015)

5. Lien entre perte de sens et épuisement et leurs implications managériales

Au vu du lien existant entre l'épuisement professionnel et la perte de sens comme une des conséquences possibles de cet épuisement, nous aborderons les implications managériales qui en découlent. Quel intérêt pour les managers de prendre ces éléments en compte ?

5.1 La perte de sens au travail mène-t-elle à l'épuisement professionnel ?

Si les managers et les RH prennent conscience que les milléniaux ont besoin de plus de sens au travail notamment au travers de la reconnaissance, il est important que ces équipes professionnelles sachent que dans le cas contraire nous assisterons à l'augmentation d'employés qui ne trouvent plus de sens dans leur travail. Concrètement comment cela peut-il impacter les organisations ? Cela peut s'illustrer par des employés moins engagés, absents mentalement voire en arrêt maladie, des victimes de brown-out voire de burn-out.

L'un des défis des managers (intermédiaires) et de l'équipe des ressources humaines est celui de créer un environnement favorisant le sens au travail (Bailey et Madden, 2016). Cependant, il est important de nuancer le fait que le sens au travail dépend de cet environnement au

travail mais aussi, comme le souligne Nozick (1974), de la volonté de chacun de donner du sens à celui-ci. Chacun expérimente le sens à sa façon selon son parcours et sa propre logique. Le sens sera déterminé en fonction des valeurs et besoins de l'individu en respectant son authenticité. Diez et Carton (2013) indiquent par exemple que le management doit « *développer des modes de management qui sortent des sentiers battus et qui donnent de la considération à l'individu en lui permettant de trouver du sens dans ce qu'il fait* ».
Il nous semble important de différencier les milléniaux selon les étapes de carrière afin d'étudier le rapport de ces derniers avec le sens au travail. Un jeune diplômé sortirait de sa formation avec de l'espoir, des attentes nouvelles certainement différentes de celles d'un millénial diplômé plus expérimenté. Nous pouvons supposer que le jeune diplômé cherchera une expérience où il aura beaucoup à apprendre, un salaire décent pour rembourser son prêt et payer ses factures, une entreprise qui l'attire pour ce qu'elle représente. Un diplômé plus expérimenté, lui (5 ans et plus), cherchera au sein de son travail d'autres éléments : une progression de carrière, des possibilités d'évolution, un équilibre vie professionnelle/personnelle, être en cohérence avec ses valeurs (authenticité), un manager qui sera là pour le coacher et non le surveiller, de la reconnaissance et du sens au travail entre autres.

5.2 Donner du sens aux milléniaux par une communication constante

Fender et al. (2011) indiquent que la communication, traduite par une information qui circule, un feedback donné à l'employé – ici le millénial – sur son travail aidera à donner du sens à ce dernier. Ils ajoutent que la reconnaissance contribue par ailleurs à *« (re)donner du sens et est un élément de pilotage pour les organisations. Ces outils de mise en application apparaissent simples, évidents et à la portée de la plupart des managers : respect, courtoisie, valorisation, délégation, implication, communication, cérémonies, etc. Mais si utiles et importants qu'ils soient, ils restent peu utilisés et peu intégrés dans les stratégies d'entreprises à tous niveaux* » (ibid, p. 55).

Des diplômés d'études supérieures ayant atteint un certain niveau d'études sont-ils plus à même d'être exigeants vis-à-vis du métier qu'ils vont exercer ? Leur cursus, les ayant préparés au monde professionnel, créerait-il des diplômés avec de l'espoir et des attentes qui semblent peu atteints une fois dans le monde du travail ?

Nous nous interrogerons dans un prochain travail sur le décalage entre la formation académique et le terrain. Les milléniaux diplômés sont-ils mal préparés à la réalité du monde du travail ? Plusieurs questions mériteraient d'être approfondies.

Conclusion

Des milléniaux en crise de sens, assistons-nous à une épidémie de brown-out ? Comment prévenir ce phénomène et y remédier ?

Nous nous sommes interrogés dans cet article sur le lien existant entre l'épuisement professionnel et plus précisément le brown-out, la reconnaissance et la perte de sens au travail, chez les milléniaux. En partant de l'hypothèse que les milléniaux auraient besoin de sens au travail, nous avons tenté de conceptualiser le brown-out.

Dans « Et pourtant j'ai fait une école de commerce » de Prevost-Bucchianeri et Pottier (2020), nous y apprenons que de nombreux diplômés de grandes écoles s'orientent vers une nouvelle trajectoire parfois loin de leur parcours initial pour une nouvelle vie dans l'espoir de plus de sens. Noguer évoque dans un entretien avec Barlow (2019) que le brown-out arrive quand il y a une remise en question du sens du travail que l'on fait. En d'autres termes, il s'agit d'une « *souffrance liée à une perte de sens* ».

Phénomène de plus en plus visible chez les milléniaux qualifiés, il faudrait bien saisir le profilage de ces derniers afin de comprendre les causes du brown-out et ses symptômes. Il nous semble également important de s'interroger sur les pratiques recommandées pour prévenir ce genre de souffrance, notamment chez la génération étudiée qui représentera d'ici 2025, 75% des employés dans le monde afin d'éviter un brown-out généralisé.

Chênevert (2019) a donné plusieurs pistes pour prévenir et contrer l'épuisement professionnel dont, la mise en œuvre de pratiques de gestion, incluant la reconnaissance et « *donner du sens au travail et leur faire comprendre qu'ils comptent beaucoup pour l'organisation* ». Alessandrini (2017) préconise aussi aux organisations de créer une culture offrant du sens au travail afin de favoriser un réel engagement des employés.

Trouver le sens de son travail serait la responsabilité de l'employeur, notamment du manager de proximité et de l'employé lui-même qui devra « *réinventer le sens de son travail* », en donnant « *un sens complémentaire à la mission confiée par l'employeur dans l'organisation à partir de son projet professionnel* » (Sutter, 2013 ; Lancaster et Stillman, 2002).

La génération des milléniaux est présentée comme ayant des caractéristiques différentes des autres générations (Ollivier et Tanguy, 2008). Qu'en est-il de ses aspirations, de ses valeurs, et de ses attentes ? Face à cette crise de sens soulignée, quels sont les éléments qui auraient favorisé cette dernière ? Quelle est l'importance du processus de recrutement afin de prévenir les maladies d'épuisement professionnel chez le millénial ?

Face à des milléniaux diplômés, qualifiés avec des attentes de sens au travail, il est important que les entreprises adaptent leurs méthodes de recrutement. Guillot-Soulez (2011) évoque un besoin en ressources de personnel, qui sera notamment comblé par les milléniaux d'ici 2025 (Bannon, Ford et Meltzer, 2011) dans les prochaines années au vu des nombreux départs à la retraite à venir. Les critères d'attraction des milléniaux lors de leur recherche d'emploi selon leur moment de carrière (jeune diplômé, expérimenté) devraient être pensés ainsi que

leurs formations académiques et leur lien avec la réalité du terrain. Les managers devront aussi être informés et formés par les RH et adapter leur mode de management pour éviter un décalage menant à une désillusion des milléniaux.

Nous avons mis en lumière, le constat que s'il y a une pléiade d'articles de magazines et de presse grand public sur ce thème, la saisie de la recherche académique de la question des déterminants du brown-out et ses conséquences demeure relativement modeste. Plusieurs questions, posées dans cet article, méritent d'être examinées avec plus d'acuité. Notamment la question que nous posons initialement, du lien entre brown-out et perte de sens chez la milléniaux.

Nous reconnaissons que la réponse à cette question du lien existant entre brown-out, reconnaissance au travail et perte de sens, chez la population des milléniaux, reste exploratoire et mérite un approfondissement théorique et une réponse empirique. Nous continuons de postuler que le brown-out serait la conséquence d'un épuisement résultant d'une perte de sens chez cette population particulière et nous espérons que notre tentative d'essai de sa symptomatologie permettra de contribuer à mieux saisir les ressorts complexes de ce phénomène.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Allais et Goutman (2012), Trouver sa place au travail - Collection Comprendre & agir

[2] APEC. Les milléniaux, portrait d'une génération (2020) https://www.apec.fr/recruteur/attirer-les-candidats/strategie-de-recrutement/fiches-conseils/les-milleniaux-portrait-dune-generation.html

[3] Arnoux-Nicolas, C. (2019). Donner un sens au travail: Pratiques et outils pour l'entreprise. Paris: Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.arnou.2019.01

[4] Aurore Le Bihan et Lucie Chartouny (2021) Guide des paumé.es – Editions Marabout

[5] Halbesleben, Jonathon R. B. et M. Ronald Buckley (2004). « Burnout in Organizational Life ». Journal of Management, 30 (6), 859-879

[6] C. Bailey, R. Yeoman, A. Madden, M. Thompson, and G. Kerridge, "A Narrative Evidence Synthesis of Meaningful Work: Progress and Research Agenda" (paper to be presented at the U.S. Academy of Management Conference, Anaheim, California, Aug. 5-9, 2016); and M.G. Pratt, C. Pradies, and D.A. Lepisto, "Doing Well, Doing Good, and Doing With: Organizational Practices For Effectively Cultivating Meaningful Work," in "Purpose and Meaning in the Workplace," ed. B.J. Dik, Z.S. Byrne, and M.F. Steger (Washington, D.C.: American Psychological Association, 2013), 173-196.

[7] Bannon, S., Ford, K., & Meltzer, L. (2011) Understanding milléniaux in the workplace. The CPA Journal, 81(11), 61-6

[8] Baumann (2017). Le brown-out : quand le travail n'a plus aucun sens, du Dr François Baumann (éd. Josette Lyon)

[9] *Phil Bohnert, MD, Anne O'Connell, MD, PhD, How to avoid burnout* and keep your spark *Current Psychiatry*. 2006 January;5(1):31-42

[10] Phil Bohnert, MD, Anne O'Connell, MD, PhD, How to avoid burnout and keep your spark Current Psychiatry. 2006 January;5(1):31-42

[11] Boston Consulting Group (BCG), la Conférence des grandes écoles (CGE) et Ipsos (2020) - Etude Baromètre « Talents : ce qu'ils attendent de leur emploi »,…

[12] Bourcier, Claude et Yves Palobart (1997). La reconnaissance : un outil de motivation pour vos salariés, Paris, Les Éditions d'Organisation, 195 p. (Collection Audit)

[13] Brun, J.-P. (2000), «La reconnaissance : une responsabilité digne d'être partagée», conférence, actes du colloque Travail, reconnaissance et dignité humaine, Québec

[14] Brun, J.-P., & Dugas, N. (2002). La reconnaissance au travail : une pratique riche de sens. Secrétariat du Conseil du trésor-Centre d'expertise en gestion des ressources humaines, Document de sensibilisation.

[15] Brun, J. & Dugas, N. (2005). La reconnaissance au travail : analyse d'un concept riche de sens. *Gestion*, 2(2), 79-88. https://doi.org/10.3917/riges.302.0079

[16] J.-P. Brun, « La reconnaissance au travail », Sciences humaines, 30 mars 2010
Brun, Jean-Pierre & Laval, Christophe. (2018). Le pouvoir de la reconnaissance au travail - 30 fiches pratiques pour allier santé, engagement et performance.

[17] CANADA, SECRÉTARIAT DU CONSEIL DU TRÉSOR (1998). Politique de reconnaissance, [www.tbs-sct.gc.ca/home_f.html]. Colloque (2000) sur la reconnaissance au travail organisé par la Chaireen gestion de la santé et de la sécurité du travail dans les organisations en collaboration avec le Secrétariatdu Conseil du trésor du Québec

[18] Caraher, L. (2015). Milléniaux & Management: The Essential Guide to Making it Work at Work. Brookline, MA: Bibliomotion.

[19] Cassely (2017). La révolte des premiers de la classe : métiers à la con, quête de sens et reconversions urbaines

[20] Chalofsky, Neal, and Vijay Krishna (2009) "Meaningfulness, Commitment, and Engagement:The Intersection of a Deeper Level of Intrinsic Motivation." *Advances in Developing Human Resources*, vol. 11, no. 2, SAGE Publications, 1 Apr. 2009, pp. 189–203, doi:10.1177/1523422309333147.

[21] Chapelle, F. (2018). *Risques psychosociaux et Qualité de Vie au Travail: en 36 notions*. Paris: Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.chape.2018.01

[22] Chênevert, D. (2019). Comment éviter l'épuisement professionnel ?. *Gestion*, 3(3), 104-107. https://doi.org/10.3917/riges.443.0104

[23] Cherré, Laarraf et Yanat (2014), Dissonance éthique : forme de souffrance par la perte de sens au travail

[24] Dalmas, M. (2014). Quelles valeurs organisationnelles pour la génération Y ?. *Management & Avenir*, 6(6), 113-132. https://doi.org/10.3917/mav.072.0113

[25] Dalmas, M. (2016). Que recherchent les cadres chargés du recrutement de la génération Y ? Une analyse exploratoire. *Management & Avenir*, 1(1), 51-76. https://doi.org/10.3917/mav.083.0051

[26] Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2011) Erratum to: "Milléniaux at work: What we know and what we need to do (if anything)". Journal of Business and Psychology, 26(1), 123

[27] Dejours, C. (2007). Vulnérabilité psychopathologique et nouvelles formes d'organisation du travail (approche étiologique). *L'information psychiatrique*, 4(4), 269-275. https://doi.org/10.3917/inpsy.8304.0269

[28] Delbrouck, M. (2011). Comment traiter le burn-out: Principes de prise en charge du syndrome d'épuisement professionnel. Louvain-la-Neuve, Belgique: De Boeck Supérieur. https://doi.org/10.3917/dbu.delbr.2011.01

[29] Deloitte et Cadremploi, 2015. Qualité de vie au travail. Et le bonheur ?, France Deloitte – Etude « Sens au travail ou sens interdit ? » (2017)

[30] Desplats, M., Pinaud, F. (2015). *Manager la génération Y*. Paris: Dunod. https://doi.org/10.3917/dunod.pinau.2015.01

[31] Diez, R. & Carton, P. (2013). De la reconnaissance à la motivation au travail. *L'Expansion Management Review*, 3(3), 104-112. https://doi.org/10.3917/emr.150.0104

[32] Droz (2016), Letemps.ch - Brown out: quand les salariés cherchent un sens à leur travail- https://www.letemps.ch/societe/brown-out-salaries-cherchent-un-sens-travail

[33] El Akremi, Assâad, Sassi, Narjes et Bouzidi, Sihem (2009) *Rôle de la reconnaissance dans la construction de l'identité au travail.* Relations industrielles, vol. 64 (n° 4). p. 662-684.

[34] Fender, R., Mangematin, Y., Husson, J., George, D. & Albrecht, A. (2011). Redonner du sens au travail : Essai de modélisation de la reconnaissance au travail. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2(2-3), 51-65. https://doi.org/10.3917/proj.008.0051

[35] Foucault-Bernet, V., Mazeyrie, C. & Renard, J. (2017). Chapitre 2. Envisager la reconnaissance au travail autrement : quels acteurs, quelle dynamique ?. Dans : Frédérique Rigaud éd., *Travail et management à l'épreuve des sciences sociales: Un éclairage pour allier qualité de vie au travail et performance* (pp. 47-68). Caen, France: EMS Editions. https://doi.org/10.3917/ems.rigau.2017.01.0047"

[36] Gernet, I. & Dejours, C. (2009). Évaluation du travail et reconnaissance. Nouvelle revue de psychosociologie, 2(2), 27-36. https://doi.org/10.3917/nrp.008.0027

[37] Graeber, D. (2018). Bullshit jobs: a theory.Edition : Allen Lane

[38] Aurore Le Bihan et Lucie Chartouny (2021) Guide des paumé.es – Editions Marabout

[39] Fender, R., Mangematin, Y., Husson, J., George, D. & Albrecht, A. (2011). Redonner du sens au travail : Essai de modélisation de la reconnaissance au travail. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 2(2-3), 51-65. https://doi.org/10.3917/proj.008.0051

[40] Frankl, V.E. (1967), Psychotherapy and Existentialism. Selected Papers on Logotherapy, Washington Square Press.

[41] Schwartz, Shalom H. « Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications **[*]** », *Revue française de sociologie*, vol. vol. 47, no. 4, 2006, pp. 929-968.

[42] Honneth, A. (2004). La théorie de la reconnaissance: une esquisse. Revue du MAUSS, 1(1), 133-136. https://doi.org/10.3917/rdm.023.0133

[43] Jonge J, Bosma H, Peter R, Siegrist J. Job strain, effort-reward imbalance and employee well-being: a large-scale cross-sectional study. Soc Sci Med. 2000 May;50(9):1317-27. doi: 10.1016/s0277-9536(99)00388-3. PMID: 10728851.

[44] Josse E. (2020). Le brown-out, un syndrome professionnel de perte de sens révélé par la crise du COVID-19. http://www.resilience-psy.com/spip.php?article443

[45] Lancaster et Stillman (2002) When generations collide: traditionalists, baby boomers, generation xers, millennials : who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work. New York: HarperBusiness.

[46] Les Echos (2017) - https://start.lesechos.fr/apprendre/gagner-leadership/generation-y-au-travail-letude-qui-tord-le-cou-aux-cliches-1177578

[47] Marc Loriol (2011) Sens et reconnaissance dans le travail - pp.43-67. ffhalshs-00650279f

[48] Maslach C, Jackson SE. *Maslach Burnout Inventory.* 2. Palo Alto: Consulting Psychologists Press; 1981a

[49] Maslow A. H., Motivation and personality, New York, Harper and Row, 1954.

[50] Maslow, A. H. (1964). A theory of human motivation. In H. J. Leavitt, & L. R. Pondy, Eds., Readings in managerial psychology (pp. 6-24). Chicago: University of Chicago Press.

[51] Maslow A.H. (1998), Maslow on management, New York, John Wiley.

[52] McKee M.C., Mills J.H. et Driscoll C. (2008), Making sense of workplace spirituality : Towards a new methodology, Journal of Management, Spirituality & Religion, vol.5, n° 2, p. 190-210.

[53] Morin, E. M. (1996) L'efficacité organisationnelle et le sens du travail. In Pauchant, T.C. et coll. (coord.), La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature, Montréal, Québec/Amérique, et Paris, Éditions de l'organisation, Collection Manpower, 257-286.

[54] Morin E. M., 2001, « Os sentidos do trabalho », Revista de Administração de Empresas, 41 (3) : 8-19.

[55] Morin, Gagné et Cherré (2009), Donner un sens au travail – Etude IRSST

[56] Morin Estelle M. (2008), *Sens du travail, santé mentale au travail et engagement organisationnel*, Rapport R-543, IRSST, p. 42

[57] Marc Loriol. Sens et reconnaissance dans le travail. 2011, pp.43-67. ffhalshs-00650279ff

[58] MOW International Research Team (1987). The Meaning of Working. New York : Academic Press.

[59] Morin, E. M. (1996). L'efficacité organisationnelle et le sens du travail. In T. C. Pauchant & al. (coord.), La quête du sens. Gérer nos organisations pour la santé des personnes, de nos sociétés et de la nature. Montréal, QuébecAmérique et Paris : Éditions de l'organisation, Collection Manpower, 257-286

[60] Morin, E. & Forest, J. (2007). Promouvoir la santé mentale au travail : donner un sens au travail **[1]**. *Gestion*, 2(2), 31-36. https://doi.org/10.3917/riges.322.0031

[61] Nelson, Bob (2001). Make Reinforcement a Positive Experience[bizjournals.com/extraedge/consultants/return_on_people/2001/08/20/column144.htlm] (20 août 2001).

[62] Noguer et Barlow. L'art de bien décider (2019). *Gestion*, 3(3), 42-45. https://doi.org/10.3917/riges.443.0042

[63] Nozick R. (1974), Anarchie, État et Utopie, Paris, PUF.

[64] Prevost-Bucchaneri et Pottier (2020) Et pourtant j'ai fait une école de commerce ! – Editions EMS Management et Société

[65] Rigby, R. (2015). Are you sufferingfrom « brownout »? The Telegraph - https://www.telegraph.co.uk/men/the-filter/11866571/Are-you-suffering-from-brownout.html

[66] Rikleen, L. S. (2014). You Raised Us - Now Work With Us: Milléniaux, Career Success, and Building Strong Workplace Teams. Chicago: American Bar Association

[67] Renault, E. (2007). Reconnaissance et travail. *Travailler*, 2(2), 119-135. https://doi.org/10.3917/trav.018.0119[7]

[68] Roche Alexis. Reconnaissance et performance : proposition du concept de reconnaissance activatrice et d'un modèle intégrateur, sous la direction de Véronique Zardet. – Lyon : Université Jean Moulin (Lyon 3), 2013. Disponible sur: www.theses.fr/2013LYO30011

[69] Spicer A, Alvesson M, Kärreman D. Extending critical performativity. Human Relations. 2016;69(2):225-249.

[70] Santolaria (2016), LeMonde.fr, Après le burn-out et le bore-out, voici le brown-out, https://www.lemonde.fr/m-perso/article/2016/10/13/apres-le-burn-out-et-le-bore-out-voici-le-brown-out_5012742_4497916.html

[71] Weick K.E. (1995), Sensemaking in organizations, Sage publications, 231 p

[72] Philippe Zawieja, Franck Guarnieri. Épuisement professionnel : principales approches conceptuelles, cliniques et psychométriques. sous la direction de Philippe Zawieja et Franck Guarnieri. Épuisement professionnel : Approches innovantes et pluridisciplinaires, Armand Colin, 11-34 - Chapitre 1, 2013, Armand Colin/Recherches, 978-2-200-28772-6. ffhal-00848200

[7] Enquête DARES (2019). Comment ont évolué les expositions des salariés du secteur privé aux risques professionnels sur les vingt dernières années ?. Septembre 2019, n°041

QUELS SONT LES FACILITATEURS ET LES INHIBITEURS ORGANISATIONNELS DES TRANSFERTS DE CONNAISSANCE INTERGÉNÉRATIONNELS CHEZ LES EXPERTS SCIENTIFIQUES AU SEIN D'UN ÉTABLISSEMENT PUBLIC DE RECHERCHE ?

Olivier ROMAND-PIQUANT

Résumé

La connaissance se définit tout autant comme objet que comme le processus permettant son émergence, la connaissance « processuelle ». Ainsi les organisations sont constituées par un ensemble de connaissances de diverses natures en constant devenir. La gestion des connaissances a pour mission essentielle de maintenir cette dynamique, d'en assurer la continuité et le transfert entre les générations organisationnelles. Notre contribution vise donc à définir quels sont les facilitateurs et les inhibiteurs organisationnels des transferts de connaissance particulièrement entre générations d'experts scientifiques au sein d'un établissement public de recherche.

Ce texte est organisé de la manière suivante. Une revue de la littérature aborde successivement : l'expert scientifique (ce qui le définit, ce qui construit son expertise) ; les différentes formes de connaissance (tacite, explicite, contextualisée socialement) ; la notion de génération organisationnelle ; les moyens de transfert de connaissance et les pratiques de gestion associées. Nous exposons ensuite les modalités et les résultats de l'étude qualitative menée auprès de huit organisations (publiques et privées) par le biais d'entretiens exploratoires afin de mettre en perspectives ces résultats avec la littérature existante. Ces premiers résultats permettent notamment d'appréhender l'expert sous l'angle à la fois cognitif et social, dans ce qui fait son altérité mais aussi sa dépendance au capital social. En effet, la connaissance crée la relation et la relation génère à son tour de nouvelles connaissances sur la base d'un équilibre fragile lui-même soutenu par l'organisation.

Mots-clés : générations organisationnelles, expert, légitimité, communauté scientifique, transfert, gestion des connaissances, capital social

Abstract

Knowledge is defined as much as an object as well as the process allowing its emergence, "processual" knowledge. Thus organizations are constituted by a body of knowledge of various kinds in constant becoming. The essential mission of knowledge management is to maintain this dynamic, to ensure its continuity and transfer between organizational generations.

Our contribution therefore aims to define the facilitators and organizational inhibitors of knowledge transfer, particularly between generations of scientific experts within a public research institution.

This text is organised as follows. A review of the literature addresses successively: the scientific expert (what defines him, what builds his expertise); the different forms of knowledge (tacit, explicit, socially contextualized); the notion of organizational generation; means of knowledge transfer and associated management practices. We then present the modalities and results of the qualitative study conducted among eight organizations (public and private) through exploratory interviews in order to put these results into perspective with the existing literature. These first results make it possible to understand the expert from both a cognitive and social angle, in what makes his otherness but also his dependence on social capital. Indeed, knowledge creates the relationship and the relationship in turn generates new knowledge on the basis of a fragile balance itself supported by the organization.

Keywords: organizational generations, expert, legitimacy, scientific community, transfer, knowledge management, social capital

Les connaissances ne sont pas détenues par les organisations de la même manière que le sont les autres ressources. En effet, nous pouvons considérer que les organisations sont, dans leur essence même, constituées par un ensemble instable de connaissances de diverses natures constamment en devenir. Dans cette mesure, le management en général, et le management des connaissances en particulier, a pour mission d'assurer la continuité de ce mouvement perpétuel par la mise en œuvre de nombreuses actions notamment la codification des connaissances, le retour d'expérience, le transfert de connaissance intra et inter-organisationnel, etc.

Nos organisations contemporaines rencontrent plusieurs grands enjeux inédits avec ses contraintes propres en lien avec l'apprentissage intergénérationnel : vieillissement de la population (départs à la retraite massifs de la génération baby-boom), pénurie de main d'œuvre qualifiée entraînant une concurrence dans le recrutement des profils à haute valeur ajoutée, primauté du capital immatériel dans la création de valeur dans une économie de la connaissance, fossé grandissant entre les générations, etc. Face à ces enjeux la recherche en management s'oriente désormais de plus en plus sur la question des générations (Dufaut, 2009 ; Joshi et al., 2014).

Des interrogations demeurent sur le plan conceptuel, sur les natures des savoirs et leurs manières de se transférer (Holden et al., 2006 ; Lamari, 2010). En outre, ces interrogations restent façonnées par la distinction entre savoir tacite et explicite (Nonaka et Takeuchi, 1995) qui fait l'objet de plusieurs critiques. Dans le cadre de notre recherche, nous nous intéresserons aux différentes natures de connaissances (relationnelles, créatives, pratiques) et aux formes que prennent leurs échanges entre les générations dans le cadre d'une organisation. Dans une volonté de nous inscrire à la suite des recherches actuelles (Shimada et Dameron, 2016) ainsi que d'offrir des connaissances utiles et pragmatiques, l'objet de notre recherche peut donc être ainsi formulé : Quels sont les facilitateurs et les inhibiteurs

organisationnels des transferts de connaissance intergénérationnels chez les experts scientifiques au sein d'un établissement public de recherche ?

Afin de répondre à cette problématique, nous présenterons d'abord le fruit de nos lectures afin de mieux appréhender la population concernée et les contours de l'expertise scientifique. Nous définirons ensuite ce qui est entendu derrière le terme connaissance pour les recherches en management avant de nous intéresser directement à la question de l'apprentissage intergénérationnel. Nous exposerons ensuite les modalités et les résultats de l'étude qualitative menée auprès de huit organisations. Enfin, nous présenterons la synthèse des résultats mise en perspective avec la littérature existante.

1 – Revue de la littérature/fondements théoriques de la recherche

L'expert scientifique

L'expert selon Bootz et Schenck (2014) est « un individu qui dispose d'une compétence à analyser et à résoudre des situations diverses et non triviales en s'appuyant sur une capacité à combiner et à mobiliser rapidement savoirs théoriques et empiriques ». Ces membres de l'organisation sont des ressources rares, difficilement imitables et stratégiques pour l'organisation comme le montre l'approche par les ressources (Resource-Based View ou RBV de Wernerfelt, 1984). C'est pourquoi nous pouvons qualifier les experts scientifiques et techniques comme les détenteurs de compétences critiques pour l'organisation. L'expertise se construit dans la confrontation avec les pairs. Un des indicateurs de l'expertise (outre les publications, l'encadrement de thèses et post doc, etc.) est d'ailleurs la reconnaissance par les pairs. La confrontation à la communauté scientifique est source de développement des compétences. La psychologie s'intéresse à la capacité d'acquisition de l'expertise et aux phénomènes de mémorisation des connaissances. Ainsi, l'expertise se développe par l'interaction de cinq éléments interdépendants : les capacités métacognitives de l'individu, ses capacités d'apprentissage, de réflexion, ses connaissances et sa motivation à étudier son domaine d'expertise (Sternberg et al., 2010 ; Chi, 2006).

L'une des grandes spécificités de l'expertise scientifique au sein d'un établissement public de recherche français porte sur sa proximité avec le paysage universitaire et ses missions. Faire des universités des outils et des ressources dans la compétition économique internationale (Kogan et al., cités par Musselin, 2009) tout en étant une vitrine en faveur « du transfert et de la valorisation des savoirs qu'elle produit » (Mailhot et al., 2009). Cet environnement professionnel spécifique est source de contraintes pour les experts scientifiques qui évoluent dans le secteur public.

La connaissance dans l'organisation : essai de définition

Selon la citation de Russ (1991), la connaissance est « l'acte par lequel l'esprit ou la pensée saisissent l'objet ou se le rendent présent, en s'efforçant d'en former une représentation exprimant parfaitement cet objet », soit comme « le savoir résultant de cet acte ». La

connaissance se définit alors de manière duale à la fois comme un acte et un processus tout autant que la conséquence de cet acte. La langue anglaise fait clairement la distinction sémantique entre une connaissance « objet » avec le terme knowledge et une connaissance « processuelle » en train de se faire avec le terme knowing.

Les connaissances explicites et tacites

Nous débutons par la distinction entre savoirs explicites et tacites selon Nonaka et Takeuchi.

Connaissance explicite

Dans cette approche, la connaissance est un objet détenu par un individu et/ou une organisation qui est en outre aisément formalisable sur des supports matériels. Sa gestion est alors facilitée par des outils de gestion comme les systèmes d'information et autres supports à même d'extirper la connaissance de l'individu ou du collectif. Nous pouvons retenir la définition suivante : « Les connaissances explicites peuvent être exprimées sous forme de mots ou de nombres, et peuvent être facilement communiquées et partagées sous forme de données » (Nonaka et Takeuchi, 1997 p. 283). La codification permet aux organisations de disposer de ces savoirs (Easterby-Smith et Prieto, 2008) dans une perspective objectiviste. Dans cette vision la connaissance devient la dernière étape de tout un processus.

Connaissance tacite

Nous pouvons retenir la définition suivante : « Les connaissances tacites sont les connaissances personnelles incorporées en expérience, et qui impliquent certains facteurs intangibles comme les croyances et les valeurs. Elles sont difficiles à communiquer » (Nonaka et Takeuchi, 1997 p. 298).

Pour Polanyi (1964), toute connaissance même scientifique présente une dimension de compréhension tacite, et ce faisant relève d'un savoir-faire, d'une expérience, d'une expertise non formalisable. Une catégorie de connaissances est donc nécessaire à l'apparition de l'autre. Ce serait alors une grave erreur de croire que nous pouvons transformer toute la connaissance tacite en connaissance explicite.

Une autre des raisons à ces difficultés réside dans le fait que selon la formule célèbre de Polanyi (1969 p.4) « nous en savons plus que nous pouvons en dire », dès lors, la capacité à prendre conscience de ses propres connaissances est une première barrière à leur partage. En effet, « l'essentiel du modus operandi qui définit le maîtrise pratique se transmet dans la pratique, à l'état pratique, sans accéder au niveau du discours » (Bourdieu, 1980 p.136).

Les connaissances dans une approche sociale

Selon Bourdieu (1980), la définition traditionnelle du capital social englobe « l'ensemble des ressources actuelles ou potentielles qui sont liées à la possession d'un réseau durable de relations plus ou moins institutionnalisées d'interconnaissance et d'inter-reconnaissance ; ou, en d'autres termes, à l'appartenance à un groupe, comme ensemble d'agents non seulement dotés de propriétés communes (…) mais aussi unis par des liaisons permanentes et utiles ». Ainsi, l'accès au capital social permet l'accès, la création et le transfert de nouvelles connaissances (Nieves et Osorio, 2013 The role of social networks in knowledge creation).

À l'opposé de la perspective de la connaissance explicite comme objet manipulable, la perspective sociale de la connaissance fait de la connaissance un processus qui émerge de la pratique du collectif et, plus spécifiquement, de communautés de pratique. Pour marquer ce changement d'une approche individu centré vers le collectif, Gergen (1991 p. 270) nous dit que « la connaissance n'est pas quelque chose que les individus possèdent mais, plutôt, quelque chose que les individus font ensemble ».

Les communautés de pratique sont un excellent moyen de réaliser ce partage. Elles sont définies comme « des groupes de personnes qui partagent une préoccupation, un ensemble de problèmes ou une passion autour d'un même objet et qui approfondissent leur connaissance et leur expertise dans ce domaine en interagissant à son propos de manière durable » (Wenger, McDermott, Snyder, 2002 p.4). Dans cette logique, l'organisation est alors une sorte de « constellation de communautés de pratique » dont il est nécessaire de piloter la cohérence et de gérer les interfaces.

Le concept de génération dans l'organisation

Le terme génération est employé dès la 1ère moitié du XIIe siècle sous le vocable generatiun « ensemble de ceux qui vivent à la même époque » (Psautier Oxford, LX, 6) et à la fin de ce siècle « procréation, fonction par laquelle les êtres se reproduisent » (Sermons St Bernard, VII, 35). Le terme emporte toujours avec lui de nos jours les deux sens que sont la désignation d'un ensemble de personnes et l'idée de la production de quelque chose.

Kuyken et al. (2014) font le choix de ne pas utiliser ces typologies de génération dans le cadre des entreprises pour lui préférer une distinction plus simple entre les jeunes et les seniors selon deux critères : la trajectoire professionnelle et les facteurs cognitifs. Sur la base des travaux doctoraux d'une des auteurs (Kuyken), la communication commente cette distinction de la manière suivante : « Les jeunes se trouvent en début de carrière et souhaitent accroitre leur niveau de connaissances, étendre leur horizon et développer des nouvelles relations. Ils disposent davantage d'un savoir abstrait et conceptuel et jouent souvent le rôle d'ambassadeurs du dernier savoir scientifique et technique. Comparativement, les seniors se trouvent en deuxième moitié de leur carrière (parfois la fin) et cherchent à approfondir leurs relations, trouver un sens dans leurs activités et développer de l'expérience dans des domaines satisfaisants. Leurs capacités cognitives particulières sont les suivantes : des connaissances tacites, un réseau personnel, une sagesse pratique. »

Pour Ermine (2010), la définition la plus à même de répondre aux spécificités du concept de génération au sein d'une organisation est : « un groupe d'individus ayant les mêmes tendances structurantes. Pour qu'il y ait génération, il doit y avoir unité de génération, avec une socialisation reposant sur des principes structurants. Cette définition de génération revêt un aspect économique facteur de dynamique sociale et un aspect sociospirituel non négligeable ». L'auteur retient trois grandes caractéristiques afin de déterminer la génération en entreprise, qu'elles soient : liées à l'individu, liées à l'environnement, liées à l'organisation (Annexe 1 : Les caractéristiques générationnelles).

Transfert intergénérationnel

Pour l'office québécois de la langue française (2013), la transmission intergénérationnelle des connaissances est « un processus mis en œuvre afin de préserver, valoriser et assurer le partage de l'expérience et des savoirs acquis collectivement dans une organisation. Cette dernière se réalise le plus souvent en confiant à un travailleur expérimenté le mandat de transmettre à un nouvel arrivant ses connaissances afin que ce dernier acquière plus rapidement des compétences similaires aux siennes ».

Les moyens du transfert

Concernant les échanges de connaissances, les individus ont besoin d'incitation afin de les encourager à les partager, à pallier à l'effort consenti et à l'impression de dépossession qui accompagnent la codification et le transfert de sa propre connaissance (Christensen, 2003). La reconnaissance sociale est un bon moyen d'entrainer des « d'activités qui sont à la fois stimulantes, agréables, responsabilisantes et permettant d'apprendre individuellement et collectivement sans pression de la part du management » (Lindenberg, 2001 p. 332). La question est d'autant plus prégnante dans le cas des échanges intergénérationnels.

Les pratiques de gestion

Kuyken et al. (2014) propose, à partir de la typologie de Ferrary et Pesqueux (2011), de distinguer des pratiques de transferts des connaissances entre les générations en entreprise. Comme les auteurs l'indiquent, les différentes perspectives épistémologiques et ontologiques sur la connaissance amènent des pratiques managériales différenciées sur la manière de conduire les échanges intergénérationnels (Annexe 2 : Aperçu des différentes perspectives du transfert des connaissances entre générations en entreprise).

La multiplicité des pratiques (réunion, e-learning, compagnonnage, communautés de pratique, coaching, retour d'expérience, etc.) est catégorisable selon trois perspectives : humaine, technique, sociotechnique (Annexe 3 : Outils la typologie des pratiques). La perspective technique voit la connaissance comme un objet dans une portée objectiviste que l'on peut gérer par des processus de codage et de formalisation à l'aide de dispositifs techniques et numériques. La perspective humaine insiste sur la dimension subjective, sociale

et tacite qui émerge et s'échange dans la pratique. La perspective sociotechnique, quant à elle, s'appuie sur une conception située et ancrée des savoirs inextricables de leurs contextes d'apparition (culture, personne, outil, etc.).

2 – Méthodologie

Pour répondre à cette question de recherche, une étude qualitative semble la plus adaptée car les données récoltées ont pour caractéristique d'être riches et englobantes, tout en permettant une lecture fine de la complexité (Miles et Huberman, 2003). Dans notre approche préalable de recherche nous avons recouru à l'entretien de type exploratoire afin d'établir avec plus de précision l'objet de l'étude. L'entretien semi-directif centré permet à l'interviewé d'exprimer sa perception sur un thème déterminé par le chercheur et correspond aux objectifs exploratoires de notre recherche (ils seront confirmatoires lors de nos futurs entretiens). Ainsi, huit entretiens semi-directifs (6 experts au niveau des Directions des Ressources Humaines, 1 responsable de la recherche universitaire et deux experts compétences) ont été réalisés chez : ENGIE - ARKOPHARMA - CEA – STMicroelectronics - CEREQ (Centre d'études et de recherches sur les qualifications : Responsable Animation nationale du réseau et Chef de projet Département Travail Emploi Professionnalisation) - AIRBUS – Aix-Marseille Université (AMU) - Østfold county hospital (Norvège). Afin d'atteindre ces objectifs exploratoires (phase préalable à de futures recherches) nous avons fait le choix d'élargir notre étude à des organisations privées qui ont des préoccupations communes dans le champ de la recherche scientifique mais des approches sensiblement différentes dans la manière de les traiter. Par ailleurs, les personnes rencontrées occupent essentiellement des responsabilités fonctionnelles. Ainsi, leur position a pour avantage de permettre une vision globale des pratiques organisationnelles mais, a contrario, limite notre connaissance des pratiques opérationnelles plus informelles au sein de la communauté scientifique.

Le guide d'entretien est construit autour de quelques questions structurantes :

- Quelle est l'influence du contexte de la structure sur sa gestion des connaissances (GC) ?
- Quelles sont les pratiques organisationnelles de GC dans les laboratoires de recherche ?
- Quel est le rôle joué en GC par les équipes managériales et les ressources humaines ?
- Quels sont les mécanismes délibérés de transfert/création de connaissance dans un contexte disruptif ?
- Quels sont les critères permettant de mesurer la réussite ou l'échec d'un transfert intergénérationnel de connaissance ?

L'analyse de contenu thématique

Nous décidons d'adopter une démarche d'analyse de nature inductive. Celle-ci décrit l'identification des structures, thèmes et catégories généraux à partir des observations particulières (Patton, 2002). Nous avons opté pour une approche multi-thèmes (Ayache et Dumez, 2011) consistant en un codage théorique suivant l'approche de Miles et Huberman

(2003). Les grands blocs thématiques du cadre conceptuel et les codes associés sont les suivants : expertise, capitalisation, outils de transfert, événements disruptifs, inhibiteurs, capital social.

Il s'agit dans un premier temps, de déstructurer le corpus en le découpant en unités de sens, de façon à isoler un extrait du texte de son contexte et à le rendre sémantiquement indépendant, puis, dans un second temps, de procéder par des regroupements en catégories ou thèmes, de réaliser un nouvel assemblage des extraits porteurs du même sens, pour regrouper par la suite toutes les parties portant sur un thème identique, et in fine, en faciliter l'interprétation. C'est ce que nous allons présenter dans nos résultats.

3 - Résultats

Les questions évoquées plus tôt ont suscité des réponses de contenu et d'intérêt très variables. Nous avons donc fait une sélection d'extraits et reconstruit les discours par thématique pour en analyser les caractéristiques. Nous inspirant de la présentation des résultats de l'étude de Gatignol, C. (2014). « L'environnement professionnel des enseignants-chercheurs français explique-t-il leurs parcours de carrière ? », nous exposons dans le tableau ci-dessous les caractéristiques essentielles des 6 thématiques. En effet, cette approche, illustrée des verbatim, offre une bonne lisibilité et facilite la compréhension de ce qui est énoncé.

Thèmes	Caractéristiques	Illustrations
EXPERTISE : Nous étudions ici ce qui caractérise l'expertise en général et en particulier les compétences critiques.		
Expertise	L'expertise reconnue d'un laboratoire de recherche se mesure au nombre de projets de recherche acceptés, à la qualité des publications et donc à la quantité de citations.	« La reconnaissance d'un laboratoire c'est à plusieurs titres, le dynamisme, déposer des projets et que ces projets soient acceptés. On regarde les citations pas forcément le H Factor mais les « highly cited».» (AMU)
Connaissances critiques	Les connaissances critiques sont par essence détenues par un nombre limité d'individus et font l'objet d'une gestion très spécifique. Cette marginalité est la même chez Airbus. Au-delà de la population d'experts, est également identifié ce qu'appelle Airbus les « critical knowledge owners ».	« Un groupe comme Engie, malgré sa taille, il y a quoi 50 fonctions pas plus (…) sur les 80 000 qu'il y a au total. (…) Je crois que pour ces 50 personnes clés il faut pas plus de 5 à 10 personnes du top management. » (Engie) « 5% de nos métiers, on a 600 métiers dans l'entreprise, sont à risque ou nécessitent une attention particulière. » (Airbus) « Donc en fait il y a trois populations, il y a la population des experts celle que j'évoquais qui est petite, c'est un peu le bout de la pyramide. Après il y a les gens lambda, ce n'est pas péjoratif. Après il y a les gens qui ont une expertise mais qui ne sont pas labellisés experts, on appelle ça les critical knowledge owner. » (Airbus)
CAPITALISATION : La capitalisation des connaissances se fait habituellement en deux temps. Il convient d'une part de croiser les données pour identifier les connaissances que l'organisation souhaite conserver. Ensuite, il s'agit d'utiliser les moyens à disposition pour les capitaliser.		
Identification	Dans la boite à outils GPEC, le CEA utilise les revues de personnel pour identifier les compétences clés, voire critiques impactées par les départs à venir.	« On a couplé et le salarié et la compétence finalement au couplage de la gestion des évolutions. Initialement on était dans la gestion de la mise en place de la revue de personnel où on balayait une fois par an l'intégralité des situations des salariés avec les managers. On identifiait les départs

		potentiels et surtout les départs sur des compétences qu'on mettait du temps à acquérir. » (CEA)
Outils	Airbus s'appuie beaucoup sur les outils numériques et notamment son intranet qui permet l'accès à des supports de capitalisation du retour d'expérience de gros projets.	« Vous avez fait un gros projet sur un nouvel hélicoptère pour lequel il y a eu des gros succès et des gros problèmes aussi. Vous le formalisez, vous écrivez dans une fiche et après il y a un nouvel hélicoptère qui sort et quelqu'un d'autre et nommé chef de projet sur ce truc-là eh bien il peut en regardant la fiche de son prédécesseur. » (Airbus)
OUTILS DE TRANSFERT : Les technologies de l'information et de la communication sont des supports de plus en plus utilisés comme outils de transfert. D'autres, plus traditionnels, comme le tuilage ou encore la mise en situation perdurent. Par ailleurs, il apparait essentiel de faire appel à la « contractualisation » pour sécuriser le transfert.		
Intranet	Airbus a élaboré de nombreux outils disponibles sur son intranet et notamment une rubrique « knowledge management ». C'est un lieu d'information et de partage très fréquenté. Les solutions proposées sont très variées, du support de capitalisation en totale autonomie (vidéos diverses) à la prise en charge du process de capitalisation par une équipe dédiée.	« Le but c'est de fournir les meilleures informations possibles sur toutes les solutions. C'est aussi la possibilité, car c'est interactif, de poser des questions. Il y a des chats, les gens échangent, c'est un réseau social en fait on est 1943 suiveurs. » (Airbus) « Alors si je prends par exemple Handover, un exemple basique (…) Voilà tout simplement il y a des petites vidéos, des sortes de tutos. (…) Là en général on a besoin d'un facilitateur professionnel interne ou externe qui lui va être un peu en méta-position. Lui son objectif c'est qu'il créé les conditions de succès. » (Airbus)
Tuilage	Quand il s'agit d'équipements complexes, l'université s'efforce de mettre en place un tuilage suffisamment long.	« Sur la partie du dispositif expérimental lourd, eh bien on sait que ça va prendre 6 mois, un an pour vraiment maîtriser l'outil et dans ce cas on essaie de recruter l'agent un an avant, (…) ça s'écrit pas dans les livres. C'est le contact avec la personne qui va permettre de faire ça. » (AMU)
Mise en situation :	L'un des meilleurs outils de transfert, également facteur de motivation pour le récepteur, reste encore la mise en situation	« Les meilleures expériences de transmission que j'ai vues c'est vraiment au pied de l'ouvrage dans les

	dans les conditions réelles d'exercice en étant confronté aux difficultés de terrain.	conditions. (…) Et là on a de l'appétit pour la connaissance. » (Engie)
Contractuel	Il existe différentes formules de contractualisation plus ou moins formalisées mais qui répondent à un objectif commun de transfert des connaissances. La mise en place d'un contrat de « conseiller scientifique » permet de ne pas couper le lien au moment du départ à la retraite de l'expert. Il peut ainsi poursuivre la transmission en répondant ponctuellement aux sollicitations du CEA. Des moyens et des objectifs en termes de transmission des connaissances sont prévus dans la lettre de mission des experts Airbus. A l'université, le CDI de mission est actuellement à l'étude en remplacement du CDD qui ne permet souvent pas d'aller à l'aboutissement du projet. Ainsi la continuité des savoirs en serait grandement facilitée.	« Dans les cas un peu compliqués où on a besoin d'une continuité de service, on a des contrats de conseiller scientifique. » (CEA) « Ils ont un pourcentage de leur temps qui doit être consacré à la formalisation, au transfert du savoir, du savoir-faire, des pratiques de l'entreprise. » (Airbus) « Donc ça va changer avec les CDI de mission maintenant. On va faire des contrats à durée indéterminée mais par rapport à la mission. Donc on pourra garder ces gens-là sur une plus longue période. C'est quelque chose qui va être généré, qui va être dans la loi de programmation de la recherche c'est en train d'être voté. » (AMU)
EVENEMENTS DISRUPTIFS : L'organisation ne réalise pas toujours l'importance de son capital de connaissances et encore moins sa fragilité. Les événements disruptifs (internes comme externes) sont l'occasion, parfois brutale, d'en prendre conscience et d'agir en conséquence.		
Phénomènes internes	Différentes décisions peuvent mener à l'interruption d'un projet. Ce qui nécessite pour le CEA de mettre en œuvre la capitalisation des savoirs. Un événement disruptif consistant à l'arrêt d'une branche d'activité chez STMicroelectronics a été	« Quand vous avez mené un projet sur quatre, cinq ans avec des esquisses, des avant-projets sur un projet de réacteur et qu'au final rien n'aboutit. Tout le travail qui a été fait il faut le capitaliser aussi. » (CEA) « En 2016 on a eu l'arrêt d'une branche qui a mené au niveau monde à un

	facteur déclenchant d'une prise de conscience par l'organisation de la nécessité de mettre en place un plan de sécurisation des connaissances. Ces dernières années, le changement de mode de gouvernance de l'université, avec une orientation projet, a fragilisé le financement de postes pérennes.	ensemble de départs et de réorganisations des compétences et au niveau de la France, pour donner des chiffres, c'était 430 personnes qui devaient quitter l'entreprise avec un plan de départ volontaire. Donc dans tous ces départs ça pouvait toucher une population avec un haut niveau d'expertise. » (ST) « C'est un mode de fonctionnement par projet et non plus financement pérenne des postes et des recherches. (…) Aujourd'hui on voit la limite du système parce qu'on passe plus de temps à reviewer les projets qu'à travailler mais en dehors de ça l'autre impact indirect c'est que l'on a beaucoup de CDD. » (AMU)
Phénomènes externes :	Airbus assure une veille des « mégatrends » pouvant impacter l'évolution des métiers.	« C'est-à-dire ce que nous on qualifie de mégatrends, qui sont des tendances mondialisées, qui font que le monde change fortement par exemple les phénomènes de mondialisation, localisation, les éléments d'évolution technologique, les phénomènes sociétaux. Moi j'en ai formalisé 6. (…) Avec des accidents aussi, comme par exemple la crise du COVID. » (Airbus)
INHIBITEURS : De manière inhérente (préalable) à l'organisation, il existe des facilitateurs et à l'inverse des inhibiteurs au transfert de connaissances. Il existe potentiellement des freins de différentes natures qui nécessitent des solutions adaptées.		
Outils inadaptés	La faiblesse (ou l'inexistence) d'une digitalisation des process rend difficile le traitement des données et de fait la gestion des connaissances. R2 : La connaissance est souvent capitalisée mais difficilement exploitable (existence inconnue, mal référencée, etc.).	« Il faut savoir que quand moi je suis arrivé chez Arkopharma tous les process, j'entends les process RH, étaient sur papier. » (Arko) « J'ai très souvent des gens qui refont la roue car personne ne leur a dit que l'information était stockée quelque part. » (Arko)
Conscience	La perte de connaissances est difficilement mesurable	« Quand on a une machine qui casse on sait dire combien ça va coûter en

	financièrement. Ainsi, elle n'est pas identifiée comme une priorité pour l'organisation.	argent. Il y a un point de rentabilité. Quand on a une personne qui part on se pose rarement cette question alors qu'elle est réelle. » (Arko)
Volonté	Le coût financier associé à un tuilage peut être difficile à faire accepter aux instances dirigeantes. Le pouvoir associé à la détention de connaissances peut être un frein à la transmission. Le partant peut souhaiter conserver ses prérogatives et son pouvoir le plus tard possible et ainsi freiner le transfert notamment de réseau.	« C'est toujours un peu difficile d'expliquer à une direction générale qu'on va avoir 6 mois de recouvrement et que du coup ça va coûter 6 mois de budget sur un seul poste. » (Arko) « Après effectivement s'il n'y a que le Big boss qui va aux conférences (dans le cadre de l'université). S'il est premier ou dernier auteur et bien effectivement les autres vont avoir du mal à s'intégrer dans le réseau. » (AMU)
Contraintes organisa-tionnelles	Les fortes contraintes budgétaires sont un obstacle à la projection à moyen et long terme des activités du CEA. Ces contraintes sont difficilement compatibles avec le temps nécessaire à l'acquisition d'une expertise scientifique. R1 : Il constate que le fonctionnement en équipes projet, de fait moins pérennes qu'une équipe classique, sont moins lieux de socialisation et handicapent le partage de connaissances. Des « sous-groupes culturels » (logique de « frères d'armes ») au sein de la même organisation peuvent faire obstruction à la transmission si un travail de socialisation n'a pas été engagé ou tout au moins un accompagnement.	« Aujourd'hui on est plus dans la gestion de la maximisation sous contraintes, (…) avec des stop and go sur des programmes plutôt compliqués à gérer parce qu'on est sur des compétences qui prennent entre dix et quinze ans pour être complètement et correctement acquises à un certain niveau d'expertise. » (CEA) « Je trouve que la notion de projet a enlevé ça parce que du coup la transmission, le partage de connaissances, il ne tient pas qu'à un seul individu. Il tient à une équipe » (Engie) « Ils disaient "mais c'est notre bébé donc là les nouveaux qui auront planté une organisation, une organisation qui s'est arrêtée, ils viennent manger sur notre dos" parce qu'ils n'ont pas été vécu comme une ressource supplémentaire mais comme des gens pas bienvenus etc. » (ST)

CAPITAL SOCIAL : Nous nous interrogeons à présent sur le capital social, comme objet désirable mais aussi comme vecteur de transfert. En effet, le capital social de l'organisation participe à la construction de l'expert. Il se manifeste au travers d'un corporatisme, de l'équipe de travail et plus largement d'un réseau relationnel.		
Corporatisme	Il souligne l'importance en termes de culture d'entreprise et de mode de fonctionnement du réseau d'anciens de grandes écoles. Il existe des sortes de « cultures d'entreprise » distinctes, au sens culture propre à un domaine de recherche, qui coexistent au sein de l'université.	« Comme Gaz de France fourmille de gens qui ont fait les Mines Paris, Polytechnique et ainsi de suite donc ils s'entendaient bien entre eux dans une logique de groupe industriel intégré. (…) Cette logique industrielle du groupe intégré n'est pas du tout la logique des Sueziens. Les Sueziens ce sont des financiers à la base. » (Engie) « Dans le fonctionnement, dans l'évaluation, dans la manière de travailler, dans la gestion d'un laboratoire, dans les sensibilités des personnels. Beaucoup de choses de différentes. » (AMU)
Equipe	L'approche entre les équipes techniques et scientifiques est très différente. Pour ces derniers, l'écosystème et la dynamique de groupe sont plus importants que l'individu pour assurer la continuité de fonctionnement et le transfert de connaissances.	« S'il y a une équipe (scientifique) il faut continuer à alimenter l'équipe grâce à la dynamique de ce leader. L'équipe va pouvoir garder la philosophie, la même dynamique. Et quand le leader partira, si l'équipe est bien assise, il y a un nouveau leader qui pourra émerger au sein de l'équipe. Donc c'est un travail amont, c'est pas le remplacement de la personne. C'est l'entretien de l'écosystème de l'équipe qui va permettre de continuer à fonctionner. » (AMU)
Réseau interne	Il est essentiel de tenir compte de la puissance et de la dynamique des réseaux en matière de GPEC. Le rôle d'un bon manager (de manière plus générale d'une personne devant transmettre sa fonction) est	« Dans les vraies questions qui se posent je crois ce que personne ne connaît, parce que ce n'est pas écrit, c'est la GPEC des réseaux. (…) Et je pense que la lecture du réseau elle est presque plus importante, elle est fondamentale dans un parcours d'évolution de compétences. Vous pouvez tuer quelqu'un en le mettant en proximité d'un autre comme vous pouvez faire un grand développement. » (Engie)

	de laisser son successeur « tuer le père ». Il doit lui libérer l'espace nécessaire à son épanouissement et s'éclipser progressivement tout en lui facilitant l'accès à son réseau.	« Si c'est un bon scientifique il a été capable de faire émerger son successeur. Si je fais une différence entre technique et scientifique, c'est que les réseaux techniques, professionnels, sont déjà très organisés. Typiquement il y a un réseau des mécaniciens, des cristaux non linéaires (…) Quand il y a un nouveau directeur de laboratoire, il y a un compromis à trouver entre passer l'histoire qui s'est passé les années précédentes et laisser de la liberté au nouveau directeur pour impulser des choses nouvelles. » (AMU)
Réseaux externes	L'un des objets de connaissance clé est le réseau relationnel que le salarié a su tisser tout au long de sa carrière. Ce réseau consiste également en une capacité à solliciter et à obtenir une réponse pour répondre aux problèmes rencontrés.	« On a des gens chez nous (Arkopharma) qui sont des experts plante, je pense à un Monsieur sur lequel je travaille justement en plan de succession actuellement, et en fait cette personne a complètement créé son poste. C'est-à-dire c'est quelqu'un qui connaît tous les fournisseurs de plantes, qui a des liens extrêmement forts, le carnet d'adresses, le réseau est immense et cette personne va partir à la retraite dans un an et demi. Donc le jour où elle part, elle part avec tout son relationnel. Elle nous laissera peut-être le carnet d'adresses mais tout le relationnel qui est derrière on l'aura plus. » (Arko) « Quand il y a quelqu'un qui part en fait l'essentiel de sa compétence c'est son réseau et sa capacité à résoudre un problème parce qu'il a un réseau, que déjà il connaît mais qu'il a accompagné et sécurisé. C'est-à-dire quand une personne appelle son réseau, le réseau répond. » (ST)

Conclusions et perspectives

À la lumière de la littérature, la génération organisationnelle participe d'une construction sociale appuyée sur plusieurs facteurs de différenciation (Ermine et Bourdelais). De la même manière l'expert se construit par la participation à des communautés de pratique (Bootz et al 2019). Il n'existerait donc pas sans capital social. Le capital social ou relationnel de

l'organisation est vecteur tout autant qu'objet de transmission : comment la connaissance crée la relation et inversement ? Comment un cadre relationnel, une vision partagée, amènent la genèse de connaissances ? Par une perspective sociologique (puis gestionnaire) on peut analyser les cadres relationnels qui influencent la création et la transmission des connaissances par le biais également des alliances (transmission inter organisationnelle au sein d'une plateforme). Ainsi, l'organisation, au sens réseau relationnel, soutient le chercheur tout autant que le chercheur soutient l'organisation par la dynamique qu'il contribue à maintenir. Ceci génère une identité collective qui conduit à une socialisation et à une identification à l'organisation (perspective de création de connaissance collective : annexe 4 - I- Orlikowski (2002)). Dans le même temps, la connaissance créée par l'interaction permet de comprendre les logiques des acteurs avec qui s'effectue l'échange et les stratégies relationnelles mises en œuvre (perspective de création de connaissance individuelle) : connaître l'organisation.

Pourtant les experts scientifiques construisent souvent leurs carrières de manière très indépendante, donc avec peu d'éléments d'identification avec l'organisation et son capital social qui est alors considéré comme un moyen plutôt qu'une fin en soi. Pour certains comme Arthur et Rousseau (1996) ou Janasz et Sullivan (2004), les carrières scientifiques sont identifiées aux « boundaryless careers » les individus étant considérés comme étant autonomes dans la gestion de leur propre carrière. A contrario, d'autres ont montré qu'il était difficile de classifier les carrières académiques étant donné la grande diversité de formes qu'elles pouvaient prendre : certains individus construisant leur carrière en s'affranchissant des règles, d'autres au contraire en les suivant (Musselin, 2009 ; Dowd et Kaplan, 2005).

Ainsi, il apparaît que le capital social intra-organisationnel relève bien moins de l'évidence pour la recherche scientifique et mérite quelque étude comme paramètre désirable dans la transmission intergénérationnelle. Cette étude ouvre de nombreuses perspectives de recherche comme l'association de ces deux concepts : nécessité du capital social et indépendance du chercheur. Les enjeux sont d'apporter des réponses aux organisations pour lesquelles les outils GRH classiques sont encore incomplets. Nous retenons que les relations (capital social, capital relationnel, système social…) et donc l'identité de l'organisation permettent l'accès à la connaissance, à sa diffusion. Il s'agit donc de comprendre comment l'organisation produit des relations et des connaissances et comment elles s'entremêlent pour permettre la transmission entre générations organisationnelles. Ainsi, il apparaît que le capital social intra-organisationnel n'est pas une évidence dans le champ de la recherche scientifique mais peut représenter un intérêt en termes de transmission intergénérationnelle. Nous sommes conscients que ce ne sera pas complètement généralisable en raison de l'hétérogénéité de la population étudiée et que les résultats présentés ne permettent de répondre que partiellement à la question de recherche. En effet, de nouveaux champs de recherche apparaissent également autour d'écosystèmes innovants portés par une communauté ancrée sur un territoire, soutenus par des dynamiques relationnelles entre les membres et qui se fondent sur le partage d'un socle de connaissances et de valeurs communes (Malherbe et al., 2020). Ces dynamiques relationnelles, caractérisées par des interdépendances multilatérales entre les acteurs, déterminent le succès du collectif (Adner, 2017 ; Jacobides et al., 2018 ; Shipilov et Gawer, 2020 ; Thomas et Autio, 2020). Ainsi cet

écosystème devient moteur de la performance du processus d'innovation. Nous proposons donc de questionner ce champ de recherche dans le cadre du prolongement de l'étude.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Alch, M. L. (2000). Get ready for the net generation. Training & Development, 54(2), 32-32.

[2] Bootz, J. P., & Schenk, E. (2014). L'expert en entreprise : proposition d'un modèle définitionnel et enjeux de gestion. Management & Avenir, (1), 78-100.

[3] Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities-of-practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. Organization science, 2(1), 40-57.

[4] Chi, M. T. (2006). Laboratory methods for assessing experts' and novices' knowledge. The Cambridge handbook of expertise and expert performance, 167-184.

[5] Ciborra, C. U., & Lanzara, G. F. (1990). Designing dynamic artifacts: computer systems as formative contexts. Symbols and artifacts: Views of the corporate landscape, Walter de Gruyter, Berlin, 147-165.

[6] Cook, S. D., & Brown, J. S. (1999). Bridging epistemologies: The generative dance between organizational knowledge and organizational knowing. Organization science, 10(4), 381-400.

[7] Coupland, D. (1991). Generation X: Tales for an accelerated culture. Macmillan.

[8] Cowan, R., David, P. A., & Foray, D. (2000). The explicit economics of knowledge codification and tacitness. Industrial and corporate change, 9(2), 211-253.

[9] Dalkir, K. (2010). La continuité du savoir : préservation et transmission du savoir dans le secteur public. Télescope, 16(1), 146-167.

[10] Dalkir, K. (2010). Measuring the Impact of Social Media: Connection, Communication. Social Knowledge: Using Social Media to Know What You Know: Using Social Media to Know What You Know, 24.

[11] Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. Harvard Business Press.

[12] DeLong, D. W. (2004). Lost knowledge: Confronting the threat of an aging workforce. Oxford University Press.

[13] Dreyfuss, L., & Pijoan, N. (2015). Pour une approche intergénérationnelle de la transmission des compétences et du métier dans le secteur social. RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, (3), 45-63.

[14] Easterby-Smith, M., & Prieto, I. M. (2008). Dynamic capabilities and knowledge management: an integrative role for learning? British Journal of Management, 19(3), 235-249.

[15] Ebrahimi, M., Saives, A. L., & Holford, W. D. (2008). Qualified ageing workers in the knowledge management process of high-tech businesses. Journal of Knowledge Management, 12(2), 124-140.

[16] Excousseau, J. L. (2000). La mosaïque des générations : comprendre les sensibilités et les habitudes de consommation des Français. Editions d'organisation.

[17] Falardeau, G. (1990). La sociologie des générations depuis les années soixantes : Synthèse, bilan et perspective. Politique, (17), 59-89.

[18] Fillol, C. (2006). L'émergence de l'entreprise apprenante et son instrumentalisation : études de cas chez EDF (Doctoral dissertation, Université Paris-Dauphine).

[19] Gastaldi, L., & Gilbert, P. (2008). Des experts à gérer. Un même objectif, des pratiques différenciées, 276, 42.

[20] Gavrancic, A., Courcy, F., & Proulx, J. (2009). Comment superviser une équipe de travail diversifiée ? Gestion, 34(2), 68-74.

[21] Gherardi, S., & Nicolini, D. (2000). To transfer is to transform: The circulation of safety knowledge. Organization, 7(2), 329-348.

[22] Giuliano, K. K., Tyer-Viola, L., & Lopez, R. P. (2005). Unity of knowledge in the advancement of nursing knowledge. Nursing science quarterly, 18(3), 243-248.

[23] Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic management journal, 17(S2), 109-122.

[24] Hamel, G., & Prahalad, C. K. (1990). Corporate imagination and expeditionary marketing. Harvard business review, 69(4), 81-92.

[25] Hatchuel, A., & Weil, B. (1992). L'expert et le système.

[26] Hornblower, M. (1997). Great xpectations. Time, 149(23), 58-64.
[27] INGHAM, M., Takeuchi, H., NONAKA, I., & Koenig, G. (1997). La connaissance créatrice: la dynamique de l'entreprise apprenante. De Boeck Université.

[28] Joshi, A., Dencker, J. C., & Franz, G. (2011). Generations in organizations. Research in Organizational Behavior, 31, 177-205.

[29] Josserand, E., & de Saint Leger, B. (2004, June). Les difficultés pratiques des communautés de pratique. In XIIIe Conférence de l'AIMS, Le Havre (pp. 2-4).

[30] Katz, R., & Allen, T. J. (1982). Investigating the Not Invented Here (NIH) syndrome: A look at the performance, tenure, and communication patterns of 50 R & D Project Groups. R&D Management, 12(1), 7-20.

[31] Kearney, E., Gebert, D., & Voelpel, S. C. (2009). When and how diversity benefits teams: The importance of team members' need for cognition. Academy of Management journal, 52(3), 581-598.

[32] Kuyken, K. (2015). L'influence des institutions sur les pratiques managériales de transfert intergénérationnel des connaissances dans les entreprises de haute-technologie : une comparaison Québec-Allemagne (Doctoral dissertation, Université du Québec à Montréal).

[33] Lamari, M. (2010). Le transfert intergénérationnel des connaissances tacites : les concepts utilisés et les évidences empiriques démontrées. Téles¬ cope, (1), 39-65.

[34] Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). When generations collide: how to solve the generational puzzle at work.

[35] Lave, J., & Wenger, E. (1991). Situated learning: Legitimate peripheral participation. Cambridge university press.

[36] Lelebina, O., & Sardas, J. C. (2011). L'expertise et les experts dans les organisations. Une approche multidisciplinaire pour la définition des notions clés. Actes du XXIIe Congrès de l'AGRH, Marrakech, Maroc.

[37] Leonard, D., & Swap, W. (2005). Deep smarts. Harvard Business Rev, 30(2), 157-169. Liebowitz, J., Ayyavoo, N., Nguyen, H., Carran, D., & Simien, J. (2007). Cross-generational knowledge flows in edge organizations. Industrial Management & Data Systems, 107(8), 1123-1153.

[38] Major, E., & Cordey-Hayes, M. (2000). Knowledge translation: a new perspective on knowledge transfer and foresight. foresight, 2(4), 411-423.

[39] Mannheim, K. (1928). Le problème des générations, Paris, Nathan. Original allemand.

[40] Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford university press.
[41] Nonaka, I., & Konno, N. (1998). The concept of" ba": Building a foundation for knowledge creation. California management review, 40(3), 40-54.

[42] Nonaka, I., Toyama, R., & Nagata, A. (2000). A firm as a knowledge-creating entity: a new perspective on the theory of the firm. Industrial and corporate change, 9(1), 1-20.

[43] Nonaka, I., Von Krogh, G., & Voelpel, S. (2006). Organizational knowledge creation theory: Evolutionary paths and future advances. Organization studies, 27(8), 1179-1208.

[44] Paraponaris, C., & Sigal, M. (2015). From knowledge to knowing, from boundaries to boundary construction. Journal of Knowledge Management, 19(5), 881-899.

[45] Pesqueux, Y., & Ferrary, M. (2011). Management de la connaissance, knowledge management, apprentissage organisationnel et la société de la connaissance. Economica, 2ème Éditions.

[46] Polanyi, M., & Grene, M. G. (1969). Knowing and Being Essays.

[47] Prax, J. Y. (2000). Le guide du knowledge management. Paris : Dunod, 189.

[48] Préel, B. (2005). Les générations mutantes : Belle époque, krach, Mai 68, Internet : quatre générations dans l'histoire. Découverte.

[49] Rouilleault, H. (2005). Construire la coopération entre les générations. Travail et changement, 305, 1-16.

[50] Shimada, S., & Dameron, S. (2016). L'apprentissage intergénérationnel-Une analyse comparée à travers le concept de ba. Revue Française de Gestion, 42(255), 139-154.

[51] Skovvang Christensen, K., & Kaasgaard Bang, H. (2003). Knowledge management in a project-oriented organization: three perspectives. Journal of Knowledge Management, 7(3), 116-128.

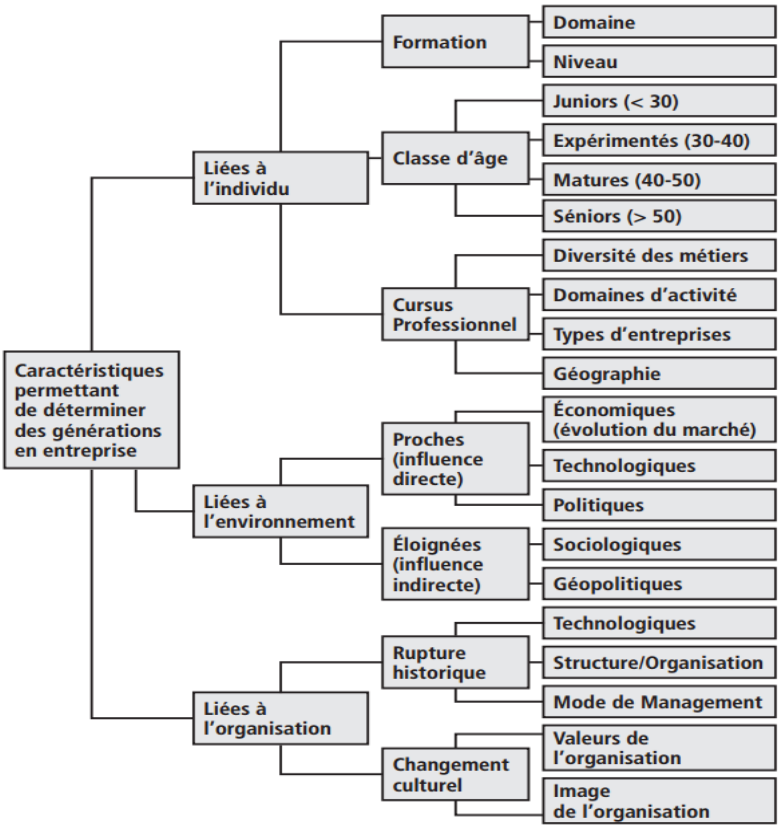
[52] Tsoukas, H. (2009). A dialogical approach to the creation of new knowledge in organizations. Organization Science, 20(6), 941-957.

[53] Vallerand, R. J., Fortier, M. S., & Guay, F. (1997). Self-determination and persistence in a real-life setting: toward a motivational model of high school dropout. Journal of Personality and Social psychology, 72(5), 1161.

[54] Wenger, E., McDermott, R. A., & Snyder, W. (2002). Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge. Harvard Business Press.

[55] Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. Strategic management journal, 5(2), 171-180.

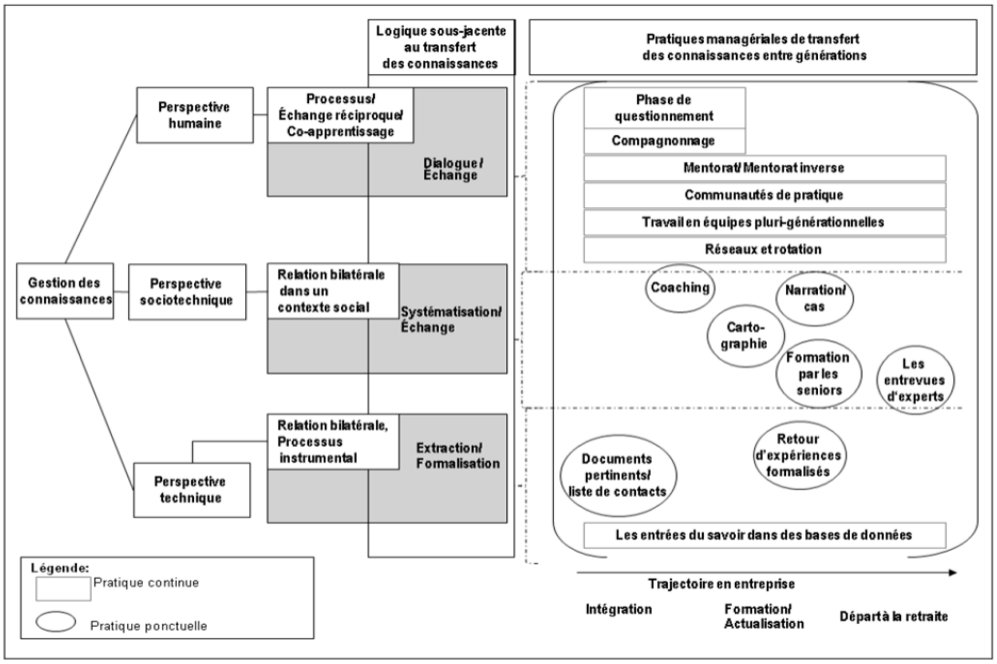
Annexe 1 : Les caractéristiques générationnelles (source : Ermine, 2010 p.103)



Annexe 2 : Aperçu des différentes perspectives du transfert des connaissances entre générations en entreprise (source : Kuyken, 2014 p.8) :

	Perspective humaine	**Perspective technique**	**Perspective sociotechnique**
Traitement de la connaissance humaine	La connaissance est subjective et distribuée socialement dans l'organisation. Des nouvelles connaissances sont créées par l'interaction des humains.	La connaissance est objective et les organisations peuvent prendre possession de la connaissance par un processus de codification.	La connaissance est liée aux logiques structurelles, organisationnelles et celles des systèmes d'information. Elle n'est pas possédée par l'individu.
Vision du transfert des connaissances entre générations	Le transfert des connaissances comme processus de co-apprentissage et d'enrichissement réciproque.	Le transfert des connaissances comme relation binaire et processus instrumental.	Le transfert des connaissances comme relation binaire (émetteur/récepteur) dans un contexte social.
Logiques sous-jacentes au transfert	Dialogue/Échange	Extraction/ formalisation	Systématisation et échange social

Annexe 3 : Kuyken et al. (2014) proposent au terme d'un exposé des différents outils la typologie des pratiques suivantes en reprenant les trois approches que nous avons commentées ainsi que le caractère ponctuel ou continu de ces pratiques :



Annexe 4 : Tableau I- Orlikowski (2002 : 257).

Practice (pratique)	Activities Comprising the Practice (activités impliquant la pratique)	Knowing Constituted in the Practice (savoirs constitués par la pratique)
Sharing identity (partage d'identité)	Engaging in common Training and socialization (travail de socialisation) Identifying with the organization (identification à l'organisation)	Knowing the organization (connaître l'organisation)
Interacting face to face (interaction en face à face)	Sharing information (partage d'informations) Building and sustaining social networks (création et entretien d'un réseau social)	Knowing the players in the game (connaître les acteurs en situation)

GESTION DE LA DIVERSITÉ ET REPRÉSENTATIVITÉ DE LA FEMME DANS L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR CONGOLAIS
« Cas des Instituts Supérieurs Techniques, Artistiques et Technologiques, en sigle ISTAT, de la ville de Kinshasa

Lucie TABWALA KIBANGU
ISC - Kinshasa
lucietabwala18@gmail.com
Hilaire MAKINDU MASSAMBA

RESUME

Le recours à « la gestion de la diversité » en vue d'assurer la prise en compte et la représentativité des catégories sociales défavorisées au regard de leur état ou de leur situation (sexe, race, âge, handicap, …) est aujourd'hui une pratique largement répandue dans les sociétés occidentales quels que soient les domaines socioprofessionnels. Ce qui n'est pas le cas en Afrique en général et, plus particulièrement, en République Démocratique du Congo.

Nous nous sommes intéressés, dans le cadre de cette étude, à la « Gestion de la diversité dans les Institutions Publiques d'Enseignement Supérieur et Universitaire de la RDC, IPESU en sigle, avec un regard particulier sur les Instituts Supérieurs Techniques, Artistiques et Technologiques, ISTAT en sigle, de la ville de Kinshasa ». En réalité, notre démarche scientifique a consisté à savoir « Quels étaient les facteurs qui expliquaient les freins et déficits à la mise en œuvre efficiente de la gestion de la diversité en vue de la représentativité de la femme parmi le personnel des Instituts Supérieurs Techniques, Artistiques et Technologiques de la ville de Kinshasa ? ».

La présence d'un certain nombre de femmes parmi ce personnel n'a jamais été du fait d'une certaine politique préalablement élaborée et mise en œuvre mais de l'effort personnel de la femme. Laquelle est soumise à plusieurs facteurs qui constituent des freins à la mise en œuvre efficiente de « la gestion de la diversité » en vue de sa représentativité parmi le personnel des ISTAT.

Ainsi donc, il est reproché aux ISTAT de la ville de Kinshasa de ne pas recruter parmi leurs personnels des femmes, là où les ISTAT reproche à la société de ne pas suffisamment encourager la femme à travers des stigmatisations et autres pratiques rétrogrades et à la femme, en particulier, de ne pas être assez compétitive et/ou engagée dans les démarches qui aboutissent à l'accession aux corps des personnels de ces institutions.

Au terme de cette étude, la préoccupation spécifique soulevée et le postulat qui ont été émises au départ ont été confirmées.

Mots-clés :

Gestion de la diversité, Représentativité et Instituts Supérieurs Technique, Artistiques et Technologiques, ISTAT en sigle.

ABSTRACT

The use of "diversity management" in order to ensure the inclusion and representativeness of disadvantaged social categories with regard to their state or their situation (sex, race, age, disability, etc.) is today a widespread practice in Western societies are socio-professional fields. This is not the case in Africa in general and, more particularly, in the Democratic Republic of Congo.

We were interested, within the framework of this study, in the "Management of diversity in the Public Institutions of Higher and University Education of the DRC, IPESU in acronym: case of the Higher Technical, Artistic and Technological Institutes, ISTAT in acronym, of the city province of Kinshasa". In reality, our scientific approach consisted in knowing "What were the factors which explained the obstacles and deficits to the effective implementation of diversity management with a view to the representativeness of women among the staff of the Higher Technical and Artistic Institutes? and Technological of the city-province of Kinshasa? ".

The presence of a certain number of women among this staff was never due to a certain policy created and implemented, but the personal effort of the woman. Which is subject to several factors which constitute obstacles to the effective implementation of "diversity management" with a view to its representativeness among the staff of ISTATs.

Thus, the ISTATs of the city-province of Kinshasa are accused of not recruiting women among their staff, where the ISTATs reproach society for not sufficiently encouraging women to go through stigmatization and other retrograde practices and to women, in particular, for not being competitive enough and / or engaged in the procedures that lead to access to the bodies of the personnel of these institutions.

At the end of this study, the specific and the hypotheses that were put forward at the outset were confirmed.

Keywords:

Diversity management, Representativeness and Higher Technical, Artistic and Technological Institutes, ISTAT in acronym.

INTRODUCTION

0.1 - La situation de la femme en Afrique centrale

En Afrique centrale, la quasi-totalité d'initiatives, qu'elles soient publiques ou privées, ont pour objectif d'assurer la participation égalitaire de tous dans tous les domaines de la vie. Pourtant, des inégalités et des restrictions réelles sont encore observables à divers niveaux.

L'analyse du paysage socio-politique et économique de cette sous-région révèle que les femmes, comparées aux hommes, sont sous-représentées, malgré la mise en place des dispositions pertinentes dans différentes Constitutions des pays tels que la République Démocratique du Congo du 18 février 2006 (Journal Officiel de la RDC, 2006), la République du Congo (20 janvier 2002), le Cameroun (2 juin 1972). Surtout, avec la prise de conscience du Tchad sur le processus de valorisation de la femme qui a été effectif depuis le 24 octobre 1982 (Mbainaissem T., 2006), avec la création d'un secrétariat à la promotion féminine rattaché au ministère du travail ; garantissant la représentativité des femmes dans les sphères de décision. Celles-ci sont cependant sous-représentées dans les grandes instances de prise de décision.

Du moins, pour marquer leur engagement dans ce sens, la majorité de pays d'Afrique Centrale ont ratifié plusieurs traités et autres instruments internationaux relatifs aux droits humains. Il s'agit notamment :

- de la Convention sur l'élimination de toutes les formes de discriminations à l'égard de la femme (Nations Unies, 1979) ;
- du Pacte international relatif aux droits civils et politiques (HCDH, 1966)
- du Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels (OHCHR, 1966);
- de la Charte de l'IPPF (Fédération Internationale de Planning Familial) sur les droits en matière de sexualité et de reproduction (IPPF, 1994).

Ces pays ont également souscrit aux principes énoncés par plusieurs instruments juridiques internationaux, dont notamment :

- la Déclaration de Vienne sur l'universalité des droits humains de la femme et la violence (CMDH, 1993);
- la Déclaration de Beijing sur le rôle incontournable de la femme dans le développement (ONU-Femme, 1995) ;
- la Déclaration et le Plan d'action de Beijing (septembre 1995).

Cependant, malgré cette législation progressiste abondante dans laquelle se sont inscrits les pays de l'Afrique Centrale, on continue d'observer la persistance de discriminations légales auxquelles s'ajoutent des discriminations de fait. Aussi, prenant conscience de cette situation, les pouvoirs publics de la région appuient leur stratégie globale sur les axes ci-après, pour y parvenir :

- le renforcement de l'accès égal de la femme à l'éducation ;
- l'élaboration, l'adoption et la mise en œuvre d'une politique nationale du genre ;

- le lancement de plaidoyers auprès des décideurs et la sensibilisation des populations sur les questions du genre ;
- le renforcement des capacités dudit département ainsi que des ONG et des associations œuvrant pour la promotion du genre.

0.2 - La situation de la femme en RDC

Une étude de la fondation Konrad Adenauer sur l'*engagement politique de la femme en République Démocratique du Congo*, indique que tous les textes sur la situation de la femme congolaise sont d'accord : l'homme congolais a une forte propension à réduire la femme au rôle de servante, peu encline à jouer un rôle moteur dans la société (Konrad Adenauer Stiftung, Décembre 2014).

Ainsi, l'action politique est, de manière générale, vue comme l'apanage des hommes. Les rôles sociaux assignés aux femmes par la société sont principalement ceux d'épouse et de mère au foyer, chargées d'assurer la survie de la famille et sa reproduction. Cela veut dire qu'au niveau de la famille, la gestion du quotidien, les soins, la surveillance des enfants et le ménage restent sous la responsabilité de la femme. Aussi, les filles sont mises très jeunes à contribution.

Dans les milieux modestes, surtout dans les zones rurales, les parents sont beaucoup moins enclins à financer les études d'une fille. Elle constitue plutôt souvent une main-d'œuvre d'appoint aux travaux ménagers. Outre la pauvreté qui joue un rôle prépondérant dans le faible niveau d'instruction des femmes, c'est aussi la tradition du mariage précoce pour les filles qui forme souvent un obstacle à l'éducation des filles. Lorsqu'elles ne respectent pas les modèles établis, les filles sont souvent confrontées à la sanction. Si jamais une femme arrive à travailler, c'est à elle de s'organiser entre ses obligations familiales et professionnelles.

Dans l'enseignement, pour des raisons d'absence d'éducation, les femmes congolaises sont plus touchées par l'illettrisme. En 2012, il y avait 88,2 % d'hommes alphabétisés contre 72,0 % de femmes (Ministère du Genre de la RDC, juin 2014). Une femme congolaise sur cinq âgée de 15 à 49 ans (soit 20 % du total de la population féminine) n'a reçu aucune éducation formelle, contre seulement 5% des hommes âgés de 15 à 49 ans. Seules 41 % des femmes ont un niveau d'éducation correspondant à l'enseignement secondaire ou postsecondaire contre 64 % des hommes âgés de 15 à 49 ans (Konrad Adenauer Stiftung, 2014).

La RD Congo a connu, ces dernières années, une augmentation du nombre de filles inscrites à l'université. Les effectifs de filles ont progressé en 2009-2010 (+ 0,4 % par rapport à l'année précédente, soit 38,1 % du nombre total d'étudiants inscrits). La faculté des sciences économiques et de gestion reste en tête avec 41,8% de filles inscrites en 2009-2010, suivie de la faculté de droit (38 %) et des facultés de Médecine (36,2 %), d'Agronomie (36 %) et de Science-département informatique (35,2 % de filles inscrites).

Bien qu'elles soient majoritaires dans la population (51,5 %), les filles et femmes congolaises demeurent sous-représentées dans les différents cycles d'enseignement, les différents secteurs d'activité économique et la sphère politique. La proportion de femmes travaillant dans le secteur non agricole est à peine de 34 % et celle des femmes œuvrant dans les deux chambres du Parlement (Assemblée nationale et Sénat) est respectivement de 8,4 % et 4,6 %,

très loin de la norme retenue dans la Constitution du pays, soit 50 %. Cet état de choses tient entre autre, à l'inégalité d'accès à l'éducation entre filles et garçons (UNDP-CD-RNOMD, 2015).

L'analyse du rapport filles/garçons dans l'enseignement primaire et secondaire révèle une amélioration de la situation de 1990 à 2005, une perte de vitesse de 2005 à 2008 et une légère reprise de 2009 à 2013. Des bonnes performances ont été observées en termes de réduction des inégalités entre les sexes au niveau de l'alphabétisation des personnes âgées de 15 à 24 ans alors que les progrès ont été faibles dans le domaine de l'éducation et de la participation des femmes aux activités économiques et politiques. Le nombre de femmes alphabètes pour 100 hommes est passé de 77 en 2007 à 83 femmes alphabètes en 2012.

Une réalité encore vécue à ce jour veut que les filles et femmes congolaises demeurent sous-représentées dans le système d'Enseignement Supérieur et Universitaire, tout comme dans d'autres secteurs d'activités socioprofessionnelles. Cette sous-représentativité contribue à affermir les stéréotypes sur les femmes et les métiers liés au secteur de l'ESU dans la jeune génération des étudiantes. Ce qui n'a pas empêché des améliorations au cours de la dernière décennie. Toutefois, les femmes restent minoritaires à tous les niveaux de la carrière académique au sein des ISTAT de la ville de Kinshasa.

L'observation faite au sein du système d'Enseignement Supérieur et Universitaire congolais, en général, et plus particulièrement des dix (10) Institutions Publiques d'Enseignement Supérieur Technique, Artistique et Technologique, ISTAT en sigle, que compte la ville de Kinshasa, a permis de dégager tout de même une légère progression de la proportion des femmes dans le corps Scientifique (Chefs des travaux et Assistants) et le Personnel administratif, technique et ouvrier (PATO), tandis que le pourcentage a sensiblement baissé dans le corps académique (Professeurs) entre 2014 et 2020.

Les femmes représentent 4,49 % de corps académique en 2020 contre 7,03 % en 2014 ; 12,79 % de corps scientifique et de recherche en 2020 contre 10,05 % en 2014 et 28,11 % de personnel administratif, technique et ouvrier, contre 21,04 % en 2014 (CTSE, 2014).

Toutes proportions gardées, l'observation faite des statistiques ci-haut présentées montre que les femmes sont sous-représentées dans toutes les catégories professionnelles de l'Enseignement Supérieur et Universitaire (ESU) de la RDC. Elles le sont encore moins lorsqu'il s'agit des Instituts Supérieur Technique, Artistique et Technologique (ISTAT) du secteur public de la ville de Kinshasa qui font objet de notre étude. Ce qui pose un réel problème de la place de la femme dans ce secteur.

Pourtant, le principe d'élimination de toute forme de discrimination à l'égard de la femme ainsi que de mise en œuvre de la parité homme – femme dans tous les domaines de la vie nationale restent consacrer par la Loi en RDC. L'article 14 de la Constitution de la République Démocratique du Congo (Journal Officiel / RDC, 2006) garantit la protection et la promotion des droits de la femme ainsi que ceux des personnes vulnérables en tant que principes fondamentaux. Lesquels principes sont rendus effectifs par la loi portant modalités d'application des droits de la femme et de la parité dans tous les secteurs de la vie nationale

(Journal Officiel / RDC, 2015). En effet, tous ces principes et droits garantis par la législation en faveur de la femme Congolaise semblent inefficaces du fait de l'absence d'une politique nationale favorisant une gestion efficiente de la diversité à différents niveaux de la vie socioprofessionnelle.

C'est dans cette perspective que ce travail s'est fixé comme objectif d'apporter un éclairage nouveau dans le débat scientifique autour de la problématique de la représentativité de la femme dans l'Enseignement Supérieur et Universitaire (ESU) de la RDC, avec un regard assez particulièrement fixé sur les Instituts Supérieur Technique, Artistique et Technologique, en sigle ISTAT, du secteur public installés dans la ville de Kinshasa ; et ce, dans une perspective de la mise en œuvre efficiente de la gestion de la diversité, variables indépendantes à intégrer dans les modèles d'analyse et d'intervention dans le champ de la participation socioprofessionnelle au regard de la logique classique de l'utilisation de la compétence paritaire homme – femme.

Partant, il s'avère que l'opinion ignore complètement les facteurs qui expliqueraient les écueils à la mise en œuvre efficiente de la gestion de la diversité en vue de la représentativité de la femme ou de l'égalité homme-femme parmi le personnel des Instituts Supérieurs Techniques, Artistiques et Technologiques de la ville-province de Kinshasa. Ce qui implique la nécessité de s'interroger plus spécifiquement : Quels sont les facteurs qui expliqueraient les obstacles à la mise en œuvre efficiente de la gestion de la diversité en vue de la représentativité de la femme parmi le personnel des Instituts Supérieurs Techniques, Artistiques et Technologiques de la ville-province de Kinshasa ?

Il va donc sans dire qu'au regard de l'évolution actuelle des réalités socioprofessionnelles de la RDC, nous pouvons postuler que de la gestion de la diversité en vue la représentativité de la femme dans l'ESU, en général, et au sein des ISTAT de la ville de Kinshasa, en particulier, est tributaire d'une politique efficiente de gestion de la diversité dans tous les domaines de la vie dont les facteurs peuvent se décliner en trois axes principaux que sont :

- Les facteurs individuels : psychologie personnelle de la femme (féminisation excessive de la femme), absence de leadership individuel (déficit de compétence et de compétitivité), auto-exclusion, découragement et perception personnelle de la femme elle-même qui permettent d'élargir la masse critique des femmes qui peuvent émerger en partant du principe de la compétitivité ;
- Les facteurs organisationnels : environnement organisationnel non propice au respect de l'impératif de l'équité entre l'homme et la femme, mesures et pratiques de conditionnement des promotions par des échanges sexuels pour des femmes astreintes à des valeurs, absence d'une communication efficiente orientée, absence des mesures incitatives pour encourager la femme ;
- Les facteurs sociétaux : regards, préjugés et stigmatisations sociales qui construisent un plafond de verre qui serait un frein aux efforts de la femme pour accéder à des échelles supérieures.

1 - Structure de l'étude

Hormis la présente introduction et la conclusion à venir qui bouclera nos analyses, ce travail va consister à analyser la situation en vue de vérifier cette réalité. Il est structuré comme suit :

- la première partie va aborder la revue de littérature de cette étude en deux points :
  - le premier traitera du cadre conceptuel et théorique en scrutant successivement les concepts de « la représentativité de la femme » et celui de « la gestion de la diversité », avant de nous pencher sur les théories avancées en gestion de la diversité en lien avec la représentativité de la femme ;
  - le deuxième évoquera les différents enjeux que représente la représentativité de la femme au sein des ISTAT, où nous traiterons tour à tour, les diverses pratiques de la gestion de la diversité, les contraintes et écuelles liées à sa mise en œuvre ainsi que du rapport entre la gestion de la diversité et la représentativité de la femme ;
- La deuxième partie sera consacrée à une discussion qui consistera à évoquer la représentativité de la femme comme un enjeu majeur de la gestion de la diversité dans le contexte actuel d'un système de l'ESU dominée par l'homme.

2 - Méthodologie

Comprise comme étant le bon usage des méthodes et techniques de recherche (Sem Mbimbi P. & Cornet A., 2018) la méthodologie se doit d'être, le plus rigoureusement possible, adaptée à l'objet précis de la démarche scientifique envisagée, d'une part, et aux objectifs poursuivis par celle-ci, d'autre part. Autrement dit, les méthodes et les techniques que nous allons déployer dans le cadre de la présente étude doivent être les plus aptes à rendre compte du sujet sous étude et à nous mener vers les buts que nous nous sommes fixés en termes d'aboutissement de nos analyses.

Le choix de l'approche méthodologique dépend à la fois de notre postulat de travail ainsi que de la construction des cadres conceptuel et théorique de la présente étude, comme exigé par Sem Mbimbi et Annie Cornet (2018). Ainsi, pour arriver à mener une étude scientifique sur une proportion considérable de la littérature sur l'efficience de la diversité en rapport avec la représentativité de la femme, nous allons nous focaliser sur la conceptualisation de la gestion de la diversité en milieu professionnel de l'ESU, en général, et au sein des ISTAT de la ville de Kinshasa, en particulier.

Notre étude sur la gestion de la diversité et représentativité de la femme dans l'enseignement supérieur congolais a eu lieu dans dix (10) Instituts Supérieurs Techniques, Artistiques et Technologiques de la ville province de Kinshasa. La réalisation de l'enquête a été un préalable sans lequel la vérification de notre postulat de recherche serait impossible. D'où, la nécessité qui s'est imposée à nous de devoir procéder méthodiquement et étape par étape pour atteindre notre objectif.

L'ensemble d'individus concernés par notre enquête sera constitué d'un échantillon représentatif de la population cible visée par notre étude. Celui-ci sera sélectionné sur base

d'un critère principal qu'est l'appartenance au corps du personnel des établissements ciblés. Ainsi, la taille de l'échantillon sera déterminée en tenant compte des méthodes d'échantillonnage probabiliste dont le calcul nous amènera trois cents cinquante-quatre (354) individus issus de toutes les catégories constituant les corps du personnel desdits ISTAT.

Ces enquêtés seront classifiés en catégories variant de manière suivante : Sexe [masculin (138 soit 39 %) / féminin (216 soit 61 %)], Age [moins de 25 ans (11 soit 3 %) / entre 25 et 50 ans (226 soit 64 %) / plus de 50 ans (117 soit 33 %)] et Profession [Corps Académique (60 soit 17 %) / Corps Scientifique (142 soit 40%) / Personnel Administratif, Technique et Ouvrier (71 soit 20 %) / Autres (81 soit 23 %)].

Notre enquête se déroulera en deux phases. Premièrement, la phase de pré-enquête qui nous permettra, entre autres, d'approcher un certain nombre de membres du corps enseignant et administratif pour essayer, à la fois, de vérifier le niveau de connaissance du problème posé par notre sujet d'étude et de recueillir les statistiques relatives au taux de représentativité de la femme parmi les différentes strates des personnels de ces derniers. Les informations recueillies à cette phase de pré-enquête vont ainsi nous permettre non seulement de construire notre protocole d'enquête mais aussi de réunir les éléments nécessaires à la construction de la problématique de notre étude, en termes de constat fait de la réalité sur notre terrain de recherche.

Deuxièmement, l'enquête proprement dite suivant un canevas d'entretien pour répondre à un questionnaire s'articulant autour de deux types de question. Des questions fermées (à choix multiple) qui vont obliger les enquêtés à confiner leurs réponses dans un cadre bien précis en vue de permettre une analyse quantitative. Et des questions ouvertes qui vont laisser la liberté aux enquêtés, au cours des entretiens, de s'étendre sur la question de la gestion de la diversité et donner toutes les facettes de la représentativité de la femme parmi le personnel des l'ESU en général et des ISTAT en particulier.

Pour permettre de relever des éléments essentiels de la problématique en vue de la vérification du postulat de départ sur « la gestion de la diversité » dans la représentativité de la femme parmi le personnel de l'ESU, en général, et des ISTAT, en particulier, ces questions vont s'articulent autour de quatre axes essentiels, à savoir :

- la connaissance et la compréhension de la problématique de la gestion de la diversité dans la représentativité de la femme ;
- la représentativité de la femme parmi le personnel de l'ESU en général et des ISTAT en particulier et sa justification ;
- l'existence et le respect (la mise en œuvre) de la politique de la gestion de la diversité dans la représentativité de la femme parmi le personnel des ISTAT ;
- les facteurs restrictifs, les mécanismes promotionnels ainsi que l'implication personnelle de la femme dans la mise en œuvre efficiente de la gestion de la diversité en vue de la représentativité de la femme parmi le personnel des ISTAT, pris sous trois aspects : Individuels, Organisationnels et Sociaux.

Les résultats de l'enquête feront objet des présentations différentes, selon qu'il s'agisse des réponses aux questions fermées ou ouvertes. Ainsi, les avis réellement exprimés par les

enquêtés feront objet d'un commentaire y relatif avant analyse pour la meilleure compréhension.

Toutefois, au regard des objectifs poursuivis dans le cadre de cette étude, à savoir : cerner les concepts de base de notre objet d'étude, identifier les courants théoriques dominants en vue de mieux s'en approprier pour mener une analyse cohérente de la représentativité de la femme en matière de la gestion de la diversité en milieux professionnels et les confronter aux réalités vécues dans l'ESU, en général, et au sein des ISTAT de la ville de Kinshasa, en particulier, il apparait que le recours à l'analyse mixte comme approche s'avère indispensable.

Etant donné le rôle primordial que joue ici les notions fondamentales de notre étude, il importe pour nous de recourir à cette méthode qualifiée quali-quantitative qui va nous permettre d'avoir une bonne compréhension, en vue de mieux expliquer la gestion de la diversité en vue d'assurer la représentativité de la femme dans l'ESU, en général, et au sein des ISTAT de la ville de Kinshasa, en particulier, tant de la part de la femme elle-même que des autres acteurs sociaux. Celle-ci va nous permettre à la fois de décomposer l'objet d'étude en allant du plus complexe au plus simple et, en même temps, de décrire et d'expliquer le phénomène de gestion de la diversité en vue de la représentativité de la femme en milieux professionnels ciblés.

3 - Revue de littérature

Chloé Leterme affirme que la revue de littérature est un texte qui rassemble, analyse et organise plusieurs articles ou contenus scientifiques, afin de proposer une vue globale des avancées scientifiques d'un domaine (Leterme C., 2020). Partant de cette acception, il est question ici d'établir, à partir des littératures précédentes, une compréhension du concept fondamental de notre étude qu'est « la gestion de la diversité ». Il va donc de soi qu'autant parler de « la gestion de la diversité » pose, de facto, la problématique de la « Diversité », autant celle-ci entraine avec elle les notions de « la représentativité de la femme » et du « genre » qui lui sont foncièrement liés.

Aussi, allons-nous construire par la suite un cadre théorique pour mieux articuler la construction scientifique de la présente étude.

3.1Approche conceptuelle de l'étude

3.1.1 Notion de la diversité

3.1.1.1 Approche définitionnelle de la diversité

L'abordant sous sa dimension managériale, Maria Giuseppina Bruna et Mathieu Chauvet soutiennent que, si la notion de diversité interpelle, c'est qu'elle mène à un triple questionnement à la fois notionnel (contenu et frontières du concept de diversité), procédural (formes des dispositifs pro-diversité) et vocationnel (finalité des politiques de diversité) (M. G.

Bruna & M. Chauvet, 2013). A les en croire, elle demeure, néanmoins, un sujet difficile à aborder puisqu'elle se situe à l'orée du juridique (lutte contre les discriminations et les inégalités de traitement), de la politique (mise en place de conditions propices à la réalisation de l'égalité des chances entre tous les citoyens) et du sociétal (impératif de cohésion sociale).

Malgré tout, ces deux auteurs estiment que les implications économiques potentielles d'une diversification du profil des collaborateurs, et notamment des cadres, font l'objet d'une attention croissante tant dans le champ académique que professionnel. Eu égard à cette perception, il serait hasardeux de chercher à élaborer, outre ce qui l'a déjà été, un état de connaissances propre, en ce qui concerne le concept de « Diversité ». D'où, la nécessité de nous aligner intégralement sur le travail minutieux et remarquable déjà réalisé par divers chercheurs avant nous.

Karina Jean introduit cette notion par l'affirmation selon laquelle la diversité en elle-même est toujours définie en termes larges et inclusifs (Karina J., 200). C'est ainsi qu'il note avec Thomas (1995) que la diversité réfère au mélange de toutes les différences et ressemblances : on ne gère pas seulement ceux qui s'ajoutent et qui sont différents, mais le mélange lui-même peu importe la dimension de la diversité qui est gérée. Ce chercheur soutient également qu'aucun auteur ne fait uniquement référence aux aspects ethniques et de genre.

Évoquant Arredondo (1996), Jackson (1992) et Loden (1995), Karina dit que quand on parle de diversité on parle de plusieurs dimensions ou diversités possibles. En effet, pour lui, ces auteurs rapportent, dans des catégories et des termes différents, les aspects suivants comme appartenant à la diversité : âge, état civil, statut économique, situation familiale, ethnie, genre, orientation sexuelle, style de communication, éducation, religion, expérience de travail, langue, etc.

En rapport avec la compréhension de la notion de diversité, Antoine Allanic, Alexis Gaucher, Lucas Trepos, Ludivine Wacailali postulent que, pour y parvenir, il faut savoir qu'étymologiquement, elle est définie comme étant « Contradiction et variété, différence », selon C. Charlotin et Y. Saberg (Allanic A. & All., 2016). Cependant, à les en croire, la définition contemporaine de cette notion est sensiblement plus complexe. C'est pourquoi ils vont, dans un premier temps, définir la diversité par son antonyme, la discrimination, et dans un second temps par les bénéfices sociétaux et professionnels de la diversité.

Dans un premier temps, il faut remettre la notion de diversité dans son contexte. Selon D. Sabbagh dans *Usages de la diversité, d'un point de vue juridique*, « la diversité a été inventée dans un environnement d'institutionnalisation des politiques antidiscriminatoires aux États-Unis, et plus spécifiquement des politiques d'affirmative action (discrimination positive) auxquelles elle a fourni la principale source de légitimation depuis une trentaine d'année. En France également, c'est la mise en place d'un cadre juridique antidiscriminatoire renforcé autour des années 2000, sous l'influence des normes européennes, qui a précipité l'irruption et la diffusion du terme dans l'espace public. ».

À cela s'ajoute que la diversité qui a pour but de lutter contre les discriminations, a pour fondement des critères de cette dernière. On peut citer H. Glevarec et M. Pinet qui

soutiennent dans *De la distinction à la diversité* que la « diversité culturelle se fait par la force de dynamique générationnelle ». On peut également y ajouter les propos de R. Peterson qui considère que « les frontières de statut entre des groupes de goût sont définis par l'âge, le genre, la race, la région, la religion et le style de vie ». Cette vision de la diversité est complétée par celle de J-M. Peretti dans *L'encyclopédie des diversités* qui la décrit comme étant composée de « quatre dimensions : le genre, l'âge, la situation de handicap et l'origine ethnique, sociale et culturelle ». Ainsi, la vision de la diversité de ces trois écrivains décrit les composants d'une diversité comme des caractères physiques et mentaux ou dépendants de l'origine culturelle.

Dans *La charte de la diversité : regards sur le discours des entreprises signataires*, S. Point affirme que « La diversité désigne l'ensemble des différences individuelles dans un groupe, que celles-ci soient visibles (race, ethnie, sexe, handicap, etc.) ou moins perceptibles (affiliation politique, orientation sexuelle, etc.) ». La diversité vue par S. Point décrit ici un groupe d'individu avec des caractéristiques personnelles différentes. La notion de diversité est donc associée à un groupe de personnes avec des différences propres à chacune.

Cette définition se rejoint avec celle de M. Wieviorka dans *La diversité* qui estime que « La "diversité" désigne la variété de profils humains qui peut exister au sein d'une société (origine de pays, de région, de quartier, culture, religion, âge, sexe, apparence physique, handicap, orientation sexuelle, diplômes, etc.) ». Cette définition rejoint ainsi celle de S. Point sur le fait que la diversité se définit par les caractéristiques personnelles des individus au sein d'une population que ce soit une population de 10 individus ou celle d'un pays.

À cela s'ajoute le point de vue de Bender et Pigeyre qui abordent la notion de diversité avec un point de vue différent des auteurs que nous avons pu voir précédemment. En effet ces deux auteurs parlent de l'égalité. Ils expliquent l'évolution chronologique de l'égalité interindividuelle qui s'est diversifiée de façon importante. Antoine Allanic et ses associés observent ici que l'égalité des personnes prend en compte les caractéristiques physiques, sexuelles, de l'âge,… Ici les auteurs font rentrer toutes ces caractéristiques dans la notion de diversité.

« … en France, c'est seulement récemment que la préoccupation de l'égalité s'est déplacée, ou plutôt élargie à d'autres catégories que celle du genre. Les handicapés, puis les seniors et les minorités visibles, finalement toutes les catégories discriminées ont été intégrées au débat. On passe ainsi de la question de l'égalité entre les sexes, à celle de non-discrimination à l'égard de toute catégorie stigmatisée et enfin à la diversité ». Pour compléter, selon les propos de P. Savidan « la diversité est donc reliée à une norme préexistante, l'égalité, qu'elle contribue à « mieux exploiter ».

Après avoir mis en lumière cette facette de la diversité par le biais de son ombre, la discrimination, ces chercheurs vont tenter de décrire les bénéfices que tire la société ainsi que le monde professionnel de cette diversité. Ils partent d'une annonce de J. Chirac, lors d'un discours officiel, alors qu'il était Président de la République Française, selon laquelle « la diversité de la société française est une richesse et une force qu'il fallait assumer pour construire sur le long terme une histoire partagée ». J. Chirac incitait ainsi les français à

partager leurs cultures et à accepter celle des autres, de faire de cette fusion de divergences culturelles une force.

Selon D. Thomas et R. Ely, la diversité doit être comprise comme « les perspectives et les approches variées du travail que les membres de groupe aux identités différentes peuvent apporter ». Dans leur article, les deux auteurs sont en accord avec la citation de J. Chirac. Laquelle citation fait comprendre que la diversité dans le monde de l'entreprise ne désigne pas seulement une augmentation du nombre d'affiliations de groupes d'identités différentes. Dans ce contexte elle ne désigne pas les attributs observables, tels que le sexe, l'âge, l'origine, ou non observables comme l'orientation sexuelle ou religieuse, elle considère chaque individu de par sa façon d'analyser et d'appréhender une situation. Ce qui se révèle être un atout pour la société et les entreprises.

Le réseau IMS Entreprendre parle de diversité comme « Une approche inclusive, qui va au-delà de la gestion des minorités. Il s'agit de considérer chaque individu, avec ce qu'il a de singulier ou de différent, comme une valeur ajoutée pour la performance de l'entreprise. ». Pour ce réseau, la diversité est aussi un apport pour la société. Ainsi, la différence des caractéristiques des individus est un apport de la performance.

Kandola et Fullerton abordent le thème de la diversité en entreprise. Ils abordent la diversité des personnes non pas par leurs caractéristiques liées à la vie personnelle, mais par leurs compétences. En effet ils expliquent que les individus ont tous des compétences professionnelles différentes qui peuvent être appliquées en entreprise. Ici, la notion de diversité est valorisée, car il est dit que la diversité permet d'obtenir un travail efficace et une augmentation de la durée de vie du groupe de travail. « Un besoin interne de changement destiné à répondre aux besoins économiques et commerciaux internes découlant de la représentativité de différentes catégories dans la population active et du besoin d'utiliser tous les domaines de compétence dans la recherche de la survie et de l'efficacité de l'organisation ».

Pour Antoine Allanic et ses co-auteurs, il est vrai que la notion de diversité est un sujet complexe en entreprise. Il existe des ouvrages sur le fait d'inclure cette notion dans le management des équipes. Annie Cornet et Philipe Warland sont tous les deux auteurs d'un guide qui s'adresse à tout acteur impliqué dans des projets visant à valoriser la diversité dans l'emploi. Ils abordent la diversité entant que notion très large qui englobe une multitude de caractéristiques. « La notion de diversité est très large. Dans l'absolu, elle renvoie à l'ensemble des caractéristiques personnelles, sociales et organisationnelles qui participent à la construction de l'identité et de la personnalité des individus ». On voit d'autant plus que la diversité n'a pas de limite car on l'évoque comme ce qui construit l'individu, hors chaque individu évolue tout au long de sa vie. Ce qui nous montre que la diversité est quelque chose en perpétuelle évolution.

Pour conclure cette recherche documentaire sur la notion de diversité, ces auteurs se sont aperçus que cette notion se décline en deux axes. Le premier concerne la discrimination interindividuelle au sein d'une population, causée par les caractéristiques propres à chacun. Le second est l'utilisation de la diversité pour promouvoir l'idée que les différences entre les

individus peuvent être une force. Ainsi nous pouvons conclure avec eux que la diversité est la différence entre les individus d'une population donnée.

Aurore Haas et Sakura Shimada (Juillet 2010), pour leur part, considèrent dans *(Re)définir la diversité : de la représentativité à la gestion de l'altérité* que la notion de diversité est aujourd'hui largement diffusée et utilisée. Le terme de diversité est passé dans le langage courant. Cependant, la diversité est souvent définie de manière peu précise. C'est une notion protéiforme. Elle recouvre une dimension individuelle, en interrogeant les perceptions et les modes de pensée personnelles, et une dimension collective, puisqu'elle se réfère au rapport à l'autre et aux bases contextuelles, historiques, politiques et sociales de la société. Sa définition est contingente à l'organisation qui l'emploie ou au contexte de son utilisation. Elle est ancrée géographiquement et historiquement. En France, elle remet en perspective la définition du collectif, et plus largement, du rapport à la différence dans le vivre ensemble.

Ces deux auteurs soutiennent, à ce propos, que le langage est fortement ancré dans une période historique et un environnement social et culturel. La transposition d'une terminologie en dehors de son contexte d'origine, l'implantation d'un terme ou de vocabulaire dans un nouvel environnement peuvent poser problème. Cette difficulté se pose avec acuité concernant l'utilisation de la notion de diversité en France. Le terme de diversité ne peut être appréhendé sans une compréhension approfondie du contexte dans lequel il est apparu et a été popularisé. Cette notion provient en effet des Etats-Unis et fait référence à une vision sociale et politique particulière, que l'on pourrait décrire comme une volonté de rééquilibrage vis-à-vis de populations historiquement et légalement discriminées, comme les noirs, les femmes ou les homosexuels.

En ce sens, Aurore Haas et Sakura Shimada adhèrent à l'appréhension de Meyer et Rowan selon laquelle la diversité constitue l'expression d'un mythe rationnalisé (Meyer et Rowan, 1977). En effet, la diversité s'est imposée comme une institution à prendre en compte dans les organisations. Le respect de la diversité est devenu un élément incontournable de la vie des entreprises, sous couvert de répondre à des exigences de performance à la fois légales, économiques et sociales.

À la suite de la compréhension de différentes perceptions de cette notion, Haas et Sakura Shimada proposent ainsi en conclusion une nouvelle déclinaison de la notion de diversité. Ils soutiennent à cet effet que ce continuum commence par la notion d'anti-discrimination et s'achève par celle de convergence vers une vision commune. La non-discrimination est la première étape de la diversité et de la reconnaissance de l'autre. Elle suppose une égalité de traitement entre les individus, quelles que soient leurs caractéristiques, en se focalisant sur les groupes qui rencontrent des obstacles.

Tableau n°01 : Déclinaisons de la notion de diversité

	Lutte contre les discriminations	Valorisation des différences	Convergence vers une vision commune
Caractéristiques	Groupes ciblés définis essentiellement par leurs caractéristiques physiques ou fonctionnelles visibles. Exemple : le genre, l'âge, le handicap, les origines ethniques, ou encore le milieu socioculturel, la zone géographique, l'affiliation à une organisation, la formation, le métier	Individus définis par plusieurs dimensions Reconnaissance de la variété des compétences (contribution à la performance)	Reconnaissance de la particularité de chaque individu, qui n'est pas réductible à des caractéristiques prédéfinies
Problématique	Neutralisation des différences	Diversité au sens commun Valorisation de la variété et de la différenciation	Partage des valeurs et d'objectifs communs Coopération pour un projet commun Acceptation et reconnaissance de l'altérité
Rapport à l' égalité	Paradigme de « discrimination et justice » Contraire de « disparité » Egalité de droit Egalité de traitement	Paradigme de « accès et différenciation » Egalité des chances (égalité d'opportunités et/ou égalité de résultats)	Paradigme de « apprentissage et efficacité » Respect et intégration des différences des collaborateurs
Implications managériales	Neutralisation des différences Implications légales Focalisation sur les processus de Ressources Humaines Risque de stigmatisation dans le cadre d'actions ciblées	Changement culturel Recherche de cohésion et de sentiment d'appartenance, vision commune. Coopération et apprentissage mutuel à gérer	

Source : *HAAS A. & SHIMADA S., (Re-définir la diversité : de la représentativité à la gestion de l'altérité, Cahier de recherche n°1, Chaire Management & Diversité, Université Paris-Dauphine, Juillet 2010, P. 13*

3.1.1.2 Approche contextuelle de la diversité

La compréhension minutieuse de la problématique voudrait que la notion de diversité soit, dorénavant, remise dans son contexte, tel que l'ont envisagé Antoine Allanic, Alexis Gaucher, Lucas Trepos et Ludivine Wacailali (ALLANIC A. & All., 2016). Ce collectif d'auteurs qui cite D.

Sabbagh, soutient que d'un point de vue juridique, « la diversité a été inventée dans un environnement d'institutionnalisation des politiques antidiscriminatoires aux États-Unis, et plus spécifiquement des politiques *d'« affirmative action »* (discrimination positive) auxquelles elle a fourni la principale source de légitimation depuis une trentaine d'années. Sous la même optique, ils estiment que l'irruption et la diffusion de ce terme dans l'espace public français est tributaire de la mise en place d'un cadre juridique antidiscriminatoire renforcé autour des années 2000, sous l'influence des normes européennes.

Bien au-delà de ces acceptions, Antoine Allanic et autres estiment que la diversité qui a pour but de lutter contre les discriminations, a pour fondement des critères de ces dernières. Ces auteurs trouvent des justifications à cette thèse à travers l'avis de H. Glevarec et M. Pinet qui affirment que la « diversité culturelle se fait par la force de dynamique générationnelle ». En y ajoutant la vision de R. Peterson qui considère que « les frontières de statut entre des groupes de goût sont définis par l'âge, le genre, la race, la région, la religion et le style de vie ». Laquelle est complétée par celle de J-M. Peretti qui décrit la diversité comme étant composée de « quatre dimensions : le genre, l'âge, la situation de handicap et l'origine ethnique, sociale et culturelle ». H. Glevarec et M. Pinet ont, pour leur part, soutenu que la « diversité culturelle se fait par la force de dynamique générationnelle » (ALLANIC A. & All., 2016).

Toutes ces acceptions réunies donnent à ces écrivains de percevoir, à travers la diversité, des composants qui sont des caractères physiques et mentaux ou dépendants de l'origine culturelle. Ainsi donc, un retour sur l'émergence et l'évolution du concept de diversité, aux États-Unis et en France (mais aussi en Afrique et en République démocratique du Congo), permet d'illustrer la contingence contextuelle de la notion, les tensions suscitées par son exportation, mais également les problématiques communes (HAAS, A. & SHIMADA, S. 2014).
La diversité dans le contexte américain

3.1.1.2.1 La diversité dans le contexte américain

Aux États-Unis, le concept de diversité succède à une série d'actions en faveur de la lutte contre les discriminations. En 1964, l'article VII du *Civil Rights Act* interdit la discrimination des salariés fondée sur la couleur de peau, la race, la religion, le sexe, ou l'origine nationale. L'objectif est de lever les obstacles pour l'accès des minorités aux emplois en assurant l'égalité de traitement : *l'Equal Employment Opportunities (EEO)*. En 1965, les populations particulièrement discriminées – les femmes et les minorités ethniques – font l'objet d'un traitement préférentiel (Affirmative Action), afin de rééquilibrer leur représentativité dans les emplois qualifiés (HAAS, A. & SHIMADA, S. 2014).

Toutefois, les résultats mitigés de ces législations conduisent à une remise en cause de ces politiques dans les années 80, donnant forme au mouvement de la diversité. Fondateur de l'American Institute for Managing Diversity en 1984, Thomas Roosevelt devient le porte-parole de ce nouvel élan. Ce mouvement considère les populations minoritaires comme porteuses d'une valeur ajoutée susceptible de contribuer à la compétitivité de l'entreprise. L'objectif n'est plus la représentativité des communautés minoritaires, mais la recherche

d'une nouvelle organisation qui permette l'expression du collectif diversifié (Cox, 1991 ; Hornsey et Hogg, 2000; Roosevelt, 1991).

La valorisation des différences prenant le pas sur la gestion des groupes discriminés, le mouvement de la diversité incarne une philosophie libérale, individualiste et méritocratique (Bender, 2004 ; Bender et Pigeyre, 2010). Exempt des connotations péjoratives liées au discours de lutte contre les discriminations (Lorbiecki et Jack, 2000), et conciliant enjeux économiques et managériaux, le terme de diversité se diffuse auprès des organisations.

Dans le contexte américain, la diversité fait référence à une vision du monde où chacun a les mêmes droits et en particulier jouit d'une liberté identique, et où toute discrimination est abolie. Elle fait allusion à la notion de représentativité des différentes communautés dans les organisations et les institutions.

3.1.1.2.2 La diversité dans le contexte français

L'arrivée de ce concept en France a été impulsée notamment par le grand patronat, avec le lancement en 2004 de la Charte de la Diversité par l'Institut Montaigne. Elle fut suivie par la création du label Diversité en 2008 par l'Association Nationale des DRH. Plusieurs recherches font état d'une acception différente du terme « diversité » entre la France et les pays anglosaxons. En France, les aspects de performance sont occultés par rapport aux notions d'égalité et de non-discrimination (Bender et Pigeyre, 2010 ; Gröschl et Takagi, 2009 ; Point et Singh, 2005). De plus, les « critères » de diversité retenus sont beaucoup plus variés que ceux de l'ethnie et du genre, largement prédominants dans les pays anglo-saxons (Doytcheva, 2009 ; Takagi, 2009). Cette interprétation française du concept de diversité proviendrait des deux principes républicains qui constituent sa conception de la volonté de vivre ensemble : l'égalité devant la loi et la laïcité.

En France, la notion de diversité s'est aussi développée avec le dispositif juridique et politique d'anti-discrimination (Doytcheva, 2009), fortement influencé par le droit communautaire (Lanquetin, 2009). Dans le cadre du développement de la législation européenne, la France évolue dans sa conception de l'égalité, par la prise en compte non seulement de l'égalité des droits, mais également de l'égalité des chances (Howard, 2008). La notion de diversité arrive donc en France, dans un contexte qui est tout autre que celui des États-Unis.

3.1.1.2.3 La diversité dans le contexte africain

L'exportation de ce concept d'origine nord-américaine, chargé de valeurs et d'un idéal social qui lui sont propres, suscite cependant des débats et des adaptations dans les pays d'accueil (Bereni, 2011 ; Sanders et Belghiti-Mahut, 2011). En France, la diversité est mise en avant à l'initiative du grand patronat et s'insère dans le cadre du développement de la législation européenne (Doytcheva, 2010 ; Lanquetin, 2009).

Par ailleurs, la question des liens entre cultures et gestion suscite une réflexion approfondie autour des phénomènes organisationnels et sociaux liés, d'une part, à la diversité culturelle interne à l'Afrique et, d'autre part, aux chocs successifs encaissés par les communautés africaines, causés par l'application de modèles de gestion essentiellement importés de l'Occident (MUTABAZI, E., 2006). Il va donc de soi que, bien que l'Afrique n'ait pas encore, du moins jusque-là, connu l'émergence et l'évolution d'un modèle propre de gestion de diversité, cette dernière notion est, comme en France, occultée par celle d'égalité et de non-discrimination.

Toutefois, par-delà la diversité des pays et des communautés africaines, il existe un modèle organisateur commun très répandu en Afrique : le modèle circulatoire, à partir duquel la plupart de ces phénomènes pourraient être mieux appréhendés, le personnel africain mieux mobilisé et les entreprises locales managés de façon plus pertinentes et performante au lieu de continuer à s'appuyer sur les seuls modèles importés sur place (MUTABAZI, E., 2006).
Dans le contexte purement africain, les notions d'égalité et de lutte contre la discrimination sont essentiellement liées à celle du genre et/ou de la parité Homme-Femme ainsi que d'autres catégories des personnes vulnérables (personnes vivant avec handicap, albinisme, VIH sida, etc.).

En Afrique centrale, la quasi-totalité d'initiatives, qu'elles soient publiques ou privées, ont pour objectif d'assurer la participation égalitaire de tous dans tous les domaines de la vie. Pourtant, des inégalités et des restrictions réelles sont encore observables à divers niveaux.
L'analyse du paysage socio-politique et économique de cette sous-région révèle que les femmes, comparées aux hommes, sont sous-représentées, malgré la mise en place des dispositions pertinentes dans différentes Constitutions des pays tels que la République Démocratique du Congo (18 février 2006), la République du Congo (20 janvier 2002), le Cameroun (2 juin 1972). Surtout, avec la prise de conscience du Tchad sur le processus de valorisation de la femme qui a été effectif depuis le 24 octobre 1982, avec la création d'un secrétariat à la promotion féminine rattaché au ministère du travail ; garantissant la représentativité des femmes dans les sphères de décision, celles-ci sont cependant sous-représentées dans les grandes instances de prise de décision.

Cependant, malgré les différentes législations progressistes dans lesquelles se sont inscrits les pays de l'Afrique Centrale, on continue d'observer la persistance des discriminations légales auxquelles s'ajoutent des discriminations de fait. Aussi, prenant conscience de cette situation, les pouvoirs publics de la région appuient leur stratégie globale sur les axes ci-après, pour y parvenir :

- le renforcement de l'accès égal de la femme à l'éducation ;
- l'élaboration, l'adoption et la mise en œuvre d'une politique nationale du genre ;
- le lancement de plaidoyers auprès des décideurs et la sensibilisation des populations sur les questions du genre ;
- le renforcement des capacités dudit département ainsi que des ONG et des associations œuvrant pour la promotion du genre.

3.1.1.2.4 La diversité dans le contexte congolais (RDC)

D'une manière générale, la situation de la femme dans le monde est encore loin d'être entièrement satisfaisante, quand bien même plusieurs étapes importantes ont été franchies dans la marche vers la gestion de la Diversité et la Représentativité de celle-ci. En République Démocratique du Congo, comme dans tous les pays africains l'application de l'égalité homme – femme, mieux du genre, est autant une question sensible qu'elle est complexe.

Cette question a longtemps été au cœur des préoccupations des militants et organisations spécialisés dans la lutte pour les droits et libertés fondamentaux qui ont engagé des combats pour les droits des personnes vulnérables et l'égalité homme-femme à tous les niveaux. Ces combats ont tellement impacté les politiques publiques et institutionnelles qu'ils ont également suscité l'intérêt des chercheurs pour la question de la gestion de la diversité et la représentativité de la femme.

Si, comme tous les pays africains, la République Démocratique du Congo s'inscrit dans la logique du modèle circulatoire hérité de nos ancêtres, il irait donc de soi qu'elle adopte également la dynamique de la gestion de la diversité, comprise comme étant la promotion de l'égalité et la lutte contre la discrimination. Des avancées réalisées dans le cadre du développement des législations congolaises, comme dans la plupart des pays africains, auront permis la compréhension de la gestion de la diversité en termes de prise en compte non seulement de l'égalité des droits, mais également de l'égalité des chances entre groupes minorisés et minoritaires dans tous les domaines de la vie.

3.1.2 La gestion de la diversité

Pour mieux cerner la notion de la gestion de la diversité, nous pouvons dire avec, Karina Jean (2000) qui introduit son article sur celle-ci qu'aujourd'hui, pratiquement tous les pays sont confrontés aux défis des relations interculturelles qu'entraînent avec plus d'acuité la mondialisation, les nombreux échanges internationaux et les déplacements migratoires. Tant les compagnies privées que le secteur public se tournent vers une nouvelle façon d'aborder les différences : la gestion de la diversité. Cette nouvelle approche semble répondre avec efficacité et équité aux défis modernes des relations interculturelles.

Abordant le fond de la question, cet auteur soutient que la gestion de la diversité exprime le désir d'utiliser l'ensemble des différences présentes sur le marché du travail pour pouvoir être compétitif et répondre aux nouvelles exigences des différents marchés tant domestiques qu'internationaux. C'est également la possibilité d'offrir un environnement sain à tous dans une perspective d'équité sociale. L'enjeu d'équité ressort plus spécifiquement dans les services publics par exemple.

Plusieurs auteurs se sont intéressés à cette nouvelle approche et déjà l'expérience des dernières années permet de dégager un portrait qui permettrait aux organisations d'aller de l'avant dans cette voie avec plus d'assurance. Karina Jean soutient par ailleurs que, dans la situation mondiale actuelle, la gestion de la diversité semble être une stratégie qui permet

non seulement de garder la tête hors de l'eau, mais également de devenir compétitif. Pour lui, la gestion de la diversité doit être perçue comme une opportunité et un enjeu économique. Acception qui suscite la question du « pourquoi donc ? ». Question à laquelle la réponse est claire : « parce que la gestion de la diversité permet de tirer profit des avantages des différences culturelles ».

Prenant en compte le fait que plusieurs difficultés sont associées aux contacts des différences culturelles, notamment en milieu de travail, mais à la fois ces dernières semblent inévitables et d'autant plus essentielles dans la nouvelle réalité multiculturelle, Karina Jean justifie Cox (1993) qui décrit la gestion de la diversité comme une façon de gérer les gens pour que les avantages potentiels de la diversité soient maximisés pendant que les désavantages potentiels sont minimisés. Ce, avant de s'interroger s'il y a vraiment des avantages reconnus à la présence de différences au sein d'un groupe ? Et d'y répondre par l'affirmatif : « Oui, et ils sont nombreux ». C'est ici que l'auteur considère que, si plusieurs avantages sont associés à la diversité, ils ne sont que potentiels.

Évoquant Weiner (1996) qui met en garde, en rappelant que la diversité elle-même ne résulte pas d'emblée en une meilleure résolution de problème ni en une plus grande créativité ; une fois gérée, elle le peut, Kanina Jean soutient que la gestion de la diversité comporte bien d'autres avantages. En effet, pour lui qui s'appuyant sur Thomas (1991), gérer la diversité c'est créer un environnement qui fonctionne bien pour tous, y compris pour les employés de la culture dominante. Ainsi, dit-il, la gestion de la diversité peut faire en sorte que les organisations retiennent enfin leur main d'œuvre diversifiée plutôt que de vivre un taux de roulement très élevé qui nuit à la productivité.

Il faut aussi mentionner à la suite de cet auteur qu'avec un changement de culture organisationnelle qui fait en sorte que chaque employé s'y identifie, la gestion de la diversité permet aux employés de développer un sentiment d'appartenance à l'organisation. Non seulement ce sentiment d'appartenance permet-il à l'employé d'être plus à l'aise, mais il permet bien sûr une meilleure productivité alors que l'employé sent qu'il peut apporter à l'organisation et qu'il peut y avancer.

Abordant la question de la gestion de la diversité en termes d'enjeux pour l'entreprise, Hélène Garner-Moyer affirme, pour sa part, qu'il s'agit de l'ensemble des mesures prises par les employeurs pour recruter, conserver et perfectionner des salariés issus de catégories sociales variées. Elle est également comprise comme le fait d'accroître la présence dans les entreprises d'employés de nationalités, de sexes, d'origines ethniques différentes.

Elle soutient par ailleurs que les employeurs, et plus spécifiquement les DRH, sont conscients des enjeux de la gestion de la diversité. Evoquant un sondage dont questionnaire a été passé auprès de 153 jeunes DRH en novembre 2004 par l'ANDCP, elle affirme que ceux-ci placent la gestion de la diversité en troisième position dans leurs préoccupations derrière l'évolution et la promotion de la fonction RH et les questions de mobilité et de gestion des carrières. D'où, estime-t-elle que, dans diverses acceptions de la gestion de la diversité, les impératifs économiques et les attentes des salariés se mélangent dans l'aspiration à une plus grande diversité humaine dans l'entreprise :

- Au niveau mondial, la gestion de la diversité incite à recruter à partir d'une réserve de talents mondiale. Gérer la diversité c'est donc également renouveler et accroître le bassin des ressources humaines disponibles pour l'entreprise.
- gérer la diversité est vu par beaucoup d'employeurs la pratiquant, comme un outil de gestion des ressources humaines grâce au renforcement d'une culture d'entreprise basée sur des principes d'égalité et de respect des différences au sein de laquelle chacun estime pouvoir trouvé sa place. Ce langage universel s'harmonise bien avec la mondialisation de l'économie et une gestion de plus en plus mondialisée des ressources humaines par les multinationales.
- gérer la diversité, c'est prendre en compte la diversité des personnes alors même qu'elles sont hétérogènes. Selon Peretti, un nouveau type de salarié est en train de naître qui veut que le travail l'amuse, soit un facteur d'enrichissement personnel et réponde à ses aspirations ; lorsqu'il ne se retrouve pas, en termes de valeurs personnelles, dans son travail, celui-ci hésite de moins en moins à le quitter. Ainsi la coïncidence des valeurs de l'entreprise et du salarié est un enjeu central de gestion des ressources humaines en ce qu'elle joue positivement sur la fidélisation de la main d'œuvre, impacte donc sur le turn-over et augmente la motivation et l'implication des salariés. Dans une économie axée sur le savoir et dans laquelle le travail qualifiée est prédominant, les minorités visibles, les femmes, ou les seniors représentent une source de capital humain centrale.

Somme toute, à la suite de l'étude de ces différentes compréhensions des notions de la diversité et de la gestion de la diversité, il convient de souligner que, malgré la pluralité d'études consacrées à la question, nul consensus n'a pu se dégager quand bien-même toutes les acceptions de la notion de diversité se complètent. C'est dans cette optique que, dans le cadre de ce travail, nous estiment que la meilleure compréhension de la notion de diversité doit être celle développée par Aurore Haas et Sakura Shimada, en sens qu'il établit une sorte d'encrage de ce concept dans le contexte américain qui fait référence à une vision sociale et politique particulière.

Cette vision pourrait être décrite comme « une volonté de rééquilibrage vis-à-vis de populations historiquement et légalement discriminées, comme les noirs, les femmes ou les homosexuels ». C'est dans ce contexte que la notion de la diversité fait référence à une vision du monde où chacun a les mêmes droits et en particulier jouit d'une liberté identique, et où toute discrimination est abolie. Elle fait donc allusion à la notion de représentativité des différentes communautés dans les organisations et les institutions.
Nous avons choisi cette acception comme étant celle qui convienne à notre étude car elle nous permet d'intégrer la notion de la représentativité de la femme, de l'égalité du genre et de non-discrimination dans les Institutions Publiques d'Enseignement Supérieur congolais en général et, plus particulièrement, dans les Instituts Supérieurs Techniques, Artistiques et Technologiques de Kinshasa. Et, en ce qui concerne la gestion de la diversité, nous nous proposons d'adhérer à l'acception de Karina Jean qui suggère que cette notion soit comprise comme étant cette nouvelle façon d'aborder les différences vers laquelle se tournent tant les compagnies privées que le secteur public. C'est-à-dire la possibilité d'offrir un environnement sain à tous dans une perspective d'équité sociale.

3.2 Approche théorique de l'étude

La force de toute démarche scientifique se trouvant dans la solidité, à la fois, du cadre théorique et de l'approche méthodologique qui la sous-tendent, notre étude nécessite une assise théorique susceptible d'expliquer scientifiquement le phénomène que nous soumettons à l'analyse. Pour ce faire, la théorie sur laquelle nous allons asseoir notre étude devra prendre en compte le phénomène sus-identifié pour avoir concouru à l'absence de la gestion de la diversité et à la sous-représentativité de la femme à savoir la « Théorie de l'identité sociale », telle que développée par /

3.2.1 La Théorie de l'identité sociale

Selon Fischer Gustave-Nicolas (2020), le concept d'identité se présente, en psychologie sociale, comme une idée synthèse qui montre l'articulation du psychologique et du social chez un individu : il s'agit d'une notion qui exprime la résultante des interactions complexes entre l'individu, les autres et la société. Elle s'échafaude comme une construction représentative de soi dans son rapport à l'autre et à la société. L'identité est ainsi la conscience sociale que l'individu a de lui-même, mais dans la mesure où sa relation aux autres confère à sa propre existence des qualités particulières.

L'identité est, dans une large mesure, une actualisation au niveau individuel d'un certain nombre de composantes sociales ; cela implique une définition de soi par les autres et des autres par soi-même, c'est-à-dire qu'il s'agit de découvrir qui on est pour soi-même et pour les autres, et qui sont les autres pour soi (Laing, 1971).

L'identité englobe certaines dimensions de la réalité sociale abordées antérieurement, par exemple au niveau de la représentation ou de l'influence sociale. Elle indique comment ces phénomènes s'incorporent à la personnalité, pour constituer le noyau dur de ce que l'individu pense, de la manière dont il se représente les autres et dont il évalue sa propre position. L'identité, c'est donc le produit des processus interactifs en œuvre entre l'individu et le champ social, et non pas seulement un élément des caractéristiques individuelles. L'identité est une dimension de la relation sociale qui s'actualise dans une représentation de soi…

Après Mead, rarement l'identité se révélera aux spécialistes comme un donné, comme une substance ou une essence qui est attachée à l'individu ou au groupe par le seul fait d'être né en quelque lieu. Elle apparaîtra beaucoup plus dans une logique duelle de fabrication et d'intermittence. C'est bien ainsi qu'elle est comprise chez Henri Tajfel et John C. Turner, chez Peter L. Berger et Thomas Luckmann, chez Claude Dubar et chez Anthony Giddens (Simon Laflamme, 2016).

La Théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1986) propose des instruments de pensée, *in primis,* la catégorisation sociale et la comparaison entre groupes, destinés principalement à élucider les processus d'identification sociale et d'affiliation des individus. Selon cette théorie, l'appartenance des individus à un groupe découlerait d'un double processus d'auto-

positionnement d'un individu au sein d'un groupe social institué, et de la reconnaissance extérieure de son appartenance à cette instance d'affiliation.

Cependant, la *Théorie de l'identité sociale* repose sur des présupposés sociologiques (homophilie des acteurs, rassemblement groupal basé sur une recherche d'endogamie…) qui enferment finalement les stratégies relationnelles des acteurs dans une logique quelque peu binaire. Ainsi, cette théorie ne conçoit l'identité d'un individu qu'en rapport à ses appartenances. A l'inverse de la sociologie néo-structurale où l'acteur-stratège est assimilé à un marginal-sécant ou à un poly-statutaire (Lazega, 2008, 2011), l'individu n'est présenté dans la *Théorie de l'Identité Sociale* que comme étant le prisonnier de choix relationnels contraints, souvent binaires.

À propos de cette théorie, Olivier Meier (2021) renseigne que la théorie de l'identité développé par Henri Tajfel repose sur le cadre de référence culturel et cognitif utilisé par une personne, pour se définir comme individu dans un contexte social (groupe). Cette théorie comprend trois processus fondamentaux : la catégorisation sociale, l'auto-évaluation et la comparaison sociale inter-groupe. Ces différents processus contribuent à expliquer les différentes formes de comportements groupaux, notamment l'apparition des conflits intergroupes.

C'est aux abords de cette théorie que nous essayons d'inscrire le processus de la gestion de la diversité en vue de la représentativité de la femme dans une dynamique de groupe identitaire. Lequel veut que cette dernière se constitue en groupe qui constitue une catégorie sociale à même d'effectuer une auto-évaluation par rapport à la place qu'elle occupe dans le cadre professionnel qu'est ici l'ESU, en général, et plus particulièrement les ISTAT. Ce qui, dans une certaine mesure permettra la comparaison dans la mise en œuvre de la gestion de la diversité selon qu'il s'agisse de la représentativité de la femme ou d'une autre catégorie ou groupe social concerné.

3.3 Discussion sur la gestion de la diversité et la représentativité de la femme au sein des ISTAT

Notre étude visait à analyser la mise en œuvre efficiente de la gestion de la diversité en vue de la représentativité de la femme au sein des Instituts Supérieurs Techniques, Artistiques et Technologiques de la ville de Kinshasa. Aux premiers abords, un constat s'impose : bien qu'elles soient majoritaires dans la population (51,5 %), les filles et femmes congolaises demeurent sous-représentées dans le système d'Enseignement Supérieur et Universitaire, tout comme dans d'autres secteurs d'activités socioprofessionnelles de la RDC (OMD 2000-2015). Une situation qui, comme nous l'avons postulé au départ, est tributaire de l'absence d'une politique efficiente de gestion de la diversité dont les facteurs peuvent se décliner en trois axes principaux, à soir : institutionnel, sociétal et individuel.

Les résultats obtenus à l'issue de notre études a conduit aux acceptions ci-après :

- Le concept de « la gestion de la diversité » n'est pas du tout étranger au vocabulaire usuel dans notre société. Il est connu aussi bien dans la société que parmi le personnel des IPESU en général et des ISTAT de la ville de Kinshasa, en particulier ;
- La connaissance du concept de « la gestion de la diversité » est tributaire de l'accès par un grand nombre aux moyens les plus variés et multiples d'information et de communication ainsi que d'acquisition et de transmission des connaissances ;
- La problématique de « la gestion de la diversité » n'est pas vraiment comprise aussi bien dans la société que parmi le personnel des IPESU, en général, et des ISTAT de la ville de Kinshasa, en particulier, pour des raisons multiples et variées ;
- La femme congolaise n'est pas suffisamment informée sur la problématique de « la gestion de la diversité » dans la représentativité de la femme pour des raisons multiples et variées ;
- La femme n'est pas suffisamment représentée aussi bien parmi le personnel des IPESC que parmi celui des ISTAT pour multiples et diverses raisons ;
- Il n'existe pas une politique de « la gestion de la diversité » en vue d'assurer la représentativité de la femme parmi le personnel des ISTAT pour multiple raisons ;
- La politique de « la gestion de la diversité » en ce qui concerne la représentativité de la femme parmi le personnel des ISTAT ne pouvait être respectée pour la bonne et simple raison, à associer aux autres avancées, qu'elle n'existe pas en amont ;
- Autant il y a des facteurs qui constituent les freins et déficits à la mise en œuvre efficiente de « la gestion de la diversité », autant il y a des mécanismes qui doivent être mis en œuvre pour la gestion efficiente de la diversité en vue de la représentativité de la femme parmi le personnel des ISTAT. Ils sont de trois ordres : individuel de la femme, organisationnel des institutions et autres structures concernées et social en général ;
- La femme doit jouer un rôle déterminant en accomplissant un certain nombre de tâches spécifiques et précises, tant à son propre niveau, qu'au niveau organisationnel des institutions et autres structures concernées ainsi que de la social en général pour garantir la gestion efficiente de la diversité en vue d'assurer la représentativité de la femme parmi le personnel des ISTAT.

De ce qui précède, il y a lieu de soutenir que l'enquête a nous a permis d'avoir une appréhension plus ou moins globale au niveau de compréhension de la problématique de « la gestion de la diversité » en vue de la représentativité de la femme dans notre société, en général, et plus particulièrement parmi le personnel des IPESU et des ISTAT de la ville de Kinshasa. Et comme pour couronner notre démarche scientifique, les trois derniers points ci-haut relevés ont permis une véritable confrontation de la réalité sociale au postulat posé en réponse à notre préoccupation de départ.

De l'analyse des résultats de l'enquête, il ressort que la femme congolaise ne bénéficie pas d'une représentation équitable au sein des institutions d'ESU de la RDC, en général, et des ISTAT, en particulier, et cela à tous les niveaux. L'on pourrait représenter cette inégalité dans l'accès à l'enseignement supérieur, aux carrières académiques et aux fonctions de direction sous la forme d'une pyramide qui va se rétrécissant depuis la base jusqu'au sommet, comme

indiqué dans des états des lieux de la parité dans les établissements d'enseignement supérieur de la RDC (Rien sans les femmes, juillet 2017).

En bas de la pyramide, au niveau de la composition du corps estudiantin, l'inégalité des chances d'accéder à l'enseignement supérieur existe déjà puisque les filles sont généralement moins nombreuses que les garçons sur les bancs des universités. Au niveau directement supérieur, la pyramide se rétrécit fortement puisque un très petit nombre de jeunes femmes poursuivent une carrière académique en tant qu'assistante ou cheffe de travaux. Elles se retrouvent donc encore en plus petit nombre à l'étage supérieur de la pyramide qui n'est peuplé très majoritairement que d'hommes. Cela explique donc, qu'au sommet de l'édifice, l'on ne retrouve dans les postes de direction et de gestion presque exclusivement que des hommes.

Cette situation est tributaires des quelques écueils qui constituent un obstacle à la mise en œuvre efficiente de la gestion de la diversité en vue de la représentativité de la femme parmi le personnel des Institutions Publiques d'Enseignement Supérieur et Universitaire Congolais, d'une manière général, et plus particulièrement, des Instituts Supérieurs Techniques, Artistiques et Technologiques de la ville de Kinshasa. Ces écueils peuvent être rangés à trois niveaux :

- Au niveau individuel de la femme : son attitude et son comportement, elle développe des idées préconçues sur la supériorité de l'homme et la dépendance matérielle à celui-ci, absence d'intérêt, de volonté, d'engagement et de détermination personnels, les discordes en milieu professionnel, l'absence de prise de conscience sur les exigences de la compétitivité, la maternité et la vie de ménage, etc.
- Au niveau organisationnel ou institutionnel : Manque de volonté politique et d'engagement de l'Etat devant des grandes options à prendre sur la question, absence de la législation contraignante et inexistence des politiques nationales, la combinaison favoritisme-discrimination, non-respect des dispositions constitutionnelles sur la représentativité de la femme et du droit de représentativité garantie par la loi, passiveté des décideurs face à la situation, faiblesse des institutions et structures publiques, manque d'expertise en la matière et d'initiative de la part des gouvernants, absence de la sensibilisation et faible taux des femmes inscrites au sein des ISTAT, discrimination des femmes, absence de dynamisme en rapport avec l'évolution dans d'autres sociétés, etc. ;
- Au niveau sociétal ou environnemental : Stigmatisation et marginalisation de la femme héritée des us et coutumes ancestrales, précarité et promiscuité du niveau de vie, interprétation religieuse et coutumière de la soumission de la femme à l'homme, chosification et réduction de la femme aux tâches ménagères, manque de dialogue social et d'encouragement, absence de sensibilisation.

Bien au-delà, il importe de souligner que le « plafond de verre » demeure un des plus grands obstacles à la mise en œuvre de la gestion de la diversité en vue de la représentativité de la femme. Ce phénomène désigne, en fait, ce que certains auteurs qualifient des « arrières invisibles artificielles, créées par des préjugés comportementaux et organisationnels, qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités » (Marisson, White, & Van-Velssor, 1992).

CONCLUSION

La présente étude qui s'achève est intitulée : «Gestion de la diversité et représentativité de la femme dans l'enseignement supérieur congolais : cas des Instituts Supérieurs Techniques, Artistiques et Technologiques, en sigle ISTAT, de la ville de Kinshasa ». Il est parti du constat selon lequel bien qu'étant fortement engagée aussi bien dans l'Enseignement Primaire, Secondaire et Professionnel, que celui Supérieur et Universitaire, la femme reste sous-représentée dans toutes les catégories socio-professionnelles du système de l'Enseignement Supérieur et Universitaire de la République Démocratique du Congo. Elle l'est encore moins lorsqu'il s'agit des Institutions Publiques d'Enseignement Supérieur et Universitaire Congolais, en général, et plus particulièrement des Instituts Supérieurs Techniques, Artistiques et Technologiques.

Partant de l'état de connaissances que nous avons établi dans le cadre de cette étude, nous nous sommes interrogés sur les facteurs qui expliquaient les freins et déficits à la mise en œuvre efficiente de la gestion de la diversité en vue de la représentativité de la femme parmi le personnel aussi bien des IPESU que des ISTAT de la ville de Kinshasa. De cette interrogation a découlé le postulat selon lequel, en guise d'hypothèse, que les freins et déficits à la mise en œuvre efficiente de la gestion de la diversité en vue de la représentativité de la femme parmi le personnel des Instituts Supérieurs Techniques, Artistiques et Technologiques de la ville de Kinshasa sont tributaires d'un certain nombre de facteurs que nous avons déclinés en trois axes que sont les facteurs individuels, les facteurs organisationnels et les facteurs sociétaux.

A la suite de notre étude par l'approche quali-quantitative ou mixte, nous avons abouti aux conclusions ci-après :

- Le concept de « la gestion de la diversité » n'est pas du tout étranger au vocabulaire usuel aussi bien dans notre société Congolaise que parmi le personnel des IPESU en général et des ISTAT de la ville de Kinshasa en particulier ;
- La problématique de « la gestion de la diversité » fait tellement objet d'un déficit de compréhension aussi bien dans la société que parmi le personnel des IPESU et des ISTAT de la ville de Kinshasa, pour des raisons multiples et variées ;
- La femme n'est pas suffisamment représentée aussi bien parmi le personnel des IPESU que des ISTAT pour multiples et diverses raisons ;
- Une politique de « la gestion de la diversité » en vue d'assurer la représentativité de la femme parmi le personnel des IPESU et des ISTAT n'existe pas ; et, par conséquent, elle ne peut être respectée ;
- Autant il y a des facteurs qui constituent les freins et déficits à la mise en œuvre efficiente de « la gestion de la diversité », autant il y a des mécanismes qui doivent être mis en œuvre pour la gestion efficiente de la diversité en vue de la représentativité de la femme parmi le personnel des ISTAT. Ils sont de trois ordres : individuel de la femme, organisationnel des institutions et autres structures concernées et social en général ;
- La femme doit jouer un rôle terminant en accomplissant un certain nombre de tâches spécifiques et précises, tant à son propre niveau, qu'aux niveaux organisationnel des institutions et autres structures concernées ainsi que de la social en général pour

garantir la gestion efficiente de la diversité en vue d'assurer la représentativité de la femme parmi le personnel des ISTAT.

Au regard de ce constat, nous avons été à mesure d'affirmer que l'objectif poursuivi par notre étude a été atteint, car les résultats obtenus ont rencontré notre postulat de départ. Toutefois, l'étude nous a permis de suggérer ce qui suit pour remédier aux problèmes soulevés en termes de « la gestion de la diversité » en vue de la représentativité de la femme parmi le personnel des ISTAT :

- Au niveau individuel de la femme : renforcer ses capacités intellectuelles et la confiance en soi par des formations personnalisées ; ne pas céder aux stigmatisations et autres facteurs décourageant, s'engager dans les études et les travaux faussement qualifiés de masculins ; avoir la confiance en soi, être compétitive, déterminée, courageuse, etc. ; se regrouper en mouvement et associations en vue de militer pour la mise en place d'une politique nationale de la gestion de la diversité ;
- Au niveau Organisationnel ou institutionnel : mise en place, la vulgarisation et l'application stricte d'une politique nationale de « la gestion de la diversité » en vue d'assurer la représentativité de la femme et des autres catégories des personnes vulnérables ; appuyer les activités et encadrer les regroupements et association les personnels féminins de ISTAT en vue de les encourager à émerger et donner l'exemple aux autres ; promouvoir à des postes clés, les femmes compétentes ;
- Au niveau de la société : éviter toute attitude ou tout comportement frisant la stigmatisation et discrimination vis-à-vis des femmes qui se distinguent par leurs mérites ou par leurs choix professionnels ; mettre à la disposition des hommes et des femmes et vulgariser des textes de loi qui promeuvent l'égalité et les droits des femmes tels la Constitution de la RDC, la Loi sur la parité, etc.

Somme toute, notre étude n'a pas eu la prétention d'avoir été parfaite ou exhaustive ni, moins encore, d'avoir abordé et vidé toute la problématique de « la gestion de la diversité » en vue de la représentativité de la femme dans le système de l'Enseignement Supérieur et Universitaire Congolais. Le cas des Instituts Supérieurs Techniques, Artistiques et Technologiques de la ville de Kinshasa que nous avons abordé n'a fait que donner des résultats indicatifs qui peuvent être approfondis tant dans des cadres beaucoup plus élargis que par des échantillons beaucoup plus larges que les nôtres. Aussi, d'autres méthodes et techniques peuvent être utilisées pour aborder cette même problématique et aboutir à des résultats beaucoup plus exhaustifs.

BIBLIOGRAPHIE

[1] ALLANIC A. & All., *Notion de diversité,* Team Jolokia, Université Bretagne Sud, Lorient & Pontivy, décembre 2016, p. 2-5

[2] BRUNA, M. G. & CHAUVET, M. (2013). *La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif.* Management *international / International Management / Gestiòn Internacional*, pp. : 70–71. https://doi.org/10.7202/1015813ar, consulté le 13 janvier 2021.

[3] CTSE, Annuaire statistique de l'Enseignement Supérieur, Universitaire et Recherche Scientifique, année académique 2012-*2013, Kinshasa, avril 2014, p.*

[4] GARNER-MOYER, H., *Gestion de la diversité et enjeux de GRH*, revue Management & Avenir, éd. Management Prospective, 2006/1, n°7, pages 25-42

[5] HAAS A. & SHIMADA S., *(Re)définir la diversité : de la représentativité à la gestion de l'altérité*, Cahier de recherche n°1, Chaire Management & diversité, Université Paris-Dauphine, Juillet 2010, P. 3

[6] KARINA, J., *La gestion de la diversité : caractéristiques et implantation*, Université de Sherbrooke, Interactions, Vol. 4, no 2, automne 2000, pp. 243-249

[7] Konrad Adenauer Stiftung, *Femmes et engagement politique en République Démocratique du Congo*, Kinshasa, décembre 2014, pp. 22-24

[8] LAFLAMME, S. (2016). La notion d'identité dans les sciences sociales en Ontario français. Cahiers Charlevoix, 11, 73–112. https://doi.org/10.7202/1039283ar, consulté le 28 mai 2021

[9] LETERME, C., *La revue de littérature scientifique : méthode, organisation et exemples*, publié le 27 mars 2020. https://www.scribbr.fr/, consulté le 29 janvier 2021

[10] MARISSON, A., R. WHITE et E. VAN-VELSSOR, (1992) cités par FARAH, SAFA IHEC Carthage, Les *obstacles liés au développement du leadership féminin : Cas de femmes tunisiennes Chefs d'entreprises,* XXVIe Conférence Internationale de Management Stratégique, AIMS, Tunis…

[11] SEM MBIMBI P. et CORNET A., Méthodes de recherche en sciences économiques et de gestion, éditions universitaires européennes, Bruxelles (2018)

[12] SEM MBIMBI P. et CORNET A., La gestion des ressources humaines en RD Congo : un travail d'équilibriste. Academia, éditions universitaires européennes, Bruxelles (2019)

[13] http://www.unwomen.org/, Rapport National sur la Revue et Evaluation du Plan d'Action de Beijing+20, RDC, Ministère du Genre, de la Famille et de l'Enfant, Kinshasa, Juin 2014, consulté le 22 mai 2021.

[14] https://beijing20.unwomen.org/, Le Programme d'action de Beijing : inspirations d'hier et d'aujourd'hui, septembre 1995, consulté le 22 mai 2021

[15] https://dictionnaire-droit-humanitaire.org/, Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels, New York, décembre 1966, consulté le 22 mai 2021

[16] https://riensanslesfemmes.org/, *L'accès des femmes aux postes de responsabilité dans l'enseignement supérieur de la RDC : un énorme défi,* états des lieux de la parité, Juillet 2017, consulté le 27 mai 2021

[17] https://www.assemblee-nationale.cg/, République du Congo, Constitution du 20 janvier 2002, consulté le 13 avril 2021

[18] https://www.cairn.info/, FISCHER, G-N., (2020)., Les concepts fondamentaux de la psychologie sociale, Paris: Dunod., consulté le 15 mai 2021

[19] https://www.genreenaction.net/, Résumé de la Communication sur le Genre et Développement : « les enjeux de la formation », par MBAINAISSEM T., au colloque international sur le genre et développement, Bordeaux, 2006

[20] https://www.ippf.org/, La Charte de l'IPPF sur les droits en matière de sexualité et de reproduction, 1994, consulté le 22 mai 2021

[21] https://www.ohchr.org/, Déclarations et programme d'action de Vienne, du 25 juin 1993, consulté le 22 mai 2021

[22] https://www.ohchr.org/fr/, Pacte international relatif aux droits civils et politiques, New York, décembre 1966, consulté le 22 mai 2021

[23] https://www.prc.cm/fr/, République du Cameroun, Constitution du 2 juin 1972, consulté le 13 avril 2021

[24] https://www.rse-magazine.com/, MEIER, O. (2021), Henri Tajfel et l'identité sociale, consulté le 28 mai 2021

[25] https://www.un.org/, La Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes a été adoptée le 18 décembre 1979, consulté le 22 mai 2021.

[26] https://www.unwomen.org/, La Déclaration et le Programme d'action de Beijing, de 1995, consulté le 22 mai 2021

[27] Journal Officiel – 56ème année, Numéro 16, première partie, *Loi n° 15/013 du 1er août 2015 portant modalités d'application des droits de la femme et de la parité*, Lubumbashi, 15 août 2015.

[28] Journal Officiel de la République Démocratique du Congo, *Constitution de la République Démocratique du Congo*, 47e année, Kinshasa, numéro spécial du 18 février 2006.

[29] UNDP-CD-RNOMD, Rapport bilan OMD 2000 – 2015 : Evaluation des progrès accomplis par la RDC, Septembre 2015, p 40

LA POSTURE D'UNE ORGANISATION FACE AU FAIT RELIGIEUX AU TRAVAIL : UN ÉLÉMENT DE MARQUE EMPLOYEUR ? RÉACTIONS DE FUTURS DIPLÔMÉS À 4 SCENARII

Jean-Christophe VOLIA

CEDAG, Université de Paris

Olivier GUILLET

CERGAM, Université de Toulon

Samy BASLY,

CEROS, Université de Nanterre

Cette communication a pour point de départ deux constats. D'une part, on observe une expression religieuse croissante au sein des organisations (Galindo & Surply, 2010 ; OFRE 2013 à 2019). D'autre part nous constatons une grande uniformisation des politiques et pratiques des organisations – l'on parle dès lors d'isomorphisme institutionnel (DiMaggio & Powell, 1983). Par exemple, de plus en plus d'organisations communiquent afin d'attirer les talents, et les fidéliser. Elles utilisent dès lors les outils du marketing pour promouvoir un nouveau produit - « l'entreprise » - à destination de nouveaux clients : « les futurs salariés ». Le terme marque employeur est utilisé à propos de ces pratiques RH (Soulez et Pujol, 2020).

La marque employeur est à l'origine de la naissance d'un contrat psychologique entre les futurs salariés et l'entreprise. En effet, elle suscite des attentes chez les prospects, au préalable de leur entrée dans l'organisation (Roy, 2008 ; Aggrawal & Swaroop, 2009). Les éléments de marque employeur sont perçus comme des promesses venant de l'entreprise. Lorsque celles-ci ne sont pas honorées, cela peut constituer pour certains salariés - notamment ceux dont l'intégration est récente : une source de départ de l'entreprise, une baisse de leur implication, voire de leur motivation (Wanous et al., 1992 ; Robinson, Kratz & Rousseau, 1994). En amont, si la marque employeur affichée parait incohérente aux prospects, elle peut engendrer chez eux de la méfiance et entraver l'objectif d'attraction des talents de l'entreprise (Charbonnier-Voirin et al., 2017).

L'entreprise doit alors opérer une réflexion sur les pratiques RH valorisables en son sein (Charbonnier-Voirin & Vignolles, 2016), ce afin de diffuser une image socialement responsable et attractive (Jain, 2013). Leur aspect responsable, vertueux semble pour plusieurs chercheurs impacter la réception de la marque employeur par les salariés actuels et futurs (App & Büttgen, 2016 ; Carlini et al., 2019). Nous proposons, alors dans cette recherche, de nous focaliser sur une de ces stratégies RH : la gestion du fait religieux.

Le fait religieux peut en effet être à l'origine d'une stratégie RH décidée et mise en œuvre par le sommet stratégique. Il s'agit de la posture adoptée par l'organisation à son égard (Gaillard, 2020 ; Galindo & Zannad, 2012, 2014). Cette stratégie peut alors être traduite en une politique RH, et la mise en place d'outils de gestion (charte, règlement intérieur, formation, etc.). Le fait religieux au travail peut également faire l'objet d'une régulation par le manager de proximité (Guillet & Brasseur, 2019 ; Guillet, 2020a, 2020b ; Honoré, 2016). Dans cette recherche, nous avons choisi de nous intéresser à la dimension stratégique de la gestion du fait religieux et sa perception par un échantillon de 245 étudiants d'Île-de-France (Université de Paris et Université de Nanterre), allant du niveau Licence 1 (DUT) au Master 2, issus de la génération Z.

Nous nous posons alors la question suivante : **La posture de régulation de l'expression religieuse au travail influence-t-elle la marque employeur perçue ?** En d'autres termes, la posture de l'organisation vis-à-vis du fait religieux au travail peut-elle être un élément constitutif de sa marque employeur ? Nous débuterons cette communication classiquement par la présentation d'une revue de littérature. Puis, nous présenterons notre méthodologie et nos résultats que nous discuterons dans une dernière partie.

1 – Revue de littérature

1.1 La prise en compte du fait religieux au travail (FRT) : un élément de management de la diversité par l'organisation, aux enjeux multiples

Il est aujourd'hui admis dans la littérature que la diversité est un enjeu de gestion pour les entreprises (Kossek et al., 2006 ; Garner-Moyer, 2011 ; El-Abboubi et al., 2019). Elles adoptent des politiques proactives –intégrant la diversité à la stratégie de l'entreprise, notamment dans les processus RH– ou réactives, pour faire face à une pression externe (Kirton, 2003). Autrefois l'apanage d'un seul responsable ou référent au sein des directions RH ou RSE, elles mobilisent fréquemment aujourd'hui une direction de la diversité (Bereni et al., 2017). Au-delà de la lutte contre les discriminations et du respect de la loi, mettre en place une politique de diversité recouvre des enjeux stratégiques et économiques pour une entreprise. Ces dernières années, ce paradigme de valorisation des diversités a peu à peu évolué vers un paradigme inclusif des diversités (Barth, 2018). C'est-à-dire la réunion des diversités autour d'un projet commun – l'entreprise - qui les transcende et où elles sont l'objet d'une gestion indifférenciée. Cela est synonyme d'image perçue positive bénéfique pour sa réputation ou encore d'accumulation de compétences (Bender & Pigeyre, 2010 ; Bruna & Chanlat, 2017 ; Naschberger & Baudel, 2018).

Cependant, cela ne s'applique pas à tous les critères de diversité (Sémache, 2019). Les entreprises ont longtemps refusé de gérer le fait religieux (Gebert et al., 2014 ; King et al., 2009) et il s'agit d'un critère de diversité le moins traité par la recherche en GRH (Triana et al., 2021). Plusieurs appels à la littérature ont été lancés ces dernières années à l'international, à propos de l'expression religieuse au travail, de sa gestion multiniveaux et multi secteurs, des identités au travail et de leur management inclusif (Volia et al., 2021 ; Honoré et al., 2019 ; Heliot et al., 2019 Gomez, 2012).

Il existe plusieurs définitions fait religieux au travail (Bennani, 2012 ; Honoré, 2016 ; Gaillard, 2019 ; Guillet & Brasseur, 2019) que nous adaptons et synthétisons ainsi : « l'ensemble des comportements en référence à un culte institué, ses rites, ses valeurs et ses normes qui surviennent en contexte professionnel, qu'ils soient visibles ou invisibles, identifiés ou non. Ces comportements s'inscrivent dans un parcours personnel de l'exprimant, et dépendent du contexte d'émergence des comportements (densité, culture d'entreprise, isolement, autonomie) ». Gérer le fait religieux consiste alors en *« un processus organisationnel incarné par le management de proximité, visant à encadrer l'extériorisation des religiosités en contexte professionnel, et s'appuyant en général sur des prescriptions écrites, basées sur le respect de la loi, la protection des individus, la bonne marche de la structure et son approche de la diversité* » (Volia, 2020, p.103)

88 % des demandes d'expression religieuse au travail sont individuelles, et concernent pour la plupart les jeunes travailleurs musulmans (OFRE & Institut Montaigne, 2021 ; Bouzar & Bouzar, 2009). En ce sens, Honoré (2016, 2018) établit une typologie des faits religieux au travail : ils peuvent être transgressifs – perturbant l'organisation du travail – ou le plus souvent non-transgressifs. Chaque situation est caractérisée par un tiraillement de l'individu entre son rôle professionnel et sa religiosité, ainsi que par l'étiquetage dont l'individu est l'objet au cours de ses interactions et par les normes en vigueur dans le contexte professionnel. Cela est lié à l'orientation religieuse de l'individu (Allport, 1966). Elle peut être intrinsèque, croyance viscérale en des valeurs prenant le pas sur celles de l'entreprise (Galindo et Zannad, 2012 ; Mahmoudi, 2019) ou extrinsèque, c'est-à-dire simple moyen d'affiliation à un groupe.

Dans les deux cas, c'est une composante de l'identité personnelle ou sociale des individus. Elle ne reste pas à la porte de l'entreprise (Hicks, 2002) et il s'agit pour les salariés concernés d'articuler leur activité professionnelle et leur conviction religieuse (Chenigle et al., 2019, Girin, 2019 ; Weaver & Agle, 2002). Cela débouche sur une prise de distance de l'individu, vis-à-vis de son rôle religieux ou professionnel. Si 80% des faits ne remettent pas en cause l'organisation du travail[1], ces situations au global peuvent donc être accompagnées d'une peur du regard des autres voire de stigmatisation, de frustration, ou de conflits engendrant sanction disciplinaire.

Ainsi, dans la littérature et empiriquement, la diversité religieuse est régulièrement perçue comme une source de risque (Volia & al., 2021), pour des structures qui sont simultanément de plus en plus sécularisées (Gebert et al., 2009 ; King et al., 2009) et orientées vers l'inclusion (Scharnitzky & Stone, 2018). La religion peut par exemple entrer en conflit avec d'autres thématiques de diversité comme l'orientation sexuelle, ou des pratiques organisationnelles comme l'utilisation d'un numéro employeur contraire à la Bible, voire la promotion de l'égalité femmes-hommes (Lund Dean et al., 2009 ; Brammer, 2007). En France, cela s'est illustré par le cas d'un salarié de la RATP ayant refusé de prêter serment pour l'entreprise, car jugeant cette pratique comme contraire à ses convictions religieuses.

[1] Port de signes visibles, demande d'absence, demande d'aménagement du temps de travail, prière sur le temps de pause. A l'inverse, 20% des faits sont source de perturbation : refus de mission, refus de collaborer avec des non-coreligionnaires ou des personnes du genre opposé, refus de travailler sous les ordres d'une femme, prier sur le temps de travail, prosélytisme abusif sur le lieu de travail.

L'on constate alors une hausse du nombre de procès liés à des accusations de discriminations indirectes ou directes, venant d'entreprises (81%), plus rarement de salariés (10%) ou de clients (8%), envers des salariés pratiquants ne s'étant pas vu accorder un droit de pratique ou un dû : discrimination au recrutement, à la promotion, à la tâche confiée, exclusion sociale (Bell, 2007 ; Bennani & Barth, 2012 ; Hennekam et al., 2018). Notons que des discriminations liées au genre ou à la religion peuvent également être le fait de salariés pratiquants (OFRE & Institut Montaigne, 2019), ce qui n'est à notre connaissance pas encore chiffré.

Toute discrimination réelle ou perçue a des conséquences négatives pour une entreprise : climat de travail, réputation, condamnation financière. Elles sont alors de plus en plus nombreuses à intégrer la question religieuse à leur politique de gestion de la diversité. Elles adoptent une posture qu'elles matérialisent par le biais de guides pratiques, de chartes exprimant les attendus en matière de comportement au travail, voire de formations (Barth et al., 2019 ; Laborde, 2019).

1.2 La posture de l'organisation vis-à-vis du FRT comme élément de la marque employeur : une nécessité de la convergence des valeurs individuelles et organisationnelles ?

En adoptant une posture de régulation du FRT, les entreprises cherchent à accommoder l'expression de la religion de ses salariés avec leur bon fonctionnement (Galindo & Surply, 2010). Beaucoup considèrent la gestion du FRT comme une opportunité de performance et d'avantage concurrentiel (Gelb & Longacre, 2012 ; Cash & Grey, 2000 ; Hicks, 2002). Dans la littérature, nous en identifions quatre majeures, analysées à l'angle de leur argumentation au niveau de l'individu, de l'organisation et de la société :

- le déni/refus (Galindo & Zannad, 2012, 2014) : posture au carrefour de la laïcité, de la neutralité et de l'a-religion. La religion est l'affaire de l'individu et de la société, mais pas de l'entreprise. On distingue le déni du refus ainsi : le déni est le refus de traiter les situations. Leur existence ou leur caractère religieux sont alors niés. Le refus est un rejet de l'expression des convictions religieuses.
- la tolérance/le laxisme (Galindo & Zannad, 2012, 2014) : c'est une acceptation sans réserve de l'expression des convictions religieuses pour deux motifs : la peur de ternir l'image de l'organisation qui peut être vue comme discriminante ou non-représentative de sa clientèle, et la vision de la diversité religieuse comme une richesse source de performance.
- la promotion (Barth, 2018) : si la précédente posture induit une certaine passivité de l'entreprise qui subit la diversité, la promotion est une réelle conviction des bienfaits économiques et sociaux de la diversité religieuse. Cela conduit à des adaptations parfois structurelles, pour faciliter la vie des salariés pratiquants.
- les aménagements/accommodements (Galindo & Zannad, 2012, 2014 ; Mazmudar & Mazmudar, 2005) : il s'agit d'une posture de compromis pour les entreprises. En ce sens, il s'agit de gérer les demandes religieuses au cas par cas, au regard de leur légalité, de leur impact sur l'équipe et l'entreprise (performance, image dégradée à la suite d'un départ pour motif religieux).

Ces postures sont finalement des antécédents des comportements des managers (Guillet, 2020a). En effet, elles constituent des dynamiques de régulation que les entreprises

communiquent à leurs managers de proximité, notamment par le biais de guides, apportant des réponses aux questions qu'ils se posent lors de la gestion du fait religieux. Elles contribuent en cela à la qualité de vie au travail (ANI, 2013 ; Tavani et al., 2014 ; Volia, 2020) – en participant à la manière dont le fait religieux est géré au quotidien dans l'organisation. En effet, l'activité de production sur le plan opérationnel, le relationnel et l'ambiance de travail peuvent par exemple être perturbés par l'expression/la gestion d'un FRT (Institut Montaigne, 2021 ; Chenigle et al., 2019 ; Ahmad et al., 2018 ; Bennani & Barth, 2012 ; Bouzar & Bouzar, 2009).

En externe, les valeurs inclusives d'une organisation, voire sa posture de régulation du fait religieux sont également valorisables/valorisés. Ainsi, la posture de refus affichée par PAPREC ou dans la fonction publique, et les valeurs inclusives et la posture d'accommodement propre aux grandes entreprises françaises (Orange, EDF, Total, Casino) sont de notoriété publique. Ces informations sont diffusées à plusieurs niveaux : dans les clubs et réunions interentreprises traitant du sujet religieux (Galindo & Oiry, 2021) ou via leurs sites internet adressés au grand public. Ainsi, certains prospects choisissent leur entreprise selon sa réputation quant à la liberté de pratique religieuse qu'elle concède à ses salariés – sa posture en somme. Ces informations se diffusent par le bouche-à-oreille, internet et les réseaux sociaux[2] (Pfiffelmann, 2020 ; Benraiss-Noailles et al., 2020).

Nous postulons ici que la posture de régulation FRT de l'organisation puisse être considérée comme un élément impactant son image (Galindo & Zannad, 2012, 2014 ; Guillet, 2020a ; Volia, 2020) et en cela correspondre à un élément de marque employeur. Selon Ambler & Barrow (1996, p.187), la marque employeur correspond à *« l'ensemble des avantages fonctionnels, économiques et psychologiques inhérents à l'emploi et avec lesquels l'entreprise, à titre d'employeur, est identifiée* ». Il s'agit pour une organisation de donner aux prospects une image des avantages à travailler pour elle plutôt que pour la concurrence (Maclouf & Belvaux, 2015), et ainsi attirer et fidéliser les talents (Abid-Dupont et al., 2020). Cette différenciation peut se faire autour de cinq dimensions principales (Berthon et al., 2005) :

- La valeur économique : rémunération, récompense, sécurité de l'emploi
- La valeur d'intérêt : des produits crées, appel à la créativité des individus, sens du travail
- La valeur sociale : environnement de travail positif, relationnel horizontal et vertical, ambiance de travail
- La valeur de développement : des compétences, apport pour la carrière, reconnaissance de l'employeur bénéfique pour la confiance en soi
- La valeur d'application : des connaissances acquises et possibilité de les transmettre.

Roy (2008) ajoute une dimension éthique reposant sur une culture d'entreprise forte et explicite et une organisation éthique à ces dimensions.

La marque employeur est donc intimement liée à la communication multicanaux de l'organisation (Pfiffelmann, 2020). Cependant, selon Pontier (1988), au-delà des critères tangibles liés à ses attributs indiscutables, de la façon dont l'entreprise voudrait être vue, il y

[2] Le site musulman Al-Kanz a lancé un appel en 2010, demandant aux salariés pratiquants de France de poster des photos d'eux, priant sur leur lieu de travail. Ce fut un succès, et quelques années plus tard, un site internet dédié sera créé : http://www.jepriepartout.com/

a la façon dont l'entreprise est perçue par les salariés potentiels (marque employeur externe) et vécue par les salariés actuels (marque employeur interne). La marque employeur est donc également liée aux représentations et modes de raisonnement cognitifs et/ou émotionnels des individus. En ce sens, les générations Y et Z sont fortement attachées à l'affichage de valeurs inclusives de la part des entreprises, à tel point que l'on parle désormais de marque employeur inclusive[3]. La prise en compte du fait religieux ne fait pas exception (Gaillard, 2017). Par ailleurs, au regard de ces éléments, la posture de régulation du fait religieux adoptée par l'entreprise peut s'avérer déterminante pour les prospects, dans l'attribution de valeur aux dimensions de la marque employeur.

Au regard de la littérature, nous pouvons penser qu'interdire le port de signes visibles sera susceptible d'impacter le sens au travail ressenti par la personne (valeur d'intérêt) (Chenigle et al., 2019 ; Girin, 2019) ou la perception de ce que sont des valeurs et une culture éthique (Gaillard, 2021). A l'inverse, une acceptation totale pourrait conditionner l'ambiance de travail (valeur sociale) et l'image de marque de l'organisation (Volia, 2020). Enfin, des postures plus indécises où la décision revient au manager peut laisser suspecter au candidat ou au salarié des injustices en matière de valeur économique ou de développement : refus de promotion, manque de reconnaissance (OFRE & Institut Montaigne, 2019 ; Volia, 2020). Or, toute discrimination réelle ou perçue a des conséquences négatives pour une entreprise : climat de travail, réputation, condamnation financière. De plus, en France, la question religieuse reste un angle mort des politiques de lutte contre les discriminations : les résultats de différentes opérations de testing, témoignent d'une hostilité larvée envers le foulard islamique en France (Doytcheva, 2018) et de la survivance de logiques discriminatoires au sein des entreprises (Vatteville 2010), notamment liées à la religion apparente lors de l'embauche (Valfort, 2017).

En outre, la recherche en matière de marque employeur a pu établir l'importance pour les candidats de percevoir une convergence entre leurs valeurs, leur identité et celles de l'employeur (Lievens & Highhouse, 2003). Cela s'avère déterminant dans leur intention de candidater (Cable & Turban, 2001) -ce qui commence par une attractivité de l'employeur et une attitude favorable liée à sa réputation (Benraiss-Noailles et al., 2020) ou même de rester au sein de l'entreprise. Gaillard (2021) évoque une mutation affinitaire du marché du travail, une envie d'entreprendre de certains salariés afin d'avoir une pratique professionnelle cohérente avec le mode de vie prôné par leur religion. Toutefois, même si l'individu exprime une préférence pour des organisations ayant des valeurs et une éthique, compatibles avec les leurs, on peut estimer que d'autres facteurs permettent également d'expliquer leurs choix en la matière : si on se réfère à la littérature en matière de communication marketing, on peut considérer que deux paramètres permettent de décrire l'influence du message sur le récepteur : le degré d'implication dans la catégorie de produit et la sensibilité à la marque (Kapferer, 1990). Enfin, une fois dans l'entreprise « la marque employeur doit avant tout refléter la réalité vécue par les salariés et être en mesure de communiquer auprès des candidats ciblés une proposition de valeur crédible et légitime, sans quoi elle amène à des déceptions ». (Charbonnier-Voirin et Vignolles, 2016 ; Charbonnier-Voirin et al., 2017).

Finalement, l'un des enjeux de la marque employeur semble donc être la convergence des valeurs individuelles et organisationnelles. Elle s'avère déterminante dans le cadre de l'objectif d'attractivité et de fidélisation des talents par l'entreprise, ce dans la mesure où elle

[3] https://entreprise-rh.com/linclusivite-un-facteur-clef-pour-la-marque-employeur/

impacte l'engagement envers l'organisation et le groupe de travail et est utilisée pour prédire les attitudes au travail. De plus, la religiosité des individus est dans une majorité d'études un synonyme d'engagement au travail (Benefiel & Fry, 2014) plus encore chez les femmes que chez les hommes (Roznowski & Zarzycka, 2020).

Nous cherchons donc à répondre la question suivante : **la posture d'une organisation vis-à-vis du fait religieux au travail a-t-elle un impact sur l'attrait qu'elle suscite chez les prospects ?**

En outre, Carlini et al. (2019) établissent un modèle à propos de l'importance de la communication en externe et de la concrétisation en interne d'un management responsable des ressources humaines par une entreprise, bien que cela ne s'avère pas aisé de communiquer à ce sujet par le biais des offres d'emploi (Puncheva-Michelotti et al., 2018 ; Pfiffelmann, 2020). Pour autant, une marque employeur synonyme de pratiques sociales, responsables et vertueuses facilite la motivation et l'implication des salariés actuels et futurs : équilibre vie-privée/vie professionnelle, socialisation, apprentissage et mise en pratique de principes RSE (Hagenbuch et al., 2015 ; Carlini et al., 2019). A l'inverse, les effets d'un *greenwashing,* s'avèrent négatifs en matière de réputation, mais aussi d'engagement, voire de fidélité à l'organisation (App & Büttgen, 2016). Cependant, la littérature a peu investigué les effets de l'adéquation entre les valeurs RSE affichées via la marque employeur et les systèmes de valeurs individuels des salariés potentiels. Le rapport à la religion des individus que nous étudions dans cette communication constitue justement une dimension du système de valeurs des individus. La prochaine partie exposera la méthodologie employée pour y répondre.

2 – Méthodologie

2.1 Collecte des données

Nous avons choisi pour mener cette recherche d'utiliser comme outil de collecte des données le questionnaire – ce dernier permettant une meilleure collecte de données sur des comportements délicats (Condomines & Hennequin, 2013, p. 18). Nous avons choisi de nous appuyer sur la méthodologie des scénarios qui permet de « *présenter une situation plus concrète* » qu'une simple méthode basée sur les questionnaires (Geroui, 2016, p.19) et de résoudre, de plus, la question des « *interprètes autorisés* » et des « *porte-parole qui livrent la doxa sur l'entreprise ou l'organisation et parlent « au nom » du collectif* » (Meyer, 2008, p.2) en raison du caractère sensible de notre objet de recherche (Honoré & al., 2019). De même, la collecte de données à la fois qualitatives et quantitatives est adaptée à ce type de recherche sensible. Nous proposons ainsi de collecter simultanément des données à travers un questionnaire comportant à la fois des questions ouvertes (ouvrant aux données qualitatives) et des questions fermées (ouvrant aux données quantitatives). Notre échantillon se compose de digital natives, travailleurs de demain, familiers des TIC (Guillot-Soulez & Soulez, 2015). Un pré-test fut mis en place en avril-juin 2020, consistant à administrer une première version du questionnaire à plusieurs groupes de TD lors d'un cours d'introduction à la GRH en Master1 puis à observer leurs réactions et à débriefer avec eux à la fois sur le contenu et la forme du questionnaire ainsi que sur leur compréhension de notre objet de recherche, avant de

déployer le questionnaire auprès d'un public d'étudiants de deux Universités Parisiennes entre septembre et décembre 2020. Notre choix a été de structurer notre questionnaire en 3 phases (Gerard, 2015, p.37-38). Nous avons ainsi, dans un premier temps, débuté le questionnaire par un en-tête pour présenter notre étude, en prenant soin d'y fournir des informations sur son cadre universitaire, ainsi que sur le respect de l'anonymat. Dans un second temps, nous avons mis en œuvre notre méthode des scénarios. Cette phase repose sur quatre scénarios mettant en scène des postures d'organisation différentes. N'ayant à notre connaissance aucun scénarios préexistants adaptés à notre objet de recherches, nous nous sommes, tout d'abord, appuyés sur les travaux de Galindo & Zannad (2014), Gaillard (2019), Guillet (2020), Volia (2020) pour les élaborer (Geroui, 2016), puis, nous les avons testés auprès d'un public similaire à notre échantillon lors de notre phase de pré-test. Nous avons, à titre d'exemple, pour la posture de refus opter d'une part par une explicitation de la motivation des dirigeants de l'organisation (Galindo & Zannad, 2014) et d'autres de l'illustrer par la mise en place d'outils de gestions : clause dans un règlement intérieur, charte de la laïcité. Ainsi seule la posture de l'organisation évoluait dans chacun de ces scénarios (Tableau 1) – le contexte et la présentation de l'organisation restant identique.

Tableau 1 : Présentation des différents scénarios

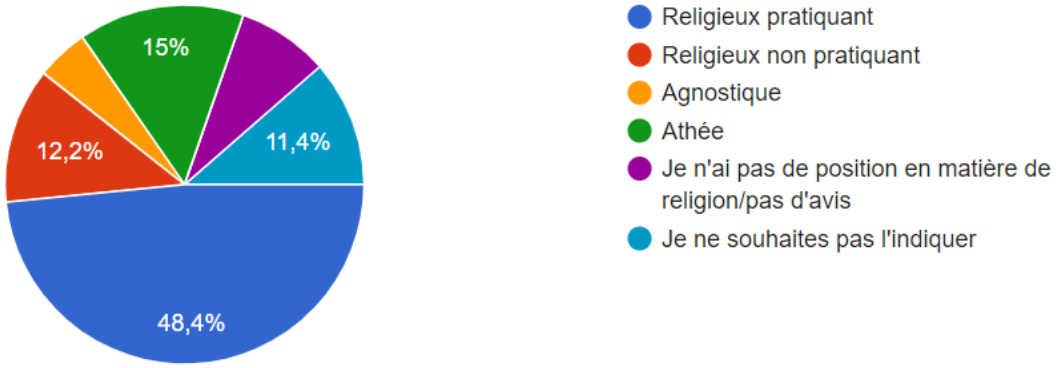
Scénario		**Posture**
1	L'entreprise Brice & al. emploie 150 salariés. Elle est implantée sur un bassin d'emploi la conduisant à intégrer une grande mixité sociale et culturelle. La masse salariale est donc variée et comprend une communauté étrangère importante. Il s'agit pour l'essentiel d'européens (Angleterre, Espagne, Portugal, Roumanie.) et d'africains (Maroc, Algérie, Congo, Sénégal). L'entreprise a donc décidé de mettre en place une politique RH de diversité. En matière de diversité religieuse, l'entreprise Brice & al. a décidé d'interdire toute expression religieuse au travail.... Son dirigeant estime en effet que la religion relève de la vie privée des salariés et n'a pas à pénétrer dans l'entreprise, peu importe la forme de son expression. Elle a mis en place une charte de la laïcité. De plus, le règlement intérieur prévoit, comme l'autorise la loi Travail du 8 aout 2016, une clause de neutralité. L'entreprise Brice & al. sanctionne systématiquement tout comportement contrevenant à cette politique RH.	Refus
2	L'entreprise Sabra & al. emploie 150 salariés. Elle est implantée sur un bassin d'emploi la conduisant à intégrer une grande mixité sociale et culturelle. La masse salariale est donc variée et comprend une communauté étrangère importante. Il s'agit pour l'essentiel d'européens (Angleterre, Espagne, Portugal, Roumanie.) et d'africains (Maroc, Algérie, Congo, Sénégal). L'entreprise a donc décidé de mettre en place une politique RH de diversité. En matière de diversité religieuse, l'entreprise Sabra & al. a décidé de laisser toutes les expressions religieuses au travail s'exprimer....sans contrôle ni limite. Les salariés peuvent ainsi porter le signe religieux de leur choix, faire la prière ou s'absenter pour les évènements religieux. Ils peuvent décider d'appliquer les règles religieuses dans l'entreprise. Son dirigeant estime en effet que limiter l'expression religieuse...peu importe sa forme...peut exposer l'entreprise à des poursuites judiciaires pour discrimination.	Tolérance / Laxisme (Laisser-faire)
3	L'entreprise Hugo & al. emploie 150 salariés. Elle est implantée sur un bassin d'emploi la conduisant à intégrer une grande mixité sociale et culturelle. La	Accommode-ments/

	masse salariale est donc variée et comprend une communauté étrangère importante. Il s'agit pour l'essentiel d'européens (Angleterre, Espagne, Portugal, Roumanie.) et d'africains (Maroc, Algérie, Congo, Sénégal). L'entreprise a donc décidé de mettre en place une politique RH de diversité. En matière de diversité religieuse, l'entreprise Hugo & al. a décidé d'adopter une politique de compromis. Elle n'est ni dans le refus ni dans l'acceptation. Elle laisse l'expression religieuse s'exprimer lorsque cela est possible. Elle propose des compromis aux salariés lorsque l'expression religieuse est gênante sous sa forme actuelle...afin de trouver avec lui une façon de la rendre acceptable par tous. Elle refuse l'expression religieuse lorsque cette dernière est inacceptable.	Aménagements (Compromis)
4	L'entreprise Pierre & al. emploie 150 salariés. Elle est implantée sur un bassin d'emploi la conduisant à intégrer une grande mixité sociale et culturelle. La masse salariale est donc variée et comprend une communauté étrangère importante. Il s'agit pour l'essentiel d'européens (Angleterre, Espagne, Portugal, Roumanie.) et d'africains (Maroc, Algérie, Congo, Sénégal). L'entreprise a donc décidé de mettre en place une politique RH de diversité. En matière de diversité religieuse, l'entreprise Pierre & al. a décidé de favoriser l'expression religieuse au travail - lorsque cette dernière ne transgresse pas la règlementation et les valeurs humanistes de son dirigeant - en proposant la mise à disposition de lieux spécifiques, ou en permettant l'aménagement des plannings. Elle propose la mise en place de temps de parole et d'échange - rémunéré - pour permettre à chacun de parler de sa foi, de ses croyances etc.	Promotion

Notre choix a été de laisser le répondant – à travers les consignes introductives communiquées – se positionner comme futur candidat où le seul critère de choix entre les structures serait la politique RH. Nous avons découpé cette phase en plusieurs temps : présentation du scénario, puis des questions visant à étudier de l'attrait entreprise. Nous avons opté pour une structuration identique en proposant les mêmes types de questions pour chacun des scénarios. Notre objectif était de faciliter la prise en main du questionnaire par les répondants. Dans la dernière partie de notre questionnaire, nous avons choisi de mettre en place un talon en vue de recueillir des données concernant l'identité (niveau d'étude, religiosité, religion, etc.) tout en veillant à lui garantir son anonymat. Nous avons notamment, dans cette phase, choisi de finir par des questions sur la religiosité du manager, estimant que le caractère sensible de cette recherche nécessitait de ne pas introduire cette variable plus tôt pour optimiser le nombre de répondants. Le questionnaire fut administré sur internet sous la forme d'un lien "google form" qui a été diffusé par des enseignants à des promotions d'étudiants de filières et niveaux différents. Notre échantillon se compose de 257 répondants se répartissant du niveau L1 au niveau M2 - la majorité étant à niveau L3 et M1. L'immense majorité des étudiants de niveau L1 et L2 sont des étudiants de DUT. Nous avons en effet choisi de nous adresser - tant que possible - à des promotions concernées directement par l'insertion professionnelle à la suite de leur cursus. Par ailleurs, la majorité des répondants sont nés en France.

La religiosité étant une des variables que nous souhaitons étudier, nous l'avons mesuré à travers deux questions dans notre questionnaire (figure 1). Ainsi, une majorité des répondants se dit "religieux" (plus de 60% des répondants) avec une majorité de musulmans et de chrétiens.

Figure 1 : Religiosité des répondants (sortie GoogleForm)



2.2 Analyse des données

Ayant collecté à la fois des données de nature qualitative et quantitative, nous avons distingué le traitement des données quantitatives et qualitatives qui se sont alimentées l'une l'autre. Dès lors que l'on conduit une recherche par questionnaire, il est possible de distinguer quatre types de variables selon la nature des données. Il s'agit des variables numérique, ordinale, nominale et textes (Moscarola, 2018, p.94-95). Comme la matrice des données nous été fournie directement par l'application « google forms » au format « .cvs », nous avons dû, dans un premier temps, identifier la nature des variables correspondant aux différentes questions de notre questionnaire. Pour chaque type de variables : numérique, ordinale et nominale, nous avons été conduits à réaliser des codages différents (Gerard, 2015, p.46-47). Ainsi, pour les variables ordinales utilisant une échelle de Likert, nous avons défini « des rangs numérotés par ordre croissant ou décroissant » et « donner un numéro de rang à la réponse ». Au niveau des variables nominales, nous avons numéroté « chaque modalité de réponse avec un chiffre entier naturel en suivant la liste prédéfinie de réponses ». (Gerard, 2015, p.47). Ceci nous a donc conduit à modifier notre matrice des données. Pour commencer, nous avons renommé nos variables avec des noms explicites facilitant notre analyse quantitative.

Ayant obtenu une matrice des données exploitable, nous avons alors soumis nos résultats à une analyse statistique, réalisée avec le logiciel de gestion et d'analyse de données statistiques (SPSS 23). Aussi avons-nous procédé à plusieurs analyses univariées visant notamment à présenter les statistiques descriptives à partir de nos données.

Nous avons alors testé le lien entre les politiques des organisations vis-à-vis du fait religieux au travail mis en œuvre à travers nos différents scénarios et l'attrait de l'organisation.

Nos données qualitatives proviennent ici d'une série de questions ouvertes. Il s'agit, comme nous l'avons déjà signalé, de la majorité des questions de notre questionnaire visant à récolter des données « texte ». Notre analyse qualitative s'effectuera directement sur ces données – sans avoir de retranscription à réaliser – la méthodologie de « l'analyse en mode d'écriture ».

Cette méthode « peut tenir lieu de stratégie unique » ou peut être « jumelée » avec d'autres méthodes (Paillé & Mucchielli, 2016, p. 201). Cette phase exploratoire fut donc l'objet d'un « travail délibéré d'écriture et de réécriture, de reformulation, d'explicitations et d'interprétation du matériau à l'étude » (Janand, 2013, p. 223). Comme la stratégie de « l'analyse en mode écriture » n'impose pas d'outillage particulier, il nous a semblé plus simple de poursuivre ce travail de « déconstruction-reconstruction » directement à partir de la suite Office. Nous avons isolé les données qualitatives dans des onglets distincts : un pour chacune des questions ouvertes, d'un nouveau fichier « .csv » sur tableur. Ainsi, pour chacun des cas de figure présenté, nous avons obtenu des éléments permettant de comprendre l'attrait ou non des répondants. Voici nos résultats.

3 – Résultats

3.1 Résultats concernant l'importance de la posture de l'organisation dans l'intention de candidater

Dans le cadre de cette recherche, nous cherchions à savoir si la posture de l'entreprise vis-à-vis du fait religieux pouvait être un élément d'attraction des futurs candidats. Pour ce faire nous avons soumis nos répondants à des scénarios mettant en scène différentes postures.

Même si l'attrait des organisations est différent en fonction des postures, nous pouvons constater qu'une majorité des répondants (52,7%) estiment ne pas tenir compte de la politique de l'organisation pour choisir leur organisation alors qu'ils sont 44,5% à en tenir compte. Ces chiffres montrent malgré tout l'importance de ce critère pour un petit peu moins de la moitié des répondants - ce qui n'est pas négligeable.

Les répondants n'accordant pas d'importance à la politique de régulation du FRT de l'entreprise le font pour deux raisons principales. La première – majoritaire - concerne leur relative indifférence à la question. Cela peut concerner des individus ayant une appartenance et une pratique religieuse, notamment chrétienne, mais pas seulement. Pour cette première catégorie de répondants, ce sont d'autres critères qui priment à leurs yeux (économiques, fonctionnels) : *« lorsque je postule dans une entreprise, c 'est surtout mon poste, mon intégration et la renommée de l'entreprise que m'intéresse.»* (Répondant 247, étudiant en L3). Pour un autre, la posture de l'organisation n'est pas *« la chose qui m'importe le plus. Il y a beaucoup d'éléments qui passent avant comme la rémunération, les missions proposés, les avantages, le temps de transport, le planning. C'est un détail pour moi »* (Répondant 256, étudiant en L3). La seconde est liée à leur volonté de séparation entre religion et travail, de laïcité, parfois reliée à une impression de neutralité régissant les entreprises françaises, souvent synonyme d'égalité : *« cela dépend, mais en France je sais à quoi m'attendre, la politique RH de la plupart des grandes entreprises en matière de religion interdit tout signe distinctifs religieux au sien d l'établissement, et j'accepte cette politique de laïcité car je ne porte pas de signe distinctif donc cette politique-là ne me gêne pas . »* (Répondante 238, étudiante en L3). Notons que chez les personnes de confession chrétienne, l'attrait pour la laïcité/neutralité semble plus présent que pour les personnes issues d'autres confessions.

À l'inverse, nos répondants accordant de l'importance à la politique de diversité religieuse de l'organisation dans le cadre de leur candidature, le justifient essentiellement de trois façons. La plus répandue est le cas de personnes pratiquantes (majoritairement de l'islam et du christianisme) qui souhaitent pouvoir concilier pratique religieuse et vie professionnelle (23 fois). Cela conditionne notamment leur bien-être au travail : *« Je pratique et la religion est importante pour moi, je me vois mal passer 80 % de mon temps dans un lieu où je me sentirai mal à l'aise »* (Répondante 163, étudiante en M1), *« En tant que personne croyante et pratiquante, ma spiritualité fait partie intégrante de mon quotidien, et de mon développement personnel. M'en voir privée dans le cadre de ma fonction serait pénalisant et petit à petit me rendrait moins attachée à l'entreprise par conséquent moins productive. »* (Répondante 79, étudiante en L3).

En ce sens, l'individu recherche une convergence de ses valeurs avec celles de l'organisation : *« Oui car dans entreprise qui m'empêche de parler de ma foi, de porter des vêtements ou des objets (devant les clients ou dans les bureaux) et bien je ne me donnerai jamais à fond pour une entreprise qui ne partage pas mes valeurs (liberté d'expression et non pas religieuse) et qui s'attarde sur mon apparence et non sur mes compétences. »* (Répondant 192, étudiant en L2). Mais cette recherche ne concerne pas uniquement les individus ayant une pratique religieuse : *« C'est important pour moi que l'entreprise pour laquelle je postule ai des valeurs similaires aux miennes. »* (Répondante 98, étudiante en L3), *« Je veux me développer dans un environnement dans lequel j'ai confiance et en accord avec mes valeurs personnelles et les principes défendus par l'entreprise. »* (Répondant 99, étudiante en M1).

Le deuxième point mis en avant par les répondants est que la posture de régulation du FRT reflète l'identité de la marque : *« Cette politique est le reflet de l'état d'esprit général de l'entreprise »* (Répondant 187, étudiant en L3), *« Cela reflète l'identité de la marque »* (Répondante 84, étudiante en M1). Les candidats – toutes sensibilités confondues - valorisent alors l'acceptation des différences quelles qu'elles soient et le rejet des discriminations (12 fois) : *« Plus de diversité religieuse, c'est plus de possibilité d'en apprendre un peu plus sur autre chose »* (Répondante 77, étudiante en DUT), *«travailler dans une entreprise ou ma religion n'est pas accepter c'est une exposition à la discrimination»* (Répondante 134, étudiante en L2) *« Oui dans la mesure où je ne veux pas travailler dans une entreprise qui insulterai ou dénigrerai les croyances d'autrui »* (Répondante 169, étudiante en M1), *« à mon sens cela montre l'ouverture d'esprit de l'entreprise et de son avancé dans la société. La diversité est un élément fort et constructif pour une entreprise. »* (Répondant 194, étudiant en L3).

Par conséquent, il est attendu de l'entreprise une honnêteté vis-à-vis de ses pratiques de gestion du FRT car cela permet aux candidats de se projeter sur les conditions de travail et d'éviter les mauvaises surprises post-embauche (17 fois). C'est le troisième point soulevé par les répondants, il apparait essentiel par exemple pour une personne découvrant l'interdiction de sa pratique une fois dans l'entreprise. Dans d'autres cas (majoritaires), cela leur donne un indice sur ce à quoi ils vont être confrontés en matière d'ambiance de travail (religion visible, communautarisme), de respect de l'identité des salariés *:* « *Oui car je suis sûr que personne ne fera de prosélytisme religieux, et que je ne serais pas déranger par des éléments visuels religieux qui ne sont pas en adéquation avec mes valeurs. De plus quand j'estime que quelqu'un se fourvoie je me sens obliger lui expliquer pourquoi donc je pense que sans cette politique il y*

aurait eu des discussions assez problématiques. *Cela impacte beaucoup mon environnement de travail visuel la manière dont vont se comporter mes collaborateurs »* (Répondant 12, étudiant en L1) *« Une pression à la pratique ou à la non-pratique catégorique traduit une sorte de droit que l'entreprise pense s'octroyer à décider de votre vie privée, ce qui ne s'arrête pas toujours à la religion et pour moi c'est non (mariage bébé allaitement loisirs etc) »* (Répondante 132, étudiante en L2), *«C'est surtout ce qui relève du communautarisme qui peut m'inquiéter. »* (Répondante 172, étudiante en M1) *« ça peut influencer mon choix lorsque la politique est trop laxiste »* (Répondante 211, étudiante en L3), *« Cela est un point important dans la vie de l'entreprise, elle peut mener a bien ou non le bon fonctionnement de l'entreprise. »* (Répondant 240, étudiant en L3).

D'ailleurs, à la question de savoir le niveau d'importance qu'ils donnent à la mise en place d'une politique de gestion du fait religieux sur une échelle de 1 à 5 (1 étant très important et 5 pas du tout important), on peut se rendre compte que 90 répondants lui donnent de l'importance (1-2), 66 répondants lui donnent peu d'importance (4-5) et 97 une importance moyenne (3).

Notre recueil de données utilisant la méthode des scénarios nous permet d'approfondir nos résultats. On s'aperçoit alors que l'organisation génère une attractivité différente en fonction de sa posture.

Figure 2 : Synthèse de l'importance de la posture pour les répondants

52,7% considèrent que la posture de l'organisation vis-à-vis du fait religieux n'est pas essentielle	Privilégient des critères économiques et fonctionnels Résulte d'une volonté de séparation entre religion et travail même chez certains répondants religieux (chrétiens majoritairement)
44,5% considèrent la posture de l'organisation vis-à-vis du fait religieux	Concilient pratique religieuse et vie professionnelle pour les répondants religieux (musulmans en majorité) La posture de régulation du FRT reflète l'identité de la marque Attente de prospects de toutes confessions d'une honnêteté de l'organisation à propos de ses pratiques de gestion du FRT afin de se projeter et d'éviter les mauvaises surprises post-embauche

3.2 Une influence et un attrait variables selon les scenarii

Nous pouvons observer une influence – positive ou négative - des différentes postures d'entreprise sur le choix des répondants d'intégrer ou non l'organisation. Ainsi pour la posture de refus nous avons 199 répondants qui souhaitent l'intégrer soit certainement soit probablement contre 179 pour le laisser-faire, 203 pour le compromis et 183 pour la promotion. En affinant nos résultats, nous observons qu'ils sont 112 à exprimer une intention certaine d'intégrer l'entreprise mettant en œuvre une stratégie de refus, contre 104 pour le

Laisser-Faire, 148 pour le Compromis et 110 pour la Promotion. On observe de même que 55 répondants disent ne pas souhaiter intégrer l'organisation lorsqu'elle met en œuvre une politique de Refus. Ils sont 73 pour le Laisser-Faire, 49 pour le compromis et 68 pour la promotion. Ainsi la posture de Compromis semble celle privilégiée par les répondants et minimisant les situations d'indécision. Le refus est de son côté la posture obtenant le plus d'indécision (87 réponses soit presque 34% des réponses). La posture de Laisser Faire semble celle ayant l'influence la moins importante. Pour le Refus et la Promotion l'influence semble similaire.

Ces premiers résultats peuvent être complétés par l'attrait pour chacune des postures mesurées par une échelle de Likert en 5 points. Si on compare les positions extrêmes (« tout à fait d'accord » et « pas du tout d'accord »), on se rend compte que 44 répondants se disent totalement attirés par la posture de Refus. Ils sont 24 pour le Laisser-Faire, 70 pour le Compromis et 58 pour la Promotion. A l'inverse, 40 répondants se disent totalement en désaccord par la posture de Refus et donc non-attirés par une entreprise adoptant cette position. Ils sont 47 dans ce cas à propos de la posture de Laisser-Faire, 19 à propos du Compromis et 29 à propos de la Promotion. Ces résultats sont confirmés si l'on ajoute aux positions extrêmes les positions plus nuancées (« d'accord » et « pas d'accord »).

On peut ainsi observer que la posture de Compromis se démarque comme étant celle générant un attrait maximal. En effet, on retrouve certains thèmes récurrents dans les justifications des répondants, parmi lesquels : liberté (15 fois), impartialité (8 fois), équilibre (5 fois), non-discrimination (4 fois), juste limite (3 fois) : *« C'est une entreprise qui en termes de valeurs, se rapproche plus de ce que je recherche : de la tolérance, du respect envers toutes les autres diversités. Elle me donne l'impression de vouloir intégrer tout le monde à la vie professionnelle, quelques soient nos différences. »* (Répondante 11, étudiante en DUT) *« cette proposition est acceptable car on peut entrer dans l'entreprise avec nos signes religieux et permet de se respecter entre individu car tout comportement compromettant ne sera pas accepté* » (Répondante 10, étudiante en DUT).

La principale limite de cette posture perçue par les candidats concerne la limite imposée par l'entreprise (12 fois). Où se situe la frontière et qui en décidera ? Ne sera-ce pas là source de conflits, voire de discriminations ? *« Les règles ne sont pas vraiment claires, je ne pourrais pas intégrer cette entreprise »* (Répondante 16, étudiante en DUT), *« Qui va décider de ce qui est gênant ? Une croix c'est OK mais pas le voile ? C'est trop aléatoire et susceptible de discriminer »* (Répondante 83, étudiante en M1) *« Comme dit l'expression « tu leur donnes ça ils prennent ça » donc je pense qu'il serait préférable de ne pas laisser la moindre opportunité aux employés d'abuser de leurs droits. »* (Répondant 166, étudiant en M1), *« Non je n'exercerais pas dans cette entreprise car elle serait discriminante et baignerait dans le conflit permanent avec l'interdiction de pratiques ou signes dits "inacceptables". »* (Répondant 210, étudiant en L3). Cette question reste ainsi en suspens, et le doute ne pourra être levé qu'à la condition d'une cohérence entre marque employeur interne et externe : *« Je pense que j'accepterais tout de même d'intégrer l'entreprise mais si je la trouve discriminante au fil du temps, je la quitterai »* (Répondante 122, étudiante en M1) *« J'attendrai d'en savoir plus sur la société et si ce système de compromis est profitable à tous »* (Répondante 137, étudiante en M1)

En revanche, le Laisser-Faire est celle qui attire le moins les répondants. Ceci se justifie par les mêmes arguments expliquant la popularité de la posture de Compromis. Les répondants – toutes sensibilités confondues - valorisent la liberté de pratique, le respect des convictions de chacun et l'équité, mais ces éléments sont conditionnés à une fermeté de l'entreprise et de la ligne managériale et des frontières claires entre ce qui est permis et ce qui ne l'est pas. Cette posture apparait donc comme la plus éloignée des attentes des répondants.

En outre, notre analyse nous permet de comparer plus précisément les résultats pour les postures de Refus et de Promotion. Ainsi, la stratégie de Promotion semble se détacher en ayant plus de répondants souhaitant « tout à fait » intégrer l'organisation (58 contre 44) - et inversement beaucoup moins de répondants « Ne souhaitant pas du tout » intégrer l'entreprise (29 contre 40). Nous l'expliquons en deux points : d'une part ce qui prime dans les deux cas, c'est la priorisation de la mission de travail. D'autre part, une fois ce cadre posé, nous constatons la primauté chez un nombre de supérieur de répondants d'une approche positive et inclusive du sujet, à une approche centrée sur la restriction des libertés. Pour la posture de promotion, les arguments employés sont autour de la tolérance d'autrui : *« En apprendre davantage sur les croyances d'autrui durant un temps réservé pour est une démarche intéressante. »* (Répondante 54, étudiante en DUT), *« C'est un bon concept de partager et d'informer les autres de ce sujet »* (Répondante 75, étudiante en DUT), *« Oui car c'est une bonne politique qui intègre tout le monde et laissant tout le monde s'exprimer et faire des compromis tout en intégrant et en apprenant plus sur les religieux d'autrui. Cela crée l'acceptation et le respect. »* (Répondante 70, étudiante en DUT)

On constate toutefois des réticences liées à la crainte des conflits et à la séparation religion-travail sur fond de laïcité et d'égalité qui prennent le pas dans le cas de la posture de refus : *« L'entreprise ne prend pas en compte la religion des salariés car elle relève de la vie privée et favorise la laïcité au travail pour pas supprimer les différences liés à la religion »* (Répondant 48, étudiant en DUT), *« Les convictions religieuses peuvent parfois être préjudiciable a l'entreprise et dans ce cas-là il semble compréhensible les décisions de l'entreprise. Toutefois la politique RH de cette entreprise est rigide ce qui peut déranger certains individus et déroger à l'efficacité de l'entreprise »* (Répondant 105, étudiant en M1)
Ainsi, la tendance qui semble ressortir de notre étude est qu'une partie importante - même s'ils ne sont pas majoritaires - des étudiants interrogés peuvent être amenés à tenir compte de la posture de l'organisation lorsqu'ils choisissent d'intégrer une entreprise. L'organisation a d'ailleurs un attrait différent en fonction de la posture de l'organisation - le compromis étant la posture la plus attractive pour notre échantillon.

4 – Discussion

Nos résultats permettent de constater que pour notre échantillon la posture de l'organisation vis-à-vis du fait religieux constitue un élément de marque employeur. Si nous reprenons les dimensions de la marque employeur établies par Berthoin et al. (2005), la posture de régulation du FRT s'inscrit dans plusieurs d'entre elles. Elle a principalement une valeur sociale : la posture de l'entreprise est directement reliée à l'ambiance de travail. Ainsi, c'est un premier indice pour les candidats de ce qui sera permis au sein de l'entreprise, de ce à quoi ils seront confrontés visuellement, et du degré de tolérance auquel ils peuvent s'attendre.

C'est finalement un aperçu de la QVT au sein de l'organisation (Volia, 2020), ce qui peut conditionner leur choix.

Selon les individus, une posture trop permissive ou trop restrictive peut être source de refus de candidater. Cependant, on retrouve de fortes tendances partagées par la grande majorité des répondants : un objectif principal qui reste l'exercice de la mission professionnelle et la mise au second plan de la religion en contexte professionnel (Galindo et Zannad, 2012), un attrait pour l'inclusion et l'équité, ainsi qu'un rejet des discriminations, mêlé à une crainte vis-à-vis des conflits. Ainsi, l'avancement professionnel reste l'objectif majeur évoqué par un grand nombre de répondants. Il s'accompagne souvent d'une crainte d'être discriminé. Cela ramène la posture aux dimensions économiques et de développement de la marque employeur : une pratique religieuse perçue négativement peut faire craindre des blocages en matière de carrière aux candidats. En outre, un nombre important de répondants évoque l'importance de leur propre adhésion aux valeurs de l'entreprise, qu'elles soient favorables à la diversité ou - pour les adhérents à une religion – respectueuse de leur pratique.

Ce fort intérêt pour l'identité de l'entreprise, traduite par la posture de régulation du FRT nous évoque deux éléments. Premièrement, les dimensions de la marque employeur reliées au sens perçu du travail (Berthoin et al., 2005), et à l'aspect éthique et vertueux de la culture d'entreprise (Roy, 2008 ; Carlini et al., 2019). Deuxièmement, cela nous ramène à la notion de congruence des valeurs individuelles et organisationnelles (Kristof, 1996). Ici, les données qualitatives recueillies, alimentent la thèse de la nécessité d'une congruence subjective entre valeurs individuelles et organisationnelles. Par exemple, les individus pratiquants n'apparaissent pas guidés uniquement par l'adéquation avec leur valeur religieuse. Cela reste un point décisif dans l'intention de candidater, conditionnant leur bien-être, et leur futur engagement (Roznowski & Zarzycka, 2020), mais d'autres paramètres peuvent parfois entrer en ligne de compte dans leur prise de décision : le plan de carrière, le salaire, les capacités de développement, l'ambiance de travail. Ainsi, on ne peut s'en tenir à une approche basée sur la congruence objective lorsque l'on traite cette question. Une étude complémentaire nous semble intéressante à ce stade, sur cette question des congruences des valeurs individuelles et organisationnelles.

En outre, il n'est à ce stade pas possible d'établir de hiérarchisation formelle entre les différentes postures. En effet, nous avons pu constater d'une part que la stratégie de compromis semble celle attirant le plus grand nombre de répondants. Toutefois, nos résultats montrent une attraction de l'ensemble des quatre postures – avec des résultats assez proches. Il nous semble en cela intéressant de poursuivre notre recherche afin de croiser certaines de nos variables.

En effet, le choix d'intégrer une organisation résulte d'un processus cognitif et/ou émotionnel. Plusieurs facteurs peuvent alors influencer l'individu. En dehors de critères purement économiques ou lier aux conditions de travail, le futur salarié peut également tenir compte de tout élément en lien avec sa personne. Nous pouvons ainsi nous demander si la religiosité ainsi que la culture de l'individu peuvent être considérés comme des facteurs internes pouvant influencer les comportements des individus (Guillet & Brasseur, 2019 ; Cintas & al., 2020). La religiosité des répondants – voire leur religion – ne peuvent pas expliquer l'attrait de la posture de promotion et de la plus faible attraction de la posture de refus ?

Dans un contexte culturel marqué par la rationalité (Voynnet-Fourboul, 2011), et l'omniprésence de la laïcité, l'étude de l'impact de la religiosité est peu développée en Sciences de Gestion en France…même si certains travaux commencent à s'intéresser à cette question (Cintas & al., 2020 ; Guillet & Brasseur, 2019 ; Guillet, 2020 ; Honoré, 2019). La religiosité – c'est-à-dire la « disposition sentimentale par rapport à la religion » conduisant à un niveau d'engagement religieux - est source de valeurs, et en ce sens participe à la prise de décision et à la formation de l'intention chez l'individu (Leeuw et al., 2015). Sa prise en compte par l'organisation peut donc constituer un élément de différenciation, et donc permettre d'attirer les candidats, mais également participe à la constitution d'un contrat psychologique et donc contribuer à l'implication et à la fidélisation des collaborateurs. En cela, il nous semble qu'une analyse en utilisant ce cadre théorique serait tout à fait pertinente pour comprendre la formation des attentes liées à la marque employeur liée à la politique RH de gestion du fait religieux au travail.

Toutefois cette relation, conformément à la littérature en psychologie des religions (Saroglou, 2003), est modérée par la culture française basée sur la sécularisation et la rationalisation. La laïcité – et son appréhension – peut donc influencer le rapport de l'individu à l'expression religieuse au travail. Ainsi, les individus semblent, lorsqu'ils sont sous influence de la culture française, privilégier les termes de « spiritualité » et d'« humanité » au terme « religiosité » pour expliquer leurs comportements, même si en définitive, cela ne signifie pas une absence d'impacts de la religiosité à la fois sur leurs mécanismes de raisonnements cognitifs (Leeuw et al., 2015) et leurs attentes. A cet égard, le contexte français serait particulier – même si cela n'exclue pas de retrouver sur le territoire français d'autres influences culturelles – notamment sous l'effet de la mondialisation (Banon & Chanlat, 2019). Ceci pourrait expliquer certains de nos résultats pouvant paraitre comme contre-intuitifs. Nous pensons notamment à la position de certains répondants religieux – essentiellement liés à la religion chrétienne - vis-à-vis de la place de la religion au travail : ces derniers souhaitant une stricte séparation entre le privé et le professionnel. Il ressort ainsi une distinction d'appréhension face à la question de la régulation du fait religieux au travail qu'il conviendrait d'explorer davantage. Une étude de la place et de l'imprégnation du contexte culturel français, tant individuel qu'au niveau des communautés religieuses, nous semble être un prolongement intéressant à notre étude.

Même si la sécularisation influence les représentations des individus (Saroglou, 2003), les salariés demeurent en attente de tolérance et de communication. Ils se disent par ailleurs prêts à quitter l'organisation si cette dernière n'est pas compatible avec leurs valeurs, afin de privilégier une structure avec laquelle ils seront en adéquation. En faisant le lien entre religiosité et « éthique », on peut en effet estimer qu'il pourrait y avoir une première relation entre religiosité et marque employeur. En effet, en étant compatible avec certaines valeurs, telles que la bienveillance ou la sécurité (Schwartz & Huismans, 1995), et en dictant certains comportements, la religion peut être source d'une certaine éthique. Celle-ci peut se retrouver et se développer dans le cadre d'une spiritualité moderne (Saroglou, 2003) et plus globalement dans des valeurs devenues sécularisées (Lenoir, 2007, p.21-22).

De la même manière, nous suggérons l'existence d'une relation entre la culture et la marque employeur. La culture – se caractérisant en France par le rapport particulier entre religion/État à travers le rapport à la laïcité – peut en effet impacter la vision de l'individu sur la question religieuse. Il serait en cela intéressant d'étudier l'influence de la culture sur nos résultats - les

managers faisant beaucoup référence à ce concept lorsqu'il explique leur manière d'appréhender le fait religieux au travail (Guillet, 2020a, 2020b). Il est donc probable qu'il en soit de même pour les futurs salariés. La religiosité peut en ce sens influencer la nature des promesses et du message que l'organisation véhicule à travers son impact sur le contrat psychologique ou plutôt des contrats psychologiques (Rousseau, 1995) résultant du marketing RH (Roy, 2008 ; Ewing & al., 2002).

Au niveau du contrat psychologique social, la religiosité influencerait les croyances associées aux obligations des individus. Elle pourrait se répercuter au niveau du contrat psychologique normatif, à travers la présence et l'émergence de communauté ayant un ensemble de croyances et obligations communes. De même la religiosité pourrait avoir un impact sur le contrat psychologique tacite à travers la grille de lecture des évènements et donc les interprétations des tiers. Ainsi, la religiosité pourrait à terme influencer le contrat psychologique *stricto sensu*.

Implications managériales

Ainsi, la posture de régulation du fait religieux n'est pas un choix anecdotique pour une entreprise : elle impacte certains aspects de sa perception par les candidats à l'emploi. Alors, plusieurs points nous paraissent à souligner. Premièrement, il s'agit pour une entreprise d'adopter une posture non-discriminante, neutre à l'égard de toutes les convictions et inclusive (Gaillard, 2019 ; OFRE & Institut Montaigne, 2020). Par ailleurs, si nos résultats montrent que la posture de compromis est celle qui suscite le moins de polémiques et subit le moins les influences des facteurs internes et que d'autre part, il n'existe toutefois pas de posture type à recommander aux organisations, un choix est forcément contextualisé au regard de l'histoire de l'entreprise, de ses objectifs, de son contexte et des salariés qui la composent (Volia, 2020). La cohérence de la posture apparait essentielle (Berger-Rémy et al., 2020). Il s'agit d'une part d'une cohérence entre la posture affichée et celle réellement pratiquée par l'organisation, d'une cohérence vis-à-vis de la gestion du fait religieux entre les différents niveaux hiérarchiques et pour finir d'une cohérence entre la posture de l'organisation, la composition de sa masse salariale mais également la culture de l'organisation.

Limites et pistes de recherche

Notre échantillon mériterait d'ailleurs d'être élargi. En effet, ce dernier étant composé pour moitié d'étudiants se disant « religieux » avec une part importante de répondants adhérant à l'islam, nous pouvons constater que sa composition diffère de celui de la société française. Il serait en cela intéressant d'élargir notre étude. Gaillard (2019) ou Guillet (2020) ayant montré que la forme juridique de l'organisation – et notamment son appartenance au secteur public – peuvent être des facteurs explicatifs tant des postures que des comportements managériaux, il nous semble intéressant d'étudier si cela pourrait être élargi également aux salariés et/ou futurs salariés. Ainsi un répondant se destinant ou travaillant dans le secteur public aurait-il un attrait différent ? Nos scénarios ne situant dans le secteur privé, nos

résultats sont-ils d'ailleurs également valables pour la fonction publique ou les organisations assimilées ?

Conclusion

À ce stade notre étude permet aux organisations du secteur privé et au management tant stratégique qu'opérationnel de mesurer l'importance de la manière dont le fait religieux est géré dans la structure. Il serait en cela intéressant de se diriger vers la mise en place d'une typologie mesurant l'attractivité des différentes postures et/ou comportements managériaux en fonction notamment des religiosités des salariés ou futurs salariés. En outre un approfondissement de notre recherche par un recueil de données quantitatives nous permettrait de croiser l'intention de candidater et les préférences en matière de posture avec différentes variables, telles que la religiosité, l'âge, le genre, le niveau d'étude.

BIBLIOGRAPHIE

[1] Aggrawal R. & Swaroop P. (2009), "Effect of employer brand image on application intentions of Bschool undergraduates", *Vision-The Journal of Business Perspectives*, vol. 13, n° 3, p. 41-49.

[2] Ambler T. & Barrow S. (1996), "The employer brand", *The Journal of Brand Management*, vol.4, n° 3, p. 185-206.

[3] Amyotte L. (2017). *Méthodes quantitatives : applications à la recherche en sciences humaines*. Montréal: Pearson.

[4] App S., et Büttgen M. (2016), "Lasting footprints of the employer brand : Can sustainable HRM lead to brand commitment?", *Employee Relations*, vol. 38, n° 5, p. 703-723.

[5] Backhaus K., & Tikoo S. (2004), "Conceptualizing and researching employer branding", *Career Development International*, 9(4/5), 501-517

[6] Banon P., & Chanlat J. (2019), « Le principe français de laïcité et le pluralisme religieux en milieu de travail. Réflexion comparée à partir des principaux constats contemporains », in Ozbilgin, M. et Chanlat, J. (dir.), *Management et diversité*. *Approches thématiques et défis sociopolitiques*. Tome 2, 2019, Presses De L'université Laval, pp. 243-285.

[7] Barth I. (2018). *Manager la diversité : De la lutte contre les discriminations au leadership inclusif.* Paris : Dunod

[8] Barth I., Brasseur M., & Volia J-C. (2019), « De nouvelles thématiques de formations aux adultes : le cas management du fait religieux. Etude de la relation entreprise/prestataire ». In : *GRH, RSE et emplois, vers de nouvelles approches inclusives*. (pp. 59-82). Paris: Vuibert

[9] Benraïss-Noailles L., Lhajji D., Benraïss A. & Benraïss B. (2016). Impact de la réputation classique et de l'e-réputation sur l'attractivité des entreprises en tant qu'employeurs. *Question(s) de management*, 15, 71-80.

[10] Berger-Remy F., Delmas S. & de Villartay S. (2020). Entre désenchantement et pragmatisme, les stratégies des collaborateurs face aux incohérences entre la marque et le vécu de travail. *Décisions Marketing*, 99, 37-59.

[11] Berthon P., Ewing M. & Hah L.L. (2005). "Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding", *International Journal of Advertising, vol. 24*, n° 2, p. 151-172.

[12] Bertrand J.R. (1997). « Éléments pour une géographie de la religiosité ». *Norois*, 174, 215-233.

[13] Bouzar D., & Denies N. (2014). *Diversité convictionnelle : comment l'aborder ?* Europe : Academia

[14] Cable D.M. & Turban D.B. (2001). Establishing the dimensions, sources, and value of job seekers'employer knowledge during recruitment, *Research in Personnel and Human Resources Management*, vol. 20, p. 115-164

[15] Carlini J., Grace D., France C. & Lo Iacono J. (2019). The corporate social responsibility (CSR) employer brand process : Integrative review and comprehensive model, *Journal of Marketing Management*, vol. 41, n°2, p. 182-205

[16] Charbonnier-Voirin A., Laget C., & Vignolles A. (2014). L'influence des écarts de perception de la marque employeur avant et après le recrutement sur l'implication affective des salariés et leur intention de quitter l'organisation. *Revue De Gestion Des Ressources Humaines, 93*(3), 3.

[17] 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*, 63-82,10-12.

[18] Charbonnier-Voirin A., & Vignolles A. (2016). Enjeux et outils de gestion de la marque employeur : point de vue d'experts. *Recherches en Sciences de Gestion*, 112(1), 153.

[19] Chenigle S., Richard S., & Grima F. (2019). La gestion de la révélation du voile au travail : Types et stratégies de dévoilement. Actes du 30ème congrès de l'AGRH - La GRH peut-elle sauver le travail ? - du 13 au 15 novembre 2019, IAE de Bordeaux

[20] Cintas C., Héliot Y. & Sprimont, P-A. (2020), Religious accommodation in France : decoding managers' behaviour, *Employee Relations,* Vol. 43 No. 1, pp. 83-107.

[21] Condomines B., & Hennequin E. (2013). Étudier des sujets sensibles : les apports d'une approche mixte. RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 5(1), 12-27.

[22] Creswell J.W., & Plano Clark V. (2011). Designing and conducting mixed methods research. 2nd edition. Sage: Thousand Oaks, CA.

[23] Gaddam S. (2008). Modeling employer branding communication: The softer aspect of HR marketing management, ICFAI *Journal of Soft Skills*, vol. 2, n° 1, p. 45-55.

[24] Gaillard, H. (2019). « Open the black box » : postures de régulation du fait religieux au travail et justice organisationnelle. Une étude de cas multiples enchâssée. Thèse présentée et soutenue au Mans, le 3 décembre 2019. Sous la Direction du Professeur Thierry Jolivet.

[25] Gaillard, H. (2021). Entrepreneuriat et religion : vers une mutation affinitaire du marché du travail ? Le sentiment d'exclusion en question [1]. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 67(67), 5-21.

[26] Gaillard H., & Jolivet T. (2019). L'entreprise émancipatrice. Dépasser la régulation du fait religieux au travail par le disputatio. *Revue des Sciences de Gestion*, n°297/298, 89-101.

[27] Galindo, G. & Oiry, E. (2021). Gérer les faits religieux au travail : le rôle d'un club de réflexion pour partager et déployer des dispositifs de gestion. Annales des Mines - Gérer et comprendre, 1(1), 37-48

[28] Galindo G., & Surply J. (2010). Quelles régulations du fait religieux en entreprise ? *Revue internationale de psychosociologie*, 16(40), 29-54.

[29] Galindo G., & Surply J. (2013). Quel processus d'apprentissage de la gestion du fait religieux dans les entreprises françaises ? *Management international*, 17, 37–49.

[30] Galindo G., & Zannad H. (2012). Chapitre 2 : Quelques clés pour mieux gérer le fait religieux en entreprise. In E. Barth (Ed.). *Management et Religions*, (pp. 61-82). Caen : Editions EMS.

[31] Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir,*7(1), 23-42.
[32] Gelb B.D., & Longacre T.E. (2012) Acknowledging religious diversity: Opportunities and Challenges, *Business Horizons*, 55(5), 509-518.

[33] Gomez P-Y. (2012). Religions et management : éléments pour un programme de recherche. In Isabelle Barth (coord.), *Management et Religions*. Éditions EMS, pp 15-35.

[34] Guillet O. (2020a). Proposition d'une typologie des stratégies de comportements managériaux en présence de faits religieux au travail. Résultats d'une étude exploratoire dans le contexte français. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 66(66), 189-220.

[35] Guillet O. (2020b), Le comportement des managers en présence d'un fait religieux au travail. Étude exploratoire des facteurs contextuels et des dynamiques comportementales

sous le prisme de la théorie du comportement planifié. Thèse de doctorat, Université de Paris.

[36] Guillet O., & Brasseur M. (2019). Le comportement des managers face au fait religieux. Apports de la théorie du comportement planifié. *Revue des Sciences de Gestion*, n°297-298(3), p.11-17

[37] Guillot-Soulez C. & Soulez S. (2015). La communication de recrutement à l'épreuve des digital natives : un état de l'art, in T. Stenger, *Digital natives : culture, génération et consommation*, Editions Management & Société (EMS), p.309-334.

[38] Hagenbuch D. J., Little S. W., & Lucas D. J. (2015). Beyond Association: How Employees Want to Participate in Their Firms' Corporate Social Performance. *Business and Society Review*, 120(1), 83-113.

[39] Héliot, Y., Gleibs, I. H., Coyle, A., Rousseau, D. M., & Rojon, C. (2019). Religious identity in the workplace: A systematic review, research agenda, and practical implications. Human Resource Management, 59 (2), 153–173.

[40] Hennekam S., Peterson P., Tahssain-Gay L. & Dumazert J.P. (2018). Managing religious diversity in secular organizations in France, *Employee Relations*, 40(5), 746-761

[41] Hicks D.A. (2003). *Religion and the Workplace: Pluralism, Spirituality*, Leadership, Cambridge University Press.

[42] Honoré L. (2016). Le fait religieux au travail : l'entreprise du 21ème siècle face à ses démons, in Brasseur M. (dir.), *L'Ethique et l'Entreprise*, Paris, L'Harmattan, p. 181-192.

[43] Honoré L. (2018). La religion au travail : de la gestion de la déviance au management de la diversité. Actes du 29ème congrès AGRH, 29 au 31 octobre 2018 – IAE de Lyon

[44] Honoré, L., Galindo, G. & Zannad, H. (2019). Religion et management : État des lieux et perspectives de recherche sur un sujet sensible. *Revue française de gestion*, 281(4), 59-77.

[45] Jain S. (2013). Employer branding and its impact on CSR, motivation and retention of employees using structural equation modeling, *Delhi Business Review*, vol. 14, n° 2, p. 83-98.

[46] Janand, A. (2013). Développer les talents par la mobilité interne dans les grandes entreprises françaises (Thèse de doctorat), université Paris II Panthéon-Assas.

[47] Laborde V. (2019). Le religieux dans le répertoire d'action local de l'Éducation nationale. Les praticiens face aux prescriptions centrales. *Sociologies pratiques*, 39(2), 31-43.

[48] Leeuw A. D., Valois P., Ajzen I., & Schmidt P. (2015). Using the theory of planned behavior to identify key beliefs underlying pro-environmental behavior in high-school students: Implications for educational interventions. *Journal of Environmental Psychology*,42, 128-138.

[49] Lievens F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees, *Human Resource Management*, vol. 46, n° 1, p. 51-69.

[50] Lievens F. && Highhouse S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer, *Personnel Psychology*, vol. 56, n° 1, p. 75-102

[51] Maclouf E., & Belvaux B. (2015). Contribution de la marque employeur à l'attractivité : Les limites des approches cognitives analytiques. *Revue De Gestion Des Ressources Humaines, 98*(4), 45-57.

[52] Mark P. & Toelken K. (2009). Poisoned by a toxic brand: A worst case scenario of employer branding. A case study of a Fortune 100 technology firm, *Organization Development Journal*, vol. 27, n° 4, p. 21-29.

[53] Paillé, P. & Mucchielli, A. (2016). L'analyse qualitative en sciences humaines et sociales, Paris, Armand Colin.

[54] Pfiffelmann J. (2020). Campagnes publicitaires de recrutement sur Facebook et LinkedIn : à quel niveau de personnalisation vaut-il mieux recourir ? *Décisions Marketing*, 99, 17-36

[55] Puncheva-Michelotti P., Hudson S. & Jin G. (2018). Employer branding and CSR communication in online recruitment advertising, *Business Horizons*, vol. 61, n° 4, p. 643-651.

[56] Robinson S.L., Kraatz M.S. & Rousseau D.M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: a longitudinal study, *The Academy of Management Journal*, vol. 37, p. 137-153.

[57] Roy S.K., (2008). Identifying the dimensions of attractiveness of an employer brand in the Indian context. *South Asian Journal of Management*, 15, 4, 2008, p. 110-130

[58] Rożnowski B., & Zarzycka B. (2020) Centrality of Religiosity as a Predictor of Work Orientation Styles and Work Engagement: A Moderating Role of Gender, *Religions*,

[59] Saroglou V. (2003). Spiritualité moderne. *Revue Théologique de Louvain*,34(4), 473-504.
[] Saroglou V., Kaelen R., & Bègue L. (2015). *Psychologie de la religion : de la théorie au laboratoire.* Louvain-la-Neuve (Belgique): De Boeck supérieur.

[60] Scharnitzky, P., & Stone, P. (2018), *L'inclusion dans les organisations : de la posture à la pratique*, Livre AFMD

[61] Schwartz S. H. (2006). Les valeurs de base de la personne : théorie, mesures et applications. *Revue française de sociologie*, 47(4), 929.

[62] Schwartz S., & Huismans, S. (1995). Value Priorities and Religiosity in Four Western Religions. *Social Psychology Quarterly*, 58(2), 88-107.
[63] Soulez S., & Poujol F. (2020). Marketing et GRH : un avenir commun ? *Décisions Marketing,* 99, 5-16.

[64] Tavani J., Lo Monaco G., Hoffmann-Hervé L., Botella M., & Collange J. (2014). La qualité de vie au travail : objectif à poursuivre ou concept à évaluer ? *Archives des Maladies Professionnelles et de l'Environnement,* 75(2),160-170.

[65] Triana M., Gu P., Chapa O., Richard O., & Colella A., (2021) Sixty years of discrimination and diversity research in human resource management: A review with suggestions for future research directions, *Human Resource Management*, 60, 1, (145-204)

[66] Volia J-C. (2020), *Gestion du fait religieux et tensions de rôle des managers de proximité : une recherche-intervention au sein d'une grande entreprise française de télécommunications*. Thèse de doctorat soutenue le 18 décembre 2020 à l'Université de Paris, sous la direction des Professeures Isabelle Barth et Martine Brasseur

[67] Volia J-C., Guillet O. &Gaillard H. (2021), Fait religieux au travail : vers une structuration d'un objet d'étude en GRH ?, *@GRH*, à paraître.

[68] Voynnet-Fourboul C. (2014). *Diriger avec son âme: leadership et spiritualité*. Cormelles-le-Royal: Management et Société.

[69] Weaver G., & Agle B. (2002). Religiosity and Ethical Behavior in Organizations: A Symbolic Interactionist Perspective. *The Academy of Management Revue*, Janvier, Vol.27, n°1, p. 77-97.

[70] Willaime, J. (2003). La religion : un lien social articulé au don. *Revue du MAUSS*, 22(2), 248.

[71] Yao N. (2013). Communication de recrutement et/ou marque employeur? *Communication & management*, 10(2), 73-85.