

# 17<sup>èmes</sup> Rencontres Internationales de la Diversité

## LA GESTION DE LA DIVERSITÉ CONTEXTUELLE ET ENRACINÉE



01 et 02 Décembre 2022

Faculté des Sciences Juridiques, Economiques  
et Sociales, Agdal-Rabat (Maroc)  
Avenue des Nations Unies, B.P. 721 Agdal-Rabat

## SOMMAIRE

<b>Éléments favorisant l'inclusion des étudiants internationaux de la part de la société d'accueil : un contexte où s'entrecroisent des volontés institutionnelles et personnelles.....</b>	<b>5</b>
<i>Marie-Noëlle ALBERT et Nadia LAZZARI DODELER (Université du Québec à Rimouski, Canada)</i>	
<b>L'accessibilité numérique au service de l'inclusion professionnelle des déficients visuels au Maroc.....</b>	<b>26</b>
<i>Ahmed BELGAID, Adil CHERKAOUI et Yasmina BENNIS BENNANI (Université Hassan II, Maroc)</i>	
<b>L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique : l'exemple des collectivités territoriales.....</b>	<b>42</b>
<i>Anne Françoise BENDER (CNAM, France), Marie José SCOTTO (IPAG BS, France), Yvette RAMOS (consultante) et Manel GUECHTOULI (IPAG BS, France)</i>	
<b>Pourquoi les femmes ne perçoivent pas l'écart salarial : une exploration terrain à travers la théorie de la privation relative.....</b>	<b>66</b>
<i>Niâma CHELYAT et Doha SAHRAOUI (Université Cadi Ayad, Maroc)</i>	
<b>Favoriser la diversité dans les conseils d'administration : Évaluation d'un programme de formation auprès d'organisations et de leaders de la diversité.....</b>	<b>87</b>
<i>Christina CONSTANTINIDIS (Université du Québec, Canada)</i>	
<b>Les trajectoires professionnelles des femmes : un labyrinthe, rempli de frustrations.....</b>	<b>116</b>
<i>Annie CORNET (Université de Liège, Belgique), Muriel SAINT SAUVEUR (Women Masterclass, France) et Manal EL ABOUBI (Université Mohamed V, Maroc)</i>	
<b>RSE, Diversité et Performance : Conciliation des objectifs économiques et sociaux.....</b>	<b>140</b>
<i>Soumaya DLIMI et Khawla BERAKKAB (Université Hassan II, Maroc)</i>	
<b>Articulation travail-famille : de la nécessité d'une perspective selon le genre au Maroc.....</b>	<b>170</b>
<i>FARAH Asmaa (Université Sultan Moulay Slimane, Maroc)</i>	

## SOMMAIRE

<b>Multinationale et politique de gestion des ressources humaines : quelle(s) adaptation(s) aux différents contextes d'implantation? Le cas de la posture de régulation du fait religieux.....</b>	<b>185</b>
<i>Olivier GUILLET (Université de Toulon, France), Jean-Christophe VOLIA (Université Catholique de l'Ouest, France) , Amina SAYDI (Université Paris Cité, France) et Sarra CHENIGLE (Université Gustave Eiffel et UPEC, France)</i>	
<b>La gestion de la Diversité, défis et leviers : une perspective québécoise de ce changement organisationnel.....</b>	<b>209</b>
<i>Mouna LACHEGAR et Nathalie LEMIEUX (Université du Québec à Montréal, Canada)</i>	
<b>La carrière des femmes enseignantes et leur progression en grade supérieur au sein des universités congolaises. Une étude appliquée aux établissements de l'enseignement supérieur et universitaire de la ville de Bukavu.....</b>	<b>227</b>
<i>Bibish MASOKA WAMTU (ISC Bukavu, Congo)</i>	
<b>Pratiques de gestion et perception des carrières universitaires des femmes au Liban.....</b>	<b>244</b>
<i>Abir MOUKADDEM et Anne-Françoise BENDER (CNAM, France)</i>	
<b>Le financement participatif au Sénégal et son rôle dans le financement de l'entrepreneuriat féminin: une approche empirique.....</b>	<b>265</b>
<i>Mamadou N'DIONE (Université de Bourgogne, France), Marie José SCOTTO (IPAG Business School, France) et Hicham SBAI, (ENCG El Jadida, Maroc)</i>	
<b>Leadership genré et déviance comportementale.....</b>	<b>290</b>
<i>Imane OTMANI (Université Cadi Ayyad, Maroc)</i>	
<b>Formes de diversité contextuelle et enracinée dans la communication interculturelle des pays Subsahariens. Le cas de la République Démocratique du Congo.....</b>	<b>306</b>
<i>David PATA KIANTWADI (IFASIC, Congo)</i>	
<b>Construire une métrique de la diversité et de l'inclusion.....</b>	<b>321</b>
<i>Jean-Marie PERETTI (Essec Business School, France)</i>	

## SOMMAIRE

<b>L'entrepreneuriat féminin et ses approches de financement : étude exploratoire.....</b>	<b>335</b>
<i>Doha SAHRAOUI et Amina EZZAHZI (Université Cadi Ayyad, Maroc)</i>	
<b>La paternité, enjeu de diversité en entreprise : les freins et les leviers à la participation des pères.....</b>	<b>356</b>
<i>Diane-Gabrielle TREMBLAY (Université Téléq, Canada)</i>	
<b>Zones de contacts inversés et stratégies de réduction des tensions identitaires des minorités culturelles.....</b>	<b>379</b>
<i>Sondes ZOUAGHI (Université de Rouen Normandie, France), Amina BÉJI-BÉCHEUR (Université Gustave Eiffel, France) et Hédia ZANNAD (NEOMA BS, France)</i>	

## **Éléments favorisant l'inclusion des étudiants internationaux de la part de la société d'accueil : un contexte où s'entrecroisent des volontés institutionnelles et personnelles**

ALBERT, Marie-Noëlle

Université du Québec à Rimouski

[marie-noelle\\_albert@uqar.ca](mailto:marie-noelle_albert@uqar.ca)

LAZZARI DODELER, Nadia

Université du Québec à Rimouski

[nadia\\_lazzaridodeler@uqar.ca](mailto:nadia_lazzaridodeler@uqar.ca)

### **Résumé**

La mobilité internationale des étudiants est de plus en plus importante, notamment vers les pays occidentaux. De plus, ces étudiants, notamment en mobilité longue vivent des difficultés particulières. Cette communication vise donc à comprendre des éléments mis en place par la société d'accueil favorisant une inclusion de ces étudiants. Des entrevues menées au sein de plusieurs pays francophones occidentaux, auprès d'étudiants et de personnes en lien avec leur accueil ont été réalisées. Elles ont montré à la fois les difficultés qu'ils vivent et les pratiques d'inclusion possibles de les diminuer. Ces pratiques sont de deux ordres : une prise en charge institutionnelle et au-delà de ce qui est prescrit par la tâche, l'investissement personnel des employés. Ces deux types de pratiques, conjointement, semblent importantes pour permettre l'inclusion des étudiants.

### **Mots clés**

Étudiants internationaux, institutions, personnes

## **1. Revue de littérature**

### **1.1. La mobilité étudiante internationale**

Les universités ont toujours cherché à recruter à l'international, mais aujourd'hui le phénomène a explosé (Kotorov et al., 2019). En effet, selon Yang (2020), le nombre d'étudiants internationaux (dans le monde) est passé de 1,3 million en 1993 à 4,85 millions en 2016, avec

des projections à 8 millions en 2025. Le nombre de permis d'études aux étudiants internationaux, au Canada, a été multiplié par 4,6 entre 2000 et 2018 (Kotorov et al., 2019). Les universités occidentales sont souvent considérées comme ayant un système de savoirs valides et valables auxquels les autres se comparent, permettant ainsi, des ressources économiques importantes à l'occident, via d'importants frais de scolarité et de subsistance (Beine et al., 2014; Stein & Da Silva, 2020). Cette prédominance du savoir issue des universités occidentales pose des questionnements de relations de pouvoirs inégales (Grantham, 2018; Stein & Da Silva, 2020). Grantham (2018) a montré que la mobilité des étudiants internationaux au sein des universités canadiennes répond à une approche instrumentale des universités. En effet, elles développent leur marketing pour accroître leurs revenus (Camilleri, 2020). C'est un vrai business (Stronkhorst, 2005). La qualité des services universitaires peut être reliée aux expériences-étudiants et ainsi, les étudiants qui les vivent seraient les meilleurs ambassadeurs pour en attirer de nouveaux (Camilleri, 2020), notamment pour ceux en provenance du même pays (Beine et al., 2012).

Les mobilités internationales d'étudiants sont étroitement liées aux migrations en vue d'intégrer le marché du travail de la société d'accueil (Shields, 2019), même si elles peuvent être expliquées par des motivations différentes, une mobilité de « loisirs » pour les étudiants provenant des pays occidentaux (Terrier, 2009). Depuis de nombreuses années, il existe un autre type de mobilité, allant des pays du sud vers ceux du nord, suivant les liens des anciennes colonies (Mazzarol et Soutar, 2002). Or les conditions de vie précaires des étudiants (notamment africains ou latino-américains) et les difficultés d'accès à l'emploi font en sorte qu'il existe un « gaspillage des cerveaux » et non seulement un pillage de ces cerveaux par les pays occidentaux (Bolzman & Guissé, 2017).

D'un point de vue plus large, une idée clé dans le mouvement des étudiants internationaux est le « push-pull ». Le « push » peut impliquer des facteurs économiques et sociaux dans le pays d'origine de l'étudiant tandis que le « pull » fait référence aux facteurs d'attraction du pays de destination (Cowley & Hyams-Ssekasi, 2018). Quelles que soient leurs motivations, les étudiants internationaux vivent de nombreuses difficultés. En effet, ils sont à la fois éloignés de leur milieu d'origine, de leurs familles, habitudes, cultures ; et ils vivent le regard des autres comme étant un étranger (Maïnich, 2015; Gagnon, 2018). Selon Ramachandran (2011), les étudiants internationaux sont confrontés à de nombreux défis : notamment les questions financières, académiques, la maîtrise de la langue, les enjeux culturels et sociaux, et les procédures administratives universitaires. Toutefois, les effets positifs de la migration sont

indéniables, les personnes qui ont vécu ces expériences ont pu gagner en connaissance de soi, autonomie, indépendance, responsabilité, compétences interculturelles, ... (Gagnon, 2018). C'est pourquoi nous voulons étudier comment favoriser le développement durable de la mobilité internationale étudiante en limitant les défis et en permettant aux effets positifs d'opérer, tant au niveau des personnes, que des universités ou des communautés (d'accueil et d'origine).

De plus, il existerait une inadéquation entre les croyances et les pratiques du corps professoral par rapport aux étudiants internationaux. D'une part, de nombreux professeurs ont une opinion positive sur l'idée d'internationalisation et l'arrivée de plus d'étudiants internationaux. Ils apprécient l'exposition à d'autres cultures. D'autre part, les professeurs ont exprimé des réserves quant à leurs propres rôles dans le travail avec une population étudiante changeante et ne veulent pas adapter leurs pratiques à des étudiants culturellement diversifiés (Haan et al., 2017).

Keller-Gerber (2015) distingue la mobilité courte (comme les étudiants Erasmus, par exemple, et la mobilité longue). Nous allons plutôt nous intéresser à cette mobilité longue. En effet, depuis quelques décennies, cette mobilité n'est plus synonyme d'élite, mais plutôt comme « un potentiel immigrant déguisé » (Keller-Gerber, p109). D'ailleurs très récemment, le gouvernement du Québec a annoncé un investissement financier de 80 M\$ pour inciter la venue des étudiants internationaux dans les établissements d'études postsecondaire, en région. Pour pouvoir bénéficier de cette mesure, les étudiants internationaux devront être inscrits à temps plein dans un programme d'étude en français dans les secteurs des technologies de l'information, du génie, de la santé et des services sociaux, de l'éducation et de l'éducation à la petite enfance, secteurs dans lesquels la pénurie de main d'œuvre est criante. S'ils répondent à ces critères, ils payeront les mêmes droits de scolarité que les étudiants québécois (Fournier et Richert, 2022).

## **1.2. Le rôle de la société d'accueil dans l'inclusion des étudiants internationaux en mobilité longue**

La stigmatisation sociale vécue par les étudiants en mobilité longue, découlant de leurs statuts « d'étrangers » a des effets sur leurs relations, leurs vulnérabilités, leurs frustrations, leurs angoisses ou leurs hontes (Keller-Gerber, 2015). Or, les universités utilisent des moyens importants pour attirer ces étudiants (Camilleri, 2020). Il est nécessaire que les étudiants et l'université d'accueil se prépare aux différences culturelles (Kwiatkowska-Ciotucha, 2021). En effet, selon Kwiatkowska-Ciotucha (2021), ces universités d'accueil sont les causes de nombreuses tensions et situations stressantes inutiles.

C'est pourquoi cette communication vise à explorer les difficultés vécues par les étudiants internationaux en mobilité longue au sein d'universités du nord et des pratiques de ces sociétés d'accueil pour en favoriser l'inclusion.

## 2. Approche méthodologique

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). 73 entrevues de 45 minutes en moyenne, ont été réalisées dans quatre pays différents occidentaux francophones, auprès d'étudiants internationaux et de personnes en lien avec leur accueil, selon la méthode du guide d'entrevues (Patton, 2014). Le *tableau 1* présente le portrait des différentes personnes interrogées. Des thèmes à aborder ont été préalablement définis selon la catégorie de personne interrogée. La méthode a pour but de faire émerger de la connaissance. Les entrevues sont retranscrites intégralement et analysées thématiquement via le logiciel N'Vivo (version 1.5.1). L'analyse de données est en cours.

*Tableau 1 : portrait des personnes interrogées*

	Québec		France		Belgique		Luxembourg		Total des personnes rencontrées
	H	F	H	F	H	F	H	F	
Relations internationales	4			6	1	7	1		19
Professeur.e.s, chargé.e.s de cours, maitres de conférences	2	3	5	1	2	3	3		19
secrétaires en contact direct avec les étudiants et administration des étudiants		1	1	3			1	4	10
Personnel de soutien	1		1	1	3				6
Étudiants internationaux	3	1	3	4	3	4		1	19
Total des personnes rencontrées	10	5	10	15	9	14	5	5	73



### 3. Résultats - discussion

Les résultats ont montré à la fois les difficultés vécues par ces étudiants internationaux en mobilité longue (que l'on retrouve dans la littérature) et des pratiques d'inclusion. Pour chacun de ces points, les résultats sont présentés et sont suivis d'une discussion.

#### 3.1 Les difficultés vécues par les étudiants

##### 3.1.1 Résultats

Plusieurs difficultés sont ressorties, qu'elles soient financières, administratives, matérielles, sociales ou académiques.

###### 3.1.1.1. Financières

Une des premières difficultés vécues par les étudiants internationaux

*C'est souvent difficile pour les étudiants de payer les frais de scolarité, surtout pour ceux qui n'ont pas de bourses. J'ai vu de nombreuses histoires d'horreur avec des cercles vicieux entre les résultats, des cours échoués, encore plus de difficultés financières, ... (PQ06-F<sup>1</sup>)*

Une des sources de financement est l'emploi étudiant. Mais, comme le souligne l'extrait ci-dessous la crise sanitaire a eu un effet néfaste sur les occasions d'emploi des étudiants

*Avec la crise sanitaire actuelle, toute chose n'est pas facile, surtout pour trouver un job étudiant, c'est pas facile, il faut travailler au moins pour financer ses études, c'est pas facile. (EIF18-F)*

Au Québec, la situation est différente.

*Au mois de février, fin février ou fin mars ou mi-mars, je sais plus, j'ai postulé dans un hôtel là-bas, Saint-Germain, et ils m'ont pris là-bas, j'ai travaillé quelques semaines là-bas et j'ai arrêté, avec le covid puis tout, dès que j'ai arrêté, après, j'étais pas stable financièrement, du coup, j'ai appliqué à WalMart et ils m'ont pris, et j'ai commencé à travailler là-bas je pense en avril, en avril jusqu'en avril, et j'ai laissé, j'ai eu là-bas un an d'expérience. (EIQ01-H)*

---

<sup>1</sup> La codification des entrevues indique : le type de personne interrogée EI (étudiants internationaux) ou P (professionnel); le pays de l'entrevue : F (France), B (Belgique) ou Q (Québec); le numéro de l'entrevue, le genre de la personne (H = homme ou F = femme).

Au Québec, les étudiants internationaux semblent avoir vécu, malgré la COVID, une situation plus propice à trouver un emploi étudiant, ce qui leur a permis de ne pas se trouver en grande précarité.

### *3.1.1.2. Administratives : les contraintes liées à l'obtention des titres de séjour*

Elles peuvent être un obstacle à l'arrivée en temps et en heure pour le début de la session.

*Je suis venue avec un retard d'un mois et deux semaines, pour trouver un rendez-vous pour le visa, c'était pas facile, donc on m'a retardée, je suis venue avec un retard de 1 mois et 2 semaines, et quand je suis venue, ils ont fait déjà presque la moitié des cours. (EIF18-H)*

*Je pense à une étudiante tunisienne qui était ici, qui a fait tout son cursus de bacc ici, qui avait le goût de réussir ses études, qui communiquait peu sur son état, mais qui était très, comment dire ça, elle voulait montrer vraiment que tout allait bien, puis elle était très convaincante, mais où il y avait de moins en moins de nouvelles, des travaux qui se rendaient pas, et surtout au bout d'un moment, je sais pu par quelles circonstances c'était arrivé mais elle avait perdu, ah oui c'est ça, son permis d'études arrivait à échéance avant la fin de ses études, et elle avait pas de nouvelle de la part du ministère. En fait, elle faisait beaucoup d'anxiété, est-ce qu'elle allait avoir une réponse à temps pour réussir à finir son bacc. (PQ05-H)*

Comme le soulignent ces verbatims, les papiers administratifs sont un stress pour les étudiants internationaux avant et pendant les études.

### *3.1.1.3. Matérielles : l'obtention d'un logement*

Ci-dessous, les étudiants expriment leurs difficultés à prendre possession d'un logement.

*À mon arrivée déjà pour entrer dans la résidence c'était horrible, parce que j'avais un bus et il est arrivé après 16h, donc l'accueil était fermé et ils m'ont pas attendue, alors qu'ils savaient que j'allais arriver après 16h, donc je ne comprenais rien, j'avais pas de téléphone [...] j'arrive avec mes valises et tout est fermé, j'ai dû chercher un hôtel, et après le lendemain, je suis allée à la résidence pour dire – est-ce que je peux entrer dans ma chambre et tout, ils m'ont dit non, parce qu'il faut un compte dans une banque, ok, et là je commence à aller voir les banques et expliquer mon séjour, et là ils me demandent mon statut domicile, ben non je peux pas parce que je ne suis pas encore entrée dans la résidence, allons donc vous pouvez pas ouvrir un compte, j'ai fait ça, je pense que je suis allée dans 4 banques jusqu'à temps d'aller dans ma banque et rencontrer ma conseillère, elle m'a écrit une lettre en disant oui on peut pas ouvrir un compte et tout, donc je suis allée à la résidence, c'était déjà fermé, j'ai donné la lettre, on m'a regardée de travers, rires, et on m'a laissée entrer dans ma chambre. Donc c'était très compliqué. (EIF20F)*

*Le logement, c'est la chose qui nous crée le plus d'anxiété en ce moment. (PQ02-H)*

*Dans les résidences, ça ne passe pas trop, trop mal, dans les appartements privés, dans les locations privées, oui, ça peut être difficile. Parce que soit le logement n'existait pas ou le propriétaire ne rend pas la caution. Mais en général, on ne se mêle pas trop de ça, ça relève du privé. Ce qu'on peut faire, on essaye de les guider en fait. On les guide alors vers le service qui s'appelle, alors le Centre J, le Centre jeunesse, le centre J à Liège où ils peuvent avoir des conseils de type juridique, divers conseils et assistance Sinon, une collègue qui a étudié le droit peut parfois aider les étudiants en regardant le bail, etc. et conseiller les étudiants. (EIB2-F)*

Les difficultés d'accès à un logement sont des sources de stress pour les étudiants internationaux.

#### *3.1.1.4.Sociale : l'appartenance à deux communautés*

Il n'est pas évident pour les étudiants de vivre sur leur terre d'accueil tout en gardant un lien avec leur famille et leurs proches.

*Il y a pas d'heures, les étudiants étrangers, c'est jour et nuit puis c'est normal aussi, des fois sont au Québec mais sont encore dans le fuseau horaire de l'autre côté, fait que, des fois on essaie de défaire ça, c'est pas simple, parce que l'étudiant qui veut voir ses parents des fois ben, il va connecter la nuit ou peu importe, il fonctionne un petit peu à l'envers. (PQ02-H)*

*On a des étudiants qui travaillent la nuit pour pouvoir payer leurs études du jour, ils étudient le jour, ils travaillent le soir et le début de la nuit et ils font du Skype avec leur famille aux petites heures du matin, ils font une sieste d'une heure et ils retournent aux études. (PQ05-H)*

Et ceci est encore plus vrai en cas de crises politiques.

*Donc parmi ces soucis, il y a la crise sanitaire, et il y a aussi la crise politique au Mali, qui ont un peu perturbé le travail. (EIF19-H)*

#### *3.1.1.5.Académique : l'intégration à l'université*

Nombreux sont les étudiants internationaux qui vivent et qui voient des difficultés d'intégration auprès des autres étudiants.

*L'intégration, c'est pas aussi facile que ça avec les locaux, les différences sociologiques et tout ça. J'ai pu connaître quelques étudiants étrangers, plus avec les étudiants étrangers, on a des relations, on va dire, on s'appelle souvent, souvent on peut s'envoyer des textos juste pour prendre de nos nouvelles, et pas de relations plus avancées, genre des relations amicales où vous sortez ou vous mangez ou vous êtes un peu plus proches, en fait, ça c'est pas évident en fait. (EIF19-H)*

*La plus grosse difficulté pour les étudiants étrangers reste effectivement de s'intégrer auprès des étudiants locaux parce que ces étudiants-là arrivent en général en 3ème, voir en 4ème année parfois même 5ème. Les étudiants belges ont déjà leur groupe d'amis. Dans les travaux de groupe, il y a des enjeux. Parfois, ils sont un peu, ils sont un peu frileux, voilà, ils ne sont pas toujours ouverts parce qu'ils ne connaissent pas les étudiants et ce sont des étudiants de passage aussi. Quand ils restent un an, c'est déjà plus facile d'arriver à s'intégrer ça donne plus de sens. Alors, quand ils parlent français, forcément, ça aide aussi. (EIB2-F)*

*Dès mon premier jour en classe, automatiquement, j'ai remarqué que, ça je sais pas si c'est un type de discrimination ou pas, mais dans les salles de classe, ben j'ai été vraiment choqué de voir des Africains d'un côté et, ben des Blancs de l'autre côté, en fait, ça m'a choqué, ça m'a vraiment choqué de voir qu'on travaille comme ça. Ben c'était vraiment triste pour moi en fait, oui. Là là, dans les salles de classe, tu entres, tu vois les Québécois d'un côté, les Africains d'un côté, et ça c'est vraiment un peu moche. (EIQ01-H)*

*Le fait qu'on est là des mois et des mois, ne pas être trop en contact avec les étudiants, bon on se voit c'est vrai avec les autres étudiants, mais les interactions ne sont pas là. (EIF15-F)*

Dans les extraits suivants, les étudiantes parlent de la fermeture des personnes issues de la société d'accueil, mais soulignent également leurs parts de responsabilité dans leur non-intégration.

*À la fac, c'était compliqué de s'intégrer parce qu'il y avait beaucoup de monde, tellement nombreux, et puis les gens ne sont pas trop avenants, ils sont un peu renfermés sur eux [...] puis aussi, je ne suis pas quelqu'un de très sociable. (EIF25-F)*

*J'arrive, personne me parle, personne te regarde, tout le monde est comme ça, il y a des gens qui partent et tout, et j'ai été choquée parce qu'on connaît pas du tout ça au Brésil, on a une proximité avec les professeurs et tout, on connaît tout le monde dans notre promo, c'est vraiment différent et là j'ai eu un choc de réalité, j'ai dit – ok maintenant c'est moi pour moi, c'est ma responsabilité, si moi je réussis pas, il n'y a comme rien à faire, et c'était là que j'ai eu un déclic j'ai vraiment gagné en maturité parce que là je me suis dit – bah, c'est ça, ça va vite. (EIF20-F)*

Les difficultés augmentées par l'accentuation des différences culturelles,

*Puis la réalité sociale de la France est un peu différente de la réalité africaine, parce que dans la réalité africaine, c'est plus du social qui est développé, les gens se disent bonjour, les gens se connaissent, ici c'est un peu différent du coup. (EIF15-F)*

*Il y en avait du Sénégal qui, un étudiant qui recherche vraiment tout seul dans son petit appartement en résidence en confinement, s'ennuyait de sa famille, n'avait pas le sentiment qu'il devait parler de ce qu'il vivait ici à sa famille, mais parce qu'il ne voulait pas les inquiéter, mais ni non plus à ses collègues étudiants. Parce qu'il avait le sentiment qu'ils comprendraient pas ce qu'il vivait. Il ne parlait pas non plus avec ses compatriotes parce que dans sa culture, on parle pas des difficultés. (PQ03-F)*

*L'encadrement surtout avec le COVID, ça reste un peu comme vous le savez, je suis cent pour cent sur les bancs. Je me sens mieux si je suis en classe. Oui, en présentiel, je suis plus productif. J'ai toujours. J'ai toujours travaillé comme ça, mais au Sénégal, on m'a éduqué dans cette base. Donc ça peut, pour freiner vraiment, de devoir faire un zoom. (EIQ01-H)*

Les étudiants peuvent vivre également des difficultés liées aux adaptations aux types d'exigences académiques d'un pays à l'autre

*Les difficultés académiques sont trop difficiles. (PQ02-H)*

*Les travaux d'équipe, ça c'était une affaire qu'on connaît, les travaux d'équipe ou l'accueil dans les cours, c'est très, c'était plus difficile avec les étudiants québécois, ça c'était un aspect. La mise à niveau, il y en avait plusieurs qui se sentaient pas à niveau quand ils arrivaient, quelques-uns, c'est ça, mauvaise prise en compte de l'étudiant et de son niveau. (PQ07-H)*

Ainsi de nombreuses difficultés ressortent qu'elles soient académiques ou non.

### **3.1.2 Discussion**

Quelles que soient leurs motivations et comme le montrent la diversité des extraits ci-dessus, les étudiants internationaux vivent de nombreuses difficultés. En effet, comme l'affirment Ramachandran (2011) ou Germain et Vultur (2016), les étudiants internationaux sont confrontés à des défis d'ordre financier (PQ06-F), au manque d'appartenance du nouveau milieu académique (EIF25-F; EIF15-F) pouvant entraîner de l'isolement (PQ03-F), aux difficultés langagières et aux différences culturelles dans le système éducatif : méthodes d'apprentissage, évaluations etc. (Pilote et Benabdeljalil, 2007) (PQ02-H; PQ07-H).

Antérieurement à la COVID-19, les défis d'ordre financier étaient déjà liés aux frais de scolarité, et aux frais de subsistance (Prairie Research Associates, 2004) (PQ06-F). Avec la COVID-19, ces difficultés se sont accentuées (EIF15-F; EIF21-H) ce qui a rendu le paiement des frais de scolarité encore plus ardu et le coût de la vie encore moins abordable (Association canadienne des professeures et professeurs universitaire, 2020). Ainsi, les difficultés financières

font en sorte que le parcours universitaire devient plus difficile aussi (Poyrazli et Grahame, 2007) (**PQ06-F**).

En France, comme en Belgique ou encore au Québec, il est difficile pour les étudiants internationaux récemment arrivés de s'intégrer auprès des étudiants locaux (**EIF19-H; EIB02-F; EIQ01-H; EIF15F**). Ces derniers ont leurs habitudes, leurs amis et ont déjà formé des groupes de travail à l'université (**PQ03-F; EIF15-F**). Du coup, les étudiants internationaux se regroupent plutôt entre eux (**EIF19-H**) comme l'a démontré Paquin et Hock (2014). La barrière de la langue peut aussi entraver la bonne compréhension des cours ce qui va avoir une incidence sur la performance scolaire des étudiants internationaux (Trice, 2003). De plus, « Quand une personne vit plusieurs appartenances culturelles, tout conflit entre elles et leurs croyances, installe la dialogique au sein de l'esprit individuel lui-même » (Morin, 1991, p30). Les étudiants internationaux vivent plus ou moins bien cette dialogique, par exemple avec une vie de jour dans la société d'accueil et une vie de nuit virtuelle avec leur pays d'origine (**PQ02-H; PQ05-H**). Si ces désagréments plus ou moins graves, peuvent être inhérents au processus migratoire, d'autres sont plus lourds de conséquence. En effet, ces étudiants internationaux sont à la fois éloignés de leur milieu d'origine, de leurs familles, habitudes, cultures (**PQ03-F; EIQ001-H; EIF15-F**); et ils vivent le regard des autres comme étant un étranger (Mäinich, 2015; Gagnon, 2018). Toutefois, le choc culturel (**EIF20-F**) permet aussi de gagner en résilience et d'aller à la rencontre de l'Autre et s'en sortir grandi (Lazzari Dodeler et Albert 2020).

Pour pallier ces difficultés, certaines pratiques d'inclusion peuvent être mises en place. Ce sera l'objet de la section suivante.

### **3.2 Quelques pratiques favorisant l'inclusion des étudiants internationaux**

Nos résultats distinguent deux types de pratiques. Celles provenant des institutions et celles initiées par des personnes. Cette deuxième pratique est quasi inexistante dans les écrits scientifiques.

#### **3.2.1 Résultats Une prise en charge institutionnelle**

##### *3.2.1.1 Résultats*

En France, une des parties prenantes de la mobilité, Campus France<sup>2</sup>, est très active dans la prise en charge des étudiants internationaux qui viennent en France par son intermédiaire.

---

<sup>2</sup> Campus France est un organisme public créé en 2010 dans le but de promouvoir à l'étranger le système d'enseignement supérieur et de formation professionnelle français.

*Les boursiers ont cette chance, quand ils arrivent, ils sont pris en main par Campus France, et même avant d'avoir un logement étudiant, Campus nous trouve un hébergement, des hôtels acceptables où on peut résider avant de trouver le logement étudiant. Souvent, c'est un mois ou un mois et demi, Campus paye je pense, c'est 80% je pense, et nous on paye les 20% des hôtels, avant d'avoir le logement étudiant. (EIF19-H)*

Des universités peuvent mettre en œuvre des actions pour favoriser l'accueil.

*Le programme de jumelage fonctionne très bien et on a de très bons résultats. On peut vraiment mettre des étudiants en lien des étudiants qui sont ici à L'UQAR, des étudiants qui sont ici depuis une année qui connaissent les repères à L'UQAR, qui peuvent aiguiller des nouveaux étudiants qui sont encore arrivés, ce qui est bien, c'est qu'on leur permet de s'échanger leurs courriels avant qu'ils arrivent. Quand ils arrivent, ils ont déjà une personne de référence, des gens seront capables de communiquer facilement avec quelqu'un avec qui ils ont confiance. Ça c'est vraiment un plus qu'on a créé, l'autre chose qu'on a fait c'est vraiment le Salon d'accueil, salon d'accueil, normalement, les deux premières semaines de la rentrée, toujours avec le concept du pair aidant. (PQ02-H)*

*Tout le monde par exemple ne demande pas un parrain, moi je trouve ça un peu dommage, Je leur dis prenez un parrain! Ils ont mis en place un système où ils offrent un chèque, un chèque cadeau, on va dire pour que les étudiants pour qu'ils aillent boire un verre ensemble. Un chèque de 20 euros, une fois comme ça pour aller manger un petit sandwich et boire un verre ensemble, ça c'est avec leurs filleuls. Donc ça, c'est chouette. C'est vraiment pour amorcer la pompe. (PB02-F)*

Certaines institutions ont apporté un soutien financier et humain, aux étudiants durant la COVID.

*L'UQAR, non seulement ils ont bien géré la covid, mais ils ont vraiment bien géré les étudiants, vraiment qui ont vécu le temps de la covid. Oui vraiment, on a réussi à vraiment à avoir, je pense au début de la covid, chaque 15 jours ou chaque mois, je sais plus, 600\$, donc vraiment pour moi, vraiment ça c'est un soutien vraiment remarquable que l'UQAR nous a apporté, oui vraiment. Elle nous a vraiment aidés dans cette crise de covid, vraiment. Et je trouve ça vraiment remarquable, vraiment c'était une belle action. (EIQ01-H)*

*ben avec la covid, oui, on s'est vraiment adaptés, on a vraiment, avec la covid, on a mis beaucoup de choses en place, les services aux étudiants, pas moi principalement, plus Elisabeth, des espaces de discussion, tout ça, tu vois, notre psychologue a même mis des trucs*

*de yoga aussi, je sais pas si t'as vu passer ça, elle faisait des séances live de yoga, on a vraiment essayé le plus possible d'animer nos étudiants, fait que c'est ça, en gros, on a vraiment essayé de s'adapter, moi mes rencontres, je les ai faites principalement en Zoom, beaucoup de courriels malheureusement là, mais vraiment vraiment beaucoup de Zoom, beaucoup de téléphones aussi, des rendez-vous téléphoniques, mais on a été extrêmement sollicités pendant la pandémie, ça été assez intense, surtout quand que le président Macron a décidé qu'il voulait rapatrier tous les Français là, là c'était vraiment l'enfer, il a vraiment fallu envoyer un courriel à tous les étudiants leur demander c'est quoi leur intention, est-ce que t'as l'intention de quitter? Est-ce que t'as l'intention, est-ce que t'as de l'aide financière? Fait qu'on a vraiment fait une grosse opération, on a donné plusieurs milliers, on a été définitivement l'université la plus généreuse du réseau UQ, on a vraiment donné beaucoup de sous aux étudiants étrangers pendant la pandémie, au printemps 2020, fait que ça ça été vraiment une organisation superbe, on a relancé les étudiants, on a toute colligé l'information dans un tableau, puis ceux qui étaient éligibles, ils ont vraiment eu de l'aide financière de plusieurs milliers, c'est ça, dans le fond, on a demandé à des gens, pendant la pandémie, qui avaient peut-être un petit peu moins d'ouvrage, étant donné qu'ils étaient pu en présentiel, de nous aider. C'est Régis Beaulieu qui a piloté ça cette campagne-là, fait que, ça vraiment, ça donné toute qu'un coup de main à nos étudiants, on est très fiers de ça. (PQ02-H)*

Les institutions peuvent également effectuer des démarches préventives, comme l'instauration d'un cours de Communication et relations interethniques (de 45 heures) facilitant un cheminement interculturel.

*Ça [ce cours de communication et relations interethniques] nous a vraiment aidés beaucoup à comprendre non seulement la société, comment aborder les gens, s'intégrer vraiment. (EIQ01-H)*

Mais parfois, pour certains étudiants internationaux non-francophones, la langue pour suivre un tel cours peut être un obstacle

*Il y avait un cours sur la gestion de la diversité, mais la professeure n'a plus souhaité le donner parce que c'était compliqué à gérer, c'était un cours en anglais pour les étudiants en échange. Elle le donne déjà en français par contre, mais là tout le monde ne peut pas suivre le cours en français, mais elle le donne toujours en français. Elle a éprouvé un peu de soucis donc, voilà. Elle a décidé d'arrêter en plus aussi du reste, ce n'était pas un cours vraiment reconnu. (EIB2-F)*



### 3.2.1.2 Discussion

L'enseignement des compétences culturelles permet de concevoir les personnes comme étant uniques et des combinaisons complexes de nombreuses influences **(EIQ01-H; EIB2- F)**. Ces cours limitent la tendance à réduire des individus à un aspect de leur vécu (Egan et Bendick, 2008). Ainsi, cela peut permettre d'aller au-delà des préjugés et des stigmatisations. Voir l'étudiant international comme une personne (Mounier, 1946) et pour que cet étudiant se voit plus comme une personne également. De plus, ce genre de cours peut permettre la création de réseaux, si important dans la réussite sociale et académique de l'étudiant.

D'un point de vue purement instrumental, les institutions doivent investir dans des ressources adéquates pour permettre aux étudiants de vivre une expérience de qualité **(PQ02-H)** et permettre l'attraction de nouveaux étudiants internationaux (Camilleri, 2020). En effet, le rôle des institutions devrait être le développement d'identités multiculturelles et de prévention de chocs culturels, en apportant du support pour les étudiants, comme pour les enseignants (Stronkhort, 2005). Selon Albert et Lazzari Dodeler (2022), l'inclusion est liée à la notion de communauté de personnes. En effet, l'inclusion signifie que l'on a à la fois le caractère unique des personnes qui est mis de l'avant et leur appartenance à des communautés. Ainsi, les institutions qui mettent en place des pratiques, permettent aux étudiants de se sentir exister en tant que personne et d'éviter certains écueils et de faire du lien avec les autres. **(EIQ01-H)**

De plus, les actions pour favoriser l'inclusion ne serait pas uniquement l'apanage des institutions, mais également celui des personnes. C'est que nous allons voir dans la sous-section suivante.

### 3.2.2 Des initiatives personnelles

#### 3.2.2.1 Résultats

Les extraits ci-dessous montrent les pratiques posées par certains enseignants pour faire face aux difficultés rencontrées par les étudiants.

*J'ai des camarades, ils ont eu un pourcentage élevé de plagiat, du coup, le prof les a contactés, leur a dit – bon ben voilà, vous avez un niveau de plagiat élevé, donc rectifiez votre travail. Alors que moi et un autre avec un autre professeur on n'a pas eu ça. **(EIF19-H)***

*J'ai des petits soucis, mais je contacte toujours les profs ou la responsable de formation pour lui souligner comme quoi c'était à cause de ma connexion, j'ai raté les liens pendant 2-3*

*minutes, limite 5, donc ils sont bien par rapport à ça, ils disent qu'il n'y a pas de souci. (EIF15-F)*

*Les profs, ils essaient de nous aider, par exemple, quand on n'arrive pas à trouver des stages, ils nous ont contactés, ils nous ont proposé de corriger nos CV, nos lettres de motivation, on avait beaucoup de fautes d'orthographe par rapport au français c'est clair, oui donc, ils nous ont corrigés par rapport à ça, et quand on leur envoie un mail ou quoi que ce soit, ils sont là, ils nous répondent, ils sont prêts à nous aider. (EIF19-H)*

*Moi, quand un étudiant vit une difficulté à avancer dans ses travaux, ses études, je vais voir tous les leviers disponibles. (PQ05-H)*

*Ce qui nous sauve la plupart du temps, c'est d'avoir l'occasion de se voir pour parler des parcours un peu particuliers, particuliers de chacun de nos étudiants, et de pouvoir trouver une manière de réfléchir les propositions à faire, l'évaluation à donner, la cohérence des parcours de chacun. (PQ05-H)*

*J'accompagne les étudiants (qui le souhaitent et ils sont nombreux) dans différentes démarches auprès des services de l'université (notamment administratifs ou d'aide). J'ai appris qu'ils parlent de moi, en m'appelant « maman. (PQ08-F)*

*J'ai beaucoup de soutien de ma promotrice de thèse, je me sens entre guillemet, en sécurité, je la trouve aimable, et en plus de sa qualité de professeure, j'ai vu en elle une mère. Elle est sévère en ce qui concerne le travail. (EIB4-F)*

*Avec la Covid, certains enseignants, comprenant qu'il était difficile pour les étudiants de trouver un stage en pleine pandémie, ont proposé que les étudiants remettent un mémoire en remplacement du stage.*

*Le prof nous laisse un certain temps, il nous a dit « vous avez jusqu'au mois de mai, si vous ne trouvez pas de stage, vous entamez le mémoire » voilà, parce qu'on a des soutenances prévues pour juillet pour les mémoires, voilà. Donc au clair, ça serait un mémoire, mais tout le monde n'a pas envie de faire un mémoire, on aurait aimé avoir un stage. (EIF15-F)*

*Pour ma 3<sup>e</sup> année, j'ai anticipé avec l'accord de ma directrice, elle m'avait fait une lettre que j'avais fournie à l'ambassade plus tôt, pour pouvoir choisir les dates de voyage plus tôt, donc on a mis un peu la formation en avant, parce que c'est les modules dont j'avais besoin dans mon travail de thèse, donc on a mis ça en avant, et l'ambassade a pris ça en compte pour pouvoir arriver à temps à la rentrée. (EIF19-H)*

Concernant cette étudiante arrivée en retard en début d'année, ses enseignants lui demandent de s'en remettre aux étudiants pour lui transmettre les cours, Le Doyen de la faculté (professeur également) a fait le nécessaire pour lui fournir son cours.

*C'est notre doyen, le doyen de la faculté, c'est lui qui m'a aidée, il m'a envoyé le cours, mais les autres professeurs, ils me disent de voir avec les étudiants. (EIF15-F)*

L'intérêt, des personnes issues de la société d'accueil, porté à cette étudiante a fait en sorte qu'elle-même s'est ouverte à eux.

*Un peu après mon arrivée une dame m'a téléphonée, j'ai été secourée, car elle s'inquiétait pour ma santé, d'où je viens personne ne fait ça. Au début je m'isolais les personnes étaient blanches et moi j'étais noire, j'avais une appréhension de parler avec eux et ça m'affectait; À l'école ils sont curieux, ils s'intéressent à qui je suis, d'où je viens, ils veulent connaître mon pays; ils m'ont dit de ne pas rester seule et de me joindre à eux et je suis allée vers eux. (EIF4-F)*

D'autres personnels de la communauté universitaire, comme le représentant de la Fédération des syndicats de l'enseignement ou encore l'assistante sociale, font leur possible pour aider les étudiants internationaux.

La citation, ci-dessous, tirée de l'entrevue réalisée avec un représentant des étudiants de la Fédération des syndicats de l'enseignement, fait état des actions mises en œuvre pour venir en aide aux étudiants pendant la COVID. Face aux difficultés financières liées à la COVID, ce syndicat a fait appel au Secours Populaire<sup>3</sup> pour venir en aide à la communauté étudiante. Nous avons pu observer par nous-même, sur le terrain, que plusieurs bénévoles du Secours Populaires étaient également étudiants internationaux.

*Au 1<sup>er</sup> confinement, il y avait déjà quelqu'un qui avait appelé le Secours Populaire et ensuite, au second confinement donc en octobre, c'était nous la FSE<sup>4</sup> qui les avons appelés, et c'est nous qui allons parler en cité universitaire du fait qu'on a instauré ça, on envoie aussi des mails aux gens sur ce qu'on fait de temps en temps et donc toutes les personnes en difficulté ben, viennent au secours populaire parce qu'ils n'ont même pas les moyens de faire leurs courses. (EIF21-H)*

Cet extrait met en avant le rôle crucial joué par l'assistante sociale de l'université.

---

<sup>3</sup> Le Secours populaire français, est une association française de solidarité à but non lucratif, qui intervient sur le plan matériel, médical, moral et juridique, auprès des personnes victimes de l'injustice sociale, des calamités naturelles, de la misère, de la faim, du sous-développement, des conflits armés.

<sup>4</sup> Fédération des syndicats de l'enseignement.

*Il y a un certain temps, c'est un petit peu compliqué côté financier, j'ai dû contacter l'assistante sociale, elle m'a aidée, elle m'a payé le loyer pour le mois de février, elle m'a rechargé 130 euros sur une carte pour bénéficier de 40 repas ici au restaurant. (EIF15-F)*

*Le début a été difficile, je n'avais pas de logement, je savais même pas, par où commencer, qui demander, et quoi faire, Heureusement qu'une personne m'a parlé de l'assistante sociale et je suis passée par l'assistante sociale, elle, elle a fait de son mieux pour me trouver un logement ici. (EIF18-F)*

### 3.2.2.2. Discussion

Pour Stronkhort (2005), les enseignants ont également un rôle à jouer dans l'inclusion de ces étudiants internationaux (EIF19-H; EIF15-F; PQ05-H; PQ08-F; EIB4-F). Les enseignants des extraits présentés voient les étudiants comme des personnes (Mounier, 1946), c'est-à-dire qu'ils sont à la fois uniques et dotés de multiples facettes (Albert et Lazzari Dodeler, 2022). Ces enseignants sont ouverts envers ces autres personnes, ce faisant ils favorisent le fait qu'ils se sentent appartenir à un « nous » (Naughton, 2015).

Ainsi, le fait de développer le nombre d'étudiants internationaux dans les universités devrait avoir pour finalité de vivre dans la compréhension, la solidarité et la compassion (EIF15-F; EIF19-H). Toutefois cette solidarité ne peut être imposée (Albert et al., 2021).

Des initiatives personnelles, que ce soient de la part d'étudiants (internationaux ou issus de la communauté d'accueil), d'enseignants ou toute autre personne (EIF4-F; EIF21-H; EIF18-F), permettent la construction de solidarités indispensables à l'inclusion. « L'aspiration essentielle de l'humanité sans doute dès sa naissance et à travers toute son histoire : l'aspiration à l'épanouissement personnel au sein d'une communauté solidaire [...] L'affirmation égocentrique exclu tout autre que soit tandis que celle communautaire inclut la personne dans un nous » (Morin, 2017, p108).

Ainsi, conjointement aux développements mis en place par les institutions, il existe de nombreuses initiatives personnelles qui peuvent permettre une inclusion des étudiants internationaux. Elles mettent du lien entre les personnes pour pouvoir les inclure dans un « Nous ». Ces deux types de pratiques nous semblent complémentaires et s'enrichissent mutuellement.

## Conclusion

Cette communication visait à explorer les difficultés vécues par des étudiants internationaux en mobilité longue au sein d'universités du nord et des pratiques effectuées par la société d'accueil en favorisant l'inclusion. Ainsi, à l'aide d'entrevues réalisées au sein de 4 pays francophones occidentaux, nous avons pu mettre en lumière différents éléments. Tout d'abord les difficultés vécues par ces étudiants. Nous les avons scindés en cinq blocs : difficultés financières, administratives, matérielles, sociales et académiques. Puis, nous avons vu différentes pratiques d'inclusion en distinguant les prise en charge institutionnelle des initiatives personnelles. Ces dernières sont quasi-inexistante dans la littérature. Ces deux types de pratiques ne s'excluent pas, bien au contraire. Nous en sommes qu'au début de l'analyse de ce matériau. Par la suite, nous pourrions aller plus loin dans notre analyse. Dans une étape ultérieure, il serait pertinent de mettre en lumière ces résultats avec ceux d'une prochaine étude à faire sur la mobilité longue d'étudiants au sein de pays du sud.

## Références bibliographiques normes

Albert, M. N., & Lazzari Dodeler, N. (2022). From an association of individuals to communities of persons: how to foster complexity to understand diversity in organizations. *Journal of Organizational Change Management*, 35(8), 1-12.

Albert, M.N., Lazzari Dodeler, N., Ohin A.Y. (2021). Solidarity between persons in a work context: Is it a utopia? 21st International Symposium on Ethics, Business and Society. The Future of Work. Promoting Dignity and Human Flourishing Barcelona, July 12-13, 2021

Albert, M. N., & Perouma, J. P. (2017). The dialogue: An essential component to consider "organization as a community of persons". *Humanistic Management Journal*, 2(1), 37-55.

Arsenault, J., Talbot, J., Boustani, L., Gonzalès, R., & Manaugh, K. (2019). The environmental footprint of academic and student mobility in a large research-oriented university. *Environmental Research Letters*, 14(9), 095001.

Avenier, M. J., & Cajaiba, A. P. (2012). The dialogical model: developing academic knowledge for and from practice. *European Management Review*, 9(4), 199-212.

Beine, M., Noël, R., & Ragot, L. (2014). Determinants of the international mobility of students. *Economics of Education review*, 41, 40-54.

Bolzman, C., & Guissé, I. (2017). Étudiants du «Sud» en Suisse romande: de la précarité lors des études aux risques de brain waste dans le cadre de la mobilité internationale. *Journal of international Mobility*, (1), 133-156.

Camilleri, M. (2020). Higher education marketing communications in the digital era. In *Strategic marketing of Higher education in Africa* (pp. 77-95). Routledge.

Chavez, C. I., & 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.

Cowley, P., & Hyams-Ssekasi, D. (2018). Motivation, induction, and challenge: Examining the initial phase of international students' educational sojourn. *Journal of International Students*, 8(1), 109-130.

Egan, M. L., & Bendick Jr, M. (2008). Combining multicultural management and diversity into one course on cultural competence. *Academy of Management Learning & Education*, 7(3), 387-393.

Ennuyer, B. (2017). La vulnérabilité en question?. *Ethics, Medicine and Public Health*, 3(3), 365-373.

Eyebiyi, E. P., & Mazzella, S. (2014). Introduction: Observer les mobilités étudiantes Sud-Sud dans l'internationalisation de l'enseignement supérieur. *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs*, (13), 7-24.

Fournier, J., et Richer, J. (2022). « 80 M\$ pour attirer les étudiants étrangers en région », *Le Soleil numérique*, <https://www.lesoleil.com/2022/05/19/80-m-pour-attirer-les-etudiants-etrangers-en-region-2da5c096943f56d231eeeb2fe086e0ad>, consulté le 02 juin 2022

Gagnon, V. (2018). Être étudiant d'origine étrangère en région au Québec. *Journal of international Mobility*, (1), 119-133.

Gardou, C. (2012). La société inclusive, parlons-en!. *Érès*.

Germain, A et Vultur, M. (2016). « Entre mobilité et ancrage : les étudiants internationaux à l'INRS »

- Grantham, K. (2018). Assessing international student mobility in Canadian university strategic plans: Instrumentalist versus transformational approaches in higher education. *Journal of Global Citizenship & Equity Education*, 6(1).
- Haan, J. E., Gallagher, C. E., & Varandani, L. (2017). Working with linguistically diverse classes across the disciplines: Faculty beliefs. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*, 17(1), 37–51.
- Keller-Gerber, A. (2017). Poursuivre sa carrière à l'étranger. Histoires de parcours d'étudiants immigrants en Suisse: du récit de mobilité au récit d'établissement. *Journal of international Mobility*, (1), 93-114.
- Kotorov, I., Krasylnykova, Y., Zhdanov, P., & Mazzara, M. (2019). Internationalization Strategy of Innopolis University. In *International Workshop on Frontiers in Software Engineering Education* (pp. 327-340). Springer, Cham.
- Kwiatkowska-Ciotucha, D., Załuska, U., & Kozyra, C. (2021). Evaluation of formal preparation of universities for international mobility. Results of questionnaire research conducted among employees. *Econometrics*, 25(1), 63-81.
- Lazzari Dodeler, N., & Albert, M. N. (2020). Immigrant entrepreneurs: resilience and support for struggling entrepreneurship. *Pratiques Basées sur la Résilience*, 431.
- Le Capitaine, J. Y. (2013). L'inclusion n'est pas un plus d'intégration: l'exemple des jeunes sourds. *Empan*, (1), 125-131.
- Le Moigne, J. L. (1995). *Les épistémologies constructivistes* (Vol. 2969). Paris: Presses universitaires de France.
- Melé, D. (2009). Integrating personalism into virtue-based business ethics: The personalist and the common good principles. *Journal of Business ethics*, 88(1), 227-244.
- Morin, E. (1991). *La méthode. 4. Les idées*. Editions du Seuil, Paris.
- Morin, E. (2000). *Les Sept Savoirs de l'éducation nécessaires au futur*. Seuil.
- Morin, E. (2017). *Connaissance, ignorance, mystère*. Fayard.
- Morin, E., Ciurana, E. R., & Motta, R. D. (2003). *Éduquer pour l'ère planétaire: la pensée complexe comme méthode d'apprentissage dans l'erreur et l'incertitude humaines*. Balland.
- Mounier, E. (1946). *Qu'est-ce que le personalisme?*. Éditions du Seuil.

- Nair, N., & Vohra, N. (2015). Diversity and inclusion at the workplace: a review of research and perspectives.
- Naughton, M. (2015). Thinking institutionally about business: Seeing its nature as a community of persons and its purpose as the common good. In *Humanism in Economics and Business* (pp. 179-199). Springer, Dordrecht.
- Oswick, C., & Noon, M. (2014). Discourses of diversity, equality and inclusion: trenchant formulations or transient fashions?. *British Journal of Management*, 25(1), 23-39.
- Paquin, M. et Hock S.-C. (2014). Les rencontres interculturelles entre étudiants internationaux dans le cadre d'un séjour d'études universitaires à l'étranger. *Alterstice*, 4(1), 3-16.
- Patton M.Q. (2014). *Qualitative Research & Evaluation Methods Integrating Theory and Practice Fourth Edition*. Sage publication.
- Pilote, A. et Benabdeljalil, A. (2007). Supporting the academic success of international students in Canadian universities. Favoriser la réussite éducative des étudiants étrangers dans les universités canadiennes: une étude exploratoire. *Higher Education Perspectives*, 3(2).
- Poyrazli, S. et Grahame, K. M. (2007). Barriers to adjustment : Needs of international students within a semi-urban campus community. *Journal of Instructional Psychology*, 34(1), 28-36.
- Prairie Research Associates. (2004). *Le Canada au premier rang : l'enquête 2004 sur les étudiants étrangers*. Ottawa : Bureau canadien de l'éducation internationale, 36 p.
- Ramachandran, N. T. (2011). Enhancing international students' experiences: An imperative agenda for universities in the UK. *Journal of Research in International Education*, 10(2), 201-220.
- Shields, R. (2019). The sustainability of international higher education: Student mobility and global climate change. *Journal of Cleaner Production*, 217, 594-602.
- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289.



Stein, S., & da Silva, J. E. (2020). Challenges and complexities of decolonizing internationalization in a time of global crises. *ETD-Educação Temática Digital*, 22(3), 546-566.

Stronkhorst, R. (2005). Learning outcomes of international mobility at two Dutch institutions of higher education. *Journal of Studies in International Education*, 9(4), 292-315.

Terrier, E. (2009). Les mobilités spatiales des étudiants internationaux. Déterminants sociaux et articulation des échelles de mobilité. In *Annales de géographie* (No. 6, pp. 609-636). Armand Colin.

Trice, A. (2003). Faculty perceptions of graduate international students: The benefits and challenges. *Journal of Studies in International Education*, 7, 379–403.

Yang, P. (2020). Toward a framework for (re) thinking the ethics and politics of international student mobility. *Journal of Studies in International Education*, 24(5), 518-534.

## **L'accessibilité numérique au service de l'inclusion professionnelle des déficients visuels au Maroc**

Ahmed BELGAID

Doctorant, Laboratoire de Recherche en Economie de Développement et Gouvernance des Organisations (LAREDGO). Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Ain Chock. Université Hassan II de Casablanca.

[Belgaidahmed7@gmail.com](mailto:Belgaidahmed7@gmail.com)

Adil CHERKAOUI

Professeur HDR, Laboratoire de Recherche en Economie de Développement et Gouvernance des Organisations (LAREDGO). Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Ain Chock. Université Hassan II de Casablanca.

[cherkaoui.adil.casa@gmail.com](mailto:cherkaoui.adil.casa@gmail.com)

Yasmina BENNIS BENNANI

Professeure de l'Enseignement Supérieur, Laboratoire de Recherche en Economie de Développement et Gouvernance des Organisations (LAREDGO). Faculté des Sciences Juridiques, Economiques et Sociales - Ain Chock. Université Hassan II de Casablanca.

[yasbenn@gmail.com](mailto:yasbenn@gmail.com)

### **Résumé**

L'accessibilité du milieu de travail représente un enjeu majeur pour les personnes atteintes de malvoyance ou de cécité dans leur quête et le maintien d'emploi. Notre travail vise à mettre en lumière les pratiques de l'accessibilité numérique comme un levier majeur d'inclusion professionnelle des déficients visuels.

A travers une revue de littérature, nous étudierons le rôle de l'entreprise dans l'instauration de cette démarche et ce dans le cadre de sa politique RSE. En effet, notre papier vise à étudier les démarches d'inclusion des PSH répondant au défi de l'emploi au travers d'une conception universelle favorisant l'inclusion de toute forme de handicap.

**Mots-clés :** Accessibilité numérique, déficience visuelle, inclusion, RSE, diversité, Maroc.

## **Introduction**

Durant ces dernières décennies, les technologies du numérique se sont massivement répandues dans les espaces de travail. De plus en plus les processus de travail se sont digitalisés dans un monde de plus en plus numérisé et connecté. La maîtrise et l'utilisation optimale des outils numériques deviennent indispensables pour le bon déroulement de l'activité professionnelle et pour l'avancement professionnel de tout un chacun.

Face à cette nouvelle situation, la connectivité des collaborateurs représente un enjeu fondamental pour assurer la bonne continuation de l'entreprise, ce qui nous pousse à nous interroger sur la question de l'accessibilité numérique des collaborateurs, particulièrement les personnes souffrantes d'une déficience visuelle.

L'accessibilité numérique est une forme d'adaptation des outils aux personnes souffrantes d'une déficience visuelle ou aux non-voyants afin qu'elles puissent exploiter un contenu numérique en toute fluidité.

Notre problématique traite donc de la question du handicap visuel face aux outils numériques en contexte organisationnel. L'objectif est d'étudier le concept d'accessibilité numérique et ses implications en entreprise comme pratique découlant du management de l'entreprise.

A travers une lecture de la revue de littérature, nous souhaitons étudier les contours de l'accessibilité numérique comme solution d'inclusion professionnelle des déficients visuels tout en explorant les spécificités du handicap dans le contexte marocain.

### **1. De la portée conceptuelle de la déficience visuelle au Maroc**

D'après l'Organisation mondiale de la santé OMS, 1,3 milliards de personnes vivent avec une forme de déficience visuelle (DV) dont la majorité ont plus que 50 ans, la cécité touche 45 millions de personnes à travers le monde, avec une augmentation de 1 à 2 millions de personnes chaque année (Matonti, et al. 2015). La DV signifie toute forme de déficience allant de la cécité totale à la vision presque normale.

L'OMS distingue trois catégories de DV :

- La cécité totale, qui prive le sujet de toute perception lumineuse et de toute information visuelle ;
- La cécité légale définie par une acuité visuelle égale ou inférieure à 1/20e pour le meilleur œil et après correction, ce qui permet de percevoir des masses, de distinguer le jour et la nuit ou de localiser une source de lumière ;

- La malvoyance caractérisée par une acuité visuelle binoculaire comprise entre 3/10e et 1/20e pour le meilleur œil et après correction. Ces personnes ne « possèdent pas une bonne capacité de discrimination des détails fins ; (Heyraud, 2013).

Les scientifiques distinguent également les DV en trois catégories : les non-voyants de naissance (congénitaux) ; aveugles précoces (perte totale de la vue avant 6 mois ou 1 an) ; nonvoyants de naissance tardifs (perte totale de la vue après 3 ans) (Witt et Gentaz, 2019).

Cette distinction est importante pour comprendre l'historique de la personne et ses capacités développées durant la période où « l'individu a vu » ; de telles capacités constitueront un point d'ancrage favorable à de nouveaux apprentissages. Les aveugles congénitaux sont en général désavantagés par rapport aux aveugles tardifs car ils n'ont pas eu la chance de développer des modalités sensorielles et motrices à la suite d'une incapacité de développement des connexions intermodales durant l'enfance et qui constituent un atout important (Garel, 2018).

Au Maroc, l'enquête nationale sur le handicap réalisée par le Ministère de la Solidarité, de la Femme, de la Famille et du Développement Social dévoile que la déficience visuelle constitue la troisième forme de handicap au Maroc derrière le handicap moteur (50,2%) et le handicap mental (25,1%), le taux des DV au Maroc est de (23,8%). Parmi les PSH ayant une déficience visuelle (13,1%) souffrent d'une incapacité visuelle totale, dite également une cécité. Le taux d'occupation des DV qui ont entre 15 et 60 ans est de 27,3% répartie comme suit : 26,5% sont malvoyants, 0,8% sont aveugles.

## **2. La déficience visuelle face au défi de l'emploi**

La DV impact significativement la vie d'un individu, sur le plan scolaire, qualité de vie, productivité, participation au marché d'emploi ainsi qu'un impact économique sur la personne du fait qu'elle représente un fardeau économique chez les déficients visuels. D'où l'importance d'associer l'entreprise pour contribuer à l'inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap (PSH) dans le cadre de son engagement RSE et comme réponse à sa redevabilité<sup>5</sup> sociétale (Cherkaoui, 2020). Cette prise de conscience devrait être traduite par un plan d'action et une stratégie intégrée au business-model de l'entreprise.

L'inclusion et la diversité sont des sujets qui s'invitent de plus en plus régulièrement à la responsabilité sociétale des entreprises. En effet, une entreprise peut avoir une démarche

---

<sup>5</sup> La redevabilité « englobe également le fait d'assumer une pratique fautive, de prendre les mesures appropriées pour y remédier et de mener les actions permettant d'éviter qu'elle ne se reproduise. » (Norme ISO-26000).

d'inclusion sans qu'elle engage formellement des pratiques RSE, mais il n'est pas possible de mettre en œuvre une démarche de RSE sans une politique formalisée d'inclusion (Adapté de De Lastic, 2019). En vertu de la norme ISO 26000 (2010), la RSE se décline en sept questions centrales : la gouvernance, l'environnement, les relations et conditions de travail, les droits humains, le développement local, la prise en compte des consommateurs, les loyautés des pratiques. Ainsi, « *une entreprise qui a adopté une démarche de RSE développe donc des actions sociales et respecte les droits humains. Ce qui implique d'inclure tous les types de publics dans la masse salariale et de les traiter de manière égale en termes de salaire, de formation, de qualité de vie au travail, et ne tolérer aucune discrimination* » de Lastic, A. (2019).

En effet, la société contemporaine dans laquelle nous vivons valorise l'autonomie financière plutôt que la prise en charge des personnes par leur famille. Cette quête d'emploi devient une nécessité dans l'absence d'un système d'indemnisation prévu par le législateur marocain. En effet, la loi marocaine prévoit une couverture sociale au profit des parents de l'enfant en situation de handicap ou de la personne ayant sa garde ou de son Kafil sans qu'une indemnisation directe et durable ne soit prévue au profit des PSH. Malheureusement, cette recherche d'autonomie financière se heurte avec la réalité des PSH qui sont souvent sans emploi et se retrouvent face aux stéréotypes et à la stigmatisation des recruteurs et demeurent fortement éloignées du marché d'emploi (Mahmoudi, 2021).

Le management de la diversité semble être un impératif pour répondre à la question de l'inclusion professionnelle et de l'autonomie des PSH impliquant la conception d'un environnement de travail inclusif. Il s'agit de dépasser la logique d'intégration des minorités vulnérables à la discrimination afin de construire une véritable culture de diversité et d'inclusion permettant à l'ensemble des collaborateurs de se sentir appréciés et respectés (Point et al, 2010).

Au niveau de l'entreprise, les collaborateurs atteint d'un handicap visuel se retrouvent dans une situation paradoxale vis-à-vis de l'usage du numérique. Les outils du digital constitue un moyen pour développer sa compétence mais ils peuvent également être une source d'exclusion si la personne n'accompagne pas les changements constants des applications.

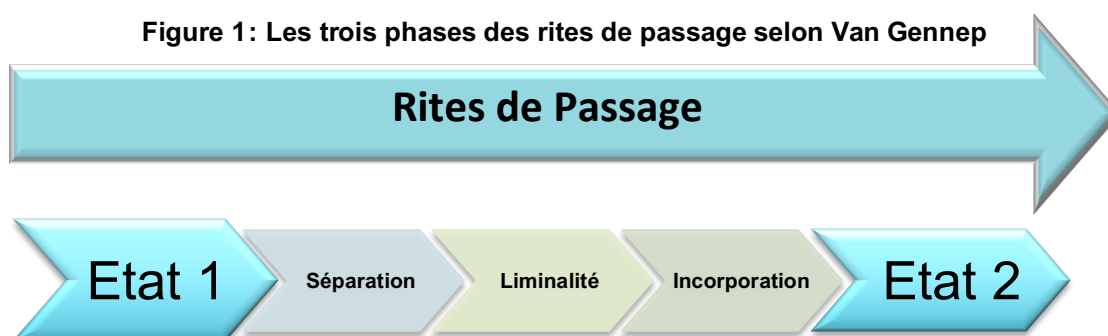
En effet, les logiciels de travail font l'objet régulièrement des mises à jour et ce pour des raisons fonctionnelles, techniques ou encore organisationnelles. Ces évolutions s'effectuent de manière successive et souvent n'intègrent pas les spécificités des utilisateurs non-voyants.

Ainsi, à chaque nouvelle version, les DV se retrouvent dans l'impossibilité de poursuivre leur activité (Metzger et Barril, 2004).

L'usage des technologies peut s'avérer comme ambivalent pour certains collaborateurs et plus négativement contribue à l'émergence de nouvelles formes d'exclusion que l'on peut définir comme une fracture numérique portant sur des inégalités d'usage (Vodoz, 2010).

Cette situation provoque plusieurs périodes de mise à l'écart, dite également une situation liminale (Murphy, 1990) qui accompagne souvent les individus en situation de handicap dans la société. Murphy décrit l'état des PSH au sein d'une communauté comme une position liminale, elles ne sont pas considérées comme des malades au sein d'une société ni en bonne santé, ni morts ni pleinement vivants, ni des personnes valides pour l'entreprise ni des invalides (Murphy, 1990).

En mobilisant le concept des rites de passage développé par Van Gennep (1981), Murphy démontré que les PSH se trouvent dans une situation de seuil. En ce sens, qu'ils ne sont ni exclus ni intégrés mais reste continuellement entre les deux, dans une situation dite liminale.



Source : Emprunté de Renouf (2021)

Cette situation liminale caractérise souvent des collaborateurs qui, à la suite d'un accident de vie, se retrouvent dans situation de handicap. Après une période de traitement et de convalescence, le collaborateur se retrouve devant le challenge de réintégration de l'entreprise avec un nouveau statut, celui d'une PSH.

Le collaborateur se retrouve marginalisé si l'entreprise ne pense pas à instaurer les aménagements nécessaires pour assurer la bonne réalisation de ses missions et donc maintenir son appartenance au groupe et à l'organisation.

### **3. La conception universelle, un préalable pour une accessibilité numérique**

Une entreprise inclusive suppose l'intégration d'une logique de conception universelle dans ses espaces de travail. Le concept représente la traduction française du mouvement Universal Design, développé aux États-Unis et au Japon notamment, ou encore du design for all européen (Orsoni, 2019). IL s'agit aujourd'hui d'un principe fondamental d'une politique d'inclusion.

En effet, selon l'article 2 de la Convention de l'ONU relative aux droits des PSH, adoptée en 2006, la conception universelle désigne la conception de produits, d'équipements, de programmes et de services qui puissent être utilisés par tous, dans toute la mesure du possible, sans nécessiter ni adaptation ni conception spéciale. La conception universelle n'exclut pas les appareils et accessoires fonctionnels pour des catégories particulières de personnes handicapées là où ils sont nécessaires.<sup>6</sup>

Selon le centre d'excellence en conception universelle (CEUD), il s'agit de la conception et la composition d'un environnement afin qu'il puisse être consulté, compris et utilisé dans toute la mesure du possible par toutes les personnes, quel que soient leur âge, leur taille, leurs capacités ou leur handicap.

Le terme de conception universelle est emprunté de l'architecture et des métiers des bâtiments et qui est développé au milieu des années 1980 (Haugeto, 2013). Il est également utilisé dans une multitude de disciplines impliquant la conception et la création de quelque chose destiné à être utilisé par le grand public, telles que la technologie/les TIC, la conception de produits et les disciplines d'enseignement, des bâtiments, des espaces de travail (Sanderson et al, 2022).

C'est une démarche qui vise une meilleure prise en charge de la dépendance quelle qu'elle soit sa nature et son origine. Elle combine entre la revendication des utilisateurs et les caractéristiques des espaces afin de répondre aux besoins de la diversité qui compose notre société, la finalité est donc de créer des espaces d'indépendance garantissant la dignité de ses usagers (Orsoni, 2019).

La conception universelle est souvent utilisée de manière interchangeable avec des termes tels que la conception pour tous et la conception inclusive. Il est important pour toute organisation soucieuse d'intégrer les valeurs de la diversité et d'inclusion de faire de la

---

<sup>6</sup> Pour plus d'informations, consultez le lien suivant : <https://www.ohchr.org/fr/instrumentsmechanisms/instruments/convention-rights-persons-disabilities>

conception universelle un impératif préliminaire destiné à imbiber la culture de la diversité dans toute sa chaîne de valeur. Il s'agit d'un préalable pour réussir toute forme d'accessibilité, y compris l'accessibilité numérique comme démarche d'inclusion professionnelle axée sur la déficience visuelle.

#### **4. L'accessibilité numérique, une approche au service de l'inclusion professionnelle**

L'accessibilité est une démarche d'aménagement raisonnable visant un accès égal aux environnements physiques et numériques, en concevant des espaces et des ressources accessibles et adaptés à la diversité des personnes susceptibles d'en faire usage (Folcher et Lompre, 2012).

Au même titre que l'accessibilité architecturale, l'accessibilité numérique est une caractéristique de l'environnement de travail inclusif impactant l'épanouissement et la performance des collaborateurs souffrants d'une déficience visuelle (Carrer, 2012). Elle devient un impératif d'autant plus que nous assistons à une numérisation croissante du monde de travail impactant fortement notre manière de travail et valorisant davantage les compétences technologiques qui sont la pierre angulaire pour réussir sa carrière.

Il s'agit d'une forme d'adaptation des outils de travail aux personnes souffrantes d'une DV ou d'une cécité. Elle consiste à ce que ces personnes puissent exploiter le contenu numérique de l'entreprise en toute fluidité.

L'accessibilité numérique désigne le fait que l'ensemble des outils digitaux et les applications de travail, ou même l'environnement de travail ou de formation sont accessibles et navigables par les DV (Kulkarni, 2019). Elle permet d'uniformiser les règles de travail pour les PSH et garantir une montée en compétence et en efficacité.

L'utilisation des ressources numériques de l'entreprise est indispensable pour les PSH, la numérisation accrue des outils de travail oblige à repenser la manière dont un grand nombre de collaborateurs peuvent accéder aux applications de travail, documents, supports ou un contenu d'informations disponible sous forme numérique, ainsi qu'à l'usage de toutes les technologies au sein de l'entreprise.

Ne pas avoir accès aux outils de travail notamment les outils numériques constitue un réel obstacle pour une inclusion effective des PSH en contexte organisationnel. Une telle situation risque d'aggraver la vulnérabilité sociale des PSH déjà fragilisées par la



stigmatisation et les nombreux stéréotypes selon lesquels elles seraient moins performantes, moins compétentes et fréquemment absentes (Rohmer et Louvet, 2006).

L'objectif d'une démarche d'accessibilité numérique étant de lutter contre la marginalisation de certains collaborateurs et la suppression de toute forme de barrières numériques et faisant recours aux technologies d'assistance.

Il s'agit d'un concept qui englobe également l'accessibilité du web et qui signifie que les sites Web, les applications, les logiciels sont conçus de manière que les DV puissent les exploiter avec une supervision minimale ou nulle. Concrètement, les DV pourront percevoir, comprendre, naviguer et interagir avec ces plateformes (Hortizuela, 2022).

## **5. Les implications de l'accessibilité numérique en entreprise**

Au niveau du recrutement, l'entreprise qui prône les valeurs de la diversité doit s'assurer que ses offres d'emploi sont accessibles et facilement consultables par cette cible. Une réflexion est nécessaire pour mettre en place des nouvelles plateformes web accessibles aux différents types de handicap afin de leur garantir le droit à l'information quant aux opportunités proposées par les entreprises.

L'une des causes entravant la recherche d'emploi chez les PSH réside dans le manque d'information à propos des offres d'emploi disponibles étant donné que les annonces sont souvent dans un format inaccessible aux PSH. A ce niveau, il est recommandé de recourir à des institutions professionnelles afin de penser ses modes de diffusion des offres d'emploi et développer sa visibilité auprès des PSH (Verulava et Bedianashvili, 2021).

Les recherches réalisées dans le cadre de l'inclusion professionnelle analysent peu le rôle des associations à but non lucratif et qui peuvent constituer une voie de recours flexible, personnalisée et efficace à petite échelle que ça soit pour la PSH ou pour l'entreprise accueillante (Assaf, 2021).

En effet, les associations constituent un partenaire du fait que les praticiens ont souvent une méconnaissance du handicap, de ses différentes typologies ainsi que les actions à mettre en place pour garantir l'accessibilité architecturale et numérique pour les PSH.

Au Maroc, Les acteurs pouvant accompagner les entreprises en matière d'inclusion sont le Ministère de la santé, le Ministère de la famille et des handicapés, la Fondation Mohamed V pour la solidarité. Le secteur privé et mutualiste est formé de 30 médecins pour la médecine

physique et la réadaptation, tous dans le privé. Les associations pour les PSH sont au nombre de 1000 ONG en 2017, présentes auprès des familles de tous les milieux, notamment défavorisés, pour faciliter l'accès aux soins (Bennis bennani et Cherkaoui, 2020).

Les deux associations Les plus actives au Maroc sont Handicap international qui propose une approche globale qui vise à améliorer les conditions de vie des personnes handicapées ou vulnérables en combinant un ensemble d'actions complémentaires : soins aux blessés, appareillage et réadaptation ; actions contre les restes explosifs de guerre ; insertion scolaire ou économique ; prévention des maladies invalidantes ; plaidoyer pour changer les lois nationales ou les normes internationales... Ainsi que l'Amicale Marocaine des Handicapés (AMH) créée en 1992, qui fait de l'insertion professionnelle l'une de ses missions principales ainsi que

Pour les déficients visuels, l'accessibilité numérique se traduit d'abord par la mise en place d'un site institutionnel dont le contenu est accessible aux non/malvoyants grâce à une voix off qui en décrit les informations y figurant. Cette technique nécessite un travail de création, fondé sur des données psycholinguistiques. Elle permettra à chaque personne non voyante ou malvoyante d'accéder à des informations, auxquelles elle n'avait pas droit avant, sauf à avoir recours à une tierce personne qui se prête à la traduction, forcément partielle du contenu (Galiano et Portalier, 2009).

Ainsi les déficients visuels peuvent consulter des différentes rubriques du site de l'entreprise, notamment celle en lien avec le recrutement et par conséquent être à la page des nouveautés et des opportunités d'embauche proposées.

Dans ce sens, le World Wide Web Consortium, connu sous le nom de W3C<sup>7</sup> publie des directives pour améliorer l'accessibilité au contenu Web ; appelées (Web Content Accessibility

Guidelines -WCAG). Le W3C développe plusieurs normes d'accessibilité Web qui ont été adoptées à l'échelle mondiale et ont contribué dans l'accessibilité au contenu numérique pour des millions de personnes dans le monde.

L'accessibilité numérique est également une solution d'inclusion pour les praticiens de la formation en entreprise, elle permet de rendre le contenu pédagogique accessible. En effet, les outils digitaux procurent un impact indéniable sur les capacités d'apprentissage,

---

<sup>7</sup> <https://www.w3.org>

l'assimilation des connaissances mais également le développement d'un plaisir d'apprendre chez les collaborateurs (Brassier et Ralet, 2021).

Rendre le contenu pédagogique accessible pour les déficients visuels permet de leur garantir le droit à la formation continue au même titre que leurs collègues. L'innovation pédagogique et les ressources matérielles ou immatérielles conçues pour améliorer les situations d'apprentissages sont essentielles à ce niveau. Il s'agit pour l'organisation d'acquérir des outils pédagogiques numériques générant ainsi une arrivée massive de logiciels intégrés afin de renforcer les modes traditionnels de formation, notamment la classe présentielle (Pignier Hondareyte, 2021).

L'inaccessibilité des interfaces de type LMS, bourse d'emploi interne, MOOC, e-learning ainsi que l'ensemble des contenus numériques conduit souvent à des formes de discrimination pour les personnes souffrantes d'une cécité ou d'une DV et impactant leur sentiment d'appartenance à l'entreprise. Elle limite leurs capacités de développement des compétences et diminue les chances d'évolution et d'avancement professionnel.

Par ailleurs, Lazar et Goldstein (2015) affirme que la réussite d'une démarche d'accessibilité numérique dépend également des facteurs institutionnels et technologiques. Les Conventions des Nations Unies relative aux droits des personnes handicapées (UNCRPD), les politiques gouvernementales, les entreprises et les associations militantes jouent un rôle dans le développement et la diffusion des technologies accessibles.

Force est de constater l'incapacité actuelle de la technologie à fournir des solutions permettant de couvrir les différentes typologies du handicap. Les avancées technologiques concernent principalement les déficiences perceptuelles (visuelles, auditives et physiques) à travers des innovations portant sur des lecteurs d'écran en voix, le sous-titrage du contenu, des claviers et des dispositifs matériels ergonomiques. Les déficiences cognitives quant à elles s'avèrent difficiles à traiter (Kelly et al, 2010).

Sans oublier la conduite de changement et la sensibilisation des collègues quant à la manière d'échanger et d'utiliser les espaces de travail numérique. L'échange d'informations sous forme de contenu image ou d'emojis, par exemple, peut exclure certaines PSH (Shaheen, 2022). En effet, les lecteurs d'écran ne peuvent pas interpréter et lire ce contenu ce qui nous ramène à l'importance de sensibiliser les collaborateurs valides à la question de l'accessibilité numérique et l'utilisation d'un contenu accessible.

Il est important donc d'impliquer le management de proximité pour une meilleure sensibilisation et acculturation des valeurs de la diversité (Cherkaoui et Belgaid, 2021), étant donné que celle-ci ne se limite pas à une simple acquisition de technologie mais à une culture fortement imprégnée par les collaborateurs.

Le présent encadré présente un exemple concret de directives visant l'orientation des entreprises pour la mise en place d'une démarche d'accessibilité numérique en son sein.

**Encadré 1 : Exemples d'actions pour opérationnaliser une démarche d'accessibilité numérique**

En s'alignant aux normes d'accessibilité numérique proposées par le W3C (World Wide Web Consortium) dans le cadre du développement des applications de travail et des différentes plateformes à caractère collaboratif et commercial, nous formulons les recommandations suivantes :

L'organisation inclusive devra proposer des alternatives textuelles pour tout contenu non textuel figurant dans ses systèmes d'exploitation (image, émoticône, GIF, schéma...) et ce afin de le rendre lisible par les logiciels de lecture d'écran et modifiable dans d'autres formes exploitables par les déficients visuels, tel que les gros caractères, le braille, la parole, les symboles ou un langage plus simple.

Le contenu des applications de travail doit être facilement visualisable par les utilisateurs. L'utilisation des couleurs et l'audio est un moyen de transmission efficace permettant la mise en évidence de l'information.

Le recours aux logiciels d'agrandissement d'écran pour une visualisation optimale du texte pour les déficients visuels, les solutions permettent des réglages de contrastes, de luminosité, de couleur du fond de page et du texte, de remplacement d'une couleur,

aille et de couleur du pointeur, de mise en valeur des menus et lignes, de saisie et lecture vocalisée d'un texte,

Toutes les fonctionnalités doivent être utilisables via une interface manipulable par un clavier virtuel sauf à l'exception celles qui nécessitent une frappe de l'utilisateur « entrée ».

La mise en place d'initiatives en faveur de l'inclusion des PSH exige une prise de conscience de la part de l'entreprise à travers une évolution des mentalités chez les collaborateurs intervenant dans des fonctions fortement interpellées par le sujet (RH, logistique, Communication, RSE, Managers d'équipes). Cela exige des actions de formation et de sensibilisation pour comprendre le handicap et bannir les préjugés relatifs à ce sujet.

Source : World Wide Web Consortium (2022)

## Conclusion

Appréhender la numérisation accrue de l'environnement de travail sous un angle de diversité nous pousse à se poser la question de l'impact d'un tel changement sur les collaborateurs, notamment ceux les plus vulnérables. Les TIC peuvent s'avérer être un véritable levier d'inclusion si elles sont conçues de manière à respecter les normes universelles de l'accessibilité numérique et donc garantir leur exploitation par les DV.

Le défi est de taille pour faire de l'accessibilité numérique une priorité pour les entreprises, notamment au Maroc dont la TPME représente 95% du tissu économique marocain et dont la majorité d'entre elles sont encore dans une logique de conformité légale (Cherkaoui, 2016).

L'instauration d'une telle démarche par les entreprises nécessite un cadre légal ou des incitations de nature fiscale ou financière afin de faire de l'accessibilité numérique une priorité pour les entreprises malgré les coûts qu'elle peut générer.

Notre travail porte sur une variable de la diversité souvent négligée par les entreprises marocaines, les personnes avec handicap visuel souffrent d'une forte discrimination dans le marché d'emploi. Le taux d'emploi pour cette typologie de déficience atteint à peine 27,3%

(26,5% sont malvoyants, 0,8% ont une cécité)<sup>8</sup> dont la majorité est recrutée dans les établissements publics et dans le cadre des politiques publiques de discrimination positive<sup>9</sup>. Par conséquent, leur participation dans l'activité professionnelle obéit à une logique d'intégration sans une réelle volonté d'inclusion fondée sur la logique de conception universelle et la valorisation et le développement de leur potentiel.

Notre recherche de nature théorique se doit donc d'être complétée par une étude empirique afin d'étudier le vécu des DV au Maroc, déceler les facteurs de réussite et les freins à leur inclusion professionnelle ainsi que le degré d'appropriation de la démarche d'accessibilité numérique par les entreprises marocaines.

## Bibliographie

Bennis Bennani, Y et Boughaba, I. (2020). Handicap et accès au travail : les personnes en situation de handicap en sérieuse difficulté. Dans Handicap et espaces. UCA - Handicap et citoyenneté. ISBN : 978-2-9575362-3-8.

Bennis Bennani, Y et Cherkaoui, A. (2020). Handicap et travail au Maroc : quelles réalités pour quels leviers d'action ? International Social Sciences and management Journal. ISSN 2665-8178. Disponible à l'adresse :

><https://revues.imist.ma/index.php/ISSM/article/view/22645/12363>>. Date de consultation : 15 oct. 2022 doi : <https://doi.org/10.34874/IMIST.PRSM/ISSM/22645>.

Brassier, P. & Ralet, P. (2021). La gamification pour apprendre : perceptions des acteurs et pistes de développement. @GRH, 39, 29-60. <https://doi.org/10.3917/grh.212.0029>

Carrer, C. (2012). La performance de se déplacer quand on ne voit pas. *Empan*, 87, 63-66. <https://doi.org/10.3917/empa.087.0063>

Centre of Excellence in Universal Design (CEUD) : What is Universal Design. <http://universaldesign.ie/What-is-Universal-Design/> Accessed 15 June 2020

---

<sup>8</sup> Enquête nationale sur le Handicap 2014. Ministère de solidarité de la femme de la famille et du développement social du Maroc

<sup>9</sup> Au Maroc, la loi 7/92 relative à la protection sociale des PSH impose un quota de 7% pour le secteur public et semi public. Dans le privé, aucun quota n'est fixé.

Cherkaoui A. (2016), Pratiques RSE des PME au Maroc : une analyse perceptuelle auprès des dirigeants casablancais, *Question(s) de management*, vol. 14, n°3, p. 13-26. doi :10.3917/qdm.163.0013.

Cherkaoui, A. & Belgaid, A. (2021). Les nouveaux défis des managers de proximité face à la décentralisation de la fonction RH au Maroc – Cas d'un groupe financier panafricain. *Question(s) de management*, 32, 43-68.  
<https://doi.org/10.3917/qdm.212.0043>

Cherkaoui, A (2020). Inclusion professionnelle des personnes en situation de handicap au Maroc : quel engagement RSE des entreprises labellisées ?, Dans : *Handicap et espaces*. Sous la direction de Sana Benbelli, Jamal Khalil, Maria Fernanda Arentsen et Florence Faberon. UCA - Handicap et citoyenneté. ISBN : 978-2-9575362-3-8

De Lastic, A. (2019). Pour de nouveaux outils de critique sociale de l'entreprise. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXV, 81-96. <https://doi.org/10.3917/rips1.060.0081>

F. Matonti, S. Roux, D. Denis, S. Picaud, F. Chavane. (2015). Cécité et réhabilitation visuelle. *Journal Français d'Ophtalmologie*. Volume 38. Pages 93-102, ISSN 01815512 ; <https://doi.org/10.1016/j.jfo.2014.06.012>.

Folcher, V & Lompre, N (2012). Accessibilité pour et dans l'usage : concevoir des situations d'activité adaptées à tous et à chacun. *Le travail humain*, vol. 75, n° 1, p. 89120.

Frimousse, S. & Peretti, J. (2020). Les répercussions durables de la crise sur le management. *Question(s) de management*, 28, 159-243.  
<https://doi.org/10.3917/qdm.202.0159>

Galiano, A. & Portalier, S. (2009). Les fonctions du langage chez la personne aveugle. *Méta-analyse de la relation entre connaissance et langage*. *L'Année psychologique*, 109, 123-153. <https://doi.org/10.4074/S0003503309001055>

Garel, J-P. (2018). L'autonomie du sujet déficient visuel : contribution de l'Éducation physique et sportive. *La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation*. HAL Id: hal-01933701 <https://hal-inshea.archives-ouvertes.fr/hal-01933701>

Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*, 7, (1), 23-42. Doi :10.3917/mav.007.0023.

Haugeto, Å. K. (2013). Trends in Universal Design. Norwegian directorate for children, youth and family affairs (Bufdir), The Delta Centre, pp 6–9 ISBN 978–82–8003–101– 3

Heyraud, J. (2013). L'accompagnement au quotidien des personnes déficientes visuelles. Érés. <https://proxy.univh2c.ma:2094/10.3917/eres.heura.2013.01>

J. Lazar, D.F. Goldstein, A. Taylor Ensuring digital accessibility through process and policy Morgan Kaufmann (2015)

Kelly, B. Lewthwaite, S et Sloan, D (2010). Developing countries ; developing experiences : approaches to accessibility for the real world Proceedings of the International Cross Disciplinary Conference on Web Accessibility (W4A), New York, ACM

Kulkarni, M. (2019). Digital accessibility: Challenges and opportunities. IIMB Management Review

Mahmoudi, N. (2021). Discrimination dans l'accès à l'emploi due au handicap moteur, en Île-de-France. Revue française d'économie, XXXVI, 141-184.

<https://proxy.univh2c.ma:2094/10.3917/rfe.211.0141>

Metzger, J. & Barril, C. (2004). L'insertion professionnelle des travailleurs aveugles et sourds : les paradoxes du changement technico-organisationnel. Revue française des affaires sociales. <https://doi.org/10.3917/rfas.043.0063>

Natalie L. Shaheen (2022). Technology accessibility: How U.S. K-12 schools are enacting policy and addressing the equity imperative, Computers & Education, Volume 179, 104414, ISSN 0360-1315, <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2021.104414>. (<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0360131521002918>)

Orsoni, F. (2019). La conception universelle au service de l'autonomie de tous. Constructif, 53, 47-50. <https://proxy.univh2c.ma:2094/10.3917/const.053.0047>

Pignier-Hondareyte, P. (2021). Pratiques de gestion des ressources humaines et intégration des innovations pédagogiques numériques dans l'enseignement supérieur français. École doctorale sciences sociales et humanités (Pau, Pyrénées Atlantiques), en partenariat avec Laboratoire de Recherche en Management (LIREM) / LIREM (laboratoire).



Point, S., Charles-Fontaine, C. & Berthélemé, G. (2010). (Re)considérer le handicap : regards croisés sur les approches en entreprise. *Management & Avenir*, 38, 293-305.  
<https://doi.org/10.3917/mav.038.0293>

Renouf, J. (2021). Accompagner la transition liminale d'entrepreneurs avec les rites de passage. *Gestion 2000*, 38, 97-117.

<https://proxy.univh2c.ma:2094/10.3917/g2000.383.0097>

Richard D. Hortizuela. (2022). Vers l'égalité du Web : Efforts sur l'accessibilité du Web pour les personnes ayant une déficience cognitive. *Journal international de recherche en sciences & Ingénierie (IJRISE) ISSN : 2394-8299, 2 (03), 1–16.*  
<https://doi.org/10.55529/ijrise.23.1.16>

Rohmer O. et Louvet E. (2006), « Être handicapé : quel impact sur l'évaluation de candidats à l'embauche ? », *Le Travail Humain*, vol. 69, n° 1, p. 49-65.

Sanderson, N.C., Kessel, S. & Chen, W. (2022). What do faculty members know about universal design and digital accessibility ? A qualitative study in computer science and engineering disciplines. <https://proxy.univh2c.ma:2094/10.1007/s10209-022-00875-x>

Verulava, T & Bedianashvili, G, 2021. Work Inclusion of Persons with Disabilities: Employers' Perspectives. *Quality - Access to Success*. Volume 22.

Vodoz, L. (2010). Fracture numérique, fracture sociale : aux frontières de l'intégration et de l'exclusion. *Sociologies*.

Witt, A et Gentaz, E (2019). Chapitre 18 - Les compétences visuelles précoces, les déficiences visuelles et les suppléances. Dans : *Le Développement du Nourrisson de la Naissance à 1 an*. Elsevier Masson, Pages 281-300, ISBN 9782294764844.

<https://doi.org/10.1016/B978-2-294-76484-4.00018-4>

## **L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique : l'exemple des collectivités territoriales**

BENDER Anne Françoise, CNAM, France,

[anne-francoise.bender@lecnam.net](mailto:anne-francoise.bender@lecnam.net)

SCOTTO Marie José, IPAG BS, France

RAMOS Yvette, Consultante, France

GUECHTOULI Manel, IPAG BS, France

### **Résumé**

La loi Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011, qui vise la parité entre les femmes et les hommes au sein des conseils d'administration, célèbre ses dix ans en ce mois de janvier 2021 (Bender, 2021). Depuis les années 70, les lois se multiplient pour lutter contre les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes et favoriser l'égal accès des femmes aux emplois et carrières ainsi que l'égalité salariale. Force est de constater que les progrès, bien que réels en matière d'accès des femmes à certaines professions, sont très lents malgré le nombre croissant de femmes qualifiées qui entrent sur le marché du travail depuis 30 ans (Laufer, 2014, Pochic et Blanchard, 2021).

En effet, ce n'est que très récemment, en 2019, à la suite de plusieurs rapports démontrant les inégalités dans les situations professionnelles entre les femmes et les hommes au sein des fonctionnaires (notamment le rapport Descamps-Cronier en 2016<sup>10</sup>) et en raison de l'engagement du Président actuel sur cet enjeu, que des obligations similaires à celles imposées au privé ont été demandées aux trois administrations de notre pays. Nous proposons ici de centrer l'analyse sur la fonction publique territoriale, en particulier les municipalités, qui doivent désormais à partir d'une certaine taille adopter des politiques et mesures visant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la gestion de leurs ressources humaines.

Après avoir rappelé les principales lois, guides et chartes propres à la Fonction Publique et en particulier à la Fonction Publique Territoriale, nous conduirons une étude exploratoire sur la manière dont deux collectivités locales se sont saisies de ces dispositifs encore méconnus. Au

---

<sup>10</sup> « La force de l'égalité. Les inégalités de rémunération et de parcours professionnels entre femmes et hommes dans la fonction publique » Françoise Descamps-Crosnier, Rapport au premier ministre. <https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/rapports-missionnes/Rapport-La-force-de-l-egalite.pdf>

moyen d'un dispositif d'observation participante et d'une enquête qualitative, nous mettrons en lumière comment deux collectivités locales de tailles différentes ont initié des politiques en ce domaine. Ceci nous conduira à interroger les ressources et expertises dont elles peuvent bénéficier, notamment la diffusion de certaines bonnes pratiques et de lignes directrices mises à disposition au niveau européen sur ces questions. Face à une faible mobilisation culturelle sur l'égalité professionnelle dans notre pays en général et dans les milieux politiques en particulier (Laufer, 2014), nous mettrons également en lumière les « stratégies » par lesquelles les personnes en charge de ces dossiers parviennent à « intéresser » diverses parties prenantes à leurs projets.

**Mots clés : égalité professionnelle, fonction publique territoriale, évolution du droit public, politiques municipales**

## **Introduction**

La loi Copé-Zimmermann du 27 janvier 2011, qui vise la parité entre les femmes et les hommes au sein des conseils d'administration, célèbre ses dix ans en ce mois de janvier 2021 (Bender, 2021). Depuis les années 70, les lois se multiplient pour lutter contre les inégalités professionnelles entre les femmes et les hommes et favoriser l'égal accès des femmes aux emplois et carrières ainsi que l'égalité salariale. Force est de constater que les progrès, bien que réels en matière d'accès des femmes à certaines professions, sont très lents malgré le nombre croissant de femmes qualifiées qui entrent sur le marché du travail depuis 30 ans (Laufer, 2014, Pochic et Blanchard, 2021). Un point d'étonnement particulièrement fort, qui fait l'objet de cette communication, est le retard avec lequel la Fonction Publique française a officiellement été saisie du sujet, retard probablement attribuable au fait que ses dirigeants pensaient et disaient assurer une égalité stricte entre tous les agents.

En effet, ce n'est que très récemment, en 2019, à la suite de plusieurs rapports démontrant les inégalités dans les situations professionnelles entre les femmes et les hommes au sein des fonctionnaires (notamment le rapport Descamps-Cronier en 2016<sup>11</sup>) et en raison de l'engagement du Président actuel sur cet enjeu, que des obligations similaires à celles imposées au privé ont été demandées aux trois administrations de notre pays. Nous proposons ici de

---

<sup>11</sup> « La force de l'égalité. Les inégalités de rémunération et de parcours professionnels entre femmes et hommes dans la fonction publique » Françoise Descamps-Crosnier, Rapport au premier ministre. <https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/rapports-missionnes/Rapport-La-force-de-l-egalite.pdf>

centrer l'analyse sur la fonction publique territoriale, en particulier les municipalités, qui doivent désormais à partir d'une certaine taille adopter des politiques et mesures visant l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la gestion de leurs ressources humaines.

Après avoir rappelé les principales lois, guides et chartes propres à la Fonction Publique et en particulier à la Fonction Publique Territoriale, nous conduirons une étude exploratoire sur la manière dont deux collectivités locales se sont saisies de ces dispositifs encore méconnus. Au moyen d'un dispositif d'observation participante et d'une enquête qualitative, nous mettrons en lumière comment deux collectivités locales de tailles différentes ont initié des politiques en ce domaine. Ceci nous conduira à interroger les ressources et expertises dont elles peuvent bénéficier, notamment la diffusion de certaines bonnes pratiques et de lignes directrices mises à disposition au niveau européen sur ces questions. Face à une faible mobilisation culturelle sur l'égalité professionnelle dans notre pays en général et dans les milieux politiques en particulier (Laufer, 2014), nous mettrons également en lumière les « stratégies » par lesquelles les personnes en charge de ces dossiers parviennent à « intéresser » diverses parties prenantes à leurs projets.

## **1. L'égalité professionnelle, objet de nombreuses lois et chartes**

### **1.1 Des obligations anciennes pour les employeurs du secteur privé... mais des sanctions beaucoup plus récentes**

Au niveau communautaire, le Traité de Rome (1957) a consacré l'égalité de rémunération pour un travail égal entre les femmes et les hommes. Une série de directives a été adoptée à partir de 1975 pour préciser et développer ce principe fondamental du droit communautaire :

- la notion de travail égal a été précisée comme « travail de valeur égale »;
- a été ajoutée l'égalité de traitement dans l'accès à l'emploi, la formation et la promotion professionnelles et les conditions de travail, visant à éliminer toute discrimination, tant directe qu'indirecte dans le monde du travail.

En France, les lois se succèdent depuis 40 ans pour viser une meilleure égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans le secteur privé. Le principe d'égalité de la rémunération entre hommes et femmes résulte de la loi de 1972, complétée par la loi Roudy de 1983 sur l'égalité professionnelle, première véritable initiative du législateur en matière d'égalité des chances. Son contenu est double :

- Renforcement du principe de l'égalité des droits (mesures « passives » de non discrimination salariale par exemple) ;
- Promotion de l'égalité par des « mesures actives ».

La loi proposait des moyens aux entreprises qui souhaitent conduire des actions « positives » pour corriger des inégalités, à savoir :

- un outil de diagnostic : le rapport de situation comparée des conditions générales d'emploi et de formation des hommes et des femmes,
- la négociation d'un accord de branche ou d'entreprise visant à favoriser l'embauche, la formation, la promotion ou les conditions de travail des femmes (le « plan d'égalité professionnelle »),
- une aide financière accordée par l'Etat pour soutenir ces mesures (le « contrat d'égalité professionnelle » et le « contrat de mixité » depuis 1987).

Mais cette loi fondatrice fut suivie de très peu d'effets concrets et il fallut attendre quelques décennies pour que l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes devienne un enjeu de négociation et encore plus de gestion des ressources humaines (Laufer, 2014).

C'est seulement en 1998 que la question de l'égalité hommes-femmes revient sur le devant de la scène publique, avec le débat sur la parité en politique. Il est suivi par le rapport de B. d'Intignano (1999) sur les situations comparées des hommes et des femmes au travail et surtout par le rapport Génisson (1999) qui prend acte de la faible avancée de la France en ce domaine. Cette fois-ci on assiste à un engagement syndical sur cette thématique et ces travaux débouchent sur l'adoption de la loi Génisson (2001) qui instaure l'obligation pour les entreprises de diffuser des informations sur la situation des femmes qu'elles emploient et celle d'inclure, de façon transversale, la problématique de l'égalité dans tous les thèmes de la négociation sociale, sous peine de délit d'entrave (Bender et Pigeyre, 2004).

La loi du 23 mars 2006 relative à l'égalité salariale entre les femmes et les hommes est venue renforcer la loi de 2001, qui n'avait eu qu'un effet très faible en matière de négociation (Laufer, 2014, p. 50), en instaurant une obligation de négocier pour réduire les écarts y compris eux liés aux « effets de structure » des emplois. Or il s'agit bien d'une « longue marche vers l'égalité » selon les termes de cette autrice car, en l'absence d'effets tangibles de la loi de 2006, c'est une loi de 2010 qui a renforcé le principe d'une pénalité financière (qui n'est entré en vigueur que

par un décret de 2012), pénalité appliquée par l'Etat pour la première fois en 2014 et à quelques entreprises seulement.

Cette obligation de négocier fut renforcée et simplifiée par la loi du 23 juillet 2014 sur l'égalité réelle entre les femmes et les hommes, qui a fusionné les négociations sur l'égalité professionnelle et l'égalité salariale (Laufer, 2014, p 31) et abordé la question de la réévaluation des emplois à prédominance féminine au regard de comparateurs masculins (Bender et Pigeyre, 2018). Toutes ces avancées (rapport de situation comparée, obligation de négocier) faillirent disparaître dans la première version des lois Rebsamen mais les mobilisations féministes parvinrent à en maintenir le principe et la nature obligatoire, réaffirmées dans les lois subséquentes (Lois Travail et ordonnances Macron). L'obligation d'égalité salariale a été outillée par la création de l'Index de l'égalité professionnelle dans la loi du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel, même si cet index, de par sa constitution, ne permet de révéler que les écarts les plus importants (Tahri, 2021).

La « longue marche » observable dans le secteur privé a toutefois laissé de côté le secteur public, qui n'était pas concerné par ces lois mais régi par ses propres règles.

## **1.2. Des obligations beaucoup plus récentes dans le secteur public**

Ainsi que l'expose Laufer (2014, p 58), malgré une volonté affichée depuis les années 2000 de faire progresser l'égalité professionnelles entre les femmes et les hommes dans la fonction publique qui s'est traduite par la signature de deux chartes de l'égalité en 2004 et 2008, malgré l'existence de plusieurs rapports pointant les inégalités dans la fonction publique, « les résultats ne suivent pas » constate l'autrice en 2014 (p. 59), car « les politiques menées en faveur des femmes n'apparaissent pas suffisamment portées par les autorités administratives de l'Etat ou par les élus responsables des collectivités territoriales » (p. 60).

C'est donc parce que le 25 novembre 2017, l'égalité entre les femmes et les hommes a été déclarée « grande cause du quinquennat » par le Président de la République qu'a eu lieu en mars 2018, à la suite du comité interministériel à l'égalité entre les femmes et les hommes, une concertation, suivie d'une négociation, sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique afin de renforcer les acquis de la loi « Sauvadet » du 12 mars 2012. Le 30 novembre 2018, un accord a été signé par la majorité des organisations syndicales par les représentants des employeurs des trois versants de la fonction publique, qui porte sur cinq axes : renforcer la gouvernance des politiques d'égalité; créer les conditions d'égal accès aux métiers et aux responsabilités professionnelles ; supprimer les situations d'écarts de

rémunération et de déroulement de carrière ; mieux accompagner les situations de grossesse, la parentalité et l'articulation des temps de vie professionnelle et personnelle ; renforcer la prévention et la lutte contre les violences sexuelles, le harcèlement et les agissements sexistes.

Plusieurs mesures de l'accord ont été inscrites dans la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique. Il s'agit de l'obligation pour les employeurs publics d'élaborer et de mettre en œuvre un plan d'action égalité professionnelle assortie de la possibilité d'une pénalité ne pouvant excéder 1 % de la rémunération brute annuelle de l'ensemble des personnels, de l'obligation de mettre en place un dispositif de signalement des violences sexuelles et sexistes et de l'extension du dispositif des nominations équilibrées instauré par la loi Sauvadet.

Ainsi, afin d'assurer l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes, l'Etat et ses établissements publics administratifs, les collectivités territoriales et établissements publics de coopération intercommunale de plus de 20 000 habitants doivent élaborer et mettre en œuvre un plan d'action pluriannuel dont la durée ne peut excéder trois ans renouvelables.

Le plan d'action comporte au moins des mesures visant à :

1° Évaluer, prévenir et, le cas échéant, traiter les écarts de rémunération entre les femmes et les hommes ;

2° Garantir l'égal accès des femmes et des hommes aux corps, cadres d'emplois, grades et emplois de la fonction publique. Lorsque la part des femmes ou des hommes dans le grade d'avancement est inférieure à cette même part dans le vivier des agents promouvables, le plan d'action précise les mesures mises en œuvre pour garantir l'égal accès des femmes et des hommes à ces nominations, en détaillant notamment les actions en matière de promotion et d'avancement de grade ;

3° Favoriser l'articulation entre activité professionnelle et vie personnelle et familiale ;

4° Prévenir et traiter les discriminations, les actes de violence, de harcèlement moral ou sexuel ainsi que les agissements sexistes.

Le plan d'action est élaboré sur la base des données issues de l'état de la situation comparée des femmes et des hommes du rapport social unique établi chaque année par les administrations. Les comités techniques et les comités d'hygiène, de sécurité et des conditions de travail puis les comités sociaux sont consultés sur le plan d'action et informés annuellement de l'état de sa mise en œuvre. La DGAFP a mis à la disposition des employeurs des trois versants de la fonction publique un Référentiel de plans d'action relatifs à l'égalité professionnelle entre les

femmes et les hommes dans la fonction publique, outil méthodologique d'aide à l'élaboration de leur plan d'action égalité professionnelle, et comprenant de nombreux retours d'expérience

Le rapport social unique intègre l'état de la situation comparée des femmes et des hommes. Cet état comporte des données sexuées relatives au recrutement, à la formation, au temps de travail, à la promotion professionnelle, aux conditions de travail, aux actes de violence, de harcèlement sexuel ou moral et aux agissements sexistes, à la rémunération et à l'articulation entre l'activité professionnelle et la vie personnelle et familiale. Il comprend des indicateurs synthétiques relatifs aux écarts de rémunération entre les femmes et les hommes. Les données du RSU sont renseignées dans une base de données sociales accessible aux membres des comités sociaux.

Afin de viser le respect de l'égalité entre les femmes et les hommes dans les procédures d'avancement, les dispositions relatives à l'avancement de grade dans les trois fonctions publiques ont été modifiées par la loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique afin de tenir compte, lors de l'élaboration des tableaux d'avancement au choix, de la situation respective des femmes et des hommes dans les corps, cadres d'emplois et grades concernés. Il faudra préciser, dans les tableaux annuels d'avancement au choix, la part respective des femmes et des hommes dans le vivier des agents promouvables et celle parmi les agents inscrits à ces tableaux qui sont susceptibles d'être promus. Lorsque la part des femmes ou des hommes dans le grade d'avancement est inférieure à cette même part dans le vivier des agents promouvables, les actions mises en œuvre pour garantir cet égal accès devront être précisées. Pour la première fois dans la fonction publique apparaît une obligation de moyens pour viser une égalité réelle d'accès aux carrières entre femmes et hommes.

Mis en place par la loi du 12 mars 2012 dite « Loi Sauvadet », le dispositif des nominations équilibrées a pour objectif d'inciter à la féminisation des emplois de l'encadrement supérieur des trois versants de la fonction publique. Pour ce faire, il incite les employeurs publics à respecter une proportion minimale de personnes de chaque sexe pour les primo-nominations aux emplois de l'encadrement supérieur. Depuis 2017, l'objectif fixé est de 40 %. En cas de non-respect de cet objectif, l'employeur public est contraint de verser une pénalité financière de 90 000 euros par unité manquante. Très structurant, ce dispositif agit à la fois sur le « flux » et le « stock » : le taux de femmes primo-nommées sur ces emplois est ainsi passé de 32% en 2013 à 37 % en 2018 et le taux de femmes en fonctions sur ces emplois de 27 % en 2015 à 31% en 2018.

La loi du 6 août 2019 de transformation de la fonction publique a élargi le périmètre d'action de ce dispositif en l'étendant aux emplois de direction d'établissements publics de l'Etat, aux



collectivités et EPCI de plus de 40 000 habitants et au centre national de la fonction publique territoriale (CNFPT). La loi adapte également certaines modalités du dispositif aux spécificités de la fonction publique territoriale, notamment en excluant du dispositif les collectivités territoriales et EPCI disposant de moins de trois emplois fonctionnels de direction. Pour la fonction publique territoriale, et à compter des prochaines élections municipales, les communes et les établissements publics de coopération intercommunale de 40 000 à 80 000 habitants et le Centre national de la fonction publique territoriale sont soumis au dispositif.

En application de l'action 1.5 de l'accord relatif à l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes dans la fonction publique, doivent être mis en place des référents Egalité au sein de l'Etat et de ses établissements publics. Leurs missions sont d'informer, mener des actions de sensibilisation, conseiller les agents et les services de leur structure, participer à l'état des lieux et au diagnostic de la politique d'égalité professionnelle et suivre la mise en œuvre des actions menées par leur administration de rattachement.

### **1.3. Au niveau européen, des initiatives plus anciennes pour aider les municipalités**

Les dispositions applicables aux trois fonctions publiques sont donc très complètes, à défaut d'être anciennes. Toutefois, certaines collectivités locales n'ont pas attendu 2019 pour s'emparer de la question de l'égalité entre les femmes et les hommes. Des initiatives ont vu le jour depuis le début des années 2000, inspirées notamment par des exemples Européens.

Une initiative fondatrice, qui guide l'engagement des communes dans des politiques d'égalité entre les genres, est la « Charte européenne pour l'égalité des femmes et des hommes dans la vie locale », promulguée en 2006 dans le cadre d'un projet initié par le Conseil des Communes et Régions d'Europe (CCRE) et ses associations nationales membres, parmi lesquelles l'AFCCRE. Le CCRE est une organisation européenne, qui rassemble plus de 100.000 collectivités territoriales en Europe. L'Association Française du Conseil des Communes et Régions d'Europe (AFCCRE) est une association nationale créée en 1951 sous l'impulsion d'élus locaux. A l'origine du mouvement des jumelages en Europe au lendemain de la Seconde Guerre mondiale, l'AFCCRE a diversifié ses actions pour couvrir l'ensemble des politiques européennes intéressant les collectivités territoriales françaises. Rassemblant plus de 1500 adhérents, elle assure en France la promotion de la Charte européenne pour l'égalité des femmes et des hommes dans la vie locale sous l'impulsion de Jocelyne Bougeard, Adjointe au Maire de Rennes, dans le cadre de la Commission pour l'égalité des femmes et des hommes. Cette commission permet aux élus et représentants des collectivités territoriales de se réunir une à

deux fois chaque année afin d'échanger sur la mise en œuvre concrète de la Charte dans les territoires.

La charte, dont l'élaboration a été soutenue par la Commission européenne, est destinée aux collectivités locales et régionales d'Europe qui souhaitent concrétiser leur engagement en faveur des droits des femmes. Ces dernières sont invitées à la signer, à prendre publiquement position sur le principe de l'égalité des femmes et des hommes, et à mettre en œuvre, sur leur territoire, les engagements définis dans la Charte. Elle comporte 30 articles intéressant tous les domaines d'actions des collectivités territoriales en tant qu'employeur, donneur d'ordre, prestataire de services.

Elle énonce les droits, cadre juridique et politique, et précise les principes suivants :

- une représentation et d'une participation équilibrée des femmes et des hommes dans toutes les sphères de prise de décision (politiques, administratives, syndicales...).
- la prise en compte de la lutte contre les autres facteurs de discrimination (origine, langue, orientation sexuelle, convictions politiques, religieuses, handicap, ...).
- l'élimination des stéréotypes sexués qui influencent les comportements et les politiques développées par les autorités locales.
- l'intégration du genre dans l'ensemble des activités, politiques et financements (y compris le budget) développés par la collectivité en tant qu'employeur, donneur d'ordre, prestataire de service, aménageur ...

Pour assurer la mise en œuvre de ces engagements, chaque signataire rédige un Plan d'action pour l'égalité qui fixe les priorités, les actions et les ressources nécessaires à sa réalisation. Plus de 1500 collectivités territoriales européennes, dont plus de 290 françaises, l'ont déjà signée. Afin d'encadrer la mise en œuvre du texte, le CCRE a créé en 2012 un Observatoire de la Charte, qui intervient sur trois phases de cette politique : l'élaboration du Plan d'action, le suivi de sa mise en œuvre et l'évaluation de son impact sur le terrain. Cette évaluation a pour but de mesurer l'effectivité de la Charte. Elle s'effectue selon un certain nombre d'indicateurs, visant les caractéristiques de la collectivité, son niveau d'engagement dans la mise en œuvre de la Charte etc.

En synthèse de cette première partie, il apparaît que les collectivités territoriales ont été saisies très tardivement des enjeux et obligations de mettre en œuvre l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes au sein de leurs effectifs. Elles n'étaient néanmoins pas démunies de

moyens d'action, en particulier au travers de la charte européenne pour l'égalité entre les femmes et les hommes dans la vie locale, charte dont l'objet dépasse néanmoins celui de la gestion interne des personnels des collectivités car elle a un objectif beaucoup plus vaste de promulguer l'égalité dans toutes les actions des communes. Les équipes municipales qui le souhaitaient disposaient donc d'une légitimité et d'une méthodologie pour le faire au travers de cette charte, dont l'intérêt a bien été compris par les acteurs de terrain que nous avons rencontrés.

Nous constaterons, au travers de nos deux cas exploratoires présentés ci-après, qu'en dépit de ces dispositions réglementaires, le sujet de l'égalité entre les femmes et les hommes n'est pas toujours aisé à poser sur la table, compte tenu des cultures politiques locales qui restent traditionnelles, en particulier dans les petites collectivités moins concernées par ces obligations. Ces deux exemples nous conduiront à émettre l'hypothèse que, comme dans le privé, les acteurs et actrices de l'égalité sont souvent conduits à mobiliser divers registres de légitimation, juridiques mais aussi ceux liés aux « business » de l'organisation, aux enjeux liés à son activité. Ils sont également amenés à puiser des ressources dans divers réseaux internes et externes pour faire avancer le sujet, et à s'appuyer sur un fort engagement politique au sommet.

## **2. Méthodologie**

### **2.1. Présentation des deux terrains**

Nous avons conduit une étude exploratoire auprès de deux collectivités, l'une importante (Nice) et l'autre plus petite (La Roche sur Foron) afin de mieux comprendre comment les collectivités territoriales se saisissent de cette question de l'Égalité Professionnelle. La collectivité de Nice est engagée dans la démarche d'égalité professionnelle depuis près de 10 ans, alors que La Roche sur Foron vient de commencer son processus à la faveur de l'arrivée d'une nouvelle équipe municipale.

Les chiffres clés des deux collectivités sont présentés dans le tableau ci- après :

Tableau 1 : chiffres clés

	Nice (Alpes Maritimes)	La Roche sur Foron (Haute Savoie)
Nombre d'habitants (administrés)	341032	11175
Nombre d'agents municipaux	8000	200
Date d'élection	28 juin 2020	4 Juillet 2020
Maire	Christian ESTROSI (LR)	Jean Claude GEORGET (JCG) (DVEcologie)
Nombre de mandats	3 <sup>ème</sup> mandat	1 <sup>er</sup> mandat
Composition Conseil Municipal	69 membres	33 membres
Adjoints	26	9
Adjoint en charge	18 <sup>ème</sup> adjointe : Maty Diouf (MD)	2 <sup>ème</sup> adjointe : Yvette Ramos (YR)
Intitulé de la fonction	Déléguée à la Lutte contre les discriminations, au Droit des femmes, aux Actions humanitaires et aux Solidarités internationales	Déléguée en charge de l'Egalité Femme-Homme et lutte contre les discriminations Déléguée en charge de la Communication
Date de création de la délégation	2014	2020
Conseillers Municipaux	43	24
Signature Charte Européenne	8 Mars 2012	19 Novembre 2020

## 2.1. Une méthodologie qualitative

Nous avons mené une étude qualitative de type exploratoire, basée sur deux interviews approfondis à partir d'un guide d'entretien : l'un avec YR, 2<sup>ème</sup> adjointe à la Mairie de la Roche sur Foron, Déléguée en charge de l'Egalité Femme-Homme et lutte contre les discriminations, et l'autre avec DR Référente Egalité Femmes Hommes pour la Ville de Nice et la Métropole au sein de la Direction Bien Être, Santé au Travail et Dialogue Social, depuis plus de 10 ans. Les interviews ont duré environ 1h45 et ont été intégralement retranscrits. L'une des personnes interviewées étant également auteure de cette recherche, notre approche s'est doublée de fait d'un dispositif d'observation participante.

Le guide d'entretien comportait 14 questions structurées autour de 3 thématiques : le contexte et les éléments fondateurs de la démarche d'égalité professionnelle dans la collectivité étudiée, l'identification des différentes parties prenantes impliquées ? les actions initiées et les méthodes employées. Les questions du Guide d'entretien sont présentées en annexe 1.

### **3. Résultats et discussion**

Nous avons structuré la présentation de nos résultats autour des thématiques développées dans le guide d'entretien : le contexte qui a permis l'initiation de la démarche ainsi que les différents leviers d'action et ressources mobilisées dans le cadre de cette démarche d'égalité professionnelle, puis les principales actions engagées par les services de la collectivité auprès de leur personnel.

#### **3.1. Contexte et Initiation de la démarche**

##### ***3.1.1. Volonté politique forte et rôle structurant de la Charte européenne***

Dans les deux collectivités, la motivation à l'origine de la démarche émane d'une «volonté politique» de la part du Maire pour la Ville de Nice, de la part du Maire et de son adjointe déléguée pour la Ville de La Roche sur Foron. YR, déjà membre dans l'opposition du Conseil Municipal de la précédente mandature avait alerté dès 2014 sur la nécessité d'inclure la question de l'égalité femmes-hommes dans les politiques de la Ville. Il est à noter que c'est seulement en 2020 que s'installe à la Roche sur Foron la délégation en charge de l'Egalité Femme-Homme et lutte contre les discriminations, impulsée par le maire (JCG) dans le cadre d'une politique annoncée fondée sur l'Ecologie et l'Egalité. Cette délégation existe à Nice depuis 2014, avec la même adjointe (MD).

Dans les deux cas, on peut constater l'importance de la *Charte Européenne pour l'Egalité des femmes et des hommes dans la vie locale*. Ainsi que l'indique Mosconi, Paoletti et Raybaud (2015, p.25), cette Charte représente un « *Objet d'une action publique, inégale et différenciée selon les villes, la plus grande mixité dans la ville est devenue, probablement à la faveur de la diffusion de connaissances inédites, un objet de militantisme et de pression sur les pouvoirs publics, comme le signale par exemple la création, en 2012, d'un réseau de recherche-action « genre et ville* »<sup>12</sup>

La Roche Sur Foron, commune française située dans le département de la Haute-Savoie, en région Auvergne-Rhône-Alpes, faisant partie de l'agglomération transfrontalière du Grand

---

<sup>12</sup> <http://www.genre-et-ville.org>

Genève avec en 2020 près de 12 000 habitant.es est la première ville à signer ladite charte le 19 novembre 2020 dans son département. En ce qui concerne la Ville de Nice, cette charte a été signée depuis 2012, le maire ayant initié le premier plan d'action en faveur de l'égalité professionnelle en 2014, avec l'appui de deux élues très engagées et « militantes » : l'élue à l'époque nouvellement nommée (MD), mais également l'élue à la petite enfance (DES), très active au sein des mouvements associatifs en faveur des droites des femmes.

La Charte est un élément structurant dans les deux collectivités, puisqu'elle implique la mise en place d'un plan d'action concerté avec les différentes parties prenantes : les élu.e.s, les Services municipaux, les associations et autres partenaires sur le territoire.

Nice peut démontrer une antériorité certaine puisque la signature de la Charte a eu lieu le 8 mars 2012 et le premier plan d'action défini pour la période 2016/2020 peut donner lieu à retour d'expériences et bilans. Un point est à souligner : la Ville de Nice entretient des liens étroits avec la Ligurie. Or les institutions de ce territoire italien étaient particulièrement impliquées dans la rédaction de la Charte. La Charte a permis à la collectivité de mettre en place une réflexion transversale dans tous les domaines ou les compétences des collectivités sont concernés, envers les personnels, mais aussi envers la population. Le retour d'expérience sur les années 2016/2020 à Nice a permis à la collectivité de réaliser un véritable état des lieux des problématiques de genre auprès des services telles que les disparités salariales pour des métiers identiques, les phénomènes de plafond de verre avec l'auto – censure des femmes pour les candidatures à des postes de responsabilités, les difficultés classiques de l'articulation vie familiale et vie professionnelle ainsi que le poids des stéréotypes de genre. Ainsi que l'exprime DR : « ..... *une femme occupant un poste à responsabilité est toujours confrontée à la suspicion de non disponibilité à cause de la maternité et des enfants. Par exemple, avant la crise, lorsqu'une femme demandait à travailler en télétravail, il y avait toujours une suspicion chez les managers* ».

Pour la Roche sur Foron, le plan 2020-2026 vient juste d'être élaboré et s'articule sur trois attendus principaux : le renforcement de la visibilité des Rochois.e.s, la réduction des inégalités sur le territoire, la création d'opportunités pour une meilleure mixité sur le territoire.

Le tableau ci – après présente les thématiques clés des deux plans, l'un qui vient de s'achever, l'autre qui vient juste de commencer.

Tableau 2 : synthèse des plans d'action des deux villes dans le cadre de la Charte Européenne

	Nice (2016/2020)	La Roche sur Foron (2020/2026)
Axes/ Objectifs	<p>Réduire les stéréotypes de genre</p> <p>Communication interne sans stéréotypes</p> <p>Travailler en profondeur sur les mentalités</p> <p>Eviter d'orienter le choix d'un recrutement, d'une mobilité en fonction du sexe</p> <p>Briser le tabou lié l'emploi dans certains métiers</p>	<p>Développer l'espace-temps nécessaire au dialogue construit avec nos administré-e-s autour des questions d'égalité des chances et de la citoyenneté</p>
	<p>Lutter contre les violences liées au genre</p> <p>Lutter contre toutes les formes de harcèlement</p> <p>Développer l'accueil, l'écoute et l'orientation des agents en souffrance</p> <p>Sensibiliser les agents d'accueil sur situations des violences faites aux femmes</p>	<p>Sensibiliser et former les acteurs privés et publics sur notre territoire sur les questions d'égalité femme-homme et lutte contre les discriminations</p>
	<p>Améliorer l'articulation des temps de vie</p> <p>Respecter l'équilibre vie familiale et vie professionnel du personnel</p> <p>Soutenir la Parentalité</p> <p>Faire que les femmes et les hommes disposent des mêmes possibilités d'accès à la formation</p> <p>Favoriser l'articulation des temps de vie</p>	<p>Mesurer et reconnaître les bonnes pratiques sur ces thématiques et les rendre visibles à l'échelon régional/national</p>
	<p>Favoriser, promouvoir et diffuser une culture basée sur l'égalité</p> <p>Être des employeurs qui donnent l'exemple</p> <p>Inclure l'égalité F/H dans les marchés publics</p>	<p>Promouvoir l'égalité sous toutes ses formes dans tous les secteurs thématiques dont la Roche a les compétences</p>

	Accompagner les femmes dans leur évolution professionnelle et la prise de responsabilité Amener les managers à une réflexion sur l'égalité Communiquer par tous les moyens possibles (internet, vidéo, articles) Assurer une représentativité des femmes dans l'encadrement supérieur	
	Développer la Mixité Valoriser la mixité des métiers Développer les actions de formation et de sensibilisation du personnel sur la lutte contre les discriminations et les stéréotypes Etablir un diagnostic de la répartition F/H au sein des directions afin de mieux définir des pistes d'amélioration	Certifier les organisations tant publiques que privées en termes d'égalité et de diversité
		Créer et développer les événements phare de l'Egalité femme-homme, de la citoyenneté et de la lutte contre les discriminations
		Être une ville exemplaire au plan national voire au-delà pour sa capacité à lutter contre les inégalités, valoriser la diversité et garantir le droit des femmes

Selon DR (Ville de Nice), la loi de 2019 a permis d'accélérer le mouvement en instituant l'utilisation d'indicateurs et de points de mesure, ce qui recentre les actions sur les process Ressources Humaines des collectivités. A Nice, les obligations légales convergent avec la pression des syndicats (CGT, FO, CFTC, Sud, SANCA/UNCA). Rappelons que La Roche sur Foron n'est pas soumise à l'obligation de la loi du fait de sa taille.

### **3.1.2 Le rôle des différents acteurs**

Dans ces deux communes, on retrouve associée à la volonté politique, l'action « militante » d'élues, véritables promotrices de la démarche. A la Roche du Foron, tous les élu.es de la commission municipale en charge d'élaborer des propositions relatives au plan d'actions 2020-



2026 sont mis à contribution, y compris les élu.es issus des « minorités », car la thématique est jugée comme transversale et donc « dépolitisée ». A Nice, nous avons évoqué précédemment l'action de l'élue aux droits des femmes, nommée en 2014 (MD). Deux élues également ont été particulièrement impliquées : les élues à la politique de la Ville et à la petite enfance, très actives au sein des associations locales.

Il faut souligner également la mobilisation importante des réseaux externes : un réseau associatif puissant à Nice, un réseau institutionnel à la Roche sur Foron. A la différence de la Roche sur Foron, le territoire de Nice dispose d'un réseau associatif important ainsi que d'un réseau Egalité Mixité au niveau de la Métropole<sup>13</sup>. Ce réseau rassemble des acteurs publics et privés présents sur le territoire, (La Poste, Thales, IBM, Convers), mais également des associations (telle que l'association « Les entreprises pour la Cité » Sud Provence Côte d'Azur, ex IMS-Entreprendre pour la Cité), permettant ainsi des transferts de compétences, des échanges de bonnes pratiques et des retours d'expérience utiles. La Ville travaille également avec les écoles de commerce présentes sur le territoire et des prestataires locaux « privés » de conseil et de formation aux entreprises et aux collectivités, sur les thématiques de l'égalité professionnelle F/H.

La Roche sur Foron mobilise les acteurs institutionnels en soutenant les actions concrètes de la Délégation Départementale des Droits des Femmes et à l'Egalité en Haute Savoie ainsi que les les député.e.s et sénateurs en Haute Savoie. La Roche sur Foron bénéficie d'un soutien non négligeable pour le développement des actions en faveur de l'égalité F/H, en la personne de Loïc Hervé, Sénateur et membre de la délégation aux droits des femmes du Sénat : il a notamment proposé d'organiser des rencontres et formations sur le thème des plans d'Egalité pour les petites villes, étant aussi président délégué des PVF, Petites Villes de France. L'objectif sur ces prochaines années est de susciter la création de nouvelles associations sur les thématiques de l'égalité F/H mais plus largement sur les thématiques de l'inclusion et de l'égalité des chances. Dans le plan d'action, la commune prévoit d'animer un « conseil rochois de l'Egalité des chances ».

Parmi les parties prenantes internes, nous avons précédemment évoqué le rôle des partenaires sociaux. Dans le cas de La Roche Sur Foron, l'adjointe déléguée est aussi la présidente du Comité Technique et participe donc, avec les partenaires sociaux au développement des sujets

---

<sup>13</sup> La Métropole est un nouvel Etablissement Public de Coopération Intercommunale (EPCI), créé par la Loi n° 2010-1563 du 16 décembre 2010, sur la réforme des collectivités territoriales. La Métropole constitue un territoire d'un seul tenant et sans enclave et doit comporter plus de 500.000 habitants.

d'actualité, y compris ce sujet de l'Égalité des Chances au sens large incluant l'égalité entre les femmes et les hommes mais aussi la lutte contre toutes les discriminations.

Il faut également souligner l'implication des personnels et de Direction Générale des Services de la municipalité, qui sera développée dans notre partie suivante détaillant les principales actions de la démarche Égalité. Les deux interviews évoquent l'importance de l'implication d'une Direction Générale des Services à l'écoute et compétente pour la mise en place de la démarche d'égalité professionnelle.

### **3.1.3. Les leviers d'actions et les ressources mobilisés**

La loi et les sanctions éventuelles sont évoquées par la référence Égalité Professionnelle de Nice comme un aiguillon qui rendra pérenne cette démarche et suscitera la création d'un réseau d'acteurs /d'actrices pour porter ce changement, indépendamment des orientations politiques des équipes municipales. Les dispositifs de la loi fournissent également le cadre des actions des services internes de la municipalité. La Roche sur Foron n'est pas concernée par la loi ; le projet politique d'égalité a été portée par la nouvelle équipe, qui garde toutefois à l'esprit une possibilité d'élargissement de la loi aux petites communes.

Parmi les leviers d'action, nous avons pu constater dans les deux collectivités, le rôle de la Charte Européenne, comme levier d'engagement. La Roche sur Foron est la 1<sup>ère</sup> commune de Haute Savoie à signer la Charte Européenne de l'Égalité et à mettre en place un programme d'actions inscrit dans une démarche militante.

La création de réseaux internes parmi les personnels municipaux a également constitué un levier d'action très important pour la Ville de Nice. La Ville a créé un réseau « d'ambassadeurs » qui rassemble 60 Ambassadrices et Ambassadeurs au sein du personnel. Ces binômes mixtes, véritables « sentinelles » du droit des femmes sont intégrés au sein des Directions Générales adjointes et seront en interface avec la mission « Droits des femmes, égalité et prévention du harcèlement » rattachée à la direction générale adjointe des Solidarités.<sup>14</sup>

En outre, un réseau de « bienveilleurs », salariés volontaires s'est également structuré. Ce réseau compte actuellement 201 membres, dont l'objectif est de répondre et d'aider les personnes en difficultés, en situation de stress, personnels et administrés. Ce dispositif a été mis en place en 2019 dans l'entreprise Bouygues, et a essaimé dans d'autres organisations privées (Casino) ou publiques (Nice, Le Havre ...). Ainsi que le souligne DR, à Nice, la question de

---

<sup>14</sup> <https://www.nice.fr/fr/droits-des-femmes/actualites-droits-des-femmes>

l'égalité professionnelle a été introduite via une véritable stratégie de « contournement ». Le personnel ainsi que les organisations syndicales, se sont saisis de la problématique de la Qualité de vie et du mal être au travail. Le sexisme a été considéré comme un élément de mal être. La Ville de Nice a mis en place des cellules d'écoute et prépare un baromètre sur les violences conjugales et le sexisme, en s'inspirant du « violentomètre » imaginé par la Mairie de Paris pour mesurer le degré de violence dans le couple. La politique d'égalité professionnelle a été soutenue par une logique d'amélioration des conditions de travail, servant à l'ensemble du corps social, aux femmes, mais également aux hommes.

A La Roche sur Foron, il a également été opéré un élargissement de la politique d'égalité par l'action n.8 du plan (animation d'un conseil rochois de l'Egalité des Chances), qui permettra de réunir des administré.es, des élu.es et d'autres acteurs autour de la thématique plus large de la lutte contre les discriminations, ce qui agira bien entendu en faveur de la question autour de tous les critères de discriminations, mais bien aussi comme levier pour parler de l'égalité femme-homme.

### **3.2. Les principales actions**

#### ***3.2.1. Données chiffrées et gestion de l'emploi : des actions prioritaires***

Que ce soit à Nice, qui capitalise sur plusieurs années de travail, ou bien à la Roche sur Foron qui entame sa démarche, les actions prioritaires identifiées convergent avec la production de données chiffrées et d'indicateurs. A Nice, le rapport d'égalité F/H permet de suivre les résultats obtenus et les progrès à réaliser. Il est présenté en Conseil Municipal, en Conseil Métropolitain et aux Comités techniques et aux autres instances paritaires. Le plan triennal égalité F/H imposé par la loi de transformation de la Fonction publique du 6 août 2019 pour les communes de plus de 20 000 habitants a été présenté à l'ensemble du personnel et déposé auprès du préfet. La ville de Nice produit également un Bilan Unique sur les dimensions Genre et Handicap.

A la Roche sur Foron, commune de moins de 20000 habitants, les objectifs stratégiques sont traduits en lignes d'action tenues à jour au fur et à mesure de leur mise en œuvre. Le premier objectif a été réalisé. Il s'agit de signature de la charte 19 novembre 2020. Cela s'accompagne également de l'élaboration d'un tableau de bord avec indicateurs de performance permettant d'évaluer la politique Egalité. La commune de la Roche sur Foron a d'ailleurs déjà réalisé son premier rapport de situation comparée en 2020. La Déléguée en charge, YR, a réuni la commission dès le mois de juillet pour s'atteler avec méthode et travaux participatifs, à l'élaboration d'un plan d'action. La démarche s'inspire de son expérience de consultante :

- Diagnostic : étudier les bonnes pratiques pour des villes de moins de 20'000 habitant.es, solliciter les réseaux ou partenaires disponibles, ;
- Décision : travailler au sein de la commission pour proposer et décider des résultats attendus à 2026, exposer les visions et identifier les points communs, se poser les frontières de ce qui est réalisable à court et moyen termes, puis se fixer des objectifs et enfin aboutir à un tableau de bord avec des indicateurs et des échéances réalistes pour évaluer les progrès réalisés
- Delivery (mise en œuvre): en peu de temps (3 à 4 mois), le plan d'actions a pris forme et chacun des membres de la commission municipale s'est positionné sur une ou plusieurs actions à copiloter. Ces actions visent très concrètement des bénéficiaires des quatre parties prenantes identifiées sur le territoire, à savoir : les membres du conseil municipal (les élu.e.s), le personnel municipal, les acteurs du tissu associatif et économique et les administré.e.s, à savoir les Rochoises et Rochois.

La Ville de Nice annonce de nombreuses actions Ressources Humaines envers le personnel concernant les rémunérations, le recrutement, la formation, le développement des carrières des personnels féminins. Ces actions sont renforcées par des campagnes d'information et de sensibilisation auprès des personnels et des administrés, relayés par le site de la Ville.

En ce qui concerne les écarts de rémunération, en 2017, le rapport de situation comparé de la Ville de Nice faisait état d'un écart de rémunération de -14% pour les femmes titulaires et de -17% pour les femmes contractuelles. Soit des chiffres de disparités salariales supérieurs à la moyenne des disparités salariales dans la FPT au niveau national estimé à environ 10% pour la même année.<sup>15</sup> Les actions de réduction des écarts de salaire insistent donc sur l'examen des grilles de salaire en fonction des catégories de postes. Dans certains métiers, notamment les agents d'entretien, l'écart de salaire comme souvent se joue au niveau des primes et des heures supplémentaires : les hommes sont majoritaires dans les postes d'agents d'entretien de la voirie alors que les femmes se retrouvent majoritairement dans les écoles. Les heures supplémentaires ne concernent que les services de voirie.

L'intégration de la dimension égalité professionnelle dans les processus de recrutement à Nice tout comme à la Roche sur Foron a permis de créer des jurys mixtes et des annonces genrées (à la Roche sur Foron). A Nice, la réflexion a également porté sur l'identification d'un phénomène

<sup>15</sup>

[https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/rapport\\_annuel/rapport-egalite-professionnelle-fonction-publique\\_2019.pdf](https://www.fonction-publique.gouv.fr/files/files/publications/rapport_annuel/rapport-egalite-professionnelle-fonction-publique_2019.pdf)

d'autocensure des femmes et de son impact sur le développement de leur carrière. La Ville en tant qu'employeur a développé plusieurs actions pour réduire cette autocensure et inciter les femmes à se former et à présenter les concours de la Fonction publique : tout d'abord, des séminaires de coaching et de mentoring (la ville s'est appuyée sur l'association *Les entreprises dans la Cité*), puis un séminaire « Femmes et Leadership » concernant 60 femmes cadres leur permettant de travailler sur leur confiance en soi et leur assertivité. L'enjeu est de les inciter à postuler à de nouveaux postes de responsabilité, ce qui était un des objectifs définis dans le plan d'action de la Ville. La création de réseaux internes féminins a été encouragée avec la création en février 2019, du REMM *Réseau pour l'égalité* et la mixité Métropolitain, pour les femmes cadres.

La Ville de Nice a également déployé tout un arsenal d'actions de sensibilisation auprès de l'ensemble des agent.e.s de la Ville et de la Métropole concernant :

- La promotion du congé paternité auprès des salarié.es mais également des managers
- La sensibilisation à la mixité des métiers réalisée avec la société Alter Egaux 16 sous forme d'un calendrier « d'Égal à Égale », remis à chaque agent.e de la Ville et montrant des femmes et des hommes exerçant le même métiers.
- La formation et la sensibilisation des partenaires sociaux aux nouveaux dispositifs de l'égalité professionnelle F/H au sein des collectivités

Ces actions de sensibilisation se sont également déployées au niveau de la population et plus particulièrement des écoliers et des enseignant.es, principalement des enseignantes, afin de générer une réflexion sur des biais sexistes souvent inconscients véhiculés par le corps enseignant.

A La Roche sur Foron, ce sont près de 200 agents du personnel de la mairie qui ont participé à un séminaire de formation de 3h00 sous forme d'ateliers interactifs en lien avec le CNFPT (Centre de Formation de Fonction Publique Territoriale) sur la thématique de l'égalité femmes-hommes et les stéréotypes dans la Fonction publique.

### **3.2.2 Projets futurs**

Aucune des deux collectivités n'a initié de démarche de labellisation (label Égalité professionnelle ou label Diversité). Par contre, elles ont toutes deux signé la Charte Européenne. Nice, engagée depuis plus longtemps dans le processus, a signé deux chartes : la

---

<sup>16</sup> <https://www.alteregaux.org/>

Charte sur la Parentalité et la Charte Diversité. Selon DR, une démarche de labellisation est coûteuse. La question du budget alloué à la démarche selon DR est un facteur de réussite. Cependant, nous n'avons pas obtenu cette information. Le rapport sur les orientations générales du budget 2020 de la Ville de Nice mentionne simplement dans son onglet politique « Ressources Humaines », un objectif qualitatif de promotion de l'égalité femmes – hommes. Cependant, une somme d'environ 500.000 euros est prévue au titre de l'accord PPCR (Parcours Professionnel carrière et rémunération) pour la revalorisation des grilles indiciaires des grades de catégorie A et C dans diverses filières. Mais aucune donnée genrée n'est indiquée. Un des souhaits de progression exprimé par DR (Nice) serait justement que chaque Direction consacre un % de son budget à un programme d'actions en faveur de l'égalité professionnelle F/H.

Par contre, à la Roche sur Foron, le budget fléché Egalité professionnelle a été évalué à 1 euro par habitant. A titre de comparaison, le budget Egalité Professionnelle de la Ville de Paris est de 2 euros par habitant.

Que ce soit Nice ou La Roche sur Foron, les actions de formation restent à l'agenda : il s'agit de former les élu.es (La Roche sur Foron) ou bien de poursuivre la sensibilisation des nouveaux embauché.es sur la démarche de l'égalité professionnelle F/H et notamment la parentalité (Nice). Pour DR de la Ville de Nice, il est important « *d'embarquer les hommes* ». Les démarches d'égalité professionnelle F/H et la lutte contre les discriminations selon DR (Nice) doivent devenir un « *réflexe, tout comme les actions en faveur du Développement Durable et de l'Ecologie* ».

## **Conclusion**

Ces deux collectivités, malgré leurs différences en termes de taille et donc de moyens, illustrent les nouvelles préoccupations de la fonction publique territoriale en matière d'égalité professionnelle F/H. Au-delà des pratiques propres à la fonction publique, il est intéressant de retrouver, dans l'analyse des actions de leurs promotrices, des éléments communs aux démarches des entreprises privées, à savoir le nécessaire engagement de la direction générale, l'enjeu de l'alignement stratégique de la thématique en cohérence avec les missions de l'organisation, l'argument RH de la « marque employeur » et l'intégration de l'égalité femmes-hommes dans des actions plurielles contre les discriminations.

En effet, à l'initiative de la démarche et comme premier facteur clé de succès, dans les deux cas étudiés, il y a eu la volonté politique de l'équipe municipale et la mobilisation d'élues ainsi que

des directions générales des services. Cette mobilisation s'est traduite concrètement par la signature de la Charte européenne pour l'égalité des femmes et des hommes dans la vie locale, engagement qui porte en priorité sur les actions relevant de l'activité propre des collectivités territoriales à destination de leurs administrés puis de la gestion de leurs ressources humaines. L'égalité F/H est ici totalement intégrée dans l'activité stratégique de l'organisation, comme levier de développement des territoires. Cette volonté stratégique est affirmée par les collectivités étudiées. A l'horizon 2026, La Roche Sur Foron se veut être une cité accessible, tournée vers l'international, alliant un modèle de bien-vivre à une modernité nouvelle, attractive pour les jeunes, et donc offrir une « marque employeur ». La Ville de Nice se définit quant à elle comme une « collectivité engagée innovante ». La démarche d'Egalité Professionnelle y est très médiatisée, tant auprès du personnel que des administré.es depuis la signature de la Charte en 2012. Les retours sur le plan d'action 2016/2020 ont sans doute permis de présenter un plan triennal 2020/2023 avec des objectifs chiffrés de progression. A Nice, la prise de conscience est maintenant globale et transversale dans tous les services municipaux.

Les enjeux de l'égalité professionnelle participent d'une démarche éthique et morale, et il est normal que la Fonction Publique s'applique les règles imposées aux entreprises privées mais des enjeux en termes d'attractivité des talents sont à prendre en compte également, sans oublier un enjeu de taille : l'enjeu politique lié aux attentes des nouvelles générations en matière de politique de la Ville et de développement des territoires.

Les données que nous présentons restent pour le moment limitées car fondées sur deux interviews et une observation participante. Cette recherche constitue le début d'un programme plus ambitieux, visant à documenter l'évolution des démarches d'égalité professionnelle au sein de la fonction publique territoriale dans une perspective longitudinale, à partir de nos deux cas initiaux tout d'abord en approfondissant les résultats chiffrés, puis en élargissant à d'autres cas, afin de faciliter les approches comparatives entre grandes et petites collectivités.

## **Bibliographie**

Bender A-F, (2021), Une parité économique en marche? Mise en œuvre et effets de la loi sur les quotas dans les conseils d'administration In S. Blanchard & S. Pochic (Eds), Quantifier l'égalité au travail, (pp. 357-382), Presses Universitaires de Rennes

Bender A-F & Pigeyre F., (2004), De l'égalité professionnelle à la gestion de la diversité : quels enjeux pour la gestion des carrières des femmes?, In S. Guerrero, J-L Cerdin & A. Roger (Eds), *La Gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Paris, Vuibert

Laufer J., (2014), *L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes*, Paris, La Découverte

Mosconi N., Paoletti M. & Raibaud Y, (2015). Le genre, la ville. *Travail, genre et sociétés*, 1(1), 23-28

Pochic S. & Blanchard S. (Eds), (2021), *Quantifier l'égalité au travail*, Presses Universitaires de Rennes



## Annexe 1: présentation du guide d'entretien

Nom et fonction de la personne

Nommée depuis le

- 1- Quelle a été la principale motivation de vos actions sur le sujet de l'égalité professionnelle femmes hommes ?
- 2- Pouvez- vous identifier un élément fondateur qui a impulsé la démarche ?
- 3- Dans quel contexte, cette démarche a-t-elle été initiée ?
- 4- Depuis quand ?
- 5- Quel a été l'apport de la Charte Européenne pour l'égalité des femmes et des hommes dans la vie locale ?
- 6- Quel est ou quel a été le rôle des Elus locaux ?
- 7- D'autres parties prenantes ont-elles influencé votre démarche ?
- 8- Lesquelles plus précisément ?
  - a. Elus
  - b. Agents
  - c. Administrés (société civile)
  - d. Acteurs économiques
  - e. Acteurs associatifs
- 9- Quelles ont été les mesures prioritaires choisies ?
  - a. Dans les services, concernant les agents
  - b. Auprès des autres parties prenantes
- 10- Avez-vous initié une démarche de labellisation ?
- 11- Si oui : laquelle ?
- 12- Vous considérez-vous comme une collectivité exemplaire ?
- 13- Quels sont les points les plus remarquables des actions de la collectivité ?
- 14- Quelles sont les actions à développer sur les années à venir

## **Pourquoi les femmes ne perçoivent pas l'écart salarial : une exploration terrain à travers la théorie de la privation relative**

CHELYAT, Niâma  
Doctorante, LIRE-MD Université Cadi Ayad, Maroc  
[chelyat.niama@gmail.com](mailto:chelyat.niama@gmail.com)

SAHRAOUI, Doha  
Professeure, LIRE-MD, Université Cadi Ayad, Maroc  
[doha.sahraoui@gmail.com](mailto:doha.sahraoui@gmail.com)

### **Résumé**

L'écart de rémunération entre les hommes et les femmes ne se dément pas et constitue une caractéristique persistante du marché du travail. Les données indiquent que les femmes sont souvent plus satisfaites de leur rémunération que les hommes, malgré une faible rémunération. Il existe une panoplie de travaux de recherche ayant fournis des facteurs explicatifs de l'écart mais l'étude des perceptions des individus notamment les femmes reste moins explorée avec peu de littérature à l'appui. Notre objectif, à travers ce papier, est d'étudier les perceptions qu'ont les femmes vis-à-vis de leur rémunération afin d'appréhender dans quelle mesure elles reconnaissent l'existence de l'écart salarial ou encore qu'est ce qui fait qu'elles soient tolérantes à son existence.

**Mots clés : Écart salarial - privation relative - femmes cadres – perceptions**

### **Introduction**

Les écarts de rémunération entre les sexes sont universels et varient d'un pays à l'autre, les résultats d'études internationales portant sur 52 pays indiquent que l'écart de rémunération entre les sexes est encore plus important dans certains pays (Suisse, États-Unis, Grande-Bretagne et Russie) que dans d'autres (Australie, Suède, Danemark, Italie, Irlande et Nouvelle-Zélande ; Blau et Kahn, 2003 ; Platenga et Remery, 2006). Ils découlent de plusieurs facteurs complexes tels que les variables socioculturelles, pratiques organisationnelles etc. Selon l'Insee (Georges-Kot, 2020) les salariés femmes en France gagnaient en 2017 16,8 % de moins que leurs collègues masculins pour un même volume de travail. L'OCDE propose un autre indicateur (il se définit comme étant la différence entre le salaire médian des hommes et des femmes

rapportées au salaire médian des hommes) : en 2017 toujours, le salaire médian des femmes est de 11,5 % inférieur à celui des hommes. *The Economist* (1er août 2017) avance encore que les femmes gagnaient en 2017 en France « seulement » 2,7 % de moins que les hommes à même niveau hiérarchique, même entreprise et mêmes fonctions. Enfin, l'économiste Rachel Silvera a popularisé l'idée que les femmes gagnent un quart de moins que les hommes (Silvera, 2014). Quant au Maroc, et selon le rapport mondial de 2017 sur la parité entre femmes et hommes, annuellement, une femme est rémunérée en moyenne quatre fois moins qu'un homme. Pourtant l'article 346 du code de travail Marocain prône pour un travail égal un salaire égal.

Dans le débat sur l'inégalité salariale entre les sexes, il reste encore de nombreux points à éclaircir pour bien comprendre et contrer cette inégalité entre les sexes. L'analyse de cette inégalité insiste sur ce que les chiffres moyens montrent, à savoir des niveaux de salaire moyen plus faibles pour les femmes, mais il est nécessaire d'aller au-delà de l'existence de l'écart et approfondir l'étude des perceptions des femmes vis-à-vis de leur rémunération. Dans cet article, nous nous pencherons sur les perceptions des femmes quant à la présence de l'écart salarial, en faisant le lien avec les pistes d'explication fournies par la théorie de la privation car elle souligne l'importance des processus de déformation cognitive et semble pouvoir permettre de comprendre pourquoi les femmes ont le même niveau de satisfaction au travail que les hommes même si les conditions de rémunération leurs sont défavorables (Crosby, 1967).

En effet, la théorie de la privation relative postule que, pour comprendre le sentiment d'être privé ou injustement traité, il convient de tenir compte des comparaisons que les individus établissent entre leur propre situation et celle d'autrui. Ainsi, une personne placée en situation de sous équité peut être satisfaite de son sort dans la mesure où elle n'espère pas davantage et se compare à d'autres qui vivent la même situation de privation.

La prise de conscience croissante des inégalités salariales entre les genres, l'un des principaux éléments de l'inégalité entre les femmes et les hommes, a donné lieu à de nombreuses études permettant d'en comprendre les raisons (Meulders et al., 2005) La majorité des études recensées dans la revue de la littérature se sont attachées à réduire l'écart, toutefois, l'étude de la perception de l'écart salarial reste peu explorée.

L'inégalité entre les femmes et les hommes a donné lieu à de nombreux travaux de recherche visant à révéler ses causes. Et les travaux précurseurs notamment ceux du capital humain ne prennent pas comme point de départ la division sexuée du travail et par conséquent ne fournissent qu'un cadre restreint dans l'analyse des discriminations salariales.

Pendant longtemps, les méthodes de décomposition de l'écart salarial restent fondées, largement, sur la théorie du capital humain et sur l'idée qu'il existe une partie de l'écart salarial entre les sexes qui est expliquée voire « justifiée ». Cependant, la position des femmes avant leur entrée sur le marché du travail et en dehors de celui-ci explique à son tour les différences de caractéristiques qui constitueraient cette partie expliquée. L'autre partie, définie par certains comme de la discrimination provient de la valorisation différente de certaines caractéristiques professionnelles que fait le marché du travail selon que l'on soit un homme ou une femme. Même si l'écart se réduit au fil des années, la littérature montre, que sa partie inexpliquée s'accroît. Les études montrent que même si les femmes et les hommes auraient le même niveau d'éducation et occupent le même poste pourraient ne pas avoir la même rémunération. Dans ce sens, les modèles du capital humain ont montré leurs limites dans la mesure où les variables elles-mêmes nécessitent une explication ; par exemple le temps partiel contrairement au temps plein constitue un choix individuel délibéré ou contraint dans une situation donnée (Bozio et al., 2014) Ceci, souligne une forte nécessité d'explorer la dimension subjective afin de mettre au jour de nouvelles explications.

Partant du constat d'un différentiel perpétuant de salaire, nous examinons plus en détail ci-dessous les composantes intériorisées par des femmes les conduisant ainsi à légitimer leur perception vis-à-vis de l'écart en rémunération. En se basant sur la théorie de la privation relative comme toile de fond nous tenterons de répondre à la question de recherche suivante : Dans quelle mesure les femmes perçoivent-elles l'écart salarial et quels sont les déterminants de leur (in) satisfaction vis-à-vis de leur rémunération ?

## 1. Cadre théorique et méthodologie

Dans des recherches antérieures, les auteurs analysent les facteurs qui influencent la façon dont les individus perçoivent l'écart salarial entre les sexes. La principale conclusion est que les femmes sont subjectivement satisfaites et perçoivent plus souvent leur salaire comme équitable malgré une sous-rémunération objective (Crosby 1982). Par exemple, Mueller et Kim (2008) avancent une hypothèse supposant que les femmes qui entrent sur le marché du travail sont plus susceptibles d'être satisfaites parce qu'elles ont choisi d'entrer dans la vie active (plutôt que d'y être obligées, comme c'est le cas pour les hommes en général). Major et Konar (1984) suggèrent un modèle d'*entitlement* (*mérite-droit*), ils soutiennent que les différences dans l'évaluation des conditions préalables font référence à la possibilité que les femmes dévalorisent leurs performances et pensent qu'elles n'ont pas suffisamment contribué pour

mériter des rétributions plus élevées. Le deuxième antécédent, regroupe les différences dans les normes de référence, se réfèrent aux normes de comparaison inférieures que les femmes détiennent. Alors que les hommes surestiment leurs performances Niederle et Vesterlund (2007) et s'attendent à un salaire plus élevé.

L'écart salarial entre les hommes et les femmes, a fait l'objet de diverses études, notamment en économie, psychologie, sociologie et en gestion des ressources humaines. La littérature expose différentes manières de calculer l'écart salarial entre les genres l'approche la plus couramment utilisée consiste à le décomposer en deux parties, l'une justifiée fondée sur la théorie du capital humain. L'autre dite discriminatoire demeure injustifiée. En ce sens, les recherches précédentes n'ont généralement porté que sur la dimension objective de l'écart salarial entre les genres, en négligeant la dimension subjective à savoir les perceptions des individus. Afin d'y parvenir, nous essayerons de répondre à la question de recherche susmentionnée à travers la théorie de la privation relative et la socialisation genrée.

### **1.1 La théorie de la privation relative (Crosby 1982) :**

Développée dans le domaine de la psychologie sociale, les origines de la théorie de la privation relative datent d'une recherche de Stouffer et *al.*, (1949). Ces auteurs ont constaté une insatisfaction éprouvée par les aviateurs de la Défense Nationale Américaine, malgré qu'ils aient plus de possibilités de promotion que les soldats de la police militaire. Le concept de privation relative est invoqué par ces auteurs pour expliquer cette relation négative entre satisfaction et chances de promotion.

La privation relative est définie comme le sentiment d'être injustement privé d'un objet convoité. Selon la théorie de la PR, les sentiments que l'on éprouve pour son sort dépendraient davantage de critères relatifs que de critères absolus. Le phénomène spécifique qui a été le principal stimulant de la recherche sur la privation relative est la discontinuité fréquente entre le bien-être objectif et subjectif.

Les conditions objectives des individus sont des prédicateurs imparfaits de leur satisfaction subjective par rapport à leur vie ou à leur situation. La notion de PR permet de comprendre que les individus évaluent leurs résultats par rapport à des normes ; lorsque leurs résultats sont inférieurs aux normes, ils se sentent « privés ». Ainsi, les sentiments de privation sont relatifs, c'est-à-dire qu'ils impliquent une comparaison avec une norme. La plupart des sociologues et des psychologues ayant étudié la privation relative se sont concentrés sur un type particulier de norme de comparaison, à savoir les résultats d'autres personnes. En d'autres termes, les

comparaisons sociales ont constitué le mécanisme central qui, selon les hypothèses, sous-tend l'apparition de la privation relative (Herman et Zanna, 1986).

Dans son modèle, le plus influent d'ailleurs de privation relative personnelle, Crosby (1976) a proposé qu'une condition préalable nécessaire de la privation relative, il s'agit de la perception qu'une autre personne possède un objet désiré. Selon son milieu social une personne peut se sentir satisfaite (si elle va aussi bien ou mieux qu'elle) ou mécontente (si elle va moins bien qu'elle).

La théorie repose donc sur un postulat simple : le sentiment d'amertume ressentie ne dépend pas de la situation objective. Dans le contexte du travail, la PR fait connaître les situations objectives du travail aux réalités subjectives des employés (Crosby 1976 ; 1984). En fait, les attentes des personnes par rapport à leur situation sont inexorablement dérivées de comparaisons implicites ou explicites (Crosby 1984).

La PR comporte deux composantes : cognitive et affective, la première représente les perceptions de la privation par un individu, et la composante affective fait ressortir la notion de droit et de mérite, reflétant les réactions émotionnelles de l'individu face à la privation qu'il reçoit (Walker et Pettigrew, 1984). Deux traditions de recherche différentes illustrent le rôle du mérite largement défini dans la PR. La première tradition souligne que les recherches en sciences politiques se concentrent sur les comparaisons des personnes avec elles-mêmes à différents moments dans le temps (Feieraben et al., 1969 ; Gurr, 1970). La seconde tradition est essentiellement constituée de recherches en psychologie sociale qui se concentrent sur les comparaisons entre les personnes et les groupes (Walker et Smith, 2002).

Les théoriciens de la PR notamment (Crosby, 1976 ; Folger, 1987 ; Runciman, 1966 ; Walker et Pettigrew, 1984) précisent que la colère et le ressentiment sont les effets affectifs essentiels de la PR. Cependant, de nombreux chercheurs utilisent les perceptions de l'ampleur des différences entre sa propre situation et une norme relative pour exprimer la PR et négligent complètement les réactions émotionnelles.

Cependant, comme le montrent clairement les recherches menées dans le cadre de la tradition de justification du système (Jost et al., 2009), les individus identifient et acceptent souvent leur désavantage relatif comme légitime. Par conséquent, il n'est pas prévisible que si les individus identifient un désavantage comparatif, ils se sentiront en colère et éprouvent du ressentiment.

La théorie de la privation relative, fournira un cadre pour comprendre pourquoi l'écart de rémunération n'est pas perçu par les femmes ou encore s'il est perçu pourquoi il ne suscite pas

des réactions de leur part . Le modèle révisé de (Crosby 1982) proposé en amélioration de son modèle original, souligne que les femmes connaissent une PR si elles perçoivent une divergence entre le salaire réel et le salaire souhaité (c'est-à-dire la condition préalable voulue), et entre le salaire réel et le salaire auquel elles se sentent habilitées ( c'est-à-dire la condition préalable habilitante et méritante). Dans le modèle révisé de Crosby, les références comparatives et les attentes en matière de salaires passés et futurs jouent également un rôle dans le modèle et sont considérées comme des « amplificateurs » des conditions préalables de la PR.

Selon (Jackson et al., 1992), il y a eu quelques recherches sur les attentes individuelles en matière de salaire. Les recherches ont presque exclusivement utilisé des échantillons d'étudiants (Major et Konar, 1984; Martin, 1989; McFarlin, Major et Konar, 1989). Toutefois, McFarlin et al., (1989) ont fait valoir que les facteurs prédisant les attentes salariales des personnes en début de carrière diffèrent de ceux qui prédisent les attentes salariales des personnes déjà sur le marché du travail. Dans ce sens, les femmes ayant des attentes différentes de celles des hommes accepteront un salaire inférieur si leur emploi présente d'autres caractéristiques qu'elles valorisent le plus.

Selon le modèle révisé de Crosby (1982), il existe deux explications au fait que les femmes soient satisfaites de leur rémunération et ne perçoivent pas ainsi d'écart salarial. Premièrement, les femmes sont satisfaites d'un salaire inférieur à celui des hommes parce qu'elles ne perçoivent pas de divergence entre le salaire qu'elles souhaitent et celui qu'elles reçoivent. Cette explication met en avant le fait que les femmes accordent moins de valeur à la rémunération que les hommes. En examinant les différences de valeur de la rémunération entre les sexes, Gutek et al.,(1981) ont conclu dans leur étude que les hommes avaient tendance à accorder plus de valeur que les femmes à la rémunération et aux promotions, tandis que les femmes accordaient plus de valeur aux récompenses sociales et aux conditions de travail agréables.

Deuxièmement, les femmes se contentent d'un salaire inférieur à celui des hommes parce qu'elles ne perçoivent pas d'écart entre le salaire qu'elles estiment mériter et celui qu'elles reçoivent. Il semble que les notions « d'avoir droit » et de « mérite » soient au cœur de l'expérience de PR. Major et Konar (1984) affirment que la perception de l'équité dépend en partie de la congruence entre les attentes et les réalisations. Par conséquent, de faibles attentes pourraient inciter les femmes à percevoir des salaires inférieurs comme acceptables et le même salaire que celui des hommes comme étant plus juste.

Les résultats de Major et Konar (1984) indiquent une différence dans les attentes salariales, ils ont constaté qu'une grande partie de cette différence était due aux groupes de comparaison utilisés dans les décisions de rémunération.

Toutes ces théories et perspectives mènent à la conclusion suivante : si les femmes s'attendent à un salaire inférieur à celui que les hommes attendent, elles se satisferont d'un salaire inférieur à celui que les hommes reçoivent.

A travers les pistes d'explications fournies par la théorie de la privation relative et par le biais d'une congruence entre les attentes et les réalisations, les inégalités salariales sont imputées, certes, à des pratiques discriminatoires. Mais elles se nourrissent également des comportements et choix des femmes renforcés par une socialisation genrée.

## **1.2 Socialisation genrée (Smith et Rogers 2000)**

A travers les développements de la théorie de la PR, il est clair qu'elle est conditionnée par le contexte dans lequel elle se produit. La socialisation est un processus par lequel l'individu acquiert les connaissances et les compétences sociales nécessaires pour jouer un rôle dans une organisation.

La socialisation de genre conduit à la construction d'une société où les individus sont encouragés à jouer certains rôles sociaux. Ainsi, les hommes et les femmes reçoivent un renforcement positif lorsqu'ils se comportent d'une manière appropriée à leur sexe, tandis qu'ils reçoivent un renforcement négatif lorsqu'ils se comportent de manière du sexe opposé (Smith et Rogers, 2000). En outre, les hommes et les femmes acquièrent des rôles et des positions différentes dans les organisations, par conséquent, ils sont socialisés pour percevoir la justice procédurale (Leventhal, 1980) différemment et automatiquement l'écart serait perçu différemment. Ce processus de socialisation nous permet de reconnaître les éléments ayant déterminé le choix de carrière des femmes, ainsi que les éléments que l'on a inconsciemment intériorisés pour dire qu'elles sont équitablement payées même si elles sont objectivement moins bien payées. En même temps, il est utile de rappeler l'importance des normes sociales dans le choix de l'orientation, les attentes des employeurs face aux interruptions maternelles, la répartition inégale des tâches dans le milieu familial et le rôle de l'environnement économique et institutionnel.

Elster (1989) définit les normes sociales par le fait qu'elles sont inconditionnelles, non axées sur les résultats et non sur l'avenir. Elles doivent être partagées par les autres, sont soutenues par l'approbation et sont associées à des sentiments négatifs si elles sont violées. Ainsi, les



normes sociales amènent «*les femmes ont tendance à préférer les entreprises qui correspondent à leur identité sexuelle socialement construite et à suivre des parcours éducatifs et académiques qui leur permettent d'y travailler* » Ferrary (2013). C'est à travers cette identité sexuée au sens de Vouillot que «*en tant que fille ou garçon que les sujets se projettent dans un avenir scolaire et professionnel lui-même-sexué* » (2007).

En tant que facteur contextuel, la socialisation de genre est beaucoup plus complexe à identifier et à neutraliser. Elle a un effet important sur la construction et la transmission de normes et de croyances sociales stéréotypées, déterminant comment et pourquoi les hommes et les femmes agissent différemment. Elle commence à l'école, au sein de la famille, puis dans l'entreprise.

Des études françaises soulignent que le fait d'être une femme pénalise les carrières (Naschberger, et al., 2012). Dans la mesure où leur présence à la tête des organisations reste une exception comme si elles avaient à traverser un labyrinthe ; cela va sans dire que la carrière salariale est aussi pénalisée.

"*Les femmes préfèrent les entreprises qui correspondent à leur identité de genre socialement construite et suivent des parcours éducatifs et académiques qui leur permettent d'y travailler*" Ferrary (2013). Cette préférence peut s'étendre aux attentes salariales des femmes dans la mesure où le salaires dépendrait de leur situation familiale et pas seulement de leur force de travail ou de leur quantité de travail.

Les normes sociales se traduisent par des pratiques organisationnelles stéréotypées qui tendent à récompenser un modèle de travail plus conforme à celui des hommes. Le monde de l'entreprise ne valorise pas le travail des femmes sur un pied d'égalité avec celui des hommes.

Ce fait se répercute également au niveau personnel, car les femmes ne se valorisent pas autant que les hommes, ni leur propre force de travail. Cela contribue à une image négative d'elles-mêmes, qui conduit les femmes à s'opprimer elles-mêmes et à accepter le statu quo. Ces disparités salariales ne sont pas seulement dues à l'oppression des femmes (Pierre Bourdieu 1998), mais aussi à la socialisation et au patriarcat qui font intentionnellement des femmes des citoyennes de seconde zone.

La socialisation des femmes dans des rôles « féminins » les mène à se comporter de manière conventionnelle sur le lieu de travail et à la maison pour se faire accepter. Et ne soient pas perçues négativement pour avoir violé leur rôle socialement prescrit.

« ... Lorsque les femmes enfreignent les prescriptions en matière de genre en réussissant dans des domaines qui ne font pas traditionnellement partie de leur domaine, elles semblent être

*placées sous un angle non seulement négatif mais aussi contraire au stéréotype traditionnel des femmes et aux conceptions de ce qu'elles devraient être » ( Michele A. Paludi, 2008 ; p. 417 ; Traduction libre)*

Ces constats théoriques nous mènent à supposer que les croyances culturelles sont d'un impact sur considérable sur leurs choix professionnels dans cadre plus global et plus particulièrement sur leurs attitudes des femmes vis-à-vis de leur rémunération.

## **2. Méthodologie :**

Bien que l'écart salarial ait fait l'objet de plusieurs travaux de recherche ayant donné lieu à des facteurs explicatifs, l'étude des perceptions vis-à-vis de ce fait l'en est moins et reste très peu exploré dans le contexte marocain. Une exploration de notre objet de recherche semble être pertinente afin de comprendre pourquoi l'écart salarial n'est pas perçu par les femmes d'une part, et qu'est ce qui façonnent les attentes féminines en termes de rémunération d'autre part.

Pour ce faire, nous avons interrogés 20 femmes cadres à travers une étude qualitative par le biais des entretiens semi-directifs dont les profils sont variés autant que possible (niveau hiérarchique, situation matrimoniale, poste occupé) et relevant de différents secteurs d'activité (BTP, IT, banque, grande distribution etc.). La majorité des entretiens ont été menés par téléphone vu le contexte pandémique qui caractérisait cette période, la durée moyenne de ces entretiens était de 45 minutes. Notons que bien que réduit, notre échantillon correspond aux critères de diversité, d'équilibre et d'homogénéité.

Après retranscription intégrale de l'ensemble des entretiens, nous avons procédé à une analyse thématique de contenu qui nous a permis d'appréhender en profondeur les représentations des sujets et interpréter leurs propos.

## **3. Les déterminants de la satisfaction et de l'insatisfaction des femmes vis-à-vis de leur rémunération :**

Les résultats des entrevues réalisées avec les femmes cadres montrent que plusieurs critères interviennent dans l'évaluation que porte les cadres marocaines sur leur rémunération. Nous étalerons dans ce qui suit Les déterminants sur lesquels nos interviewées bâtissent leur (in)satisfaction vis -à-vis de leur rémunération.

L'analyse de contenu thématique que nous avons réalisée sur les données collectées nous a permis de dégager les composantes que les femmes intègrent dans l'évaluation de leur

rémunération. D'une part, Les composantes objectives liées à la satisfaction vis-à-vis de la rémunération, et de l'autre part, les composantes subjectives à travers lesquelles elles compensent leur manque à gagner en termes de rémunération.

### **3.1 Les critères d'appréciation :**

L'appréciation des femmes quant à leur rémunération se basent sur des points de référence à savoir principalement le marché d'emploi, les personnes occupant le même poste et ayant les mêmes qualifications et expérience, le secteur d'activité et aussi la personne peut se référer à elle-même à travers les différents montants de salaire perçus durant la trajectoire professionnelle.

Dans leurs propos elles évoquent que le genre n' intervient pas dans ce processus de comparaison, c'est-à-dire elles ne se réfèrent pas nécessairement et uniquement à d'autres femmes. Toutefois, il est à noter que les femmes cadres occupent des postes de support que de management et sont souvent concentrées dans des emplois dits féminisés. Ainsi leur comparaison se fait, généralement, avec des personnes ayant le même niveau de poste qui sont souvent des femmes.

*« Je fais des recherches par rapport à d'autres hôtels, par rapport au marché, par rapport à mes collègues responsables qu'ils ont presque les mêmes responsabilités en interne à l'hôtel... »* **Interviewée 5**

*« .... je sais que la personne qui est à L'hôtel X a pratiquement le même salaire que moi c'est-à-dire qu'il y a un équilibre je ne suis pas hors marché. Là où j'étais avant, j'avais le poste de directrice commerciale, j'avais des avantages, certes, mais en termes de rémunération j'étais la moins payée »* **Interviewée 10**

*« Je me compare aux gens qui ont le même niveau d'expérience et qu'ils ont eu un parcours plus au moins similaire, mais je ne me compare pas avec quelqu'un qui a les mêmes années d'expérience mais qui a changé de société 2 ou 3 fois parce que en changeant de société le salaire s'améliore forcément mieux qu'une personne qui est restée dans la même société.»*

### **Interviewée 3**

En revanche, quand les femmes dans leur processus de comparaison se réfèrent aux hommes une insatisfaction fait surface *« Je me compare aux personnes qui ont la même formation, la même expérience et qui font les mêmes tâches que moi, d'ailleurs et même des tâches moins que les miennes. Je me compare également à ces directeurs qui ont été recrutés et au bout de 5*

ans, et après quelques moments, ils partent on leur donne le salaire qui fait le triple de mon salaire. » **Interviewée 13**

« ... par rapport à ce que je fais ma rémunération je crois qu'elle est correcte, par rapport à d'autres personnes quand, par exemple, j'entends directeur X touche tant ça suscite de l'insatisfaction, mais Dieu merci on ne peut pas se plaindre » **Interviewée 4**

Par ailleurs, les résultats soulignent une auto-évaluation ou une comparaison à soi-même . Cette auto-évaluation fait apparaître le poids du salaire de départ et son impact sur le sentiment de progression salariale de laquelle nos interviewées tirent leur satisfaction.

«...Bon je me souviens de mon premier salaire en 2000 j'étais une smicard et après le premier mois j'avais eu une augmentation de 500 Dhs à l'époque, et après c'était un alignement avec les niveaux de salaire et j'ai eu des primes annuelles, j'ai eu des primes dans le noir parfois je fais des projets et je perçois une reconnaissance financière mais je crois que depuis 10 ans la tendance de mon salaire est à la haute. » **Interviewée 19**

Il ressort aussi de notre analyse que nos interviewées prennent comme point de repère le secteur de l'entreprise :

« La grande distribution en générale est catastrophique par rapport, avec toute franchise, au travail et l'effort fourni et la charge du travail aussi... » **Interviewée 5**

### **3.2 La rémunération extrinsèque**

Le mode d'appréciation des femmes n'intègrent pas uniquement l'aspect pécuniaire du travail, dans leur évaluation de leur rémunération elles intègrent également les opportunités d'apprentissage, le climat social, et le contenu du travail et ses conditions,

« Je me dis ce n'est pas ma place il faut que je commence à me préparer pour un départ mais je considère que le temps que je passe comme un temps d'apprentissage. Je reste juste pour apprendre c'est comme si je fais un stage rémunéré j'apprends et je gagne en termes d'expérience. Par contre, j'avais des collègues qui ont quitté carrément alors que moi j'ai passé 4 ans sans aucune augmentation de salaire. » **Interviewée 16**

« Ce qui compte pour moi ce n'est pas juste le salaire, le climat social surtout c'est très important aussi je ne peux pas travailler au sein d'un mauvais climat, on passe quand même plus que 8 heures ensemble on a un bon climat social » **Interviewée 5**

« Je favorise beaucoup plus l'ambiance, une entente avec la hiérarchie, le climat... Pour moi le salaire c'est très important mais si c'est correct je l'accepte sans problème » **Interviewée 10**

Ces propos corroborent certaines explications théoriques cités plus haut, Gutek et al.,(1981) ont mis en évidence que les hommes avaient tendance à accorder plus de valeur que les femmes à la rémunération et aux promotions, tandis que les femmes accordaient plus de valeur aux récompenses sociales et aux conditions de travail agréables.

### **3.3 La stabilité :**

Déjà si femmes et hommes ne sont pas égales face à la mobilité professionnelle, il apparaît dans le discours de nos interviewées notamment celles mariées que être mobile n'est pas toujours chose facile.

*« Je ne suis pas prête pour changer d'emploi pour le moment, alors pour l'instant je suis dans ma zone de confort (rire) et donc j'y réfléchis mais à vrai dire je veux changer de secteur carrément et non pas de banque. Je veux basculer vers le secteur étatique, la fonction publique, par ce que de, un, pour question de salaire de deux il y a moins de pression dans la fonction publique que dans le secteur privé » Interviewée 6*

*« Nous les femmes on cherche la stabilité contrairement aux hommes qui n'ont pas de problème pour changer l'essentiel c'est d'évoluer et ils s'adaptent. Nous on ne cherche pas à se faire du souci par ce que une fois je change de société je serais amenée à m'adapter ce qui veut dire faire des efforts, un peu de sacrifice c'est-à-dire tu tardes au travail pour rencontrer les gens, pour faire des connaissances... » Interviewée 14*

### **3.4 Articulation vie privée- vie professionnelle :**

Les contraintes domestiques fortes pourraient compromettre les attentes des femmes vis-à-vis du travail rémunéré et limiter leur aspiration professionnelle pour, en contrepartie, un équilibre vie privé- vie professionnelle. Ces déterminants familiaux semblent essentiels aujourd'hui pour expliquer la tolérance des femmes d'une rémunération qui n'est pas au plafond de leurs attentes.

*«...Je vais vous donner un exemple très concret, moi par exemple le fait de travailler sur la capitale (Casablanca) sachant que sur la capitale il y a plus d'opportunités même en termes d'évolution de carrière et de rémunération les deux en fait. Et même à poste iso je sais que je peux avoir une rémunération meilleure. Pourtant je ne peux pas étant mère de trois enfants c'est très compliqué de faire la navette tous les jours et très compliqué de m'installer carrément à Casablanca mon mari ayant son travail à Rabat. » Interviewée 11*

*« Moi si voulez dans l'équilibre, je vois plus, oui, le couple mais aussi mes enfants qui sont des adolescents c'est-à-dire que j'ai besoin d'un quota de mon temps quotidien à leur accorder ;*

*donc à un moment donné quand les enfants étaient petits pris en charge par ma mère etc. Je pouvais me donner à fond. Là tout le monde sait, même la hiérarchie sait que travailler au-delà de 18H ou 19H ce n'est pas possible, travailler le Week end ce n'est pas possible non plus, j'ai mes temps de déconnexion, j'ai mes congés que je prends régulièrement pour garder cet équilibre. » Interviewée 13*

### **3.5 Naïveté professionnelle :**

Les femmes interrogées ne revendiquent pas toutes leur avantage en termes de rémunération, elles sont plutôt dans une posture d'attente vis-à-vis de leur employeur.

*«...des fois j'essaie de développer d'autres compétences soit au niveau performance professionnelle et relationnelle pour essayer de booster ma rémunération et la reconnaissance de mon travail chez la hiérarchie » Interviewée 3*

*« ...je me dis tant que je fais mon travail correctement tant que je suis honnête, un jour on va être reconnaissant et on m'accorde une amélioration au niveau du salaire » Interviewée 5*

### **3.6 Les fortes disparités caractérisant le marché du travail :**

La ségrégation professionnelle sexuée donne lieu à des grilles de classification professionnelles et des grilles salariales qui sont aussi sexuées. Cette conception des grilles de classification ne se basent pas toujours sur des critères communs aux femmes et aux hommes, ce qui se reflète dans les attentes salariales des femmes vis-à-vis des emplois à travers l'idée ancrée qu'elles se font de la « valeur » de chaque emploi.

*« Des fois je vois un poste auquel on accorde une valeur qui dépasse les responsabilités du poste que ce soit au niveau du titre de poste ou bien sa rémunération mais ce sont des cas rares. ça existent mais ils sont rares par rapport à notre effectif c'est minim. » Interviewée 5*

*« ...Je ne peux pas me comparer avec le directeur par exemple et je demande pourquoi il touche plus que moi bien sûr que non ; je me compare avec des personnes comme moi ou presque comme moi » Interviewée 2*

*« ....Le garçon on lui a fait signé un contrat et on lui a accordé une autre fonction mais une fonction qui n'a jamais faite. Ils ont mentionné dans son contrat journaliste et JRI (journaliste reporter d'images)c'est-à-dire il prend la caméra et il filme alors que maintenant il présente comme moi. Même les contrats ne sont pas clairs, moi mon contrat est clair mais j'imagine pour justifier certaine rémunération on gonfle les contrats et oui clairement j'ai senti que c'était de l'injustice. » Interviewée 12*

### 3.7 Le poids de la maternité :

La maternité constitue un frein à l'égalité salariale femmes-hommes, le retour en entreprise réduit leurs marges de négociations avec l'employeur et leurs opportunités salariales.

*« Après mes congés de maternité quand je demandais des choses, je prends vraiment le minimum je prends 3 mois, et à la reprise je leur dis par exemple j'ai besoin qu'on m'augmente cette année on me dit tu étais en congé maternité c'est considéré comme si je n'ai pas travaillé. » Interviewée 10*

*« ...Une rémunération qui n'a pas évolué, je peux te dire que je suis lésée peut-être parce que je suis une femme qui est partie deux fois maternité ça a eu un impact négatif sur mon parcours et sur l'évolution de mon salaire. » Interviewée 5*

*« Je suis dans une société qui n'apprécie pas le fait que tu sois enceinte, on la voit comme une perte de temps trois mois de maternité alors que je connais des copines à moi lorsqu'elles sont tombées enceintes leur employeur les encourageait. » Interviewée 13*

### 3.8 L'idéologie du « salaire d'appoint »

Le salaire d'appoint correspond à une réalité économique et sociale. Le salaire des femmes est considéré comme un 'salaire d'appoint' basé sur des arguments idéologiques qui font du foyer le lieu « primordial » des femmes mariées, légitimant des salaires inférieurs pour les femmes que pour les hommes dans la mesure où le salaire de la femme mariée ne servirait pas à assurer l'existence de sa famille mais impliquerait de couvrir ses propres besoins (Baudelot et Serre 2006). Cette idéologie renforce les préjugés de certains employeurs : *«...par ce que déjà qu'en étant une femme mariée « où il travaille ton mari ? » fait partie des questions de l'entretien bien que logiquement moi je ne comprends pas pourquoi... mais pourtant en me disant votre mari travaille dans la banque telle il est auditeur je pense que vous n'avez pas besoin d'augmentation de salaire. » Interviewée 17*

*« ... J'ai ma part de contribution dans mon ménage maintenant ma contribution si je décide de ne pas l'activer je peux ne pas l'activer. Pour ma contribution dans les dépenses du ménage, il n'y a pas de degré, ma contribution est un choix, on peut dire que je contribue quand ça m'enchant c'est un plus qui peut aider voilà. » Interviewée 14*

*« Si mon mari aura les moyens de tous prendre en charge, Je pourrais continuer de travailler sans fournir beaucoup d'efforts et sans aspirer à plus de responsabilité et à plus de rémunération. » Interviewée 5*

*« Je contribue avec un maximum de 20% de mon salaire ou moins mais après j'ai une traite. Hors traite je contribue de 20% je pense et c'est pas un pourcentage fixe il se peut qu'un mois je ne contribue pas. Plus tu as de responsabilité plus tu as de charge plus tu t'attends à un salaire meilleur. Mon argent est essentiellement pour moi et forcément quand tu as une maison tu contribues sans le vouloir ou sans le faire exprès, mais je travaille essentiellement pour subvenir à mes besoins et ceux de mon fils. » Interviewée 3*

Néanmoins, et sans se leurrer le salaire des femmes demeure d'une grande nécessité aux ménages, l'une de nos répondantes déclare l'importance de son rôle financier dans le ménage : *«...Un rôle essentiel, ce qu'on dépense est divisé entre mon mari et moi. J'assume une grande partie par exemple j'assume tout ce qui est école c'est moi, tout ce qui est exigences vestimentaires des enfants c'est moi. Et mon mari c'est tout ce qui est alimentation, eau, électricité, syndic. Mes dépenses sont deux fois plus que lui. » Interviewée 13*

#### **4. Discussion et recommandations :**

Notre étude a révélé les déterminants de la (in)satisfaction des femmes vis-à-vis de leur rémunération, ainsi que les éléments à travers lesquels elles compensent leur manque à gagner en termes de rémunération.

Notre premier constat est que plusieurs critères et déterminants interfèrent dans les réponses des femmes quand il est question d'évaluer uniquement leur attitude vis-à-vis de leur rémunération. Leur appréciation dépasse ce qui est d'ordre objectif à savoir la formation reçue, l'expérience acquise, ancienneté etc. Pour englober d'autres éléments en matière d'intérêt par exemple elles indiquent l'apprentissage qu'elles tirent de leur travail ainsi que ses conditions et le climat social. Notons aussi que l'appréciation féminine quant à la rémunération s'étale pour toucher des aspects de la vie para-professionnelle.

Major (1994) a soutenu que les différences des hommes et des femmes dans le fait « d'avoir droit » à une rémunération étaient dues à plusieurs facteurs. Les inégalités sociales basées sur le groupe, les biais de comparaison intragroupe et intra personnelle, les différences de groupe dans les normes de référence, les croyances et les attributions de légitimation et les différences de groupe dans les évaluations des conditions préalables.

En outre, il semblerait que les normes sociales continuent de peser sur le rôle de la femme dans la société et moduler les attentes des femmes, dans un cadre plus large, vis-à-vis de leur travail et plus spécifiquement vis-à-vis de leur rémunération. Dès lors, elles se contentent d'un certain



niveau de rémunération et continuent d'être indifférentes du moins tolérantes à l'écart salarial qui pourrait exister entre elles et les hommes à qualifications ou à professions égales.

Le présent travail et les différents travaux évoqués plus haut soulèvent l'importance de l'inégalité et les préjugés souvent associés au statut de genre. Les croyances culturelles façonnent les attitudes des femmes vis-à-vis de leur rémunération. Dans ce sens, Ridgeway (2011) mentionne que les croyances culturelles préconçues sont invoquées dans les évaluations au niveau de l'interaction, ce qui tend à reproduire l'inégalité de genre. Dans le processus d'interaction, les individus utilisent différentes caractéristiques du statut de genre qui sont liées à des croyances culturelles générales.

Si les femmes sont moins payées en raison de leur choix de travail et de secteur d'activité, il est essentiel de déterminer si elles choisissent des postes moins rémunérés ou si la féminisation d'un emploi fait baisser son rémunération ( Bozio et al., 2014). Également, si une part importante de l'écart salarial entre les hommes et les femmes est attribuable à des décisions différentes (heures de travail, éducation, secteur d'activité, etc.), la nature de ces choix doit être étudiée. Sont-ils le résultat des dispositions intrinsèques des femmes, ou sont-ils le résultat de constructions sociales qui exigent que les femmes fassent l'essentiel du travail domestique non marchand ?

Il est à noter que cette satisfaction des femmes vis-à-vis de leur rémunération est nuancée, elle n'est pas présente chez toutes les femmes interrogées, il existe des différences d'attitudes vis-à-vis de sa rémunération que l'on soit tout au début de la carrière, mariée ou célibataire ou encore avec des enfants en bas à âge.

Ainsi, la maternité interfère dans l'évaluation des femmes de leur rémunération, elle est source d'insatisfaction surtout quand elle est d'un impact négatif sur les augmentations reçues après retour de la maternité. Cependant, conscientes de la perception négative de la maternité par l'entreprise, une catégorie de nos répondantes semblerait résignée à leur sort et ne revendiquent pas leur avantage en matière de rémunération notamment leurs augmentations. Notons également que l'argument de la famille et des enfants pour justifier l'inégalité salariale rend la tâche trop simple (Combet et Oesch 2019). Selon ces mêmes auteurs l'inégalité salariale commence bien avant de constituer une famille, les résultats de leurs deux enquêtes de panel (TREE et l'enquête des diplômés de hautes écoles) sur des jeunes âgés de 20 à 30 ans sans enfants mettent en avant un écart inexplicé de quatre à cinq pour cent entre les jeunes femmes et hommes sans enfants.

La satisfaction salariale plus élevée des femmes pourraient être le reflet de la forte rigidité des différences genrées dans les expériences professionnelles et non professionnelles des femmes, ou encore à la difficulté des femmes à reconnaître leurs privations personnelles (Crosby, 1982).

Somme toute, les conditions objectives des individus sont des prédicteurs imparfaits de leur (in)satisfaction subjective par rapport à leur vie ou à leur situation. La notion de PR permet de comprendre que les femmes évaluent leurs résultats par rapport à des normes ; lorsque leurs résultats sont inférieurs aux normes, elles se sentent « privés ». Quel que soit l'angle de comparaison considéré (interpersonnelle, intergroupe ou intra personnelle), le principe de base de la théorie de la PR indique que les sentiments associés à la PR découlent peu des situations objectives d'un individu ou d'un groupe. Ceci est vérifié, dans le cas où les femmes subissent une inégalité salariale : logiquement cet écart de rémunération devrait être associé à une insatisfaction des femmes vis-à-vis de leur rémunération. Or, selon la théorie de la PR ce n'est pas forcément le cas.

En se basant sur les propos exprimés par nos interviewées, nous énonçons quelques recommandations managériales que pourraient adopter les entreprises marocaines afin de prendre en compte les attentes féminines en termes de rémunération et réduire ainsi les inégalités salariales.

Ces constats appellent à plusieurs pistes d'action, la première consiste à interpellier les managers à impliquer leurs employés, femmes et hommes dans la conception de toute amélioration des systèmes de rémunération afin que les femmes aient un meilleur accès aux informations sur les salaires et de savoir comment des systèmes de rémunération équitables sont mis en œuvre. La transparence des salaires peut conduire à une meilleure perception des femmes de leur mérite monétaire et de leur négociation d'avantages.

Une seconde action est de faire augmenter la conscience des femmes et des hommes, dès leur jeune âge du poids des « normes sociales » dans leurs choix professionnels, en les interpellant sur leurs choix inconscients et les raisons derrière.

La troisième action, appellent les entreprises à mettre en œuvre une gestion différenciée selon le sexe pour tenir compte des attentes féminines et libérer les critères de carrières des normes et valeurs masculines.

## **Conclusion :**

Les recherches existantes sur l'écart de rémunération entre les sexes ont examiné en profondeur le phénomène et ses raisons, mais n'ont pas encore étudié de manière adéquate les perceptions des individus notamment les femmes quant à l'écart de rémunération. Cet article élargit le domaine de la recherche sur l'écart de rémunération entre les sexes en explorant les perceptions des femmes. L'examen des facteurs qui ont un impact sur la façon dont les femmes perçoivent l'écart de rémunération permet de répondre à la question de savoir pourquoi il persiste et comment le surmonter. À cette fin, le présent document fournit des éléments de réponse afin d'appréhender les déterminants de (in)satisfaction des femmes vis-à-vis de leur rémunération en adoptant la théorie de la privation relative, et la socialisation genrée.

Notre premier objectif était d'explorer dans quelle mesure les femmes cadres marocaines perçoivent l'existence de l'écart salarial d'une part, et de mettre en évidence les éléments qui interviennent dans leur appréciation de leur rémunération.

À l'issue des résultats exposés, nous pouvons avancer qu'en l'absence de pratiques GRH égalitaires, les cadres marocaines continuent d'être discriminées en termes de rémunération en acceptant le statu quo. Cette situation impacte doublement et négativement leurs attentes salariales ainsi que leurs niveaux de satisfaction car si les femmes manifestent une satisfaction vis-à-vis de leur rémunération c'est par ce qu'elles sont majoritairement dans une éternelle quête d'arbitrage entre le travail non rémunéré, toujours en vigueur dans notre société, et le travail rémunéré.

Notre travail ouvre des avenues de recherche traitant de l'écart salarial, après une analyse des perceptions des femmes vis-à-vis de leur rémunération nous proposons d'aller vers une étude quantitative qui s'intéressera à proposer une échelle de mesure de la satisfaction genrée des femmes à l'égard de leur rémunération qui rendra compte à la fois des composantes objectives (absolues) et subjectives ( relatives) que les femmes intègrent pour évaluer leur rémunération.

## **Références bibliographiques:**

Baudelot, C., & Serre, D. (2006). Les paradoxes d'une satisfaction. Travail, genre et sociétés, (1), 121-138.

- Blau, F. D., & Kahn, L. M. (2003). Understanding international differences in the gender pay gap. *Journal of Labor economics*, 21(1), 106-144.
- Bourdieu, P. (1998). *Acts of resistance* (pp. pp-30). New York: New Press.
- Bozio, A., Dormont, B., & García-Peñalosa, C. (2014). Réduire les inégalités de salaires entre femmes et hommes. *Notes du conseil danalyse economique*, (7), 1-12
- Combet, B., & Oesch, D. (2019). L'inégalité salariale entre hommes et femmes commence bien avant la fondation d'une famille. *Social Change in Switzerland*, (18), 1-16.
- Crosby, F. (1976). A model of egoistical relative deprivation. *Psychological review*, 83(2), 85.
- Crosby, F. J. (1982). *Relative deprivation and working women*. Oxford Univ Pr.
- Crosby, F. (1984). Relative deprivation in organizational settings. *Research in organizational behavior*.
- Elster, J. (1989). Social norms and economic theory. *Journal of economic perspectives*, 3(4), 99-117.
- Ferrary, M. (2013). Bipolarisation sexuelle des entreprises. Une étude des 50 plus grandes firmes françaises. *Management Avenir*, 61(3), 70-89.
- Folger, R. (1987). Reformulating the preconditions of resentment: A referent cognitions model.
- Georges-Kot, S. (2020). Écart de rémunération femmes-hommes: surtout l'effet du temps de travail et de l'emploi occupé. *Insee première*, (1803), 1-4.
- Gutek, B. A., Nakamura, C. Y., & Nieva, V. F. (1981). The interdependence of work and family roles. *Journal of Organizational Behavior*, 2(1), 1-16.
- Herman, C. P., Zanna, M. P., & Higgins, E. T. (Eds.). (1986). *Physical Appearance, Stigma, and Social Behavior: The Ontario Symposium, Volume 3 (Vol. 3)*. Lawrence Erlbaum Assoc Incorporated.
- Jackson, L. A., Gardner, P. D., & Sullivan, L. A. (1992). Explaining gender differences in self-pay expectations: Social comparison standards and perceptions of fair pay. *Journal of Applied Psychology*, 77(5), 651.
- Jost, J. T., Kay, A. C., & Thorisdottir, H. (2009). *Social and psychological bases of ideology and system justification*. Oxford University Press.

- Major, B., & Konar, E. (1984). An investigation of sex differences in pay expectations and their possible causes. *Academy of Management Journal*, 27(4), 777-792.
- Martin, B. A. (1989). Gender differences in salary expectations when current salary information is provided. *Psychology of Women Quarterly*, 13(1), 87-96.
- McFarlin, D. B., Frone, M. R., Major, B., & Konar, E. (1989). Predicting career-entry pay expectations: The role of gender-based comparisons. *Journal of Business and Psychology*, 3(3), 331-340.
- Meulders, D., Plasman, R., & Rycx, F. (2005). Les inégalités salariales de genre: expliquer l'injustifiable ou justifier l'inexplicable. *Reflète et perspectives de la vie économique*, 44(2), 95-107.
- Mueller, C. W., & Kim, S. W. (2008). The contented female worker: Still a paradox?. In *Justice*. Emerald Group Publishing Limited.
- 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), 43-50.
- Niederle, M., & Vesterlund, L. (2007). Do women shy away from competition? Do men compete too much?. *The quarterly journal of economics*, 122(3), 1067-1101.
- Paludi, M. A. (Ed.). (2008). *The psychology of women at work: Challenges and solutions for our female workforce* (Vol. 1). ABC-CLIO.
- Plantenga, J., & Remery, C. (2006). The gender pay gap. Origins and policy responses. A comparative review of thirty European countries. Synthèse du rapport pour la Commission Européenne, Equality Unit. [http://www.retepariopportunita.it/Rete\\_Pari\\_Opportunita/UserFiles/news/report\\_pay\\_gap\\_economic\\_experts.pdf](http://www.retepariopportunita.it/Rete_Pari_Opportunita/UserFiles/news/report_pay_gap_economic_experts.pdf) ENFANTS, INTERRUPTIONS D'ACTIVITÉ DES FEMMES ET ÉCART DE SALAIRE ENTRE LES SEXES.
- Silvera, R. (2014). *Un quart en moins: des femmes se battent pour en finir avec les inégalités de salaires*. La Découverte.
- Runciman, W. G. (1966). *Relative deprivation and social justice: A study of attitudes to social inequality in twentieth-century England* (Vol. 13). Routledge/Thoemms Press.

Smith, A., & Rogers, V. (2000). Ethics-related responses to specific situation vignettes: Evidence of gender-based differences and occupational socialization. *Journal of Business Ethics*, 28(1), 73-85.

Vouillot, F. (2007). Formation et orientation: l'empreinte du genre. *Travail, genre et sociétés*, (2), 23-26.

Walker, I., & Pettigrew, T. F. (1984). Relative deprivation theory: An overview and conceptual critique. *British journal of social psychology*, 23(4), 301-310.

Walker, I., & Smith, H. J. (Eds.). (2002). *Relative deprivation: Specification, development, and integration*. Cambridge University Press.

Ridgeway, C. L. (2014). Why status matters for inequality. *American sociological review*, 79(1), 1-16.

Stouffer, S. A., Suchman, E. A., DeVinney, L. C., Star, S. A., & Williams Jr, R. M. (1949). *The american soldier: Adjustment during army life*. (Studies in social psychology in World War ii), vol. 1.

## **Favoriser la diversité dans les conseils d'administration : Évaluation d'un programme de formation auprès d'organisations de la région montréalaise**

CONSTANTINIDIS, Christina

École des Sciences de la Gestion, Université du Québec à Montréal (ESG UQAM), Canada

[constantinidis.christina@uqam.ca](mailto:constantinidis.christina@uqam.ca)

### **Résumé**

La sous-représentation des femmes et des minorités visibles au sein des conseils d'administration a été largement documentée, et de multiples initiatives visant à promouvoir la diversité au sein de ces organes décisionnels clés ont vu le jour. Si une littérature abondante a exploré le sujet sous l'angle des antécédents et conséquences de la diversité, ainsi qu'au niveau de l'efficacité des dispositifs légaux et réglementaires, on en sait encore peu sur la question spécifique de l'efficacité des initiatives menées par le secteur privé ou non-marchand. Ce projet de recherche-action vise à analyser l'impact et les retombées d'un programme de formation aux enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion dans les conseils d'administration au sein d'organisations montréalaises. Sur base d'une méthodologie mixte, combinant une étude par questionnaire auprès des organisations participantes et des focus groups qualitatifs, nos résultats permettent d'identifier les freins et leviers à la mise en œuvre de pratiques diversité par les organisations suite à leur participation à ce programme. Ce projet contribue ainsi aux réflexions en cours sur la pertinence et l'efficacité des dispositifs de sensibilisation et de formation au genre et à la gestion de la diversité. Il permet également de proposer des recommandations pratiques favorisant la transposition de ces initiatives en réelles pratiques de gestion de la diversité au sein des organisations.

### **Mots clés**

Gestion de la diversité, Équité, Inclusion, Conseils d'administration, Gouvernance

### **1. Introduction**

Le manque de diversité dans les conseils d'administration, en particulier la sous-représentation des femmes et des minorités visibles au sein de ces organes décisionnels clés, a été largement documenté par la littérature scientifique. De nombreuses études se sont ainsi penchées sur les

antécédents de ce manque de diversité, pointant divers facteurs explicatifs, et sur les conséquences potentiellement bénéfiques d'une plus grande diversification des conseils d'administration en termes de genre et d'autres caractéristiques de la diversité. Face à ces constats, au niveau politique, différents types de stratégies ont été mises en œuvre selon les pays, en fonction de leurs contextes respectifs. Si certains pays, comme la France ou la Norvège, ont décidé d'imposer des quotas de genre obligatoires dans les conseils d'administration, d'autres, comme les États-Unis, le Canada ou le Québec, ont préféré la mise en place de lois et de réglementations basées sur l'incitation à l'auto-régulation. Suite à l'introduction de ces lois et réglementations, des travaux de recherche se sont intéressés à leurs effets, documentant leurs bénéfices et limites à différents points de vue.

Dans ce contexte, au-delà des mesures légales et réglementaires, de multiples initiatives visant à promouvoir la diversité au sein des conseils d'administration ont également vu le jour au niveau du secteur privé et non-marchand, incluant par exemple des formations, du coaching ou encore du mentorat. Cependant, à notre connaissance, et malgré une littérature abondante dans le champ de la gestion de la diversité, peu d'études se sont penchées sur la question spécifique des impacts et retombées de ce type de mesures. La plupart des recherches en lien avec la diversité et la gouvernance abordent le sujet sous l'angle des antécédents ou des conséquences, ou sous la perspective de l'efficacité des dispositifs légaux et réglementaires. On en sait donc encore peu sur le réel impact de ce types d'initiatives sur le terrain et sur leurs retombées concrètes pour les organisations qui y prennent part.

Le présent projet de recherche s'articule autour de deux questions de recherche principales :

- Comment évaluer l'impact et les retombées de ce type de programmes dans leur contexte spécifique? Avec comme question corollaire l'identification et la sélection d'indicateurs pertinents en fonction du contexte dans lequel les programmes sont déployés.
- Quels sont les freins et leviers à la mise en œuvre de politiques et pratiques d'équité, de diversité et d'inclusion par les organisations suite à leur participation à ce type de programmes? En d'autres termes, comment faire en sorte que ces programmes se traduisent par des actions et des résultats concrets sur le terrain?

Sur le plan théorique, les résultats de cette recherche permettent d'apporter de nouveaux éclairages sur les freins existants et les leviers à mobiliser en vue de favoriser la diversité dans les conseils d'administration, contribuant ainsi à la fois aux études sur le genre et la gouvernance, ainsi qu'au champ de la gestion de la diversité dans les organisations. Ils



contribuent aussi aux réflexions en cours sur la pertinence et l'efficacité des dispositifs de sensibilisation et de formation des entreprises au genre et à la gestion de la diversité, visant à lutter contre la sous-représentation des femmes et des minorités visibles dans ces lieux de pouvoir et de décision.

Sur le plan pratique, le projet prend place dans le cadre d'un partenariat de recherche avec un acteur clé de la place économique montréalaise. Face au constat d'une sous-représentation des femmes et des minorités ethnoculturelles au sein des conseils d'administration, le partenaire a mis sur pied un programme de formation sur trois ans (du 1er juin 2019 au 31 mai 2022), auprès de 98 organisations de la région montréalaise, visant à diversifier la composition de leurs conseils d'administration. Les résultats de la présente étude permettent de formuler des pistes de recommandations et de futures actions à entreprendre, pour inscrire les efforts dans la durée, et faire en sorte que les changements initiés en termes de diversification des conseils d'administration se poursuivent à moyen et à long terme. Les résultats permettent donc d'une part, d'identifier et de mieux comprendre les freins et les leviers à la mise en œuvre de politiques et de pratiques diversité ; et d'autre part, de mieux comprendre les avantages de conseils d'administration plus diversifiés, notamment en termes de réputation, de légitimité, de perspectives plus riches et variées, d'une gouvernance de qualité, et d'une performance économique et sociale accrues.

## 2. Revue de littérature

La sous-représentation des femmes dans les conseils d'administration a été largement documentée par la littérature scientifique. Les chiffres récents de Statistique Canada montrent que les femmes ne représentaient environ qu'un cinquième des membres de conseils d'administration en 2020 (Longpré-Verret et Richards, 2021; Osler, 2020). Ce constat est d'autant plus marquant lorsqu'il est examiné à la lumière des niveaux de scolarité et de participation au marché du travail des femmes dans le pays. En effet, ces dernières sont proportionnellement plus nombreuses dans les niveaux de scolarité les plus élevés (66% des femmes canadiennes détiennent un diplôme d'études tertiaires, par rapport à 53% chez les hommes selon Statistique Canada (2021a)). Les femmes représentent également 58% des diplômé.e.s d'université (Statistique Canada, 2021b). Au-delà de leurs niveaux d'études en moyenne plus élevés, elles constituent aussi 47% des travailleurs et travailleuses au Canada (Statistique Canada, 2021c). Les tendances observées sont similaires au Québec, avec 19,4% d'administratrices en 2018 (Statistique Canada, 2021d), alors que 62% des femmes détiennent

des diplômés d'études tertiaires (contre 49% chez les hommes), qu'elles représentent 57% des diplômé.e.s universitaires et 47% des travailleurs et travailleuses au Québec (Statistique Canada, 2020; 2021a; 2021b).

Si la tendance est à la hausse tant au Québec qu'au Canada, la progression des femmes au sein des conseils d'administration reste relativement lente. Ces constats appellent donc à continuer les études sur le sujet, afin de mettre en œuvre des stratégies et politiques d'action pertinentes. À ces constats liés au genre s'ajoutent ceux basés sur d'autres caractéristiques de la diversité dans les conseils d'administration, pointant notamment une quasi-absence des personnes de minorités visibles dans les conseils d'administration au Canada. En effet, sur base de données de Statistique Canada, une étude de 2020 met en évidence que seuls 5,5% des sièges au sein de conseils d'administration sont occupés par des personnes de minorités visibles (Osler, 2020), alors que ce groupe représente 22,3% de la population totale selon le recensement de 2016 (Statistique Canada, 2016). Face aux constats généralisés d'une sous-représentation des femmes et des minorités visibles au sein des conseils d'administration, la littérature s'est intéressée en priorité à la question du pourquoi (Willey, 2017), avec une double interrogation. D'une part, pourquoi les organisations ne nomment pas davantage de femmes et de personnes de minorités visibles au sein de leurs instances dirigeantes? D'autre part, pourquoi accroître la proportion de ces deux groupes au sein de ces conseils d'administration?

## **2.1 Pourquoi les femmes sont sous-représentées au sein des conseils d'administration?**

La littérature existante s'est principalement axée sur la mise en évidence des explications possibles aux difficultés d'accès et d'intégration des femmes dans les conseils d'administration, en étudiant les écarts potentiels entre femmes et hommes en termes de capital humain, les différences en termes de réseaux et de capital social, les barrières structurelles liées au genre dans les organisations, la division sexuée des tâches dans les couples et les familles, ou encore les biais, stéréotypes et préjugés autour du genre existants au niveau culturel.

Au niveau du capital humain, certaines études se sont intéressées aux différences potentielles entre femmes et hommes en termes de niveaux de scolarité, argument qui a perdu de la valeur au regard des évolutions récentes, avec une proportion de plus en plus élevée de femmes détenant des diplômes d'études supérieures (Bender et al. 2016; Dang, Bender et Scotto, 2014; Moulin et Point, 2013; Statistique Canada, 2021a; 2021b). D'autres études pointent vers certaines différences en termes de domaines d'études ainsi que de profils d'expériences professionnelles observés chez les femmes et les hommes (Dang, Bender et Scotto, 2014). Une

étude récente analysant les profils personnels des femmes administratrices et des hommes administrateurs au Canada semblent confirmer des tendances différenciées selon le genre à ce niveau. Les femmes administratrices canadiennes ont par exemple en moyenne moins d'expérience dans des fonctions de direction d'entreprise ou à des postes décisionnels aux échelons supérieurs (Longpré-Verret et Richards, 2021). Enfin, la moindre expérience des femmes en tant que membres de conseils d'administration par le passé peut aussi constituer une explication plausible, ce facteur constituant un élément déterminant dans le choix des nouveaux et nouvelles membres au sein de ces lieux de gouvernance.

Le capital social des femmes et leur moindre présence dans des réseaux de pouvoir économique apparaissent également comme une explication forte des différences observées entre femmes et hommes au niveau de leur participation dans des conseils d'administration (Bender et al 2016; Moulin et Point, 2013). En effet, les décisions concernant les futures nominations de membres s'initient le plus souvent au sein de ces réseaux formels et informels de pouvoir, historiquement et culturellement constitués par et pour des hommes en grande majorité. L'accès difficile à ces réseaux existants pour les femmes ainsi que leur moindre capital social peuvent contribuer à expliquer la reproduction du système dominant en place et la lente évolution observée en termes de diversification des conseils d'administration.

Des déterminants organisationnels et des barrières structurelles existantes ont aussi été explorés en tant que facteurs explicatifs dans de nombreuses études (Dang et al. 2019; Dang et Teulon, 2015). En particulier, des travaux ont mis en évidence l'existence d'un 'plafond de verre' dans les organisations, qui voient la proportion de femmes diminuer au fur et à mesure que l'on monte les échelons hiérarchiques (Bender et al 2016). Ce plafond de verre trouve sa source dans divers phénomènes organisationnels tels que les processus de recrutement et de sélection, les modes de gestion de carrière, la séparation des métiers et des tâches, ou encore la gestion des temps de vie au sein des entreprises.

La division sexuée des tâches persistante dans les couples et les familles, amenant les femmes à prendre en charge une plus grande part des tâches ménagères et liées à l'éducation des enfants, constitue une autre voie d'explication soulignée dans la littérature. Une étude canadienne souligne notamment que les femmes cadres seraient moins susceptibles d'être en couple ou d'avoir des enfants que leurs homologues masculins (Longpré-Verret et Richards, 2021). Enfin, la présence de biais implicites, de stéréotypes et de préjugés en termes de genre pourrait sous-tendre les choix des organisations au niveau de la sélection de nouveaux et de nouvelles membres pour leurs conseils d'administration. Les femmes seraient désavantagées par la

présence de biais implicites, amenant à considérer celles-ci ou leurs caractéristiques personnelles comme étant moins en adéquation avec la fonction et le rôle attendus en tant que membres de conseils d'administration, traditionnellement vus comme masculins (Galia et al. 2017; Willey, 2017).

## **2.2 Pourquoi diversifier les conseils d'administration?**

A la question de savoir pourquoi promouvoir davantage de femmes et de personnes issues de la diversité au sein des conseils d'administration, différents types d'arguments sont mobilisés par les acteurs politiques et économiques, et différentes logiques peuvent sous-tendre les travaux de recherche sur le sujet. Ces arguments et logiques sous-jacentes peuvent varier en fonction des périodes, des régions géographiques et des contextes socioculturels dans lesquels vont s'inscrire les débats autour de cette problématique.

Le premier argument s'inscrit dans une perspective d'équité et de non-discrimination. Cet argument a largement été mobilisé dans les débats sur la question de l'imposition de quotas de genre obligatoires dans les conseils d'administration (Allemand et al 2017; Bender et al. 2017). Les femmes représentant la moitié de la population au total et presque un travailleur sur deux, il apparaît, selon cet argument, logique qu'elles soient représentées équitablement au sein des instances de gouvernance des organisations, qui se situent au cœur du monde économique (Willey, 2017). Cet argument est particulièrement prégnant dans le contexte des organisations publiques - censées représenter la diversité de la population - et dans celui des organisations sans but lucratif - portant souvent une mission et des valeurs sociales fortes, notamment en termes d'équité, de diversité et d'inclusion. Plus récemment, le même type de raisonnement est appliqué pour promouvoir la place des personnes issues de minorités visibles au sein de ces instances décisionnelles (Brammer et al. 2007).

Le second argument s'inscrit dans la logique du 'business case' de la diversité. Au niveau du genre, il a été largement mis de l'avant par des cabinets de consultance - citons par exemple les rapports de McKinsey 'Women Matter' et 'Le pouvoir de la parité'. Ce type de rapports montrent des liens de corrélation positifs entre la présence de femmes au sein des instances dirigeantes et la performance économique des entreprises (McKinsey & Company, 2017). Cependant, les conclusions de ces rapports sont souvent sujettes à controverse, ces études comportant certaines limites au niveau méthodologique (Willey, 2017). Les travaux scientifiques relevant de cette logique, et tentant de démontrer un lien entre diversité des conseils d'administration et performance organisationnelle, sont nombreux. Des auteurs et

autrices se sont intéressé.e.s à l'impact de la diversité des conseils d'administration sur différentes variables. Des études ont entre autres porté sur l'impact de cette diversité sur la performance économique (Dang et al. 2017), sur la performance financière (Green et Homroy, 2018; Groening, 2019; Toé et Bationo, 2019) ou encore sur l'innovation (Galia et Zenou, 2013) dans les entreprises. Cependant, leurs résultats sont relativement contrastés, rendant difficile un consensus sur la question (Post et Byron, 2015). Même si la littérature est plus limitée sur la question de l'impact de la diversité ethno-culturelle sur la performance organisationnelle (Cheong et Sinnakkannu, 2014), des études se sont également penchées sur le sujet, avec des résultats également contrastés en ce qui concerne la performance économique et financière (Carter et al. 2010; Vairavan et Zhang, 2020).

Enfin, un troisième type d'argument apparaissant dans la littérature existante est celui de la valeur ajoutée des femmes et des personnes issues de la diversité au sein des conseils d'administration, au-delà de la performance économique et financière. Provenant de l'extérieur des réseaux traditionnels des dirigeants d'entreprises, les femmes ainsi que les personnes issues de la diversité apporteraient avec elles un regard neuf sur l'organisation et une meilleure prise de recul, menant à un contrôle plus efficace des stratégies et des processus en place (Cicchello et al. 2021; Manita et al. 2018; Tasheva et Hillman, 2019; Willey, 2017). De ce fait, un conseil d'administration diversifié amènerait davantage de valeur ajoutée à une entreprise, notamment en termes de qualité de la gouvernance (Bruna et al. 2019; Loukil et Yousfi, 2016), de performance sociale (Azmat et Rentschler, 2017; Bruna et al. 2021; Dang et al. 2021; Estapé-Dubreuil et Torreguitart-Mirada, 2015) et de gestion de la responsabilité sociale de l'entreprise (Harjoto et al. 2015; Hartmann et Carmenate, 2021).

### **2.3 Comment diversifier les conseils d'administration ?**

Le débat a pendant longtemps tourné autour des questions liées aux raisons de la diversité ou du peu de diversité dans les conseils d'administration (le pourquoi). La littérature se tourne maintenant sur les manières d'y arriver (le comment) (Willey 2017). Différents types de stratégies sont mises en œuvre et diverses pistes d'action envisagées, en fonction des contextes et des logiques sous-jacentes. Des pays européens comme la Norvège (en 2003) ou la France (en 2011) ont choisi d'adopter des lois contraignantes instaurant des quotas obligatoires de femmes dans les conseils d'administration, avec des sanctions prévues en cas de non-respect. Dans d'autres pays d'Europe ou d'Amérique du Nord, on a préféré mettre en place des mesures législatives et réglementaires incitant à l'autorégulation. Aux États-Unis, par exemple, la loi Sarbanes-Oxley de 2002 a amené les grandes entreprises américaines et multinationales à

mettre en place des politiques d’anti-discrimination et à développer des indicateurs de mesure de leur diversité, sans objectif-cible en termes de résultats. Dans le cadre de la publication de rapports sociaux obligatoires incluant des indicateurs de diversité, les entreprises reçoivent ainsi un ‘pointage de risque social’, avec un impact potentiel sur leurs résultats financiers (Bender et al. 2017). De manière similaire, au Canada, les entreprises doivent divulguer sur une base annuelle, depuis 2014, des données sur la représentation des femmes et des hommes au sein de leur conseil d’administration, ou justifier leur refus de le faire (Willey, 2017). Depuis 2020, ces exigences ont été étendues à d’autres caractéristiques de la diversité, imposant aux entreprises cotées en bourse de produire des données sur la composition du conseil d’administration en termes genre, de personnes de minorités visibles, de personnes autochtones et de personnes handicapées (Longpré-Verret et Richards, 2021). Les lois et mesures règlementaires reposant sur l’incitation à l’auto-régulation ont également été favorisées au Québec, même si des débats sont en cours depuis quelques années sur la question des quotas obligatoires.

La plupart des études traitant de la manière de promouvoir plus de diversité dans les conseils d’administration se penchent sur l’efficacité des mesures légales et règlementaires mises en place dans différents pays. Par exemple, la littérature sur le sujet est extrêmement riche en France, où des études examinent l’impact de l’imposition des quotas de genre obligatoires depuis dix ans (Bender et al. 2015; Bender et al. 2017; Dang et al. 2014; Martin et Pignatel, 2004; Moulin et Point, 2013; Nekhili et Gatfaoui, 2013), démontrant des effets positifs rapides mais révélant aussi certaines limites. En Amérique du Nord, des travaux de recherche ont également porté sur les effets des différents types de mesures – plus ou moins contraignantes – sur les motivations des organisations à agir en faveur d’une diversification de leurs instances de gouvernance. Les théories institutionnelles, en considérant que les organisations sont intégrées dans un système de normes et de valeurs qui sous-tendent leurs comportements, apportent un éclairage intéressant à cet égard. Selon cette perspective, des entreprises pourraient décider de diversifier leurs conseils d’administration non pour se conformer au cadre législatif ou pour atteindre une performance plus élevée, mais pour se conformer aux normes et aux valeurs prévalant dans leur écosystème. La recherche d’une légitimité sociale et la préservation de leur réputation seraient des moteurs d’action puissants à ce niveau, par des processus mimétiques entre organisations d’un même milieu (Allemand et al. 2017; Marquardt et Wiedman, 2016).

Enfin, au-delà des mesures légales et règlementaires, de multiples initiatives privées et publiques ont vu le jour dans les récentes années : campagnes de sensibilisation, formations,

coaching, mentorat, ambassadrices et ambassadeurs de la diversité, etc. Nombreuses sont les actions mises en œuvre au niveau public ou privé, visant à favoriser la mixité et la diversité dans les organes de gouvernance. Cependant, à notre connaissance, et malgré une littérature extrêmement abondante dans le champ de la gestion de la diversité, peu d'études se sont penchées sur la question des impacts et retombées de ce type de mesures spécifiques. La plupart des recherches en lien avec la diversité et la gouvernance abordent le sujet sous l'angle des antécédents ou des conséquences de cette diversité, ou sous la perspective de l'efficacité des dispositifs légaux et règlementaires. Quelle est l'efficacité et la portée de ces programmes? Comment la mesurer ou l'évaluer? Sur base de quels indicateurs? De quelle manière ces programmes améliorent-ils la situation sur le terrain? Quels sont les freins existants et comment les surmonter? Quels sont les leviers à activer dans le cadre de ces programmes, pour favoriser la diversité dans les conseils d'administration? C'est à ces questions que la présente étude souhaite répondre.

### **3. Méthodologie de recherche**

La méthodologie de recherche est mixte et comporte à la fois une dimension quantitative et qualitative. Une étude quantitative par questionnaire a été menée auprès des organisations participantes au programme de formation. Cette étude a été complétée par des focus groups de recherche qualitatifs avec un échantillon réduit de participant.e.s, afin d'approfondir la compréhension des freins et leviers à la mise en œuvre de pratiques d'équité, de diversité et d'inclusion dans les organisations, suite au programme de formation suivi.

Au plan quantitatif, nous avons tout d'abord identifié les indicateurs pertinents à utiliser sur base de la revue de littérature et d'un benchmarking d'outils de mesure existants. Sur base de ces indicateurs, un questionnaire a été élaboré afin d'évaluer les impacts et retombées du parcours de formation et d'accompagnement, en termes de politiques et de pratiques de diversité mises en place par les organisations. Avec le soutien du partenaire de terrain, une invitation à participer à l'étude a été envoyée par courriel à l'ensemble des 98 représentant.e.s des organisations ayant participé aux six cohortes du programme<sup>17</sup>, durant ses trois années de fonctionnement.

Un lien intégré dans le courriel permettait d'accéder au questionnaire anonyme en ligne, créé à partir du logiciel Survey Monkey. Le questionnaire a été accessible pour une durée de trois

---

<sup>17</sup> Le programme a proposé 4 cohortes régulières et 2 cohortes intensives. Compte tenu de la crise liée à la Covid-19, certaines activités se sont déroulées virtuellement.

semaines, du 17 juin au 7 juillet 2022. Grâce au support du partenaire et à plusieurs relances effectuées par courriel, par téléphone et via les réseaux sociaux durant ces trois semaines, nous avons recueilli un total de 62 questionnaires complétés, représentant 63% de taux de réponse. L'échantillon constitué aléatoirement inclut des participantes issues des six cohortes du programme, selon la répartition suivante<sup>18</sup>.

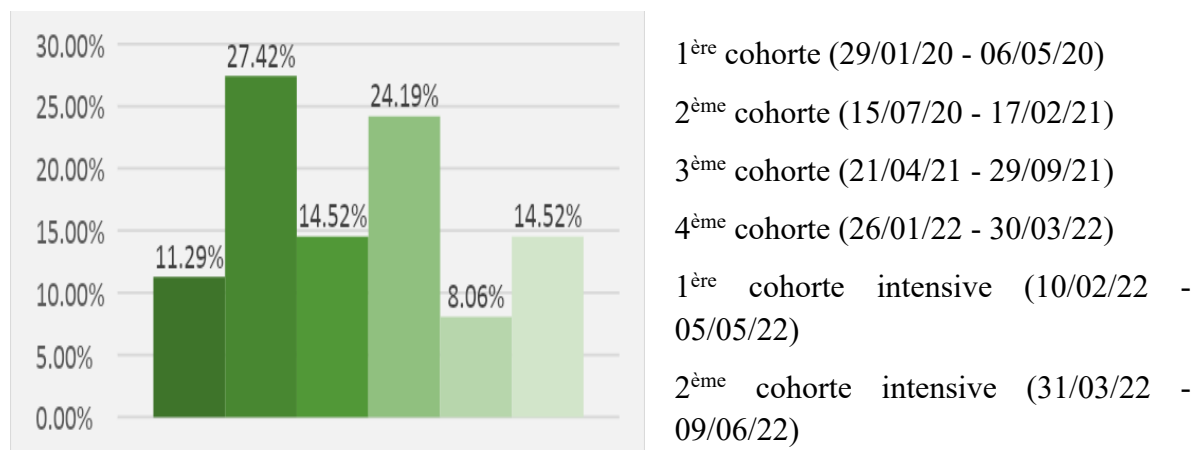


Figure 1. Répartition des réponses au questionnaire par cohorte

Au niveau des caractéristiques individuelles des répondant.e.s, plus de la moitié sont des administrateur.trice.s, directeur.trice.s général.e.s ou coordinateur.trice.s. d'organisations (62%). Plus des deux tiers avaient la même fonction avant et après leur participation au programme (76%). On constate une représentation élevée de femmes au sein de l'échantillon (67%). En matière de catégories d'âge, la plupart des répondant.e.s ont entre 26 et 55 ans, et environ 15% des personnes ont plus de 55 ans. Aucun.e répondant.e n'a moins de 25 ans, ce qui est peu surprenant compte tenu de la nature de la fonction d'administrateur.trice et du profil recherché de participant.e.s dans le cadre du programme de formation, caractérisé notamment par une expérience préalable au sein d'un conseil d'administration. Sur base de l'auto-identification des participant.e.s, nous constatons aussi que l'échantillon est relativement diversifié en matière de groupe d'appartenance, comme présenté dans les graphiques ci-dessous. Plus de la moitié des répondant.e.s s'identifient comme faisant partie d'un ou plusieurs groupes issus de la diversité (51%). Néanmoins, les personnes issues de Membres des Premières Nations, Métis ou Inuit sont quasiment absentes de l'échantillon.

<sup>18</sup> L'échantillon comprend une seule représentante par organisation participante à chaque cohorte.



Au niveau des caractéristiques des organisations représentées au sein de l'échantillon, la grande majorité sont des OBNL (94,5%), ce qui correspond au type d'organismes principalement ciblés par le programme. Le reste des organisations sont issues du secteur coopératif et parapublic. L'échantillon couvre un large éventail de secteurs d'activité. Les organisations représentées au sein de l'échantillon ont majoritairement une portée locale ou régionale, même si presque un quart d'entre elles ont une portée nationale. Un peu plus de 10% déploient des activités à l'international. Il s'agit pour la plupart de petites ou de moyennes structures, 78% des organisations de l'échantillon ayant 15 employés ou moins.

Au plan qualitatif, nous avons organisé trois focus groupes de recherche afin de collecter des données nous permettant d'approfondir les connaissances relatives aux enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion dans les sphères décisionnelles et aux pratiques de gouvernance inclusive au sein des conseils d'administration. Les focus groupes ont pris place suivant un guide d'animation semi-structuré, divisé en deux parties et en quatre thématiques. La première partie visait à échanger librement des opinions et expériences autour des thèmes de la « communication en termes d'équité, de diversité et d'inclusion au sein des conseils d'administration » et des « pratiques clés en gouvernance inclusive ». La seconde partie consistait en une activité de co-construction en sous-groupes, visant à faire émerger des idées sur les retombées du programme et de potentielles actions futures à mettre en place.

L'échantillon qualitatif de participant.e.s était diversifié au maximum en termes de caractéristiques individuelles et organisationnelles, afin d'assurer la représentativité théorique et la saturation de l'information, deux critères-clés de validité d'une recherche qualitative. Les focus groups ont rassemblé 20 personnes au total, et ont été animés en binôme par l'équipe de recherche. Deux observatrices étaient présentes pour observer les interactions et prendre des notes complémentaires.

## **4. Résultats de recherche**

Cette section présente les principaux résultats qui se dégagent de l'étude par rapport aux retombées du programme ainsi qu'aux défis rencontrés par rapport aux enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion, aux plans individuel, des conseils d'administration et des organisations.

### **4.1 Retombées et défis au niveau individuel**

Le programme de formation a eu des retombées positives au niveau individuel pour la plupart des personnes participantes. Dans le questionnaire, les répondant.e.s ont été invité.e.s à indiquer

l'incidence de la participation au programme sur eux-mêmes et elles-mêmes, à différents niveaux. L'impact le plus important semble résider dans un intérêt accru pour la diversité et ses enjeux (86%), ainsi que dans le renforcement des connaissances en matière de gouvernance inclusive (84%). La grande majorité des répondant.e.s ont également indiqué que le programme leur avait permis de mieux identifier les pratiques de gouvernance à bonifier dans leur organisation (81%). Plus de trois quarts des participant.e.s ont mieux pris conscience de leurs biais inconscients et de leur impact suite à la formation (77%). Sur le terrain, l'adoption de comportements équitables et inclusifs ainsi que la capacité à interagir et à communiquer dans un contexte diversifié semblent être moins évidents, même si respectivement 70% et 60% des répondant.e.s ont indiqué une amélioration sur ces deux dimensions.

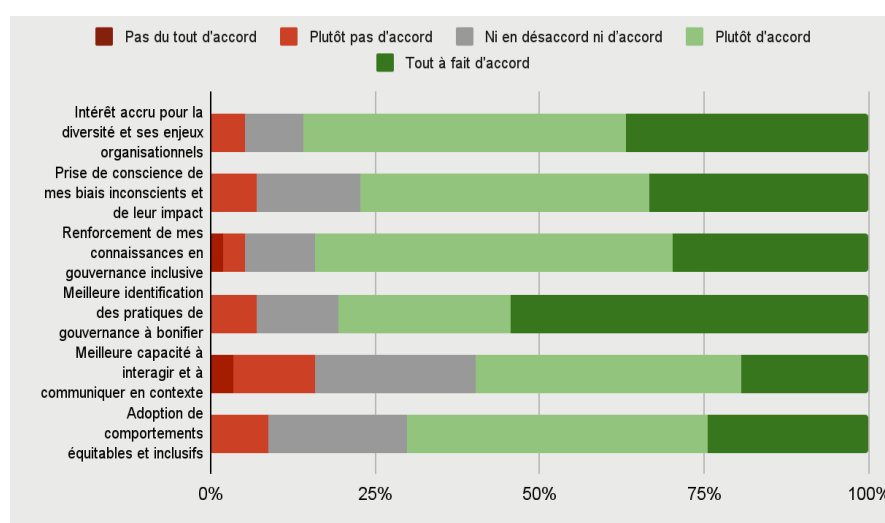


Figure 2. Retombées du programme au niveau individuel

Les résultats des groupes de discussion permettent d'affiner encore notre compréhension des retombées du programme au niveau individuel. Les participant.e.s des groupes de discussion ont insisté sur le rôle qu'avait joué le programme de formation dans la prise de conscience de leurs biais existants. « Ça m'a permis de faire une introspection, moi-même, de voir mes biais que j'avais. On a tous des biais »; « Je pense que j'avais non seulement des biais, mais aussi cette vision limitée de la diversité. La formation m'a permis de prendre conscience, puis de voir jusqu'où on peut aller avec la diversité ». Les participant.e.s ont également mis en évidence la façon dont le programme de formation avait renforcé leurs connaissances en gouvernance inclusive. La nécessité d'agir à différents niveaux de l'organisation, de manière transversale et intégrée, a notamment été soulignée. « Les changements, on doit les faire à la base dans les statuts, dans les règlements, dans les politiques, donc ce n'est pas juste en surface. Il faut y

*aller vraiment en profondeur si on veut vraiment appliquer la notion de diversité dans l'organisme ».*

Certaines participantes ont expliqué comment le programme avait réussi à améliorer leur communication autour des enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion, en les amenant notamment à verbaliser ce qu'ils et elles ressentaient et vivaient personnellement : « *Tout d'un coup, avec [nom du programme], on a mis des mots sur des ressentis qu'on avait, que ce soit à l'école, au travail...* ». L'importance de la réflexivité et d'une prise de recul sur ses propres modes et outils de communication a aussi été mise de l'avant. « *L'inclusivité ce n'est pas seulement écouter les gens et être empathique. C'est aussi de regarder dans ce qu'on écrit, pourquoi on l'écrit et est-ce que notre matériel est adapté à tout le monde* ». Des participant.e.s ont pointé des retombées sur leurs comportements et pratiques, en particulier une meilleure compréhension et reconnaissance des différences culturelles dans leurs interactions et dans leurs actions. Les processus d'introspection et de réflexivité ont notamment été identifiés comme essentiels en vue de l'adoption de comportements plus équitables et inclusifs. « *Il faut vraiment avoir un recul, réfléchir, analyser, aborder le point, et là, mener l'action en conséquence* »; « *Il faut se baser sur quelque chose, sur des faits, sur une pensée, sur les meilleures pratiques* »; « *On y va par petits pas, puis ça passe mieux* ». Enfin, la dimension collective de la responsabilité a été soulignée, avec la nécessité de ne pas se reposer uniquement sur la personne-ressource, mais plutôt de mobiliser l'ensemble des parties prenantes de l'organisation autour des enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion.

Au niveau des défis rencontrés par les participant.e.s, on remarque certains contrastes en fonction du type de difficulté. Les défis les plus importants semblent être le découragement face à l'ampleur de la tâche et la difficulté de poursuivre l'effort sur le long terme. En effet, plus de la moitié des participant.e.s se sont montrés découragé.e.s face à l'ampleur de la tâche, tandis que près de la moitié ont vécu une difficulté à continuer à travailler sur ces questions à long terme dans leurs organisations. En revanche, à la suite de la formation, on peut remarquer que 60% des répondant.e.s n'ont pas ressenti de difficulté particulière à se remettre en question et à modifier leurs pratiques, ce qui correspond aux résultats obtenus quant aux types de retombées individuelles du programme. Seule une minorité de participant.e.s (16%) ont ressenti un manque de soutien des parties prenantes dans l'organisation après la formation, ce qui est plutôt encourageant au vu de l'importance de la dimension collective soulignée dans les focus groups. On peut donc dire que le programme permet de faire face avec succès aux défis à court

terme, mais que certain.e.s participant.e.s ont tendance à s'essouffler ensuite face à l'importance de la tâche à effectuer dans l'organisation, sur le long terme.

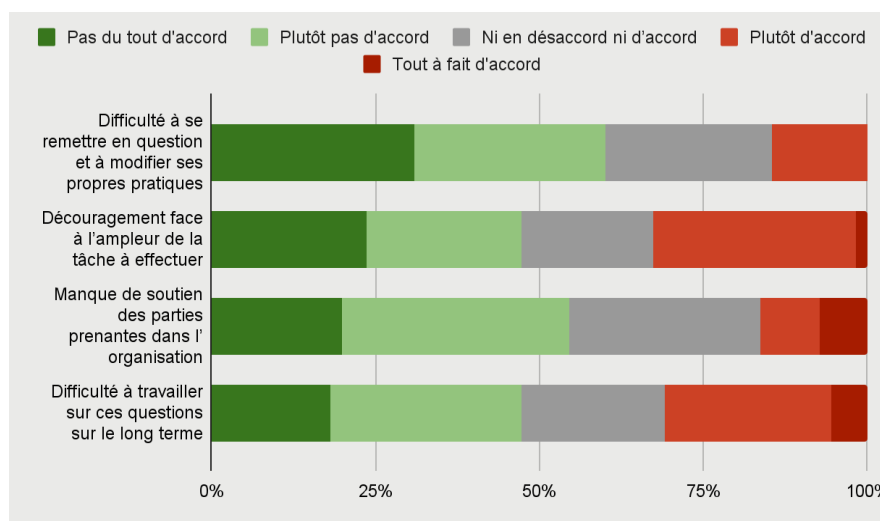


Figure 3. Défis liés à la gestion de la diversité au niveau individuel

Au niveau des défis individuels, plusieurs constats ont été soulevés lors des groupes de discussion. Ceux-ci nous permettent de mieux comprendre la réalité qui attend les participant.e.s dans leurs organisations respectives, après le programme de formation. Tout d'abord, il arrive que les participant.e.s à la formation ne puissent pas partager les connaissances acquises au sein de leur conseil d'administration, en raison du temps et de la priorité accordés à ces questions, ou du manque de réceptivité de leurs collègues. « *Sinon, c'est difficile dépendamment de la personne qui a participé à la formation. Ça doit être difficile de partager ces informations-là au conseil général* ». Plusieurs personnes ont soulevé une incompréhension des enjeux et un manque de réceptivité des membres de leur conseil d'administration lorsqu'il s'agit d'aller au-delà des discours, pour partager des enjeux concrets en termes d'équité, de diversité et d'inclusion. « *Moi dans ma tête, je suis resté avec l'idée que cette personne-là, c'est ce qu'elle pense, donc je suis un peu sur la défensive avec cette personne-là continuellement, parce que je sais que ok, cette personne-là, je sais qu'à chaque fois qu'on va parler de diversité... ouf!* » Ainsi, la légitimité des participant.e.s est mise à rude épreuve après la formation, quand il s'agit d'implanter à l'interne des politiques concrètes en termes de diversité, d'équité et d'inclusion. « *J'ai l'impression que je n'ai rien à faire dans ce projet, juste que je suis issu de la diversité* ». Aussi, certain.e.s participant.e.s, notamment ceux et celles issu.e.s de minorités visibles, éprouvent un sentiment d'inconfort en tant que porte-parole de la diversité

dans leur conseil d'administration et leur organisation. « Porter le chapeau EDI » n'est pas évident quand on est seul.e : « on porte le fardeau de représenter la diversité ».

Il semble y avoir une difficulté récurrente au niveau individuel qui a trait à l'aspect émotionnel, qui semble généralement négligé ou du moins sous-estimé. « On a affaire à des gens qui ont leur réalité, qui vivent leur réalité, qui charrient leur réalité dans l'exercice de leurs fonctions dans le CA. J'ai comme l'impression qu'on ne prend qu'une partie de la personne. On ne se renseigne pas suffisamment sur ce que les gens vivent, les problèmes confrontés, l'impact négatif sur l'exercice de leur fonction en tant qu'administrateur »; « Personnellement, je tombe un peu dans le personnel, c'est un peu, des fois, est-ce que je vais à l'encontre de mes valeurs ou est-ce que 'I speak up' ? »

#### **4.2 Retombées et défis au niveau organisationnel**

Si les objectifs du programme de formation ne visent pas directement des changements au niveau des pratiques organisationnelles, il reste intéressant d'en évaluer les retombées potentielles à ce niveau. Dans le questionnaire, nous avons donc demandé aux répondant.e.s d'évaluer les impacts et retombées sur les pratiques au niveau organisationnel. Les retombées s'avèrent non négligeables. Près de la moitié des répondant.e.s ont indiqué que le programme avait permis de réviser les outils et processus de recrutement en lien avec les enjeux d'ÉDI (49%). L'adoption de l'écriture épïcène ou inclusive a également été identifiée comme une retombée par 49% des participant.e.s. 44% des répondant.e.s ont déclaré avoir révisé d'autres pratiques internes en lien avec les enjeux d'ÉDI, et dans 40% des organisations participantes, des annonces publiques et un recrutement de personnes issues de la diversité ont pu être mis sur pied. Enfin, plus d'un tiers des organisations participantes ont initié des formations à l'interne sur les questions d'ÉDI, ont révisé leurs outils de communication et/ou ont créé des espaces de discussion sécuritaires pour leurs employé.e.s. Notons que près de la moitié des répondant.e.s (46%) ont convenu qu'ils et elles n'avaient pas encore eu le temps d'initier des changements au niveau de l'organisation.

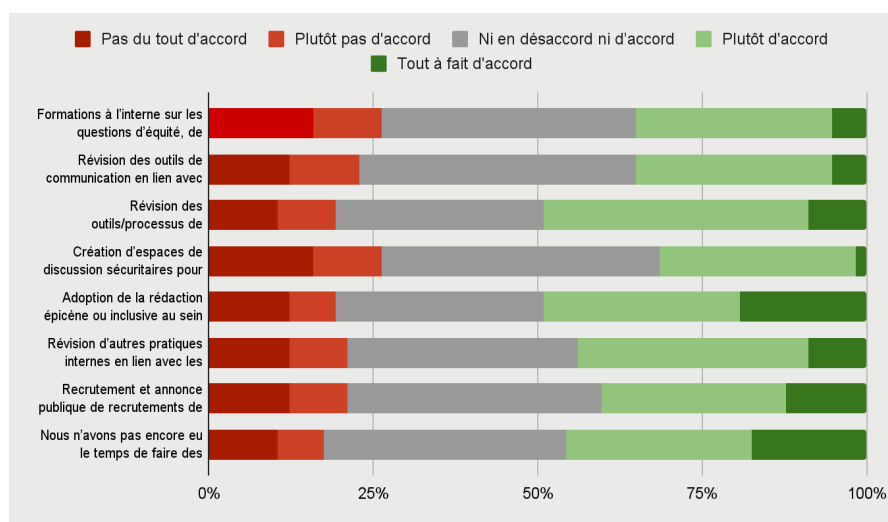


Figure 4. Retombées du programme au niveau organisationnel

Les focus groups viennent enrichir notre compréhension des retombées organisationnelles. Les participant.e.s ont souligné la réflexion collective qui a été nécessaire pour rendre l'organisation capable de déployer un outil de diagnostic en termes de gestion de la diversité. Réfléchir sur les mots employés, la diffusion du message et les prochains jalons apparaît indispensable. « *Inévitablement, une organisation, quelle qu'elle soit, si elle veut travailler en fonction des meilleures pratiques, elle doit s'asseoir et réfléchir. Sinon, ça restera toujours une rencontre individuelle. Et là à mon sens à moi, ça donne quelque chose a posteriori.* » Des participant.e.s ont aussi mis en évidence une culture organisationnelle plus inclusive. Par exemple, certaines organisations ont instauré un lexique organisationnel. « *On a commencé ce processus avec, pendant trois mois, définir les termes ensemble. So like, if I think what is anti-racism, is it the same that what you think? We grew up maybe in different contexts, with different languages, like that was such a big job to write this lexique for the organization. Mais ça amène quelque chose, ça change beaucoup l'organisation* ».

Au niveau des défis organisationnels, le manque de moyens humains et/ou financiers est le facteur le plus important soulevé par les participant.e.s (53%). Environ un tiers soulignent également l'absence de diagnostic et/ou de plan d'action clair au niveau organisationnel comme un défi. Par contre, seul un quart des répondant.e.s soulèvent le défi du manque de formation et de sensibilisation à l'interne (25%). Enfin, environ 20% ont ressenti une résistance au changement de la part des équipes et/ou un manque d'engagement de la part de la direction de l'organisation.

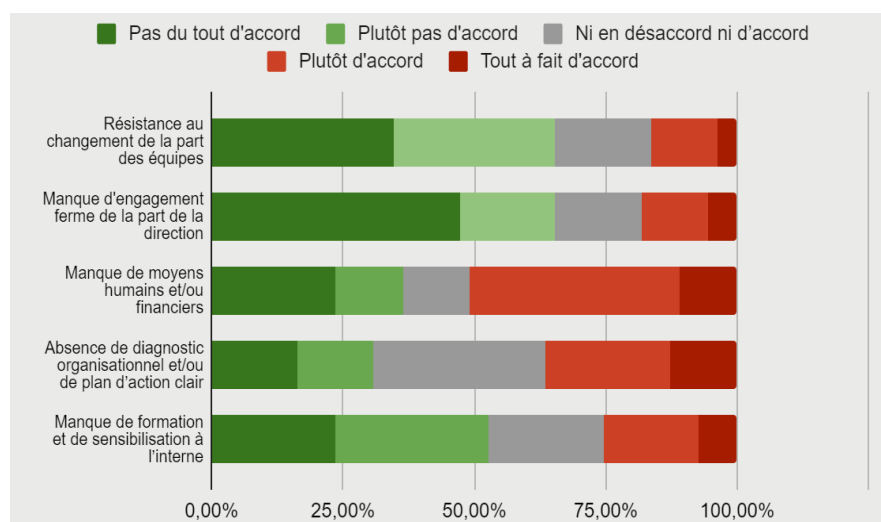


Figure 5. Défis liés à la diversité au niveau organisationnel

Les groupes de discussion apportent un éclairage complémentaire sur ces défis organisationnels. Confirmant les constats issus du questionnaire, les participant.e.s aux focus groups ont indiqué un manque de moyens humains et financiers pour intervenir au sein de leurs organisations. Les contraintes liées aux ressources financières et temporelles peuvent ainsi limiter la faisabilité d'initiatives en termes d'équité, de diversité et d'inclusion au niveau organisationnel. « *But like nobody has the time to do that. Tu travailles à l'hôpital, tu ne peux pas arrêter ton travail pour faire ça, mais le conseil d'administration peut faire ça !* » L'absence de diagnostic organisationnel au niveau de la gestion de la diversité a également été mentionnée, avec le risque de reproduire des schémas existants en « *format consultant* », au détriment d'une réelle mise en contexte des modes et des formes de communication et d'action aux spécificités de l'organisation. « *On voit que, et les employeurs, et les RH, et les employés blancs québécois ne font que reproduire des schémas de communication... mais des schémas qu'ils connaissent. Moi, je vois beaucoup d'ignorance* ». Plusieurs personnes ont aussi soulevé un manque d'outils de type évolutif, pour pouvoir établir un diagnostic et intervenir au sein de leurs organisations au fur et à mesure que le changement culturel prend place.

Certaines résistances au changement peuvent aussi voir le jour lors de la mise en œuvre de politiques et de pratiques d'équité, de diversité et d'inclusion dans les organisations. Ces résistances sont principalement liées à « une incompréhension des enjeux, mais aussi de l'importance » des changements demandés. « *L'enjeu n'est pas tout à fait compris* ». Les relations de pouvoir traversant les organisations peuvent aussi constituer un frein à ce niveau, comme pour tout processus de changement organisationnel. « *Parce qu'il y a souvent cette...*

on est dans une espèce de litige, c'est-à-dire, des fois, il y a des membres du conseil qui veulent exercer du pouvoir et de l'autre côté au niveau de la direction, eux aussi. On est dans une espèce de conflit de recherche de pouvoir, qui des fois peut impacter négativement [le processus] dans l'organisation ». « Je me sens outillé, mais je me sens vraiment entre l'arbre et l'écorce ». Certains participants ont ainsi pointé la « technique du petit pas » pour transformer la culture organisationnelle, peu à peu. « Je veux qu'il y ait des changements, je veux qu'il y ait vraiment une inclusion ».

### 4.3 Retombées et défis au niveau du conseil d'administration

Le programme de formation a eu des impacts clés au niveau des conseils d'administration (CA). Près de trois quarts des répondant.e.s indiquent la mise en place d'une veille sur la relève et d'une recherche active de candidat.e.s issu.e.s de la diversité pour les futures nominations au CA (72%). De plus, plus de la moitié des répondant.e.s ont réussi à mettre en œuvre un outil d'autodiagnostic en matière de diversité et de pratiques inclusives dans leur CA (58%). 54% des participant.e.s ont également pu planifier une stratégie d'accueil et d'inclusion des membres issu.e.s de la diversité au sein de leur CA. Il s'agit donc ici de réels changements dans les pratiques des conseils d'administration. En outre, près de la moitié des répondant.e.s ont déclaré que leur CA avait élaboré une déclaration s'engageant à favoriser la diversité (46%), avait établi une politique de gouvernance inclusive (44%) et/ou avait inclus la gestion de la diversité dans son plan stratégique. Environ un tiers ont pu fixer des cibles concrètes en termes d'ÉDI et un plan d'action pour les atteindre et/ou ont créé un comité de travail sur les enjeux liés à l'ÉDI.

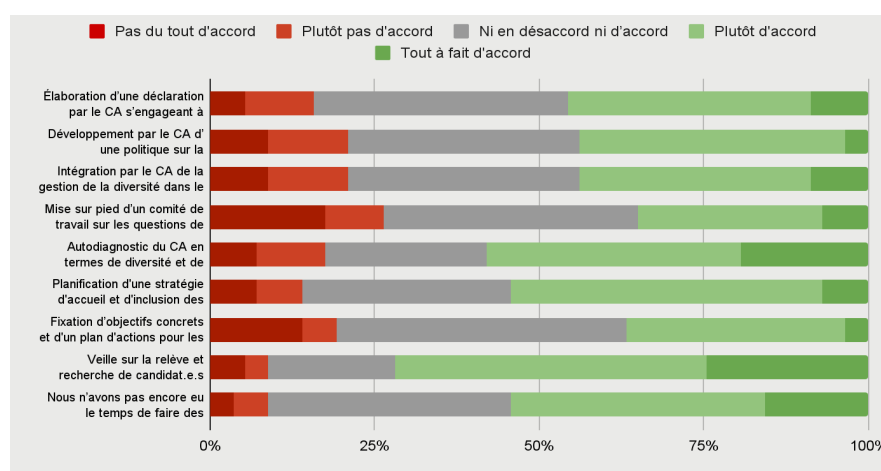


Figure 6. Retombées du programme au niveau du conseil d'administration



Les propos récoltés lors des groupes de discussion apportent des éléments d'information supplémentaires quant aux retombées du programme au niveau des conseils d'administration. En particulier, certaines activités organisées dans le cadre du programme ont été particulièrement appréciées par les participant.e.s quant à leur potentiel d'application au sein des conseils d'administration. L'exercice de planification stratégique ressort notamment comme très pertinent pour l'intégration des notions d'équité, de diversité et d'inclusion. *« Dans l'exercice de planification stratégique, il y a une valeur retenue, c'est l'inclusion. Et ça, ça va à mon sens changer les choses »*. Les participant.e.s ont également grandement apprécié l'outil de diagnostic proposé dans le cadre du programme de formation. Ils et elles ont mis en évidence son caractère concret, tangible et facile à déployer au sein de leur conseil d'administration. *« Moi, j'ai beaucoup aimé l'outil de diagnostic, parce que ça, c'était concret. On a pu donner à notre CA. On a fait l'autodiagnostic, nous, ceux qui avons fait la formation. Et ensuite le CA. Puis on a comparé. Nous on était plus sévère que le CA »*.

Pour certain.e.s participant.e.s, le fait de créer un comité de gouvernance s'est révélé extrêmement bénéfique pour recruter des administrateur.trice.s issu.e.s de la diversité, et être en mesure d'instaurer un plan de formation adapté en termes de gouvernance inclusive. *« Au niveau de la diversité du conseil homme-femme, c'est parfait, au niveau de l'origine culturelle et ethnique [...] on avait une petite lacune à ce niveau-là. Puis on a créé un comité de gouvernance, pour entre autres, qu'il s'occupe du recrutement des administrateurs. Puis on a fait une formation, la formation c'est une idée de la direction générale »*. Pour d'autres participant.e.s, le changement doit s'initier à partir de la culture organisationnelle présente dans le conseil d'administration. Ils et elles insistent sur l'importance des motivations, des responsabilités et des compétences des administrateur.trice.s. La formation et le recrutement doivent jouer un rôle-clé. *« Pour moi, et ça ne touche pas nécessairement à la formation de CMTL, mais il faudra, je ne sais pas, par une loi, ou je ne sais pas trop quoi, obliger les gens à être formé lorsque tu t'en vas dans un CA. Et à partir de cette formation introduire lentement ces notions-là, d'inclusion. Et par la suite, aller le plus loin possible, dans une formation comme CMTL »*; *« Ça devrait prendre des critères pour être membre du conseil d'administration. Faut savoir aussi à quoi on s'engage »*.

En ce qui concerne les défis rencontrés au niveau des conseils d'administration (CA) en lien avec la gestion de la diversité, les résultats issus du questionnaire à ce niveau sont assez encourageants. En effet, moins d'un quart des répondant.e.s pointent des difficultés liées à la gestion de la diversité au sein de leur CA, suite au programme suivi.

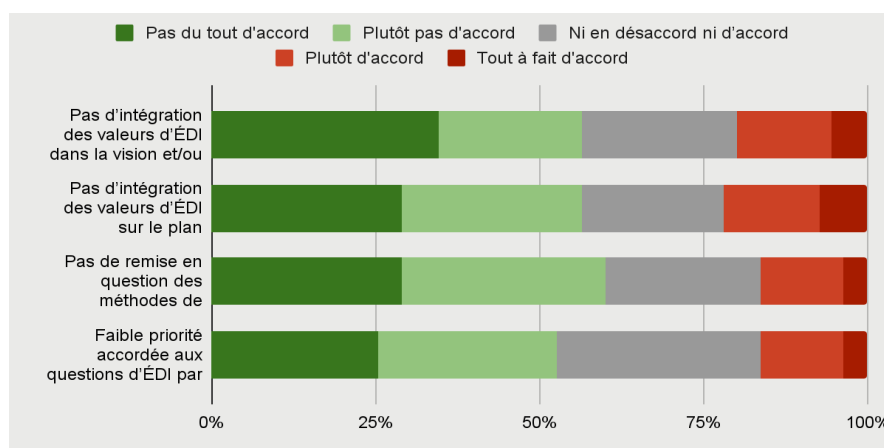


Figure 7. Défis liés à la diversité au niveau du conseil d'administration

Pour mieux comprendre les défis rencontrés par certain.e.s participant.e.s au niveau de leur conseil d'administration, nous pouvons examiner les résultats issus des groupes de discussion. Les participant.e.s aux focus groups ont fait part d'un défi majeur, à savoir la difficulté de partager les notions et connaissances acquises au travers du parcours de formation au reste du conseil d'administration. C'est surtout un besoin en termes d'outils qui est pointé du doigt. « *C'est surtout les outils. Une fois qu'on sort de la formation, on est tout seul. C'est-à-dire qu'il n'y a pas un truc qu'on peut ramener au CA. On peut leur donner les présentations, mais il n'y a pas d'outils... moi je proposerais peut-être des études de cas, des choses qu'on peut donner au CA.* » Plusieurs participant.e.s ont également soulevé certains effets pervers liés à la création de comités de travail dédiés aux questions d'équité, de diversité et d'inclusion. Ces comités, dans certains cas, créent de manière involontaire des formes d'exclusion, tout en limitant la portée potentielle de leur action. « *Nous, on avait comme idée de créer un comité éthique diversité et inclusion. Ce comité va être à part, en fait, alors que l'inclusion, la diversité doit être transversale, comme la gouvernance* »; « *Oui, on veut avoir de la diversité, mais à un moment donné, si c'est toujours le même monde, on peut pas l'avoir* ».

Des défis liés à la relève au sein des conseils d'administration ont également été mis en évidence, avec en parallèle la nécessité de recruter de nouveaux membres issu.e.s de la diversité, et les craintes et résistances de certaines personnes par rapport au fait de perdre leur place. « *Puis c'est cette crainte-là pour certaines personnes de perdre leur place. Le CA était fait parce qu'on allait chercher avec les forces, puis ce qu'on avait besoin. C'est le fun, ils ont apporté beaucoup, mais on peut tu aller plus loin, on peut tu passer à d'autres choses* ». Enfin,

des défis et risques inhérents au fait d'avoir une seule personne-ressource formée au sein d'un conseil d'administration ont été soulevés par les participant.e.s aux focus groups. Ceux-ci et celles-ci ont notamment pointé la complexité des dossiers liés aux enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion dans les conseils d'administration, pouvant dès lors difficilement reposer sur une personne isolée. L'idée de former le conseil d'administration dans son ensemble est revenue à plusieurs reprises pendant les groupes de discussion pour pallier ces défis particuliers. *« En termes de formation, il y aurait deux avenues possibles : soit effectivement que ce soit inscrit dans la vision de planification stratégique; mais je pense que l'idéal ce serait qu'une formation soit faite à tout le CA »*; *« Peut-être qu'il faudrait faire une formation aussi aux membres du CA qui sont là »*; *« C'est le CA dans son ensemble, et on tourne. Cette semaine ce sera un tel, cette semaine un tel, ou on permet d'en avoir deux à la fois. Ça permet que ce n'est pas juste une personne qui est porteur du dossier, mais tout le CA, parce que souvent c'est ça, on désigne un porteur de l'EDI, puis ça finit là »*.

#### **4.4 Recrutement au sein du CA suite à la participation au programme de formation**

Une majorité des répondant.e.s (56%) ont indiqué qu'une ou plusieurs nouvelles personnes issues de la diversité avaient été recrutées au sein de leur conseil d'administration suite à la participation au programme de formation. *A contrario*, près d'un tiers des répondant.e.s (32%) ont déclaré qu'aucune nouvelle recrue issue de la diversité n'avait intégré leur conseil d'administration suite au parcours. Il est important de noter que ces informations sont à considérer avec prudence, aucun lien direct ne pouvant être démontré entre la participation au programme et le recrutement au sein des conseils d'administration, sur base de ces seules données. Les données ne permettent pas non plus de déterminer si les nouvelles recrues ont remplacé d'autres personnes issues de la diversité ou non, au sein des conseils d'administration.

Il est également utile de mentionner que 40% des nouvelles personnes issues de la diversité au sein des conseils d'administration sont recrutées au travers de réseaux personnels ou d'événements de maillage et de réseautage. Ce constat confirme l'importance d'initier un cercle vertueux en termes de diversités existantes au sein des conseils d'administration. En effet, le principe d'homophilie est largement connu, que ce soit dans la littérature scientifique ou parmi les participant.e.s aux groupes de discussion, qui pointent cette difficulté en termes de recrutements diversifiés. *« On a du mal à chercher ce qui est complètement différent de nous »*; *« Comment qu'on va faire la recherche? Cochez ce que vous êtes! »*; *« Femmes, hommes, ça va encore. Les autres diversités sont moins accessibles »*. En résumé, pour diversifier un conseil d'administration, il faut de la diversité!

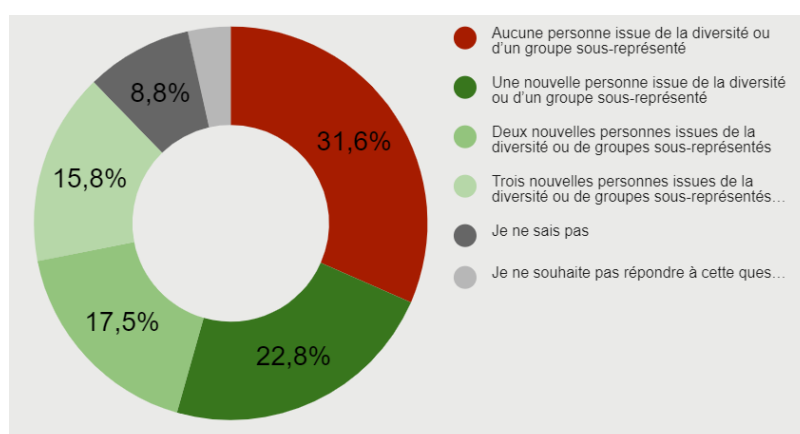


Figure 8. Nombre de personnes issues de la diversité ou de groupes sous-représentés recrutés au sein du CA à la suite du programme de formation

En lien avec ces constats, 51% des répondant.e.s au questionnaire indiquent que les personnes racisées, les personnes issues de minorités ethnoculturelles et de minorités visibles sont les groupes issus de la diversité les plus représentés au sein de leur CA. Viennent ensuite les personnes immigrantes, identifiées par 25% des répondant.e.s comme des groupes-cibles importants dans le CA, ainsi que les personnes de la diversité sexuelle et de genre (LGBTQI2S+), mentionnées par 19% des répondant.e.s. Ces résultats sont à considérer avec la plus grande prudence, étant donné qu'ils sont basés sur des perceptions individuelles. En outre, on ne peut pas faire aucun lien direct entre ces résultats et le suivi de la formation.

Des débats intéressants ont émergé au sein des groupes de discussion autour de la question des catégories basées sur des caractéristiques liées à la diversité. Ces échanges, autant passionnés que passionnants, soulèvent des enjeux et des critiques importants à prendre en compte dans les pratiques de recherche, de formation et d'accompagnement des personnes identifiées comme étant 'issues de la diversité'. Les participant.e.s ont notamment questionné les notions de "groupe" et de "catégorie", qui contribuent à placer des étiquettes sur des êtres humains, des êtres par nature riches, complexes et multidimensionnels. Ce faisant, l'appartenance à un groupe sur base d'une caractéristique (par exemple, le sexe, la couleur de peau, l'orientation sexuelle, le handicap...) réduit souvent la personne à cette seule caractéristique aux yeux des autres, entraînant dès lors l'émergence de stéréotypes et de préjugés. « *La diversité, la manière dont je la vois présentement, de la manière que je la comprends, c'est comme si on était en*

*train d'étiqueter les gens. » « Ça devient un peu ce que le Québec ne veut pas finalement, il ne veut pas être étiqueté ».*

Le concept d'intersectionnalité est également apparu dans les débats, permettant de mettre en évidence la multidimensionnalité des individus et de questionner la « *représentation de la diversité contemporaine* », caractérisée par une catégorisation entre différents types de minorités, visibles et invisibles. « *Pour la minorité, pour la diversité, c'est encore moins gagné. Parce que c'est comme l'intersectionnalité : il y a des femmes, elles sont gays, elles cumulent beaucoup, beaucoup de diversité, donc c'est de plus en plus difficile pour une femme... qui est peut-être juste... qui est juste femme* ». Par ailleurs, certaines organisations peuvent souhaiter intégrer des personnes issues de la diversité uniquement pour des raisons liées à l'obtention de financements. Il s'agit alors de « *cocher des cases* », pour satisfaire les bailleurs de fonds. « *On va prendre les étiquettes quand ça va nous donner quelque chose* ».

Les participant.e.s ont certes souligné le rôle positif que peuvent jouer les politiques de discrimination positive ou d'actions positives pour les personnes issues de minorités. Ces dispositifs sont pourtant basés sur une catégorisation des individus en fonction de leurs groupes d'appartenance. Pour les participant.e.s, la notion de choix est ici centrale. Pour adhérer à ces dispositifs pour plus de parité et d'équité, « *l'acceptation de sa propre identité* », derrière l'« étiquette », est essentielle. Il est également crucial que les compétences individuelles soient mises en valeur, plutôt que d'être choisi.e, simplement, pour cocher une case. « *La revendication de l'étiquette, afin d'être... de s'identifier... d'accepter d'être reconnu comme tel, je pense qu'elle est importante* »; « *Par rapport aux catégories, oui effectivement, oui elles peuvent avoir leurs limites et leurs dangers, mais en même temps, je les trouve extrêmement importantes et utiles aussi* »; « *Je pense que la notion de choix est essentielle* ».

## **5. Conclusions et pistes de recommandations**

À l'aune des résultats issus de notre étude, nous constatons que le programme de formation a eu des impacts et des retombées positives importantes au niveau des participant.e.s, de leurs conseils d'administration et de leurs organisations. Le bilan du parcours de formation et d'accompagnement proposé par le partenaire de terrain est dans l'ensemble extrêmement positif. Les participant.e.s mettent notamment en évidence le rôle clé qu'a joué le programme dans le processus de transformation au niveau individuel, avec une importante prise de conscience de leurs propres biais et préjugés, des connaissances accrues en gouvernance inclusive, ainsi que des outils et pratiques qu'ils et elles ont pu ramener dans leurs conseils

d'administration et leurs organisations respectives. Nous pouvons citer par exemple l'utilisation de l'outil d'autodiagnostic en matière de diversité et de pratiques inclusives ou encore la mise en œuvre de la matrice de compétences.

Des pistes de recommandations émergent des résultats en ce qui concerne la mise en place de futures activités de formation. C'est principalement l'équilibre entre l'acquisition de savoirs, de savoirs-faire et de savoir-être qui pourrait être amélioré. Si les participant.e.s sont quasi unanimes sur la qualité et la richesse de la formation en termes d'acquisition de nouveaux savoirs et de savoir-être, certain.e.s participant.e.s aimeraient bénéficier davantage d'activités expérientielles et d'outils concrets à ramener au sein de leurs conseils d'administration et de leurs organisations.

Le programme de formation a fait face, comme beaucoup d'autres initiatives et activités, aux restrictions et contraintes imposées dans le cadre de la crise sanitaire liée à la Covid-19. Il a pu s'adapter avec succès à ces contraintes inattendues, en faisant basculer des activités de formation en mode virtuel. Les participant.e.s ont été extrêmement satisfait.e.s de l'adaptation du programme à la nouvelle réalité virtuelle. Certain.e.s ont même souligné ses avantages importants en termes d'accessibilité et de conciliation entre vie professionnelle et privée. Cependant, tous et toutes ont souligné la difficulté de créer des contacts humains et d'échanger des expériences en mode virtuel. Comme l'a déclaré un participant lors d'un de nos focus groups, « *en présentiel, on aurait créé notre propre groupe, à l'interne* ». Il serait intéressant pour de prochaines formations d'essayer un format mixte, combinant des activités en format virtuel pour ce qui relève de la transmission d'informations (capsules vidéo, documentation...) et des activités en format présentiel pour encourager le contact humain et les échanges entre participant.e.s (panel de discussion, études de cas...).

Si l'objectif du programme ne s'inscrivait pas dans l'optique d'accompagner des changements au sein des organisations, il est tout de même intéressant de s'y attarder. Un des enjeux majeurs mis en évidence par les participant.e.s, tant dans l'étude quantitative que qualitative, est la difficulté de communiquer sur les questions d'équité, de diversité et d'inclusion auprès du conseil d'administration et des membres de l'organisation en général. L'approche individuelle caractéristique de la formation ne permet pas ou peu de transmettre les connaissances acquises vers les autres membres du CA. Ceux-ci peuvent se montrer peu réceptifs, en raison d'un manque de compréhension ou de volonté de mettre en œuvre les changements souhaitables pour une culture organisationnelle plus inclusive. La dimension émotionnelle induite par le fait de devenir le ou la porte-parole de la diversité au sein du CA et de l'organisation peut aussi s'avérer

particulièrement lourde à vivre pour certaines personnes, en particulier lorsqu'elles sont elles-mêmes issues de la diversité. Plusieurs participant.e.s ont ainsi insisté sur la nécessité de porter collectivement la responsabilité des questions d'ÉDI dans les organisations. Plusieurs pistes peuvent être envisagées pour répondre à ce besoin.

Premièrement, des outils de communication concrets pour partager les connaissances en termes d'ÉDI au sein du CA et de l'organisation pourraient être développés et proposés aux participant.e.s lors d'une formation dédiée. Des études de cas ou exercices à reproduire au sein de leur conseil d'administration peuvent aussi être utiles (l'outil d'autodiagnostic et la matrice de compétences constituent des exemples parlants à ce niveau).

Deuxièmement, un processus d'accompagnement *ad hoc* pourrait être proposé aux conseils d'administration intéressés, leur permettant, étape par étape, de définir puis de mettre en œuvre une politique claire et un ensemble d'actions favorisant une gouvernance inclusive dans leur organisation. Il s'agirait de mener le conseil d'administration dans son ensemble vers une conscientisation des enjeux en termes d'ÉDI et le déploiement d'une stratégie cohérente de diversification de ses membres, en prenant en compte son contexte spécifique. Ce type d'initiatives requiert néanmoins des moyens humains et financiers importants.

Troisièmement, et peut-être de manière plus réaliste, les participant.e.s pourraient se voir proposer de prendre part à une communauté de pratiques (CoP) autour des questions d'équité, de diversité et d'inclusion. Cette communauté se réunirait sur une base régulière, sur le long terme, afin de permettre à ses membres d'échanger leurs expériences, leurs pratiques, leurs coups durs. Peu à peu, les liens de confiance et de compréhension mutuelle qui caractérisent de telles communautés permettent aux participant.e.s d'aller plus en profondeur dans la compréhension de leurs contextes respectifs et d'innover dans leurs pratiques et actions en termes de gestion de la diversité. Ce type d'initiative pourrait prendre place de manière très complémentaire par rapport au parcours de formation existant, l'un fournissant les connaissances nécessaires, l'autre un échange précieux d'expériences de terrain.

## 6. Références

Allemand, I., Bédard, J., et Brullebaut, B. (2017). Efficacité des lois contraignantes et des lois souples pour promouvoir la diversité de genre dans les conseils d'administration: une comparaison France/Canada. *Finance Contrôle Stratégie* [en ligne], 19(4), <http://journals.openedition.org/fcs/1869> ; DOI : <https://doi.org/10.4000/fcs.1869>

- Azmat, F., et Rentschler, R. (2017). Gender and ethnic diversity on boards and corporate responsibility: the case of the arts sector. *Journal of Business Ethics*, 141(2), 317-336.
- Bender, A., Berrebi-Hoffmann, I., et Reigné, P. (2015). Les quotas de femmes dans les conseils d'administration. *Travail, genre et sociétés*, 2(34), 169-173.
- Bender, A.-F., Berrebi-Hoffmann I., et Reigné P. (2017), La controverse française sur la loi de représentation équilibrée entre les femmes et les hommes dans les conseils d'administration des sociétés (2006 - 2013), *Cahiers du Lise*, n°13, hal-01735909.
- Bender, A.-F., Dang, R., et Scotto, M.-J. (2016). Les profils des femmes membres des conseils d'administration en France. *Travail, Genre et Sociétés*, 35(1), 67-85.
- Brammer, S., Millington, A., et Pavelin, S. (2007). Gender and ethnic diversity among uk corporate boards. *Corporate Governance: An International Review*, 15(2), 393-403.
- Bruna, M. G., Dăng, R., Ammari, A., et Houanti, L. H. (2021). The effect of board gender diversity on corporate social performance: an instrumental variable quantile regression approach. *Finance Research Letters*, 40, <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101734>.
- Bruna, M. G., Dang, R., Scotto, M.-J., et Ammari, A. (2019). Does board gender diversity affect firm risk-taking? evidence from the french stock market. *Journal of Management and Governance*, 23(4), 915-938.
- Carter, D.A., D'Souza, F., Simkins, B.J., et Simpson, W.G. (2010), The gender and ethnic diversity of US boards and board committees and firm financial performance, *Corporate Governance: An International Review*, 18(5), 396-414.
- Cheong, C.W., et Sinnakkannu, J. (2014), Ethnic diversity and firm financial performance: evidence from Malaysia, *Journal of Asia-Pacific Business*, 15(1), 73-100.
- Cicchello, A. F., Fellegara, A. M., Kazemikhasragh, A., et Monferrà, S. (2021). Gender diversity on corporate boards: how asian and african women contribute on sustainability reporting activity. *Gender in Management: An International Journal*, 36(7), 801-820.
- Dang, R., Bender, A.-F., et Scotto, M.-J. (2014). Women on french corporate board of directors: how do they differ from their male counterparts? *Journal of Applied Business Research*, 30(2), 489-489.



- Dang, R., Houanti, L. H., Sahut, J.-M., et Simioni, M. (2021). Do women on corporate boards influence corporate social performance? A control function approach. *Finance Research Letters*, 39, <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101645>.
- Dang, R., Houanti, L. H., Teulon, F., et Vo, L.-C. (2019). Antecedents of female representation on corporate boards: an exploratory analysis at board level from a socialized perspective. *Management International*, 23, 52-63.
- Dang A, R., Scotto, M.-J., Houanti, L. H., et Bender, A.-F. (2017). Représentation des femmes dans les conseils d'administration et performance économique : quels enseignements des PME françaises cotées ? *Management & Avenir*, 97(7), 61-79.
- Dang, R., et Teulon F. (2015). Où sont les femmes ? déterminants organisationnels de la représentation des femmes dans les conseils d'administration. *Management & Avenir*, 78(4), 183-183.
- Estapé-Dubreuil, Glòria, et Torreguitart-Mirada, C. (2015). Governance mechanisms, social performance disclosure and performance in microfinance: does legal status matter? *Annals of Public and Cooperative Economics*, 86(1), 137-155.
- Galia, F., Lentz, F., Max, S., Sutan, A., et Zenou, E. (2017). Selecting board members: the impact of common knowledge on gender diversity - an experimental investigation. *Managerial and Decision Economics*, 38(6), 806-821.
- Galia, F., et Zenou, E. (2013). La diversité du conseil d'administration influence-t-elle l'innovation ? l'impact de la diversité de genre et d'âge sur les différents types d'innovation. *Management & Avenir*, 66(8), 152-152.
- Green, C. P., et Homroy, S. (2018). Female directors, board committees and firm performance. *European Economic Review*, 102(2), 19-38.
- Groening, C. (2019), When do investors value board gender diversity?, *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 19(1), 60-79.
- Hartmann, C. C., et Carmenate, J. (2021). Does board diversity influence firms' corporate social responsibility reputation? *Social Responsibility Journal*, 17(8), 1299-1319.
- Harjoto, M., Laksmana, I., et Lee, R. (2015). Board diversity and corporate social responsibility. *Journal of Business Ethics*, 132(4), 641-660.

Longpré-Verret, L.-M., et Richards, E. (2021), La diversité au sein des postes d'administrateurs et de dirigeants : estimations exploratoires de la famille, du travail et du revenu, Direction des études analytiques : documents de recherche, Ottawa : Statistique Canada, 5 mai 2021.

Loukil, N., et Yousfi, O. (2016). Does gender diversity on corporate boards increase risk-taking? *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 33(1), 66-81.

MacDougall, A., Valley, J., et Jeffrey, J. (2021). Pratiques de divulgation en matière de diversité : la diversité au sein de la direction et des conseils d'administration des sociétés ouvertes canadiennes [Rapport], Osler, Hoskin & Harcourt.

McKinsey & Company (2017). Le pouvoir de la parité : promouvoir l'égalité hommes-femmes au Canada [Rapport]. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/gender-equality/the-power-of-parity-advancing-womens-equality-in-canada/fr-CA>

Manita, R., Bruna, M. G., Dang, R., et Houanti, L. H. (2018). Board gender diversity and ESG disclosure: evidence from the USA. *Journal of Applied Accounting Research*, 19(2), 206-224.

Marquardt, C., et Wiedman, C. (2016). Can shareholder activism improve gender diversity on corporate boards?: gender board diversity and shareholder activism. *Corporate Governance: An International Review*, 24(4), 443-461.

Martin, V., et Pignatel, I. (2004). Les instances de pouvoir des 500 premiers groupes français. un monde « androcentrique ». *Revue Française de Gestion*, 30(151), 161-172.

Moulin, Y., et Point, S. (2013). Les administratrices des grands groupes français cotés quels « atouts » privilégier ? *Revue Française de Gestion*, 233(4), 15-32.

Nekhili, M., et Gatfaoui, H. (2013). Are demographic attributes and firm characteristics drivers of gender diversity? investigating women's positions on french boards of directors. *Journal of Business Ethics*, 118(2), 227-249.

Post, C., et Byron, K. (2015), Women on boards and firm financial performance: a meta-analysis, *Academy of Management Journal*, 58(5), 1546-1571.

Statistique Canada (2016). Immigration et diversité ethnoculturelle : Faits saillants en tableaux, Recensement de 2016, <https://www.statcan.gc.ca/fr/>.

Statistique Canada (2020), Enquête sur la population active, Québec, <https://www.statcan.gc.ca/fr/>.

Statistique Canada (2021a), Tableau 37-10-0130-01 : Niveau de scolarité de la population âgée de 25 à 64 ans, selon le groupe d'âge et le sexe, Organisation de Coopération et de Développement Économiques, Canada, provinces et territoires, <https://www.statcan.gc.ca/fr/>.

Statistique Canada (2021b), Tableau 37-10-0020-02 : Proportion de diplômés postsecondaires masculins et féminins, selon le type d'établissement et le statut de l'étudiant au Canada, <https://www.statcan.gc.ca/fr/>.

Statistique Canada (2021c), Tableau 14-10-0027-01 : Emploi selon la catégorie de travailleur, données annuelles (x 1 000), <https://www.statcan.gc.ca/fr/>.

Statistique Canada, (2021d), Représentation des femmes au sein des conseils d'administration par province et territoire <https://www150.statcan.gc.ca/n1/daily-quotidien/210907/dq210907d-fra.pdf>.

Tasheva, S., et Hillman, A.J. (2019), Integrating diversity at different levels: multilevel human capital, social capital, and demographic diversity and their implications for team effectiveness, *Academy of Management Review*, 44(4), 746-765.

Toé, M., et Bationo, R. (2019). Réaction du marché financier à la nomination de femmes au conseil d'administration: cas de la France. *La Revue Des Sciences de Gestion*, 295(1), 29-41.

Vairavan, A., et Zhang, G. P. (2020). Does a diverse board matter? a mediation analysis of board racial diversity and firm performance. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 20(7), 1223-1241.

Willey, K. (2017). « Bringing Canadian women on board » : a behavioural economics perspective on whether public reporting of gender diversity will alter the male-dominated composition of canadian public company boards and senior management. *Canadian Journal of Women and the Law*, 29(1), 182-210.

## **Les trajectoires professionnelles des femmes : un labyrinthe, rempli de frustrations.**

CORNET Annie, Hec-ULiège (B)

[annie.cornet@uliege.be](mailto:annie.cornet@uliege.be)

ST SAUVEUR Muriel, Women Master Class (Fr)

[muriel@womenmasterclass.com](mailto:muriel@womenmasterclass.com)

EL ABBOUBI Manal, Université Rabat (M)

[manal.elabboubi@gmail.com](mailto:manal.elabboubi@gmail.com)

### **Résumé**

Cette communication vise à analyser les trajectoires professionnelles des femmes. Nous reprenons l'idée du labyrinthe développée par Eagly et Carli (Eagly & Carli, 2007), en montrant, au travers d'une analyse d'interviews qualitatifs, les bifurcations dans leurs parcours professionnels, les éléments qui expliquent ces détours et leur vécu en regard de ces trajectoires. Nous terminons par les implications pour la GRH et des réflexions sur les parcours d'accompagnement à développer en regard de tels parcours et vécus.

### **Mots clés**

Genre Plafond de verre Carrière Femmes Labyrinthe Trajectoires professionnelles

### **1. Introduction**

Notre article va tenter de retracer les trajectoires professionnelles des femmes en montrant que leur trajectoire n'est pas linéaire mais labyrinthe. Comme le disent Buscatto et Marry : « Mais, si l'efficacité rhétorique et politique de l'expression plafond de verre est probante, elle tend aujourd'hui à enfermer l'analyse des inégalités sexuées de carrière dans une vision statique, horizontale et unidimensionnelle, qui empêche de décrire et de comprendre des mécanismes plus subtils, cumulatifs ou réversibles de construction de ces inégalités » (Marry & Buscatto, 2009, p. 172). Le labyrinthe nous paraît plus pertinent pour décrire leur carrière. Pour comprendre et analyser ces carrières nous utilisons une analogie discursive (De Coster, 1978), et nous appuyer sur les travaux de Eagly et Carli (2007). Un labyrinthe est un tracé

sinueux, muni d'embranchements, d'impasses et de fausses pistes, destiné à perdre ou à ralentir celui qui cherche à s'y déplacer. Le labyrinthe est le contraire de la ligne droite : d'un point à un autre, le chemin labyrinthe n'est jamais le plus court. Il est fait d'impasse, de voie sans issue, de chemins de traverses et s'en sortir va nécessiter des stratégies anticipatives, des choix pour trouver le meilleur chemin vers la sortie. Nous allons montrer que le parcours professionnel des femmes est un labyrinthe, faits de choix, sans cesse questionnés. Dans ce parcours, le diplôme reste atout, qui permet d'entrevoir avec plus de sérénité les détours à faire. Nous terminons par des réflexions sur les parcours d'accompagnement à développer en regard de tels parcours et vécus et sur les implications pour la GRH.

L'approche est constructiviste, nous reconstruisons le parcours professionnel des femmes tel qu'elles le racontent, ce sont elles qui isolent les éléments importants dans leur parcours, qui identifient les acteurs qui y ont joué un rôle, qui évoquent leur vécu et de leur ressenti et de leurs souvenirs. C'est elles qui donnent le sens de leur histoire. Nous utilisons des grilles d'analyse interprétativiste, en nous attachant aux jeux des acteurs, à leurs stratégies en regard de leurs atouts et handicaps, eux-mêmes contextuels (Pourtois & Desmet, 1988). Nous avons construit l'article à partir de la méthodologie du story telling (Banks, 2012) (Syed & Boje, 2007) en reconstruisant l'histoire racontée et en la simplifiant pour en faire « une histoire ». Cette méthode s'apparente à celle des récits de vie, en étant que nous ne reprenons ici qu'une petite partie du parcours et de l'histoire de vie des femmes rencontrées (Sanseau, 2005) et que nous faisons une reconstruction de l'histoire pour lui illustrer notre analogie du labyrinthe.

Nous avons une centaine d'interviews réalisées avec des femmes où elles racontaient leur parcours professionnel. Ces interviews ont été retranscrites intégralement. Plusieurs méthodes d'analyse de contenu ont été tentées avec le matériel pour, finalement, opter pour la décision de ne retenir que quelques carrières qui nous semblait emblématique des trajectoires des unes et des autres (Miles & Huberman, 1991). Le choix de ne reprendre que quelques histoires, de raconter des parcours de vie sous la forme d'une histoire, d'un processus (Pettigrew, 1985) en identifiant les étapes et bifurcations des trajectoires nous est apparu comme la manière la plus pertinente pour rendre compte de ces données processuelles, avec des jeux d'acteurs qui ne prennent sens qu'en regard de certains contextes (Pettigrew, 1985). Le choix reste subjectif, nous avons repris les morceaux d'histoire qui nous semblait faire sens et nous permettait de documenter notre hypothèse d'une carrière comme un labyrinthe bien plus que comme une ligne droite.

## 2. La carrière des femmes – survol de la littérature

La carrière des femmes a été largement documentée tant en gestion qu'en sociologie, en psychologie du travail et en économie. Nous allons réaliser une revue de littérature assez simple, en partant des concepts de base, pour laisser, dans l'article, un maximum de places au matériel empirique. Ceci correspond à la démarche proposée pour des articles qualitatifs (Eisenhardt, 1989), laisser la place au matériel empirique pour pouvoir construire des enseignements nouveaux.

Quand on analyse la carrière des femmes, plusieurs phénomènes émergent de l'analyse, de manière transversale dans presque toutes les régions du monde, même si cela prend des formes bien diverses : la ségrégation horizontale et verticale du marché du travail, le plafond de verre, l'inégalité salariale, le harcèlement sexuel sur le lieu de travail, des conditions de travail genrées.

La ségrégation horizontale du marché du travail, appelée « parois de verre » (Cappellin, 2010), montre que l'on retrouve une forte concentration de l'un ou l'autre sexe dans la plupart des métiers et des secteurs. Pour les femmes, on a une surreprésentation des femmes dans les secteurs de l'enseignement, des soins aux personnes et dans le secteur tertiaire, et dans les emplois administratifs. Les hommes sont présents dans une plus large éventail de secteurs et de métiers et surreprésentés dans les métiers techniques (Gavray, 2008), (Maruani, 2018). Cette ségrégation horizontale est un facteur important pour analyser les conditions de travail des femmes et la question des inégalités salariales, construites autour de cette ségrégation.

On parle du « plancher collant » qui renvoie au peu de possibilités de mobilité de carrière pour les femmes qui occupent des emplois qui restent majoritairement masculins, comme ouvrières et opérateurs. Un des arguments avancés est qu'elles occupent ces postes sans avoir les diplômes qui correspondent à ces filières et que les promotions sont réservées aux porteurs des diplômes liés à ces disciplines et métiers (De Pauw, Baert, & Deschacht, 2016) (Gagné, 2019). Elles restent coincées dans certaines fonctions perçues comme féminines, comme par exemple, la gestion des ressources humaines avec peu de possibilité de promotions si elles sont, par exemple, dans des métiers liés à l'informatique (Bourguignon & Herman, 2007).

Le plafond de verre, ou ségrégation verticale du marché du travail, se définit comme des situations de blocage et/ou barrières invisibles dans les carrières des femmes qui expliquent leur sous-représentation aux postes de responsabilité et aux positions de cadre et de direction, malgré le fait que leur niveau de qualification s'est fortement amélioré ces dernières années (Jacqueline Laufer, 1982) (Belghiti-Mahut S., 1998) ( Catherine Marry, Bereni, Jacquemart,

Pochic, & Revillard, 2018) (C. Marry & Buscatto, 2009). En lien avec ce thème du vécu des femmes aux postes de responsabilité, on a la notion de tokénisme (Moss-Kanter, 1977) (Oakley, 2015) qui montre que les femmes, qui sont minoritaires dans leur position, sont sujettes à plus de suspicion sur leurs compétences et capacités à occuper la fonction. Elles sont utilisées comme alibi pour donner l'illusion d'égalité professionnelle. On retrouve la notion de « falaise de verre » (Kulich & Ryan, 2017), qui est la situation où les femmes sont nommées à des postes de pouvoir lorsqu'une organisation est en difficulté, des situations forcément précaires qui les mettent plus en situation de risque, et d'être sanctionnées ensuite pour les déroutes provoquées par leurs prédécesseurs. Marry en parlant des carrières des femmes d'ingénieur parle de ciel de plomb, avec l'idée que le plafond de verre est le résultat d'une accumulation de petites différences qui se superposent tout au long de la carrière des femmes (Catherine Marry, 2004). On cite le « tuyau percé » pour illustrer le fait que les femmes sont, de moins en moins nombreuses, plus on monte dans la hiérarchie et de « courbe en ciseaux » qui illustre le fait qu'elles sont majoritaires sur les postes hiérarchiques les moins élevés mais moins nombreuses dès qu'on monte dans la hiérarchie (Maruani, 2018).

On doit souligner des inégalités salariales qui perdurent, résultats d'attitudes et de comportements des femmes mais de systèmes de hiérarchisation des fonctions qui pénalisent fortement les métiers majoritairement féminins et peinent à reconnaître les compétences des femmes (Lemiere & Silvera, 2009) (Chicha, 2000).

A la lumière du mouvement « MeToo », on ne peut évacuer la question du harcèlement sexuel sur le lieu de travail, que rencontrent les femmes dans plusieurs processus de GRH : recrutement, évaluation, promotion, conditions de travail, etc. (Aubé & Courcy, 2018) qui se traduisent par le "pelotage", les avances sexuelles déplaisantes, l'exhibitionnisme ou le voyeurisme, le fait d'imposer des images pornographiques, les attouchements, les tentatives de rapport forcé. Brown et al. mettent en évidence du rôle du conjoint violent dans le harcèlement au travail avec des situations où un conjoint empêche de sortir et d'aller au travail, détruit l'outil de travail, la dévalorisation et dénigrement de l'activité professionnelle, l'accaparement des ressources financières du travail (Brown, Fougeyrollas-Schwebel, & Jaspard, 2002).

On pourrait aborder du lien entre genre et conditions de travail à la lumière des travaux menés par l'ANACT (F Chappert et al., 2009) qui visent les données sur la santé au travail sous l'angle du genre. Ces travaux montrent que les analyses épidémiologiques basées sur une analyse « toutes choses égales par ailleurs » ne sont pas toujours pertinentes pour comprendre les écarts en matière de santé au travail entre les femmes et les hommes, car les femmes et les hommes

ne se trouvent pas dans les mêmes conditions d'emploi, de travail, de conciliation et de vie. Beaucoup de facteurs de pénibilité liés aux travaux des femmes restent invisibles, notamment dans le registre des maladies professionnelles, comme pathologies de troubles musculosquelettiques (Florence Chappert & Théry, 2016).

Le thème de la conciliation vie privée-vie professionnelle a suscité beaucoup de travaux pour pointer l'impact des temps de travail et de gestion des horaires sur les femmes (Méda & Meda, 2001) (Guillemard, 2007) (Bouville, 2019) et les enjeux liés à une plus grande implication des pères dans le temps familial et domestique (Diane Gabrielle Tremblay, 2005) (Ollier-Malaterre, 2010).

Ces inégalités sont le résultat de comportements individuels mais de pratiques organisationnelles et de modes de fonctionnement des sociétés (Fagenson, 1990). On voit l'influence des processus de socialisation et des stéréotypes et préjugés liés au sexe (Scharnitzky, 2012) et des rapports sociaux de sexe à l'intérieur d'un groupe social et d'une société (Sénac, 2015). Ces études ont montré la pertinence d'une analyse qui utilise le cadre théorique du genre. Il s'agit de comprendre comment les trajectoires professionnelles sont guidées par les constructions sociales autour du féminin et masculin donc autour du sexe (défini ici comme la différence biologique entre les femmes et les hommes. Constructions sociales qui se nourrissent de stéréotypes (caractéristiques attribuées de manière arbitraire à tous les membres d'un groupe) et de préjugés (jugement de valeur), qui sont transmises de manière récurrente dans toutes les cultures, au travers de la socialisation et l'éducation. Ces constructions sociales instaurent des catégories (les femmes/ les hommes) et créent des phénomènes de hiérarchisation et des inégalités sociales fondées sur le sexe.

Les causes de ces difficultés sont multiples, on peut les regrouper sous trois pôles :

- Les causes individuelles : représentations, stéréotypes, attitudes, valeurs et comportements des individus que croisent les femmes dans leur carrière (Scharnitzky, 2012) (Légal & Delouée, 2015) mais aux stéréotypes et représentations des femmes sur les femmes (auto-stéréotypes) et à leur manque de capital social (Coroado & Coroado, 2015) (Baudelot & Establet, 1992).
- Les causes organisationnelles : stratégies d'entreprise, modes de GRH, organisation du travail, culture organisationnelle, politiques de marketing (Alvesson & Billing, 2009) (Fagenson, 1990) (Jacqueline Laufer & Silvera, 2009) (Chicha, 2000).



- Les causes sociétales : infrastructures pour personnes dépendantes, lois et règlements, systèmes de sécurité sociale (Fagenson, 1990).

Ces causes ont été regroupés dans un modèle développé par Fagenson (Fagenson, 1990) le GOS 'Gender, Organization and System', modèle auquel nous ajoutons le I de Individuel – le modèle devant le GIOS 'Gender, Individual, Organization and System'. Ce modèle montre que le genre va prendre des formes différentes selon le contexte organisationnel et sociétal, en regard notamment des cultures nationales. Cette dimension est étudiée par Hofstede sous l'angle masculinité / féminité qui renvoie à des cultures qui valorisent des valeurs féminines ou masculines (Hofstede, 2001).

Plusieurs auteurs (Martiniello & Simon, 2005) mobilisent les questions du pouvoir pour expliquer ces inégalités : pouvoir des hommes sur les femmes (patriarcat) (Jacqueline Laufer, 1982) (Oakley, 2015), des blancs sur les minorités ethniques (Martiniello & Simon, 2005) (Chicha, 2003), des personnes sans handicap sur les personnes en situation de handicap (Goffman, 1963). Le groupe dominant cherche à préserver ses avantages dans une société dans laquelle il a défini les règles du jeu. Derrière cela se cache le sexisme direct et/ou hostile mais le sexisme bienveillant, fait de sollicitude, de protection, de quelqu'un qu'il faut protéger (Wagner, Tisserant, & Bourhis, 2013) (Glick & Fiske, 1996).

Face à ces inégalités, des politiques d'égalité professionnelle se sont mises en place, largement régulées par les états, notamment en France où le dispositif est, à priori très contraignant. Politiques qui ont suscité plusieurs travaux pour voir comment elles se mettaient en œuvre dans les entreprises et les organisations (Coron & Pigeyre, 2018) (Jacqueline Laufer & Silvera, 2006)

Dans le cadre de cet article, nous allons nous intéresser au parcours professionnel des femmes en montrant comment la carrière des femmes est remplie d'obstacles qu'elles vont contourner. Si certaines restent bloquées à certaines étapes, à certains grades, dans certaines filières, d'autres arrivent à contourner ces obstacles et à obtenir une carrière professionnelle faite de reconnaissance et de gratifications. Les routes empruntées sont remplies de tournants, de carrefours, de sens interdit, voire de sens giratoire pour faire une analogie (De Coster, 1978) avec le code de la route. Eagly et Carli (Eagly & Carli, 2007) insiste sur le fait que le chemin dans un labyrinthe n'est pas simple et direct, le trajet est semé d'embûches, de retour, de détournement. Denave évoque la notion de bifurcations (Denave, 2017), avec de la mobilité professionnelle qui doit resituer les acteurs dans les réseaux d'interdépendance pour comprendre les conditions et modalités de ces changements. Comme le souligne cet auteur, « la

mobilité professionnelle regroupe un large spectre de changements de situation professionnelle tels que les changements d'entreprise, de secteur d'activité, de catégorie socioprofessionnelle, de fonction, de statut, voire d'emploi » (Denave, 2017). Les bifurcations correspondent à un changement d'entreprise, de statut, de type d'emploi, de professions. Dans cet article, l'auteur montre que « les positions sociales, les expériences socialisatrices passées et les réseaux relationnels des acteurs jouent donc de plein fouet sur le déroulement des bifurcations professionnelles » (Denave, 2017). Elles constatent des différences genrées avec, pour les femmes, le poids des contraintes familiales. Les carrières des femmes sont loin d'être des parcours sécurisés (Guerrero, Cerdin, & Roger, 2004). Elles sont bien plus souvent des carrières nomades (Dany & Rouban, 2004), bien souvent par contraintes, bien plus que par choix. Même s'il y a choix, on peut s'interroger sur le poids de la norme, du genre, des constructions sociales. Nous pensons notamment au retrait du marché du travail en regard des préoccupations de conciliation vie familiale et vie professionnelle (Tremblay, 2005).

En travaillant sur les trajectoires des femmes nous allons mobiliser le concept de résilience définie comme définit la résilience comme la capacité psychologique à rebondir face à l'adversité, l'incertitude, le conflit, l'échec (Luthans, 2002) , p. 702]. Nous allons montrer comment cette résilience a utilisé des ressources individuelles mais sociales, les failles organisationnelles, les opportunités offertes par le contexte socio-économique.

### **3. Parcours de femmes**

Comme expliqué précédemment, nous avons décidé de reprendre une dizaine de parcours de femmes qui nous semblaient pouvoir rendre compte de moments clés dans l'ensemble des parcours analysés. Notre choix est bien sûr subjectif mais nous avons tenté de mobiliser le principe de diversification (Pires, 1997), utilisé dans la constitution d'un échantillon qualitatif pour tenter de rendre compte de la diversité des parcours mais des points communs.

#### **3.1 Des femmes dans des métiers d'homme : une soudeuse et une agente de sécurité**

Les premiers extraits vont illustrer le parcours des femmes qui décident de s'orienter vers des métiers perçus comme masculins. On est là dans l'un des premiers blocages du labyrinthe (ségrégation horizontale ou parois de verre) avec l'envie de faire un métier et la rencontre de personnes qui vous découragent en vous disant que ce n'est pas un métier pour les femmes (sens interdit), qui mettent en doute vos compétences en basant par un processus de naturalisation (les femmes n'ont pas assez de force physique pour faire ce métier), qui mettent

en avant les difficultés de s'insérer dans le collectif de travail. On va voir que les femmes vont agir avec détermination, en contournant les obstacles.

Un parcours où les premiers obstacles se trouvent dans l'enseignement.

*Mme P., soudeuse, nous explique qu'elle n'aimait pas l'école et s'ennuyait pendant les cours. Lors d'une journée portes ouvertes pour son frère, on présente le métier de soudeur, cela l'intéresse beaucoup et elle exprime sa volonté de se former dans ce métier. Au début ses parents s'y opposent, mais, comme elle accumule les échecs scolaires, ils finissent par accepter. Elle nous raconte que même si c'était son choix et qu'elle aimait ce métier, le parcours scolaire a été très difficile au début. « J'étais la seule fille et cela ne plaisait pas beaucoup aux garçons d'avoir une fille dans leur classe. Pour eux, je n'étais pas ma place et ils étaient bien décidés à me le faire comprendre. ». Elle n'avait pas d'amis en classe, personne pour effectuer les travaux de groupe, aucune aide pour les pièces un peu lourdes. Elle va opter pour une stratégie d'affirmation de soi, associée dans son discours aux garçons : « Je suis un peu garçon manqué, j'ai appris à me laisser faire ». Le fait qu'elle tienne bon va progressivement amener les garçons à revoir leur jugement : « Ils ont appris à me connaître, leurs préjugés ont peu à peu disparu ». Du côté des professeurs, ils constatent de la surprise de voir une fille parmi les élèves mais « ils n'ont rien laissé paraître ». Ils m'ont soutenue. Il a été difficile de trouver un stage car elle s'est heurtée aux stéréotypes de plusieurs patrons mais finalement elle a trouvé un stage dans un « chouette endroit » où les patrons l'ont soutenu. Après avoir rencontré la galère et plusieurs échecs d'intégration dans l'emploi, c'est d'ailleurs dans cette entreprise qu'elle reviendra travailler et fera carrière.*

Un cheminement qui reste contestée et pas facile sur le marché de l'emploi avec des difficultés de recrutement, déjà marquée par le stage, et d'intégration dans le collectif de travail.

*Elle nous explique qu'elle va retrouver l'opposition de ces camarades de classe, dans les entreprises, surtout avec les ouvriers, les plus âgés. Même scénario, il trouvait qu'elle n'était pas à sa place : « Ils me critiquaient. Ils me faisaient sans arrêt des paroles blessantes ». Elle passe par l'intérim mais à chaque fois des changements d'employeur : « C'était frustrant, je savais que j'étais douée pour ce métier, je trouvais cela injuste qu'on ne me donne pas sa chance. » Elle vit la discrimination liée à la maternité avec un employeur qui refuse de la reprendre dans son emploi à son retour de congé de maternité et la déqualifie en lui donnant un boulot d'ouvrier. Elle nous parle beaucoup de sexisme direct « ceux qui n'étaient pas sympas et voulaient vraiment me prouver que ce n'était pas un boulot pour les femmes » mais ici du sexisme bienveillant « ceux qui voulait me protéger des autres en voulant m'aider- c'est*

*eux qui me faisaient le plus ressentir ma différence. J'ai dit stop je ne suis pas une petite chose fragile ! ». Elle deviendra après 11 ans d'ancienneté chef d'atelier. Comme d'autres, elle nous dira sa surprise de sa nomination comme chef : « à ma grande surprise ». Elle nous parle de nouveaux acteurs que sont les intervenants extérieurs qui sont nombreux dans le secteur du bâtiment (BTP) : « Quand je suis en réunion avec les autres partenaires, ce n'est pas toujours facile, je suis la seule femme. Il faut ne pas craindre d'exposer son point de vue. Si tu restes sans rien dire tu te fais bouffer et personne ne te prend au sérieux. ». « Ils sont solidaires entre eux. Un homme a le droit de faire des erreurs, pas moi. ».*

Une autre histoire illustre bien ces difficultés à se positionner dans un métier masculin. Il faut se confronter aux stéréotypes des employeurs mais à ses propres stéréotypes.

*Mme F. a arrêté plusieurs projets d'étude. Elle se retrouve à accumuler des boulots précaires et mal payés (vendeuse, femme d'ouvrage). Un jour un ami lui suggère de devenir agent de sécurité. Ce métier était à l'époque un métier majoritairement masculin, avec une image d'un homme ayant une force physique et pouvant intervenir en cas de situations problématiques de maintien de l'ordre. « Lorsqu'on parle d'agent de la sécurité, on s'imagine un homme assez musclé, qui est imposant et agressif, qui ne va pas se laisser faire et qui va vous attraper par le col de la cravate. C'est un stéréotype parce qu'en fait, l'agent de sécurité n'a le droit de rien faire du tout ». Ce métier était à l'époque très peu féminisé. Elle évoque l'image associée à la fonction : « Je ne représente pas vraiment l'employée idéale. » Elle nous dit : « Je lui ai ri au nez - tu m'as déjà bien regardé » ? Elle correspondait de fait très peu à l'image traditionnelle qu'on avait d'un agent de sécurité. Elle nous explique que malgré tout l'idée a fait son chemin et qu'elle décide de téléphoner à un ancien collègue qui, entre temps, était devenu patron d'une société de gardiennage. Elle a décidé de l'engager parce qu'il la connaissait : « sinon je pense qu'il n'aurait jamais engagé de fille ». « Il faut pouvoir s'adapter à tout. J'ai voulu faire un métier d'homme. Je l'ai voulu alors j'assume. » (2, Mme F. agent de sécurité).*

On a ici le scénario où une femme se retrouve qui décide de s'écarter des métiers traditionnellement féminins, comme vendeuse et femme d'ouvrage, à la suite d'une insatisfaction sur les conditions de travail de ces emplois réservés aux femmes. Elle décide de s'orienter vers un métier, à priori, réservé aux hommes « gardien de sécurité ». Elle nous dit bien qu'à priori elle ne correspondait pas à l'image qu'on a traditionnellement du profil du travailleur pour ce poste : « imposant et agressif ». Stéréotype qui, elle nous l'explique, ne correspond pas du tout à la réalité du métier. Elle va décider de profiter d'une opportunité, d'un

chemin qui s'ouvre à elle, grâce à une connaissance qui travaillait dans le secteur, alors qu'elle ne correspondait pas au profil type du travailleur dans ce secteur. Elle décide finalement de tenter sa chance, ne voulant pas continuer ses emplois de vendeuse et de femme d'ouvrage et se décide à appeler une connaissance qui travaille dans le secteur. Cela montre que plusieurs virages et changements d'orientation sont le fruit d'opportunités que les femmes ont saisies ou non. Elle explique que le fait que la personne la connaissait bien l'a encouragé à l'engager : « Il a décidé de l'engager parce qu'il la connaissait : sinon je pense qu'il n'aurait jamais engagé de fille ». Elle expliquera par après que ce choix n'a pas toujours été facile mais qu'elle aime son métier : « Je l'ai voulu alors j'assume ».

### 3.2 Ségrégation dans les métiers qualifiés : une femme médecin

Même dans les milieux plus aisés et les formations très qualifiantes, on va retrouver ce sexisme et le renvoi l'identité de fille pour montrer que la personne n'est pas perçue comme « à sa place ».

*Mme R est assistante en chirurgie. Elle a fait 7<sup>SEP</sup> Ans de médecine et 6 ans de chirurgie. Pendant toute sa formation, très fort au début, on lui répétait à longueur de journée qu'elle n'était « qu'une fille ». Un jour elle s'est vraiment énervée et a répondu au chirurgien « ben attendez mais vous savez, ça fait une trentaine d'année que je suis une fille, je m'en étais rendue compte, ce n'est pas la peine de me le dire à longueur de journée, je le sais. » Elle nous dira qu'il faut toujours se justifier plus qu'un garçon. « On doit être plus sûr, plus au point, plus performante. A la base, on nous fait moins confiance, on vous dit que vous n'allez pas bien faire votre boulot, vous prendrez moins des décisions rapides, que vous aurez une attitude moins risquée, que vous n'allez pas savoir gérer le stress. Le résultat est que beaucoup de femmes qui avaient terminé cette discipline finissent avec beaucoup plus d'assurance car elles ont appris à toujours se justifier. Quand elles annoncent quelque chose elles l'ont vérifié quatre fois avant parce qu'on n'a pas vraiment droit à l'erreur, sinon on est tout de suite cataloguée comme quelqu'un qui ne vaut rien quoi. » Ensuite, il y a eu le concours pour pouvoir être reprise dans la filière de chirurgie, il faut déjà présenter un C.V. et les articles qu'on a publié, les travaux de recherche, les congrès dans lesquels on a présenté des conférences. Puis il y a le fameux entretien oral auquel assistent le chef de la formation des médecins en formation de chirurgie et puis tous les chirurgiens qui sont susceptibles de vous avoir comme assistant dans leur service. C'est une discipline qui est majoritairement exercée par des hommes à plus de 80/90%. La question est inévitable « est ce que vous ne croyez pas que le fait d'être une femme risque d'être un inconvénient ? » Je m'y attendais, je*

*leur ai dit que je ne voyais pas la différence avec un homme et que, pour moi, les enfants c'était quelque chose que je voulais, mais pas dans l'immédiat. C'est une profession qui demande beaucoup d'investissement au niveau temps disponibilité. Pour avoir une vie de famille il y a beaucoup de femmes qui rencontrent des difficultés à concilier les deux. Il y a plusieurs équipes dans lesquelles je suis passée qui m'ont dit « ça n'existe pas des chirurgiens à temps partiels ? En Belgique, ce n'est pas du tout dans les mentalités, cela n'existe pas mais je l'ai vu en Allemagne et cela se passait TB. Elle nous parle des difficultés avec des clients hommes qui ne veulent pas être soignés par un médecin femme. On retrouve les mêmes propos que la femme policière : il ne faut pas aller pleurnicher car ça c'est encore plus mal vu. Ça c'est le pire des trucs à faire. Là vous êtes stigmatisée comme une fille donc c'est vraiment... Je pense que je suis beaucoup moins plaintive que mes collègues masculins. Je ne dis jamais « je suis fatiguée. Je ne dis pas que je suis malade, je ne dis pas que j'ai la grippe. Parce que là c'est la petite chochette, on stigmatise le côté féminin fragile et c'est ça qu'il faut vraiment éviter. Il faut avoir des rapports les moins sexués possible avec ses collègues. Donc euh, surtout ne pas se placer dans le rapport de séduction, l'éviter le plus possible et c'est souvent un conseil que je donne souvent aux étudiantes qui veulent faire la chirurgie.*

On va retrouver tout le processus de mise en doute des compétences, de devoir toujours prouver qu'on est aussi bon que le collègue masculin, du manque de confiance. Elle dit : « Ça fait une trentaine d'années que je suis une fille, je m'en étais rendue compte, ce n'est pas la peine de me le dire à longueur de journée, je le sais ! ». Cela a pour effet que les femmes ont tendance à beaucoup plus valider leur choix, à préparer une argumentation pour le justifier. On retrouve les inquiétudes sur sa capacité à gérer une vie familiale et une carrière avec un questionnaire intéressant sur le modèle type du temps de travail : un chirurgien ne peut pas travailler à temps partiel. Comme elle le dit bien « Dans mon pays, en Angleterre, cela se fait souvent et c'est perçu comme normal ». On voit le poids des contextes socio-culturels et les différences entre pays. Elle aborde la nécessité de ne pas se plaindre mais de ne pas sexualiser les rapports avec les collègues pour éviter tout dérapage. Un élément nouveau est le point des stéréotypes et des préjugés des clients.

### **3.3 Aménagement organisationnel : une femme chauffeur de bus**

Une autre histoire montre que trop souvent encore les contextes organisationnels ne sont pas prêts à accueillir la mixité. Les femmes sont confrontées notamment à des problèmes de vestiaire, les DRH doivent apprendre à gérer le congé de maternité. Tout cela se met en place mais après des négociations et avec de l'apprentissage de part et d'autre.

*Mme Y a décidé de devenir chauffeur de bus. A son arrivée, plusieurs collègues n'étaient pas sympas et voulaient vraiment me prouver que ce n'était pas un boulot pour les femmes. Mais elle a tenu bon. L'entreprise a dû progressivement faire des aménagements de locaux « Ils ont dû traiter le problème des vestiaires et des toilettes séparées ». Elle nous explique qu'elle a été la 1ere femme enceinte et ce fut donc la première fois que le service RH a dû gérer le congé de maternité. - (1-Mme Y, conductrice de bus).*

### **3.4 La conciliation : une assistante en pharmacie et une conductrice de travaux**

L'histoire suivante nous raconte la discrimination en raison de la maternité et de la grossesse et les spécificités des femmes musulmanes, qui du fait de leur choix religieux, par le port du voile, vivent la double discrimination d'être femme et d'origine étrangère, ou plutôt d'une autre religion. La grossesse reste un barrage, dans le labyrinthe de la carrière. On a la maternité réelle mais aussi anticipée par un employeur qui prévoit les problèmes que cela peut lui poser en termes de GRH : remplacement et surcoût salarial. On voit tout le jeu des « bons conseils » qui doivent aider la personne à contourner l'obstacle, comme ici la suggestion de ne pas porter le voile. Ces conseils sont souvent remplis de bienveillance mais sont le reflet de stéréotypes et de préjugés. On ressent au travers de cet extrait tous les sentiments générés par ces situations de discrimination, avec un sentiment d'injustice et de rejet.

*Mme M. est une jeune femme de culture musulmane. Elle est assistante en pharmacie. Elle nous explique qu'elle a fait mon stage avec son voile et ça n'a posé aucun problème. La première difficulté qu'elle rencontre est liée à sa situation familiale. Elle nous dit : « J'ai remarqué que l'on s'arrêtait au fait que j'ai un fils. Lors d'un rendez-vous pour un emploi, le monsieur qui me recevait m'a demandé si j'étais mariée et si j'avais des enfants. Je lui ai donc dit que oui et il m'a dit « Vous êtes jeune et votre enfant a 16 mois. Vous aurez sûrement envie de lui donner un frère ou une sœur. Comme j'ai une petite société, je ne peux malheureusement pas me permettre de payer un congé pour une grossesse. » Tout ça alors que je n'avais même pas parlé d'avoir un deuxième enfant. J'étais un peu dépitée, j'ai été discriminée parce que j'étais maman. Elle nous parle ensuite de la discrimination selon l'origine et plus spécifiquement liée à la religion avec la difficulté de trouver du travail en voulant porter le voile. Je me souviens une fois quand je déposais mes cv dans les pharmacies. Je suis tombée sur une pharmacienne noire qui m'a dit : « En entrant avec votre voile, vous gâchez toutes vos chances pour trouver un emploi. Si je peux vous donner un conseil vous feriez mieux de vous présenter sans ». Cela m'a beaucoup choquée sur le moment je me suis dit « et toi comment tu as fait comment, toi pour trouver un travail ? Tu as mis un masque*

*pour cacher ta couleur de peau ? » Mon voile fait partie de moi, comme sa couleur de peau fait partie d'elle, donc pourquoi moi je devrais renoncer ».*

Cette femme conductrice de travaux a su, en changeant d'employeur, ouvrir des portes pour la conciliation.

*J'ai suivi un graduat en construction. Déjà à l'école secondaire je voulais faire le dessin technique. C'est vraiment ma ligne droite. Je suis devenue conducteur dans le secteur public. Que ce ne soit point de vue des hommes, des clients, du gestionnaire, ils se demandent ce qu'une femme peut faire dans le métier. Les gros clichés : une femme ça porte ses hauts talons tout le temps. Une femme n'a rien à dire. Ce sont les clichés types, non fondés. Dans une entreprise, j'ai remis ma démission pour diverses raisons d'organisation privée. On m'a demandé si je ne voulais pas faire marche arrière. J'ai dit : « Oui, mais mes problèmes privés sont toujours là. A savoir deux enfants une semaine sur deux à la maison. Ils m'ont dit : « Ok, mais nous, c'est toi qu'on veut. Est-ce qu'il n'y a pas moyens d'aménager ton temps pour que tu restes ». J'ai pris trois semaines pour réfléchir. Finalement, on a pris la décision de continuer ensemble : il y a des semaines où j'aménage mes horaires pour pouvoir aller chercher les enfants, Mais à l'inverse la semaine d'après, je sais que je travaille beaucoup plus tard et ils le savent.*

### **3.5 Avoir un poste de responsabilité : une directrice d'école**

On passe à une situation d'une femme qui a postulé pour être directrice d'école à une époque où ces postes étaient majoritairement occupés par des hommes. On va voir tous les comportements d'opposition qu'elle vit et les remarques désobligeantes sur ces compétences supposées et sur l'incompatibilité de son poste de responsabilité avec son rôle de mère de 3 enfants. On pourrait penser que ces propos sont ceux d'un autre temps, pourtant d'autres extraits montrent que dans plusieurs milieux professionnels, on reste très proche de ces modes de pensée. On voit clairement exprimée l'idée que « *je devais en faire plus qu'un homme pour pouvoir être reconnue* ». Elle montre la violence des relations « *c'est un peu la « loi de la jungle* » : chacun pour soi et tuer ou être tué ! On décrit les phénomènes de solidarité masculine, ou tout simplement la solidarité des dominants, qui se soutiennent entre eux, t'écartent et te mettent en dehors des circuits d'information, se partagent les bénéfices sans t'associer et en tentant de minimiser ta part dans le résultat. On retrouve la même phrase que la femme, cheffe à la police : « *Tu ne dois pas montrer que tu es fragile* ».



*Mme L. est directrice d'école. Elle a commencé sa carrière comme institutrice dans son village. Elle est confrontée dès le début de sa carrière aux stéréotypes sexuels : « Mon directeur était un homme d'une mentalité assez ancienne. Pour lui, l'homme dirige et la femme exécute. » Elle explique qu'à ce moment-là, elle se soumet avec respect, de la droiture et une conscience professionnelle. Elle dira « J'avais déjà le sentiment de devoir toujours faire plus qu'un homme, si je voulais être considérée ». A l'époque tout l'environnement hiérarchique était masculin : le directeur, les inspecteurs et le conseil d'administration. Elle a été confrontée à des réactions négatives en regard de l'annonce de sa 3e grossesse : « J'ai eu 3 enfants en 3 ans et quand je lui ai annoncé ma 3e grossesse, il m'a dit que je n'avais qu'à laisser faire cela aux autres (en l'occurrence des enfants) ». Ce nouveau congé de maternité allait lui poser des soucis puisqu'il allait devoir trouver quelqu'un pour me remplacer. Le directeur est arrivé à l'âge de la retraite et elle a posé sa candidature comme directrice. Cela a surpris plusieurs personnes car c'était la première fois qu'une femme posait sa candidature pour ce poste. C'est là qu'elle s'est retrouvée face à un monde d'hommes (les autres directeurs, le conseil d'administration et les inspecteurs). Elle nous explique : « On doit être très performant, on doit s'affirmer sinon on se ferait vite manger, c'est un peu la loi de la jungle. Si tu n'es pas à la hauteur, les hommes te le rappelleront ». Elle pointe l'effet de solidarité des hommes entre eux, qu'on va retrouver dans d'autres interviews : « Si tu ne t'affirme pas, ils t'écartent, te mettent sur le côté et se partagent le gâteau entre eux. » Pour elle c'est leur éducation qui les met en position de force et en rapport de domination. Elle dira : « Il ne faut surtout pas jouer le jeu de la petite femme fragile ». Les femmes dans les métiers masculins auront le même discours. Dans ce parcours, on voit « la priorité » qui permet à certains groupes, ici « les hommes » à se positionner comme acteur principal. Elle nous dit plusieurs fois que dans l'enseignement, la plupart des directions veulent des hommes parce qu'ils trouvent qu'il y a trop de femmes.*

### **3.6 Carrière et harcèlement : une femme policière**

L'extrait suivant va montrer comment une réorganisation des services, avec la mise en place de processus de RH plus objectivant, va permettre de progresser dans la carrière avec un changement de règles du jeu.

*Mme C travaille à la police. Elle a été tout d'abord agent de quartier puis a intégré la brigade judiciaire dans la section des mœurs. Elle nous raconte qu'elle est arrivée à la police « un peu par hasard » même si « elle dit avoir été toujours attiré par l'uniforme ». Elle tente le droit à l'université puis des études dans le social mais cela ne lui plaisait pas. Elle décide*

*d'arrêter ses études et se lance dans l'intérim pendant deux ans. Elle se décide alors à postuler à la police et est recrutée au niveau de la police locale. Dès le début de sa carrière professionnelle, elle va être victime de harcèlement verbal, avec des propos sexuels directs et dégradants, des remarques sur son apparence physique notamment son poids, de plusieurs de ces collègues et de responsables. Elle dira : « Au début, j'en ai bavé, je venais d'un milieu de fille gentil / propre/ poli » et je tombais dans un tout autre univers. Son expression est lourde de sens « J'étais célibataire. Tu es un agneau pour le loup ». Cela l'affecte beaucoup : « Je pleurais tous les soirs ». Comme elle veut vraiment garder ce travail, qu'elle apprécie, elle dira : « J'ai appris à encaisser, à en rire ». Elle ajoutera « A nous de nous adapter, pq on est une minorité, du moins, c'était le cas à l'époque ». Elle explique que se plaindre aurait eu pour effet qu'elle aurait été déplacée alors qu'elle aimait son travail : « Je savais que si je me plaignais, on dirait que c'est moi qui avais tort, et on me déplacerait ». Elle nous dira « Il faut apprendre à se défendre toute seule parce que déposez plainte, c'est être la mauvaise ». Arrive un facteur de contexte qui va modifier un peu les choses, en l'occurrence la réforme des polices qui vise à fusionner les polices locales et la gendarmerie au niveau fédéral. Les équipes sont plus nombreuses, la GRH se professionnalise avec de plus en plus de critères objectivants comme des examens pour monter en grade, alors que, jusque-là, c'était l'arbitraire. Cela va lui ouvrir de nouvelles possibilités de carrière et de monter en grade et cela va grandement améliorer les relations de travail avec des collègues plus nombreux et plus professionnalisés même s'il subsistera des comportements sexistes.*

Ce premier récit montre qu'on est dans l'égalité de droit pour l'accès à la profession. Même si elles restent minoritaires, elle a accès au métier de policier qui correspondait à ses goûts et centres d'intérêt. L'arrivée à ce métier a été le résultat déjà de plusieurs réorientations avec l'abandon de deux filières d'étude : le droit et le service social et un passage par l'intérim. Elle va alors se heurter à un premier obstacle lié aux préjugés et au sexisme de son milieu de travail avec du harcèlement sexuel et propos dégradants liés à son sexe et à son apparence physique, apparence plus souvent pointée pour les femmes. Elle montre sa vulnérabilité liée à son statut de célibataire qui encourage le harcèlement. Elle montre comment elle est arrivée à surmonter cet obstacle par l'humour, l'autodérision, il fallait apprendre « à vivre avec ». Plusieurs ont sans doute opté pour la sortie, elle décide de rester et de contourner les obstacles. On voit comment elle doit choisir les stratégies à adopter en regard de son contexte. « Se plaindre » et pointer le problème aurait eu, selon elle, un effet pénalisant. Elle devenait le problème et c'était elle qu'il fallait déplacer. Elle a su profiter d'un changement de contexte, avec une professionnalisation

plus grande de la GRH, processus d'objectivation qui lui a permis d'enfin se déplacer dans sa carrière et de progresser. Des portes s'ouvrent et les nouvelles règles du jeu apparaissent comme moins sexistes.

### **3.7 Convaincre et se battre : un poste à responsabilité à la justice**

Cette femme nous parle du collectif de travail, majoritairement masculin avec une tendance à ne pas accepter d'emblée ses propositions, à tester, à jouer sur les limites. Elle montre le petit jeu autour de la grande disponibilité des hommes, toujours prêt à tenir des réunions à des horaires décalés, à les prolonger. Elle revient sur l'idée qu'il faut toujours bien vérifier ses décisions et convaincre.

*Je suis à l'origine licenciée en droit. J'ai eu l'occasion de travailler dans le service juridique dans différentes administrations puis au service juridique d'une fonction importante dans la justice. C'est plus un concours de circonstances qu'une ambition et une décision vraiment délibérée. J'ai saisi une opportunité. C'est toujours peut-être plus difficile pour les femmes (..) On est moins reconnue d'emblée. Beaucoup d'hommes (...) un peu moins obéissants. On teste plus, on joue plus. Les hommes ont cette fâcheuse tendance à se rendre totalement libre pour faire ce qu'ils veulent quand ils veulent, faire des réunions du matin au soir, la nuit, s'il le faut pour être dans toutes les manifestations possibles et inimaginables. D'un côté « Il faut que tu sois disponible que nous » Mais on est vite traitée de mauvaise mère ou de délaisser son mari. Eux, ils ne sont jamais chez eux et laissent leur femme et enfant(s), mais ils sont des bons pères. Les hommes ne voient pas directement, qu'on est plus efficaces, on va droit au but, on est en général beaucoup plus méthodologiques et rigoureuses dans l'analyse des situations. Les hommes tournent beaucoup autour du pot ou jouent beaucoup. Ils perdent plus leur temps. Je me rends compte parfois que les réunions avec les femmes sont plus structurées, plus logiques, plus organisées. Avec les hommes, on arrive au même résultat peut-être plus tard. Je finis par dire « M'enfin, c'est ce que j'avais dit au début » alors on me dit « Oui, mais tu as toujours raison trop tôt ». Je me remets en cause, je vérifie, je doute et j'essaye toujours d'arriver à quelque chose de très sûr. Cependant, les hommes, eux, vous diront « Oui c'est comme ça ». Ils sont d'emblée très sûrs d'eux même si c'est complètement faux ce qu'ils disent.*

## **4. Le labyrinthe de la carrière des femmes**

Revenons à l'idée du labyrinthe (Eagly & Carli, 2007), il commence dès les choix scolaires, avec pas mal de blocages et de stratégies à mener pour contourner les obstacles pour faire les

études qu'elles aiment (le cas de la femme soudeuse, par exemple) (Ouali & Rea, 1995) (Gavray, 2006). Elles vont devoir pour mener ces études perçues comme masculines, contourner les obstacles liés aux stéréotypes et préjugés de leurs parents et amis, des collègues de classe, majoritairement des garçons, des professeurs, parfois et des employeurs vers lesquels elles vont s'orienter vers les stages. Tenir bon face à leurs choix d'étude va souvent leur forger une personnalité, faite de résilience, de capacité à ne pas baisser les bras, à prouver qu'on peut réussir.

L'entrée sur le marché du travail, pour certaines, va se passer sans trop de problème mais pour d'autres, il va falloir affronter des refus en regard de leur sexe avec une mise en doute de leurs compétences comme femme à pouvoir assumer le poste convoité, des blocages en regard des craintes des employeurs sur la gestion de la maternité et les absences éventuelles liés aux enfants et à la conciliation vie familiale et vie professionnelle. Dans certains cas, ce seront réellement des blocages, des sens interdits, qui vont entraîner des changements de profession et/ou des tentatives pour trouver des employeurs plus compréhensifs et/ou trouver des solutions pour répondre à leurs craintes et les rassurer. On voit que la carrière des femmes est marquée par leur sexe, avec l'impact de la maternité, qui les amène à vouloir recomposer différemment leur projet professionnel mais qui génère beaucoup de rejet, discrimination des employeurs qui râlent souvent des arrangements à faire pour gérer les congés de maternité (Tremblay, 2005).

Les acteurs sont multiples, dans un jeu d'opposition et de rejet, parfois de soutien : les parents, les camarades de classe, les collègues, les supérieurs hiérarchiques, les clients, les partenaires d'affaire. Il faut composer avec un écosystème qui reproduit des rapports de pouvoir, de domination, de soumission. On identifie le poids des stéréotypes et préjugés avec du sexisme direct mais bienveillant. Plusieurs vont parler de comportements qui leur disent qu'elles ne sont pas « à leur place » qui montrent clairement l'assignation liée au sexe sur la fonction, le métier, le comportement (Oakley, 2015).

On va retrouver le poids des facteurs individuels, choix personnels mais stéréotypes, représentations, systèmes de valeurs des différents acteurs rencontrés sur son parcours. On voit aussi clairement les normes organisationnelles avec des processus de recrutement remplis de sexisme, des modes d'organisation du travail qui pénalisent la conciliation vie familiale et vie professionnelle, des processus de gestion des carrières qui vont mettre beaucoup de barrières. La société crée des facteurs facilitants ou bloquants comme la disponibilité en termes de garde d'enfants ((Fagenson, 1990).

Des phrases vont revenir de manière récurrente : il faut toujours en faire plus, montrer qu'on est capable, s'affirmer. Ici les règles du jeu ne semblent pas les mêmes, pour les hommes, qui sont perçus à priori comme compétents et qui n'ont pas à démontrer sans cesse qu'ils sont à leur place. Un peu comme un parcours où il faut sans cesse montrer ses papiers et être contrôlés (Karsten, 2006) (Scharnitzky, 2012). Dans certains contextes, elles perçoivent leurs différences et les vivent comme des atouts (Cornet & Bonnivert, 1998) mais on a des discours qui montrent que ces différences avant tout des pénalités dans leur trajectoire. Plusieurs disent la nécessité de ne n'avoir aucune attitude qui pourrait être perçue comme féminine notamment se plaindre. Cela ne suscite que mépris, rejet voir de la bienveillance mais qui se nourrit de la hiérarchisation. On retrouve ici plusieurs éléments, mis en avant par Pascal Tisserand, dans ces travaux sur la propension à discriminer (Tisserand, 2003). Les émotions générées sont multiples : frustration, colère, incompréhension, sentiment d'injustice mais fierté d'avoir pu prendre sa place et d'avoir gagné certaines batailles (Scharnitzky, 2015). On ressent très fort le sentiment d'injustice, relatif aux procédures et règlements mais bien plus aux représentations et stéréotypes (Cloutier, 2008).

Face à tout ceci, interrogeons-nous sur les impacts sur la GRH. On voit clairement que cela ouvre la piste à des pistes d'action centrées sur les individus, sur l'organisation et sur la société.

Sur les individus, on revient sur l'importance d'amener chacun et chacune à s'interroger sur ses stéréotypes et préjugés, d'en prendre conscience, de les apprivoiser comme dit Patrick Scharnitzky (Scharnitzky, 2015), la nécessité mais la difficulté d'en changer (Leymarie, Tisserand, & Bourguignon, 2015). On a le jeu autour des hétérostéréotypes : comment un groupe voit l'autre. Ici la façon dont les femmes perçoivent les hommes et inversement. Il y a l'auto-stéréotype qui va renvoyer à l'image que l'on a de soi, avec une intégration plus ou moins forte des stéréotypes véhiculés dans la société. On a le métastéréotype qui va renvoyer à ce qu'on pense que l'autre pense de soi, on retrouve ici le problème d'auto-censure (Scharnitzky, 2015).

Sur le plan de l'organisation, on perçoit tout l'enjeu d'identifier les endroits de discriminations systémiques liées aux processus RH. Il faut apprendre, notamment en utilisant l'auto-testing, à évaluer les effets pervers de certains choix posés en matière de gestion des ressources humaines, dans les processus de recrutement, de gestion des carrières, d'évaluation, de calcul des salaires (El Abboubi, De Saint Sauveur, & Cornet, 2018) (Silvera, 1998).

Sur le plan de la société, les enjeux sont importants au niveau légal, socio-culturel et technologique. Au niveau légal, on voit l'importance des lois et de la négociation en entreprise.

Se pose la question de l'existence du cadre légal, mais de son application, du contrôle et de la sanction. Les nouvelles dispositions prises en France avec notamment l'impact de l'Index d'égalité femmes-hommes, en janvier 2019, est un bel exemple. Au niveau socio-culturel, on retrouve l'importance de travailler sur les stéréotypes sexistes dès les premières années de la scolarité mais avec les professionnels RH et les futurs responsables hiérarchiques et sur la ségrégation horizontale dans les choix scolaires et professionnels. On retrouve l'importance des politiques publiques qui visent à offrir des places de garde d'enfants et des structures de prise en charge des personnes dépendantes, mais l'allongement du congé de paternité et les politiques qui visent à encourager les pères à prendre plus de place dans la vie parentale et domestique. Il y aura de grands enjeux liés aux évolutions technologiques avec l'impact de l'intelligence artificielle, trop souvent encore perçue comme sans biais de genre.

## **Conclusions**

Ces trajectoires de vie montrent le combat des femmes pour réaliser leurs ambitions professionnelles. On voit clairement que si beaucoup de progrès ont été réalisés, ils restent de nombreux freins, des blocages, des sens interdits, voire parfois si on continue l'analogie avec le code de la route, des sens giratoires (revenir au point de départ sans savoir comment s'en sortir), des itinéraires fléchés, des déviations parfois temporaires mais parfois des routes barrées. On ressent le poids de modèles de GRH : de l'arbitraire associé souvent à du sexisme, du rejet, de l'exclusion de tout ce qui est différent à l'objectivant (ex : système d'examen) qui permet plus d'être dans un scénario d'égalité des chances, ce qui n'est pas l'égalité de fait car là il y a encore de la bagarre à mener et surtout des compétences à prouver (Gavray, 2008) (J Laufer, 2007). Les implications sont pour le coaching et les personnes qui accompagnent les femmes dans le parcours professionnel. On perçoit l'importance de les aider à décoder les règles du jeu, les impasses, les contournements, d'identifier comme dans tout labyrinthe le poids d'arrivée et de mener une stratégie de contournement, pour arriver au but final. Un atout est l'apprentissage à l'affirmation de soi, croire en soi et en ses compétences et possibilités, apprendre à prendre sa place, à s'affirmer sans agressivité, à devenir un acteur du jeu sur lequel il va falloir compter en sachant qu'on peut arriver dans un environnement hostile qui n'a pas envie de partager le pouvoir.

## 6. Bibliographie

- Alvesson, M., & Billing, Y. D. (2009). *Understanding Gender and Organizations*. London: Sage.
- Aubé, C., & Courcy, F. (2018). Équipes de travail : les suites du mouvement #MoiAussi. *Gestion*, 43(3), 100–103. <https://doi.org/10.3917/riges.433.0100>
- Banks, J. (2012). Storytelling to access social context and advance health equity research. *Prev Med*, 55(5), 394-397.
- Baudelot, C., & Establet, R. (1992). *Allez les filles*. Paris: Seuil.
- Belghiti-Mahut S., S. L.-K. (1998). *Le plafond de verre, encore et toujours* (Vuibert). Paris.
- Bourguignon, D., & Herman, G. (2007). Chapitre 5. Quand le monde du travail est perçu comme ouvert ou fermé.... In *Travail, chômage et stigmatisation* (pp. 177–213). Louvain-la-Neuve: De Boeck Supérieur. <https://doi.org/10.3917/dbu.herma.2007.01.0177>
- Bouville, G. (2019). Choisir ses horaires et en payer le prix. Les horaires flexibles et la conciliation travail-famille des femmes salariées. *@GRH*, 31(2), 9–34. <https://doi.org/10.3917/grh.192.0009>
- Brown, E., Fougeyrollas-Schwebel, D., & Jaspard, M. (2002). Les paroxysmes de la conciliation. Violence au travail et violence du conjoint. *Travail, genre et sociétés*, 8(2), 149–165. <https://doi.org/10.3917/tgs.008.0149>
- Cappellin, P. (2010). Plafond, parois de verre ou ciel de plomb ? De la persistance des inégalités. *Cahiers du Genre*, 48(1), 31–57. <https://doi.org/10.3917/cdge.048.0031>
- Chappert, F, Angeloff, T., Bercot, R., Bonnot, S., Damesin, R., De Suremain, M. D., ... Raoult, N. (2009). *Genre et conditions de travail. Mixité, organisation du travail, santé et gestion des âges*. (Anact, Ed.). Paris: Anact.
- Chappert, Florence, & Théry, L. (2016). Égalité entre les femmes et les hommes et santé au travail. *Perspectives Interdisciplinaires Sur Le Travail et La Santé*, 18(2).
- Chicha, M.-T. (2000). *L'équité salariale, Mise en oeuvre et enjeux*. (L. É. Y. Blais, Ed.) (Vol. 2ième édit). Montréal.
- Chicha, M.-T. (2003). *Équité salariale et travailleuses immigrantes et des minorités visibles: universalité et intersections de la diversité*. 6ème Conférence Nationale Métropolis. Edmonton.
- Cloutier, J. (2008). Le genre et la justice organisationnelle. In A. Cornet, J. Laufer, & S. Belghiti

(Eds.), *Le genre et la GRH : les défis de l'égalité hommes-femmes*. Paris: Vuibert.

Cornet, A., & Bonnivert, S. (1998). Leadership et genre : la rencontre entre des réalités individuelles, organisationnelles et sociétales ? In A. Cornet, J. Laufer, & S. Belghiti (Eds.), *Le genre et la GRH : les défis de l'égalité hommes-femmes*. Paris: Vuibert.

Coroado, S., & Coroado, V. (2015). Représentation des métiers, stéréotypes et orientations sexuées. Paris. Retrieved from <https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-01207631/document>

Coron, C., & Pigeyre, F. (2018). Des politiques d'égalité professionnelle à deux têtes : un accord négocié et une ambition managériale. *@GRH*, 28(3), 9–33. <https://doi.org/10.3917/grh.183.0009>

Dany, F., & Rouban, L. (2004). Les cadres sont-ils nomades ? . In R. L. (Dir) (Ed.), *Les cadres au travail : Les nouvelles règles du jeu* (pp. 89–110). Paris: La Découverte, « *Entreprise & Société* ».

De Coster, M. (1978). *L'analogie en sciences humaines*. Paris: Presses Universitaires de France (PUF).

De Pauw, A.-S., Baert, S., & Deschacht, N. (2016). Do Employer Preferences Contribute to Sticky Floors ? *Industrial and Labor Relations Review*.

Denave, S. (2017). Comprendre les bifurcations dans les parcours professionnels. *Vie Sociale*, 18(2), 109–125.

Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2007). Women and the Labyrinth of Leadership,. *HBR Harvard Business Review*, (September), 63–71.

Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4), 532–550.

El Abboubi, M., De Saint Sauveur, M., & Cornet, A. (2018). La gestion de la diversité: ruptures et innovations pour la GRH. In A.-F. Bender, A. Klarsfeld, & Ch. Naschberger (Eds.), *Management de la diversité des ressources humaines - Études empiriques et cas d'entreprises* (pp. 273–292). Paris: Vuiber, coll. AGRH.

Fagenson, E. A. (1990). At the Heart of Women in Management Research: Theoretical and Methodological Approaches and Their Biases. *Journal of Business Ethics*, 9(4/5), 267–274.

Gagné, D. (2019). Femmes « opérateur » 30 ans ont passés : quelles distances parcourues ? Le cas du secteur de la pétrochimie, du raffinage et du Gaz au Québec. *Gestion 2000*, 36(1), 79–



111. <https://doi.org/10.3917/g2000.361.0079>

Gavray, C. (2006). Vers une égalisation des débuts de trajectoire professionnelle entre des jeunes hommes et des jeunes femmes ? In E. (sous la dir. de) Flahaut (Ed.), *L'insertion professionnelle des femmes : entre contraintes et stratégies d'adaptation* (pp. 33–46). Rennes: Presses Universitaires de Rennes, Coll. « Sociétés ».

Gavray, C. (2008). Genre, emploi et marché du travail: un tableau contrasté. In A Cornet, J. Laufer, & S. Belghiti (Eds.), *Le genre et la GRH : les défis de l'égalité hommes-femmes*. Paris: Vuibert, coll. AGRH.

Glick, P., & Fiske, S. T. (1996). The Ambivalent Sexism Inventory: Differentiating hostile and benevolent sexism. *Journal of Personality and Social Psychology*, 70(3), 491–512.

Goffman, E. (1963). *Stigmate. Les usages sociaux des handicaps*. Paris: Éditions de Minuit.

Guerrero, S., Cerdin, J.-L., & Roger, A. (eds). (2004). *La gestion des carrières, enjeux et perspectives (Management of careers, challenges and prospects)* (Vuibert). Paris.

Guillemard, A. M. (2007). Vers un nouveau management des âges et des temps sociaux en réponse au vieillissement de la population. Une perspective internationale. In D.-G. Tremblay (Ed.), *D'une culture de la retraite à une gestion des âges*. Québec: Presses de l'université du Québec. Retrieved from <http://www.cairn.info/revue-retraite-et-societe-2007-1-page-243.htm>

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors Institutions and Organizations across Nations*. Beverly Hills: Sage.

Karsten, M. F. (2006). *Gender, race, and ethnicity in the workplace : issues and challenges for today's organizations. Praeger perspectives*. Westport, Conn. : Praeger Publishers. Retrieved from <http://www.loc.gov/catdir/toc/ecip0615/2006010950.html>

Kulich, C., & Ryan, M. K. (2017). The glass cliff. In O. research encyclopaedia of business and Management. (Ed.), *Oxford research encyclopaedia of business and management*. Oxford University Press.

Laufer, J. (2007). *L'égalité professionnelle hommes-femmes mise en perspective* (L'Harmatta). Paris.

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

Laufer, Jacqueline, & Silvera, R. (2006). *Les accords d'entreprise sur l'égalité professionnelle*.

La documentation française. Paris: La Documentation française.

Laufer, Jacqueline, & Silvera, R. (2009). Egalité et diversité. *Travail, Genre et Sociétés*, 1(21), 25–27.

Légal, J.-B., & Delouée, S. (2015). *Stéréotypes, préjugés et discrimination* (Dunod). Paris.

Lemiere, S., & Silvera, R. (2009). Comparer les emplois entre les femmes et les hommes - De nouvelles pistes vers l'égalité salariale. Paris: La documentation française.

Leymarie, S., Tisserand, P., & Bourguignon, D. (2015). Perception et appropriation des politiques diversité par les personnes chargées de les relayer : le cas luxembourgeois. In L. diversité en question. 13e rencontres de la diversité (Ed.). Liège.

Luthans, F. (2002). The need for and meaning of positive organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 23(6), 695–706.

Marry, Catherine. (2004). *Les femmes ingénieurs. Une révolution respectueuse*. Paris: Belin.

Marry, Catherine, Bereni, L., Jacquemart, A., Pochic, S., & Revillard, A. (2018). Le Plafond de verre et l'État. La construction des inégalités de genre dans la fonction publique. *Travail et emploi*, 154(2), 125–128. <https://doi.org/10.4000/travailemploi.8350>

Marry, C., & Buscatto, M. (2009). Le plafond de verre dans tous ses éclats. La féminisation des professions supérieures au XXe siècle. *Sociologie Du Travail*, 51(2), 170–182.

Martiniello, M., & Simon, P. (2005). Les enjeux de la catégorisation. *Revue Européenne Des Migrations Internationales*, 21(2), 7–18. <https://doi.org/10.4000/remi.2484>

Maruani, M. (2018). *Je travaille, donc je suis*. Recherches. Paris: La Découverte. Retrieved from <https://www.cairn.info/je-travaille-donc-je-suis--9782707199706.htm>

Méda, D., & Meda, D. (2001). *Le temps des femmes. Pour un nouveau partage des rôles*. Paris: Flammarion.

Miles, M., & Huberman, A. (1991). *Analyse des données qualitatives : Recueil de nouvelles méthodes*. Bruxelles: De Boeck.

Moss-Kanter, R. (1977). Some effects of proportions on group life: Skewed sex ratios and responses to token women. *American Journal of Sociology*, (82), 965–990.

Oakley, A. (2015). *Sex, Gender and Society*,. Farnham: Ashgate.

Ollier-Malaterre, A. (2010). *De la conciliation à la résilience : 40 ans d'évolution lexicale aux*

- États-Unis. *Travail, genre et sociétés*, 24(2), 111–128. <https://doi.org/10.3917/tgs.024.0111>
- Ouali, N., & Rea, A. (1995). Insertion, discrimination et exclusion. *Cursus scolaires et trajectoires d'insertion professionnelle de jeunes bruxellois*. Dossier TEF, (11), 158.
- Pettigrew, A. M. (1985). Contextualist Research: A Natural Way to Link Theory and Practice. In E. E. Lawler (Ed.), *Doing Research that is Useful for Theory and Practice* (pp. 222–249). San Francisco: Jossey Bass.
- Pires, A. (1997). *Échantillonnage et recherche qualitative: essai théorique et méthodologique*. Chicoutimi.
- Pourtois, J. P., & Desmet, H. (1988). *Epistémologies et instrumentations en sciences humaines*. Bruxelles: Pierre Mardaga.
- Sanseau, P. Y. (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.
- Scharnitzky, P. (2012). *Les stéréotypes selon le genre. Comprendre et agir dans l'entreprise*. Paris:
- Scharnitzky, P. (2015). *Les stéréotypes en entreprise Les comprendre pour mieux les apprivoiser* (Eyrolles). Paris: Eyrolles - Editions d'Organisation.
- Sénac, R. (2015). *L'égalité sous conditions. Genre, parité, diversité*. Académique. Paris: Presses de Sciences Po (P.F.N.S.P.).
- Silvera, R. (1998). *Salaire Des Femmes, Toutes Choses Inégales, Les Discriminations Salariales en France et à l'étranger*. Paris: La Documentation Française.
- Syed, J., & Boje, D. (2007). In *Praise of Dialogue: Storytelling as a Means of Negotiated Diversity Management*. Canterbury.
- Tisserant, P. (2003). *Entrepreneuriat immigré et intégration : étude des spécificités de la relation d'aide à la création d'entreprise par les personnes d'origine étrangère*.
- Tremblay, D G. (2005). *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*. Montréal: Presses de l'Université du Québec.
- Tremblay, Diane Gabrielle. (2005). *De la conciliation emploi-famille à une politique des temps sociaux*. Montréal: Presses de l'Université du Québec.
- Wagner, A.-L., Tisserant, P., & Bourhis, R. (2013). Propension à discriminer et acculturation. *RIPS / IRSP, Presses Universitaires de Grenoble*, 26(1), 5–34.

## **RSE , Diversité et Performance : Conciliation des objectifs économiques et sociaux**

DLIMI, Soumaya

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Hassan II, Casablanca,  
Maroc

[soumayadlimi@gmail.com](mailto:soumayadlimi@gmail.com)

BERAKKAB, Khawla

Faculté des Sciences Juridiques Economiques et Sociales, Université Hassan II, Casablanca,  
Maroc

[berakkabkhawla@gmail.com](mailto:berakkabkhawla@gmail.com)

### **Résumé**

Concept apparu aux Etats-Unis aux débuts des années 1990 pour contrer les critiques adressées aux politiques d'égalité des chances et d'affirmative action (Kelly & Dobbin, 1998; Bender & Pigeyre, 2004), la notion de diversité renvoie à la logique de développement durable, l'égalité de traitement, parité ou non-discrimination. L'alliance RSE et diversité reflète l'engagement et la volonté profonde de l'entreprise de progresser par le biais de « diversité et de bonnes pratiques RSE » ( Naschberger, 2008)

Ainsi, la gestion de la diversité peut s'appuyer sur la RSE pour permettre à l'entreprise de concilier entre ses objectifs économiques et sociaux, et donc arriver à maintenir ses performances (DLIMI, 2020).

L'Objectif de cet article est donc d'une part de proposer une revue de littérature traitant des concepts de RSE/ Diversité comme levier de performance en entreprise. Il est question d'exposer et d'explicitier l'ensemble des approches, visions et modèles théoriques liés à la RSE et à la Diversité comme source de performance économique et sociale. D'autre part, nous présenterons les résultats de notre étude empirique qualitative pour finalement, conclure avec des recommandations. Pour le Design de recherche, nous choisirons la structure suivante : une étude théorique sous forme de revue de littérature suivie d'une étude empirique. Pour l'implication pratique, nous nous focaliserons sur un échantillon de 55 entreprises de la région du grand Casablanca.

Le résultat de nos recherches révèle que l'alliance entre RSE et Diversité mène à la performance. L'entreprise gagne alors en compétitivité et en performance puisqu'il ya lieu de conciliation des objectifs économiques et sociaux. La principale Limite de notre recherche est la taille de l'échantillon actuel qui ne permet pas une vision globale à l'échelle marocaine. Nous envisageons d'élargir ce dernier de l'échelle régionale à l'échelle nationale L'originalité de cet article réside dans le fait d'inscrire la RSE dans une réflexion RH basée sur l'inclusion, la non-discrimination, la valorisation de la femme et son implication est effective, garantissant les droits de chacun, il y'aura indubitablement le maintien des performances.

**Mots clés :** RSE , Diversité , performance , objectif économique et social

**Abstract :**

A concept that appeared in the United States in the early 1990s to counter the criticisms leveled at equal opportunity and affirmative action policies ( Kelly & Dobbin, 1998; Bender & Pigeyre, 2004), the notion of diversity refers to the logic sustainable development, equal treatment, parity or non-discrimination. The CSR and diversity alliance reflects the commitment and deep desire of the company to progress through “diversity and good CSR practices” ( Naschberger, 2008). Thus, diversity management can rely on CSR to enable the company to reconcile its economic and social objectives, and therefore manage to maintain its performance ( Dlimi, 2020).

The objective of this article is therefore on the one hand to propose a literature review dealing with the concepts of CSR/Diversity as a lever for performance in business. It is a question of exposing and explaining all the approaches, visions and theoretical models related to CSR and Diversity as a source of economic and social performance. On the other hand, we will present the results of our qualitative empirical study to finally conclude with recommendations. For the Research Design, we will choose the following structure: a theoretical study in the form of a literature review followed by an empirical study. For the practical implication , we will focus on a sample of 55 companies in the greater Casablanca.

The results of our research reveal that the alliance between CRS and Diversity leads to performance. The company then gains in competitiveness and performance since it is necessary to reconcile economic and social objectives. The main limit of our research is the size of the current sample which does not allow a global vision on the Moroccan scale. We plan to expand the later from the regional to the national scale. The originality of this article lies in the fact of

including CSR in an HR reflection based on inclusion, non –discrimination, the enhancement of women and their involvement is effective, guaranteeing everyone’s right, there will be undoubtedly maintaining performance.

**Keyword :** CSR, Diversity, performance, economic and social objective

## **1. Introduction :**

Dû à une réelle volonté ou simplement soucieuses de leur image, les entreprises aujourd’hui plus que jamais, font de leur mieux pour déployer et développer leur stratégie RSE. Plusieurs auteurs prônent que cette discipline ; qui permet à l’entreprise d’intégrer des objectifs sociaux en plus des objectifs économiques, peut être la solution aux problèmes sociaux et environnementaux que nous confrontons aujourd’hui.

Selon Frimousse et Peretti ( 2015), la responsabilité sociale des entreprises signifie que les entreprises doivent prendre en compte non seulement leur rentabilité et leur potentiel de croissance, mais aussi leur impact environnemental et social, et être davantage à l’écoute des intérêts de leurs parties prenantes’ employés, actionnaires, clients, public et fournisseurs.

Or, la gestion de la diversité peut s’appuyer sur la RSE pour permettre à l’entreprise de concilier entre ses objectifs économiques et sociaux, et donc arriver à maintenir ses performances ( DLIMI, 2020). Dans ce sens, au-delà de la déclinaison micro-économique de la logique de développement durable, l’égalité de traitement, parité ou non-discrimination,...reflètent l’engagement et la volonté profonde de l’entreprise de progresser par le biais de « diversité et de bonnes pratiques RSE »( Naschberger, 2008)

Nous tenterons dans le présent article, à travers un travail de fond via la revue de littérature, de comprendre comment l’alliance entre RSE et Diversité mène à la performance. Nous expliciterons les outils que l’entreprise déploie pour gagner en compétitivité et en performances dans le cadre de la conciliation des objectifs économiques et sociaux.

Dans ce sens, cet article se donne comme principal objectif de proposer une revue de littérature traitant le concept de RSE et de la Diversité comme levier de performance en entreprise. Il est question d’exposer et d’expliquer l’ensemble des approches, visions et modèles théoriques liés à la RSE et à la Diversité comme source de performance économique et sociale. De plus, nous présenterons les résultats de notre étude qualitative pour finalement, conclure avec des recommandations.

Plusieurs raisons justifient le choix de notre sujet qui n'est nullement pas aléatoire. Ces facteurs sont indubitablement, la valeur ajoutée de la démarche RSE/Diversité et l'importance qu'elle revêt pour toutes les parties prenantes :

- Pour les chefs d'entreprise qui pourraient être amenés à réfléchir sur leurs méthodes de gestion de leurs équipes,
- Pour tout décideur qui mettent en place des stratégies compétitives pour affronter un marché sous le signe de la haute compétitivité
- Pour les managers ou gestionnaires désirant s'impliquer dans plus de proximité et d'adaptabilité avec leurs salariés
- Pour les membres d'équipe voulant améliorer en continu leurs performances et d'autre part ses enjeux scientifiques.
- Pour les jeunes entrepreneurs qui pourraient intégrer plus de cohérence dans les politiques internes et fixer des ordres de priorité.

Notre problématique alors peut se présenter comme suit : « Dans quelle mesure la RSE et la Diversité permettent-elles de concilier objectifs économiques et sociaux ? »

Sans prétendre être en mesure de justifier toutes les polémiques et controverses en lien avec l'objet de recherche, nous essaierons de nous atteler sur celles qui peuvent être les plus significatives ou porteuses de réponses, tout en vérifiant sur le terrain les questionnements liées à notre problématique.

Pour ce faire, nous débiterons par lever le voile sur cette alliance RSE/ Diversité en tant que leviers de développement en Entreprise. Nous présenterons dans ce sens la pluralité terminologique autour des deux concepts, pour révéler de surcroît, leur impact social et économique. En second partie, nous découvrirons comment la RSE et la Diversité représentent des voies de conciliation pour de meilleures performances. Dans ce sens, nous analyserons les enjeux majeurs pour maintenir les performances en entreprises et nous concluons avec les résultats de notre étude empirique et recommandations.

## **1. Revue de littérature et développement des hypothèses :**

La RSE est reconnue comme une composante essentielle de durabilité des entreprises. A cette fin, Van Marrewijk M. (2003) précise à cet effet que « la durabilité de l'entreprise, qui indique les activités de l'entreprise démontrant l'inclusion des préoccupations environnementales et

sociales dans les opérations commerciales et dans les interactions avec les parties prenantes est de plus en plus importante pour la société » (Tur-Porcar, A.; Roig-Tierno, N.; Llorca Mestre, A. 2018). A cet effet, l'intérêt pour la RSE augmente rapidement et les entreprises utilisent la RSE comme un outil de relations publiques (RP) pour transformer leur image de marque en mettant l'accent sur la responsabilité sociale ( Du, S., Bhattacharya, C.B., Sen, S. 2010).

Par ailleurs, les activités de la RSE peuvent constituer une stratégie importante pour attirer l'attention des consommateurs dans l'environnement de marché concurrentiel d'aujourd'hui.(Luo, X.; Bhattacharya, C.B. 2006). Comme le précise Cox( 1993), si la vision de la RSE est intégrée à une vision de la diversité, l'entreprise peut avoir un avantage concurrentiel qui conduit à une meilleure prise de décision dans un monde en évolution rapide, par la créativité ou l'apprentissage à partir des différences.

## **2.1 Contexte :**

### ***2.1.1 RSE : Genèse et pluralité terminologique :***

La responsabilité sociale des entreprises ( RSE) reste controversée quant à ses origines et ses fonctions. Le discours qui la porte et donc son impact, qui, sous couvert de règles morales et éthiques, valorise l'image des entreprises qui pratiquent la RSE, dans leur course effrénée à la recherche du moindre profit : soit une conceptualisation bien ancrée dans la réalité de l'entreprise, soit un discours instrumentalisé.

Selon Igalens ( 2004), le développement de la RSE aux Etats-Unis est un excellent exemple de l'incroyable pouvoir du capitalisme américain à progresser avec son temps. Le réformisme aux Etats-Unis est un process permanent auquel toutes les parties prenantes participent par la critique ou l'action.

Par ailleurs, le concept de responsabilité sociale des entreprises ( RSE) traduit de l'anglais ' Corporate Social Responsibility » a été introduit aux Etats –Unis dans les années 1950., alors qu'il s'est développé en Europe jusqu'aux années 1990 (Cherkaoui, 2015).

Il existe des différences significatives entre les concepts américain et européen de la RSE. Alors que le premier se fonde sur des considérations éthiques et religieuses, le second est plus politique et repose sur la logique de la participation au développement durable.

La perspective Américaine, tire des enseignements des préceptes bibliques, et « met l'accent sur le principe de la responsabilité individuelle dans le but de corriger les défauts du système, en réparant les abus et les insultes plutôt qu'en prévenant ou en anticipant les nuisances, ou les



dommages causés par l'activité de l'entreprise, dans l'intention de les éviter » (Capron, Quairel, 2007, p.7).

Dans ce domaine idéologique, il ne s'agit pas de responsabilité collective, mais de responsabilité individuelle, c'est-à-dire de corriger les inégalités du système social par des moyens philanthropiques. Dans ce cadre, c'est la moralité qui régit l'interaction entre les individus, en combattant les torts et l'immoralité sans l'intervention de l'Etat, qui est considéré comme limitant ou contrecarrant la liberté individuelle.

Ainsi, le code d'éthique interne d'une entreprise peut légalement exonérer l'entreprise de sa responsabilité si un employé commet un acte illégal. Le non-respect des règles, énoncées dans le code éthique est considéré comme une négligence grave qui entraîne la résiliation du contrat de travail (Mercier, 2004). En conclusion, l'importance des aspects moraux et religieux constitue la base de la conception américaine de la Responsabilité Sociale des Entreprises aux Etats-Unis (Aggeri et al, 2005), ce qui se traduit par des actions philanthropiques qui sont pour de nombreuses entreprises américaines, des activités caritatives qui, pour de nombreuses entreprises américaines, ne sont pas liées aux activités économiques (Capron, Quairel, 2007).

Contrairement au concept américain de RSE, qui inclut les activités philanthropiques sans rapport avec les activités économiques de l'entreprise, les Européens ont tendance à ne pas considérer les activités philanthropiques comme faisant partie de la RSE, mais à évaluer les activités pertinentes à la lumière des activités normales de l'entreprise (Capron, Quairel, 2007).

Au niveau européen, les activités des entreprises et les initiatives de responsabilité sociale ne peuvent être considérées séparément. Pour une approche spécifique, la Commission européenne définit la RSE : " La RSE est un concept qui fait référence à l'intégration volontaire des questions sociales et environnementales par les entreprises dans leurs activités et dans leurs relations commerciales avec les parties prenantes " (Livre vert, juillet 2001, p.8).

La Commission estime qu'une entreprise assume sa responsabilité sociale lorsqu'elle va au-delà de ses obligations légales et contractuelles minimales pour répondre aux demandes et aux besoins de la société. La RSE permet aux entreprises de toutes tailles de travailler avec leurs parties prenantes pour atteindre un équilibre entre les intérêts économiques, sociaux et environnementaux. Elle leur permet d'y parvenir (COM (2006) 136).

Afin de définir la RSE, il est aujourd'hui nécessaire de revenir sur la construction du concept et de reconstituer ses origines (Acquier et Gond, 2007). Même si le concept de RSE est souvent décrit comme un nouveau concept apparu qui a émergé au cours de la dernière décennie

(D'Humièrre et Chauveau, 2001). L'économiste Howard Bowen, qui a publié *The Social Responsibility of Businessmen* en 1953, a été considéré comme l'initiateur du sujet.

Dans ce contexte, la RSE apparaît comme un concept ouvert, multiforme et toujours en évolution (Acquier et Aggrè 2006 ; Aggeri et al. 2005, Gond 2006 et Gond et Mullenbach, 2004).

Dans une période marquée par la crise économique mondiale de 1929 et la Seconde Guerre mondiale, le travail de Bowen visait à "faire prendre conscience aux hommes d'affaires de la valeur substantielle de notre société" (Bowen, 1953), afin de contrer l'idée selon laquelle la responsabilité des entreprises est déterminée par les managers. La valeur de l'entreprise n'est pas définie uniquement en termes financiers (Boistel, P. 2008), les entreprises ont des obligations envers leurs différentes parties prenantes et l'on passe d'un "modèle d'actionnaires" à un "modèle de parties prenantes".

Selon Freeman (1984), une partie prenante est toute personne ou tout groupe qui peut influencer le comportement de l'organisation ou qui est influencé par elle. Chaque groupe a un intérêt dans l'entreprise, c'est pourquoi il est désigné comme partie prenante (Mullenbach, 2007). Selon Milton Friedman et les économistes de l'école de Chicago, la responsabilité sociale des entreprises, en plus de leur responsabilité pénale, ne peut être assumée que par des décisions visant à augmenter les bénéfices pour les actionnaires. (Capron, Quairel Lanoizelée, 2004).

Carroll (1979), contrairement aux économistes libéraux des années 1960 et 1970, a mis en avant quatre domaines de responsabilité : la responsabilité économique, juridique, éthique et philanthropique (Grimand, Derumez, 2010). Pour Carroll (1979), la responsabilité sociale consiste à répondre volontairement aux attentes sociales. Chez Wood (1991), la responsabilité sociale est décrite comme un ensemble de principes aux niveaux institutionnel.

Ce sont les premiers exemples du "sinistre antagonisme" entre le capital et le travail inhérent au "labor problem" du début du 20<sup>e</sup> siècle qui reflètent les problèmes que la RSE aborde aujourd'hui. En effet, des pratiques RH qualifiées de "socialement responsables" ont été introduites dans certaines entreprises et intégrées dans les principaux domaines classiques de la gestion des RH (Dubrion, 2010). La RSE apparaît donc comme la "reconfiguration contemporaine" d'une problématique existante. Récurrent depuis l'arrivée du capitalisme, selon Salmon, la relation entre l'éthique et l'économie.

### **2.1.2 La Diversité : théories et modèles :**

#### **Définition :**

Bien que le concept de diversité soit de plus en plus utilisé dans les domaines professionnel, politique, scientifique et associatif, la diversité n'est néanmoins pas définie de façon universelle. Ce manque de convergence des concepts de la diversité, montré par un certain nombre de définitions, qui à leur tour attribuent les caractéristiques qui pourraient la qualifier. (Ethnie, nationalité, genre, handicap, âge...)

Plusieurs auteurs dont Bruna, Dang & Vo (2014) , Cherkaoui et Bennis-Bennani,(2016,2017), Cherkaoui (2016), Cherkaoui et Jallal (2017) et Bruna et Chanlat (2017) reconnaissent l'importance de la diversité au sein de l'entreprise. La diversité dans une entreprise peut réduire les risques, notamment les risques de nature psychosociale, et en même temps améliorer l'image et la réputation de l'entreprise. L'impact potentiel des politiques de diversité sur les ressources humaines est bien connu. Elles permettent d'attirer des collaborateurs talentueux, d'améliorer la coopération au sein de l'organisation, de consolider la réputation de l'entreprise, d'accroître la capacité d'innovation des employés et de diffuser les connaissances. (Cherkaoui et Belgaid 2018).

Le bon sens veut que la gestion de la diversité soit l'intégration de personnes ayant des caractéristiques sociologiques différentes et l'utilisation de moyens pour assurer une coopération efficace. Le concept est apparu aux États-Unis au début des années 1990 pour contrer les critiques des politiques d'égalité des chances et d'action positive (Kelly & Dobbin, 1998 ; Bender & Pigeyre, 2004) et fait référence à trois phénomènes macro-sociaux majeurs (Cornet & Warland, 2008). Premièrement, la différenciation croissante des clients et des utilisateurs, et la nécessité pour les entreprises de s'efforcer d'identifier, de comprendre et de répondre à leurs besoins. Deuxièmement, la diversification croissante de la population active sur le marché du travail et la complexité croissante de l'environnement institutionnel, social et économique. Et finalement la diversification du profil des travailleurs dans l'organisation (en termes de sexe, d'âge, d'origine, de culture et de conditions).

Derrière cette grande variété de composantes de la diversité se cache la véritable difficulté à comprendre les limites du concept. Le concept est à la fois problématique et en constante renégociation. (Haas & Shimada, 2010). Globalement, la diversité fait référence aux différences qui sont reconnues et traitées au sein d'une communauté. Elle est parfois analysée sous l'angle

de la ségrégation et de l'inégalité, mais elle est souvent considérée comme synonyme de diversité. (Harrison & Klein, 2007).

### **Théories mobilisées pour appréhender le lien performance-diversité :**

La performance est l'un des termes les plus importants de la gestion des organisations. Il existe différentes définitions, selon que l'on s'intéresse à la dimension individuelle ou collective, économique ou sociale, politique ou institutionnelle. Enfin, la performance est l'un des termes les plus abstraits et ambigus de la littérature en sciences des organisations, à tel point que certains auteurs ont même remis en cause la possibilité d'une définition (Bourguignon, 1995 ; Gauzente, 2000).

Pourtant, l'étape de la définition est cruciale lorsqu'il s'agit de considérer, de mesurer et d'évaluer l'impact de la diversité sur l'efficacité et l'efficience des équipes. Historiquement et contextuellement, ce concept est en constante évolution.

Si l'on résume les principales études académiques sur la relation entre la diversité et la performance des équipes, la plupart d'entre elles considèrent la performance dans une perspective économique. (Caby et al., 1996). Cependant, pour comprendre l'impact de la diversité sur les organisations, il faut aller au-delà d'une simple perspective de performance financière.

L'ensemble de la littérature adopte donc une approche sociale de la performance. Elle se concentre sur le côté humain de l'organisation. Le moral et la cohésion sont considérés comme primordiaux et essentiels et donc privilégiés au sein de l'organisation concernée. Dans cette perspective, la réalisation des objectifs sociaux est un pré-requis et une condition majeure pour la réalisation des objectifs économiques et financiers. (Gauzente, 2000).

L'approche de la performance systémique, quant à elle, se concentre sur la cohérence et la durabilité des sous-systèmes de l'entreprise. Dans cette approche, l'accent est mis sur la capacité organisationnelle, et la performance est définie comme "la mesure dans laquelle une organisation, en tant que système social doté de ressources et de moyens, peut atteindre ses objectifs sans alourdir ses moyens et ses ressources et sans imposer une charge excessive à ses membres." (Georgopoulos & Tannenbaum, 1957).

Enfin, il s'agit de la performance des opinions politiques. (Morin et al., 1994) proposent une approche plus relativiste, où aucun point de référence absolu n'est déterminé et où chacun peut avoir ses propres critères pour juger de la performance organisationnelle.

Bien qu'il n'existe pas de définition unifiée de termes « diversité » et « performance », de nombreux auteurs tentent de les relier en examinant la relation entre diversité et performance. Pour ce faire, ils utilisent une variété de modèles théoriques, dont le point de vue basé sur les ressources, la théorie de la dépendance des ressources, la théorie de l'identité social ou les perspectives inspirées des études critiques de gestion.

- **La « Ressource-Based View » :**

Prolongement de la théorie classique des avantages comparatifs, la Resource-Based-View (Penrose, 2009) invite les gestionnaires à identifier et à maximiser les ressources et les capacités, les forces et les faiblesses de leurs organisations respectives afin d'optimiser la performance organisationnelle (Tywoniak, 1998).

Dans cette approche, les différences de performance s'expliquent en grande partie par la capacité d'une organisation à identifier, mobiliser et développer un portefeuille de ressources clés (Hansen & Wernerfelt, 1989). Dans un environnement concurrentiel, la promotion de politiques de diversité signifie que les entreprises peuvent élargir leur recrutement pour inclure des employés présentant des caractéristiques atypiques (par exemple, des femmes, des étrangers, des minorités ethniques et culturelles et des personnes handicapées) et augmenter effectivement la probabilité d'attirer les employés les plus qualifiés.

Ainsi, la perspective fondée sur les ressources met l'accent sur la valeur ajoutée de la diversité (ethnique, culturelle, sociale, de sexe, d'âge, etc.) au sein de l'équipe. Et ce, au détriment de l'analyse de l'un des principaux moteurs des politiques de diversité dans les organisations : le risque (accusations de discrimination, perte d'image même si la diversité est établie comme une norme collectivement appropriée).

De plus, dans sa forme la plus limitée, la perspective basée sur les ressources ne prend pas en compte l'une des raisons les plus importantes de la promotion des politiques de diversité : la légitimité de l'entreprise. Comme le souligne la théorie de la construction de la légitimité, "la gestion de la diversité est un levier stratégique pour légitimer l'entreprise devant ses parties prenantes à travers trois processus de légitimité : éthique, pragmatique et cognitif" (Barth et Falcoz, 2007, p. 275) (Thurman, 1995 ; (Barth, 2007). Ainsi, la diversité des équipes peut envoyer un message aux parties prenantes qui renforce la légitimité de l'entreprise, améliore la réputation et la confiance, et accroît l'attractivité de l'entreprise et, en fin de compte, sa performance.

- **Théorie de la Dépendance aux Ressources :**

Après la théorie de la contingence, la théorie de la dépendance des ressources dépeint les organisations comme des "systèmes ouverts". (Scott, 2003), et leur comportement ou leur structure ne peut être compris sans tenir compte du cadre dans lequel elles évoluent. Elles tentent de s'adapter à leur environnement, en assurant d'abord leur survie puis en améliorant leur situation (Pfeffer & Salancik 1978). On estime que la performance d'une organisation dépend des ressources que lui fournit l'environnement externe ; elle est essentiellement évaluée selon des critères d'efficacité plutôt que d'efficience.

Comme la doctrine institutionnelle, cette théorie propose la mise en œuvre de politiques de développement de carrière pour retenir les employés et recruter les meilleurs candidats (Milliken et al. 1998). On estime que la diversité des profils des employés entraîne une augmentation de la productivité, ce qui aura un impact positif sur la performance (Arthur & Cook, 2003).

Cependant, la théorie de la dépendance des ressources met l'accent sur la dépendance des entreprises aux ressources fournies par l'environnement externe. Or, la diversité n'est pas seulement une donnée externe de l'entreprise, mais aussi un environnement social et sociétal spécifique dans lequel l'entreprise se développe. C'est également une réalité propre à l'entreprise, car elle fait référence à la combinaison de personnes ayant des caractéristiques sociologiques, des origines et des fonctions différentes.

- **Théorie de l'identité sociale :**

La théorie de l'identité sociale (Tajfel & Turner, 1986) présente des outils de pensée, principalement la catégorisation sociale et les comparaisons intergroupes, qui visent essentiellement à éclairer les mécanismes de l'identité et de l'appartenance sociale d'un individu. Selon cette théorie, l'appartenance d'un individu à un groupe résulte de deux processus : l'auto-positionnement de l'individu dans un groupe social établi et une évaluation externe de son appartenance à cette instance d'affiliation.

Cependant, la théorie de l'identité sociale repose sur des hypothèses sociologiques (similitude des individus, association au groupe fondée sur la recherche de l'endogamie...) qui limitent finalement les stratégies relationnelles des individus à des dynamiques plus binaires. Cette théorie ne considère donc l'identité individuelle que par rapport à l'affiliation. Ceci s'oppose à la sociologie néo-structurale, où l'acteur-stratège est identifié au secret ou au polystat d'un groupe marginalisé (Lazega, 2008, 2011).

Dans la théorie de l'identité sociale, les individus ne sont vus que comme prisonniers de choix relationnels contraints et souvent binaires.

- **Critical Management Studies :**

Les théories critiques visent à contester l'idéologie contemporaine du capitalisme, ses procédés de domination à travers la déformation de la connaissance. Elles visent à favoriser la mise en place d'un savoir émancipateur permettant aux individus de connaître et de décomposer les relations de domination et de répression, afin de mieux les déjouer. Dans ce cadre, les caractéristiques structurelles de la société contemporaine telles que la recherche impérative du profit, le patriarcat, les inégalités sociales, la discrimination raciale et l'irresponsabilité écologique conduiraient les organisations à se comporter comme des instruments de domination et d'exploitation. L'objectif des Critical Management Studies consiste donc à favoriser le déploiement de réflexions critiques et à présenter des solutions de rechange novatrices (CMIG, 2012).

## **2.2 Développement des hypothèses :**

- Pour mieux cerner et développer les hypothèses de recherche, il serait pertinent de comprendre le lien entre les deux variables « RSE » vs « Diversité ». L'hypothèse centrale se formule de prime à bord comme suit : « **RSE et Diversité : quels Impact sociaux économiques ?** ». **Commençons par la compréhension de l'impact de la RSE.**

### ***Impact de la RSE sur le capital humain:***

Il existe trois façons d'évaluer la performance de la RSE : les mesures comptables ou financières, les mesures de la valeur du marché/de la bourse, et les mesures mixtes, y compris la valeur de réputation acquise par l'implication dans les programmes de RSE. Il existe un grand nombre de recherches sur la RSE et son impact sur la valeur de l'entreprise, dont la plupart ne sont pas empiriques. Cependant, les résultats de la recherche empirique à cet égard suivent le modèle d'autres études qui trouvent des relations positives, négatives, invalides ou mixtes. Ce chapitre examine donc la littérature sur ce sujet afin de déterminer si les initiatives de RSE améliorent ou, au contraire, réduisent la performance des entreprises.

La réduction des conflits avec les parties prenantes est l'un des principaux moyens par lesquels la pratique de la RSE peut améliorer la valeur de l'entreprise (Iwu-Egwuonwu, and all 2010). Une majorité de la littérature souligne cette réalité, d'autant plus qu'il est noté que les entreprises confrontées à des risques importants dans leur environnement utilisent la RSE pour réduire leurs risques. Lorsque les entreprises sont en harmonie avec leur environnement et les

communautés d'accueil, les dégâts causés par les conflits sont éliminés. L'entreprise est placée dans le bon état d'esprit pour se concentrer sur la création de valeur pour ses nombreuses parties prenantes (Iwu-Egwuonwu, and all 2010).

Certains chercheurs affirment donc que la RSE est une pratique commerciale saine. Ils soulignent que l'évitement ou la réduction des conflits est une contribution importante des programmes efficaces de RSE des entreprises. Dans son livre *Corporate Social Responsibility - An Economic and Financial Framework*, Jeffrey Heal énumère les avantages des programmes de RSE comme suit : - Réduire les risques de l'entreprise - Réduire les déchets - Améliorer les relations avec les régulateurs - Construire une image de marque positive - Améliorer les relations interpersonnelles et la productivité des employés - Réduire les coûts du capital.

Laura Poddi et Sergio Vergalli, dans leur étude de 2009 intitulée "Does Corporate Social Responsibility Affect the Performance of Firms" soulignent que même si ces entreprises peuvent supporter certains coûts de départ liés à leur engagement dans la RSE, ils obtiennent néanmoins des ventes et des bénéfices plus élevés en raison de l'effet de réputation de leurs engagements ou programmes de responsabilité sociale des entreprises. Ainsi qu'une réduction des coûts à long terme et des exigences accrues en matière de responsabilité sociale.

#### ***Impact de la diversité sur la performance :***

L'impact positif de la diversité culturelle sur le lieu de travail est le multiculturalisme dans la pensée, la vision et la pratique, conduisant à un raisonnement et des réponses riches aux situations imprévues et d'urgence. Les employés de cultures différentes ont des expériences différentes et peuvent fournir une base de connaissances solide et large à l'organisation, et AlJenaibi (2011) a enquêté sur l'impact et l'étendue de la diversité culturelle dans les organisations et a constaté que la plupart des travailleurs ont estimé que travailler dans des groupes avec des personnes de cultures différentes "équipes" aident à " surmonter les différences culturelles en partageant l'expérience de travail " (Al-Jenaibi, 2011, p. 71).

Un autre impact positif de la diversité culturelle sur le lieu de travail est que lorsqu'une entreprise se développe à l'étranger et s'internationalise, les employés de l'organisation ont plus de chances de surmonter le choc culturel. Il s'agit là d'un avantage très important pour les employés issus de la diversité culturelle, car de nombreuses entreprises modernes ont inscrit l'expansion mondiale à leur programme.

L'expansion à l'étranger s'accompagne d'un certain nombre d'obstacles, tels que la collecte d'informations sur les coutumes et les lois locales, l'évaluation des risques et les contremesures.



Une entreprise dont la main-d'œuvre est culturellement diversifiée peut utiliser les informations et les connaissances de chaque employé pour atteindre ses objectifs et surmonter les obstacles susmentionnés. Par exemple, une entreprise américaine qui cherche à étendre ses activités en Inde peut se renseigner sur les lois fédérales et étatiques indiennes qui s'appliquent à l'entreprise, les assurances requises et les lois fiscales applicables. (Martin, G. C. (2014).

Une autre façon dont les connaissances des travailleurs issus de cultures différentes peuvent profiter à l'entreprise est que les travailleurs ont tendance à informer les employés et les responsables concernés sur la culture de leurs pays respectifs. En effet, les expatriés travaillant dans un pays étranger disposent de suffisamment d'informations sur la culture de ce pays pour éviter, ou du moins minimiser, le choc culturel. Ces mesures prennent non seulement beaucoup de temps, mais représentent également une charge importante pour l'entreprise.

De même, la diversité culturelle parmi les employés peut aider les entreprises à faire passer leurs activités du bureau physique au marché en ligne Adler (2002) identifie cinq stratégies de base pour gérer la diversité culturelle sur le lieu de travail : l'avantage culturel, l'évitement, culturel, le compromis, la synergie culturelle et l'adaptation culturelle. Les cinq stratégies sont énumérées ci-dessous. La plus souhaitable d'entre elles est la synergie culturelle, qui est obtenue en appréciant les autres cultures sans abandonner la sienne (Kamal Ferdousi, 2009, p.

161).

### ***Les hypothèses de recherches:***

- Les hypothèses de recherches se présentent comme suit :
- **H1** : La parité et la non-discrimination mènent vers la performance du capital humain qui mène à son tour vers la performance de l'entreprise
- **H2** : La valorisation du capital humain via la démarche RSE conduit vers l'atteinte des objectifs économiques et à la compétitivité de l'entreprise
- **H3** : Le management transversal permet une meilleure prise de décision et conduit directement vers la performance sociale et économique
- **H4** : Une équipe diversifiée est plus performante car elle offre plus de créativité et richesse à l'entreprise
- Les 4 hypothèses ont été confirmées.

### **3. Méthodologie de recherche :**

Pour la méthodologie que nous avons suivie, elle se présente comme suit :

Tableau 1 : Méthodologie de la recherche

<b>Terrain d'étude</b>	PME
<b>Posture épistémologique</b>	Positivismes aménagés
<b>Mode de raisonnement</b>	Démarche Hypothético déductive
<b>Théorie mobilisée</b>	
<b>Type d'étude</b>	Synthèse des travaux antérieurs ( Revue de littérature ) + Etude qualitative
<b>Méthode d'investigation</b>	Entretien semi directifs
<b>Méthode d'analyse</b>	ATC Analyse thématique de contenu
<b>Nature de l'étude</b>	Phase 1 : analyse qualitative exploratoire

Source : Nous -mêmes

**Le choix de la démarche hypothético déductive** revient à l'importance de s'interroger (par le biais d'hypothèses- à confirmer ou à infirmer-) autour de la relation RSE/Diversité et performance en entreprise. En effet, nous avons émis des hypothèses sur la base des résultats obtenus de la revue de la littérature, qui a été suivi du recueil des données et le test des résultats pour appuyer ou réfuter les dites hypothèses. Cette méthode de travail scientifique nous permet de vérifier dans le contexte marocain notre problématique en tentant de trouver réponse à nos interrogations. Nous avons jugé opportun d'adopter le paradigme épistémologique « positivisme aménagé » pour nous efforcer à rester objectif et tenter d'approcher le réel.

**Le choix de la région du grand Casablanca** revient à la concentration d'un nombre important de PME dans cette zone économique par excellence. La spécificité de choix de la PME fut un effectif entre 10 à 200 salariés. ( en nous basant sur les caractéristiques et spécificités de la PME présentées par la CGEM et l'ANPME 2015)

**Caractéristique de la cible/ Durée de l'étude** : Pour le choix de nos répondants, nous avons choisi principalement des chefs d'équipes, âgés entre 25 et 55 ans, hommes et femmes confondus, ayant au moins 5 ans d'expérience, avec au moins 1 équipe gérée. Nous avons mené nous-mêmes les entretiens semi directifs avec 14 femmes et 44 hommes. Ce déséquilibre est dû au fait qu'au Maroc la plupart des postes de haute responsabilité et de gestion d'équipe sont affectés aux hommes, d'où la discrimination sur laquelle les fonctions RH doivent se pencher. Cette première phase de l'étude s'est étalée de Décembre 2021 à juin 2022.

**Durée de l'entretien et Axes du guide d'entretien :** La durée des entretiens variait entre 1h30 à 2H et les 3 axes qui formaient notre guide d'entretien se présentent comme suit :

Axe 1: Impact de la RSE sur la performance

Axe 2 : Impact de la Diversité sur la performance

Axe 3 : Effort de conciliation entre RSE et Diversité pour la sortie de crise Covid 19.

**La méthode d'analyse** adoptée fut la méthode d'ACT « Analyse de contenu thématique ». Cette méthode consiste en un examen systématique et méthodique de documents textuels ou visuels. En tant que chercheur, nous avons tenté de minimiser les potentiels biais culturels ou cognitifs pour rester dans l'objectivité et la scientificité des résultats. Cette méthode d'analyse de donnée qualitative nous a permis d'analyser les modèles de thèmes dans les données. Pour ce faire, nous avons retranscrits de façon exhaustive les réponses des répondants. Nous sommes passés au codage pour la clarification et la mise en exergue des sous-thèmes abordés. Suite à cela nous avons opté pour la catégorisation pour l'organisation des thèmes qui vont émaner et leur classement, et l'inférence dans le but d'analyser interprétative des données.

### 3.1 Modèle de recherche :

Notre modèle de recherche met en valeur trois variables, à savoir « la RSE », « la diversité », et « la performance du capital humain ». Ainsi, le modèle conceptuel que nous avons généré peut se présenter comme suit :

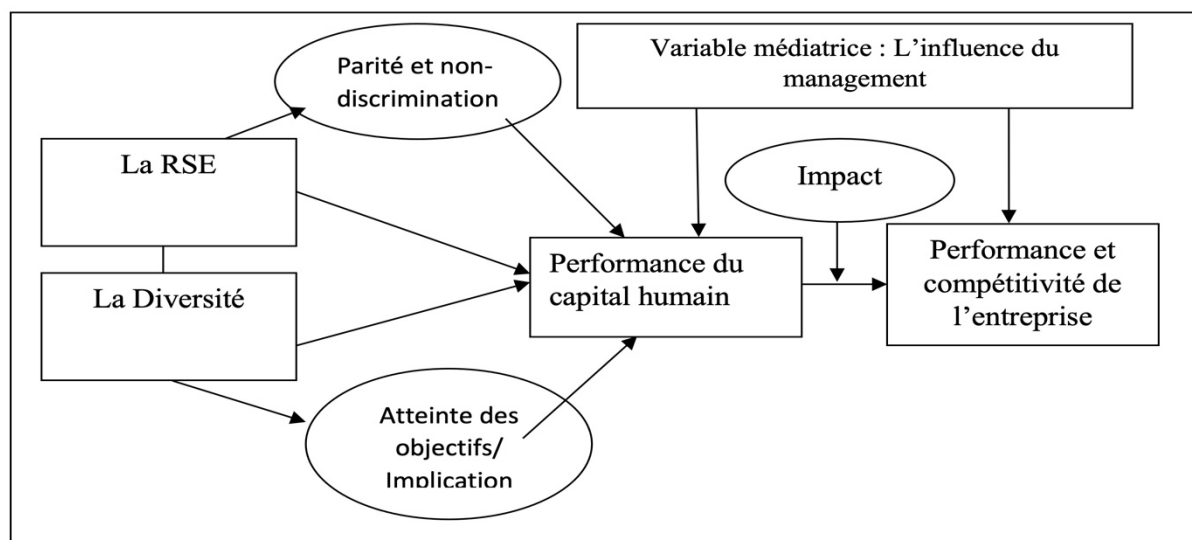


Figure 1 : Modèle conceptuel sur l'impact de la RSE/Diversité sur la performance du capital humain :

Source : Nous-mêmes

### 3.2 Échantillon ou terrain de l'étude et description :

Dans cette section, nous présenterons les caractéristiques de l'échantillon et du terrain d'étude.

Tableau 2 : Caractéristique de l'échantillon :

<b>Nombres des répondants</b>	55
<b>Genre</b>	Répondant hommes : 39 hommes Répondant femmes : 16 femmes
<b>Age des répondants</b>	Entre 25 et 55 ans
<b>Région</b>	La région du grand Casablanca
<b>Durée de l'entretien</b>	1H30

Source : Nous -mêmes

**Terrain d'étude** : Notre projet de recherche se concentre sur la PME comme terrain d'étude. Cela se justifie par son rôle indéniable tant pour la création de richesse que pour la génération d'emploi (Edwards et al.2005), elle forme au Maroc 98°/° du tissu économique. Elles représentent une source essentielle de croissance économique, de dynamique et de flexibilité aussi bien pour les pays industrialisés que dans les économies émergentes et en développement (Mayrhofer et Urban, 2011). De ce fait, elle mérite toute notre attention surtout qu'elle représente 40°/° de la production. Or elle souffre de plusieurs contraintes et reste vulnérable d'où l'importance de se pencher sur la proposition de solutions pratiques pour maintenir sa performance.

**Taille de l'échantillon** : Nous avons mené une étude qualitative sur un échantillon de 55 Entreprises de la région de Casablanca /Settat, puisqu'il s'agit de la première phase de la recherche « étude qualitative exploratoire » mais nous envisageons pour la 2ème partie « Etude quantitative confirmatoire » d'élargir la taille de notre échantillon vers l'ensemble des régions du Maroc.

Pour les secteurs d'activité participant à notre étude, nous citons : le secteur du transport/ logistique/ Automobile /Commerce/ Banque assurance/ Agroalimentaire et Hôtel et Restaurant etc ( comme sera présenté dans la section qui suit).

#### 4. Résultats et discussions :

Nous présenterons dans cette section les résultats les plus significatifs de notre étude. Nous commencerons par quelques clarifications au niveau des caractéristiques de notre étude pour aller directement vers les résultats de l'étude des verbatims et la discussion des résultats.

##### 4.1 Statistiques descriptives :

Pour les entreprises participant à l'étude, 70% des entreprises sont des moyennes entreprises, tandis que 30% sont des petites entreprises comme clarifié ci-dessous :

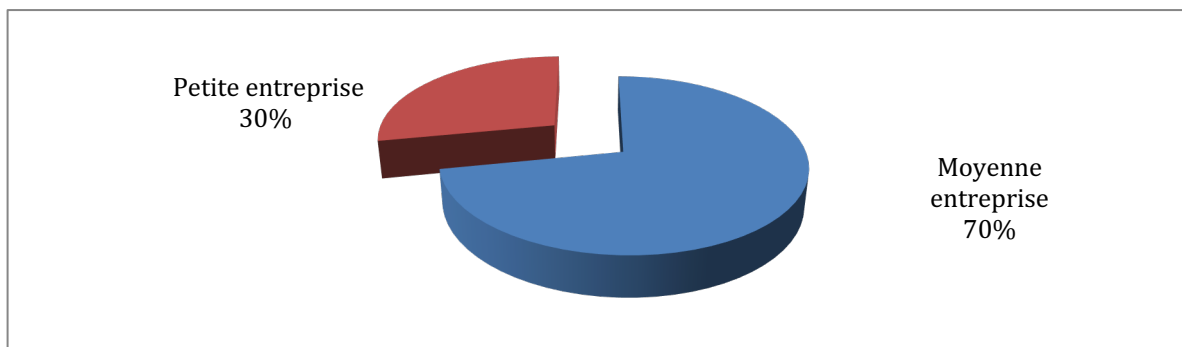


Figure 2 : Typologie des PME participantes à l'étude qualitative selon l'effectif :

Nous avons tenté de toucher à divers secteurs d'activité, pour avoir une vision claire de l'objet d'étude dans le contexte de la région du Grand Casablanca :

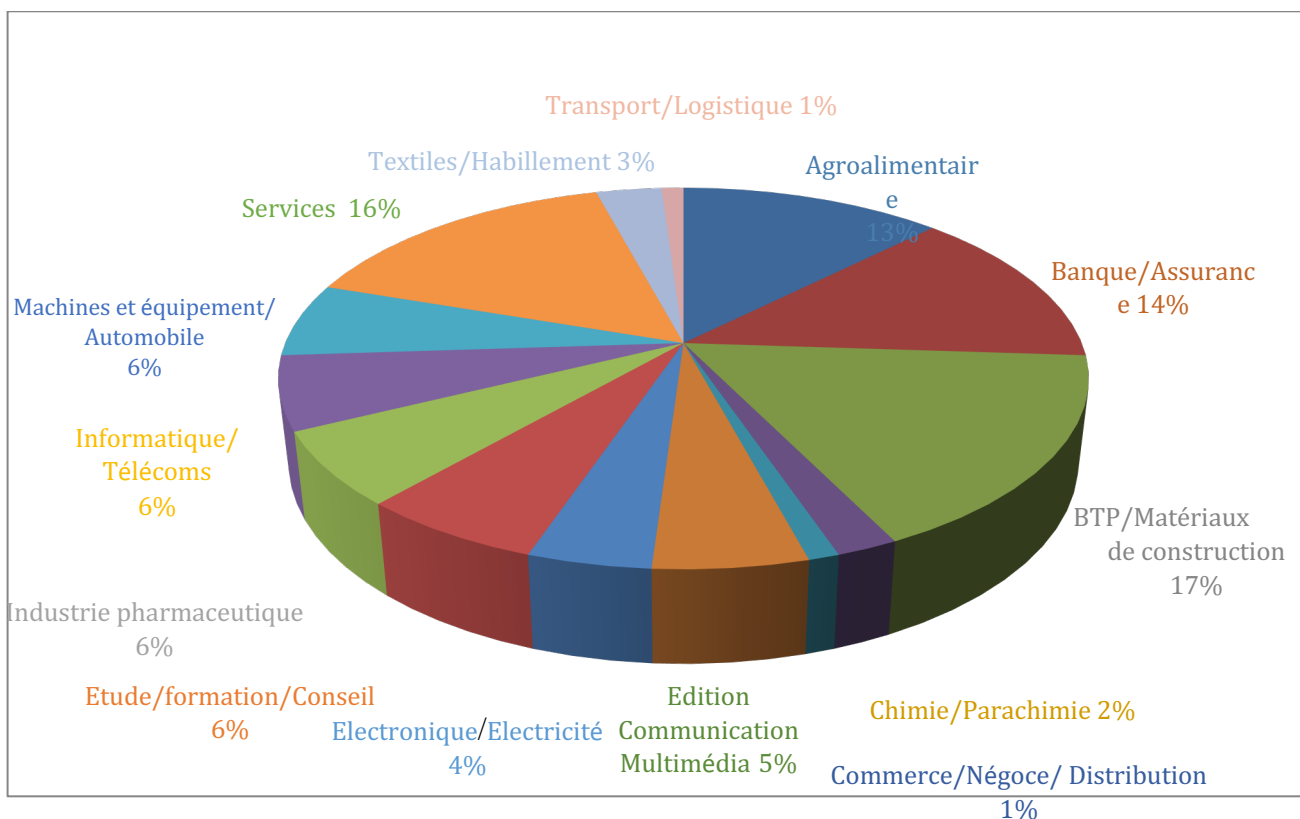


Figure 3 : Secteur d'activité couvert par l'étude

Nous jugeons important de citer la réponse de nos répondants à la question suivante : quel est votre besoin pour être plus performant ?

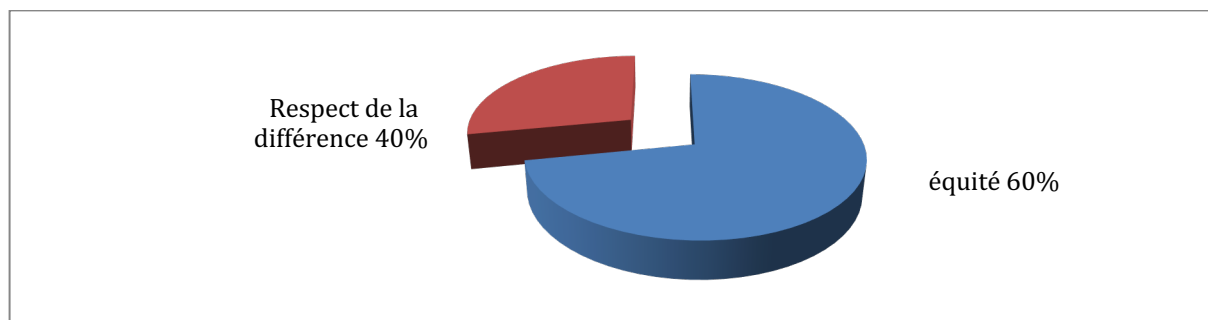


Figure 4 : Quel est votre besoin pour être plus performant ?

Nous avons remarqué que l’item « équité » a été utilisé par la majorité des répondant : 60<sup>o</sup>/° des personnes interrogés ont besoin de se sentir ayant les mêmes droits que es autres : au niveau relationnel ( absence de favoritisme , droit à la parole, à l’expression et implication ) et au niveau de la rémunération ainsi que l’égalité des chances ( mobilité interne, droit et avantages sociaux).

Aussi , ne pas considérer la personne pour sa couleur de peau, son niveau social, sa religion ou sa culture est une demande ou un besoin qi a été formulé par plusieurs répondant, élément que nous retenu dans la figure présenté/ En effet, 40<sup>o</sup>/° des répondant ont réclamé le droit à la différence, et qu’ils ont besoin , beaucoup plus de se sentir apprécié pour leur compétence et leur savoir-faire au travail.

La figure suivante clarifie la réponse des répondants à la question suivante : préférez-vous travailler avec des hommes ou des femmes :

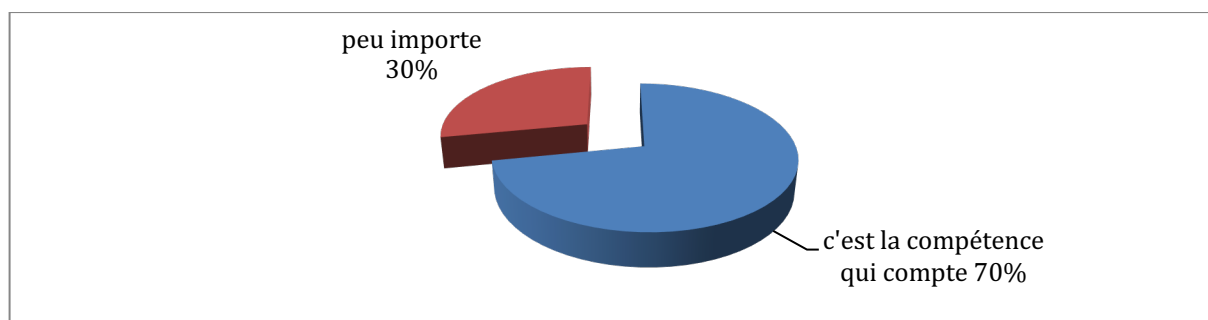


Figure 5 : Préférez- vous travailler avec des hommes ou des femmes?

Nous remarquons que la plupart des répondants interrogés ont souligné la recherche de nouvelles idées, de nouvelles compétences, des personnes capables d’élèver le chiffre d’affaire

comme le souligne Hicham M. Directeur commercial dans une entreprise de service « c'est toujours bien d'avoir des primes au collectif, peu importe le genre de la personne » .

70°/° des répondants ont répété l'expression « c'est la compétence qui compte » ce qui reflète l'importance de préciser que les visions commencent à changer surtout dans la phase pot Corona virus.

Le management de la diversité est une pratique qui commence à séduire plusieurs PME qui ont compris l'importance et le gain derrière cet enjeu.

#### **4.2 Résultats et discussions :**

Nous déduisons de notre revue de littérature et des résultats de l'étude qualitative que l'apport de la RSE est considérable car il influe sur la performance financière. Dans ce sens nous citons H.L qui souligne que « lorsque nous avons installé de nouvelles pratiques RSE nous remarquons que le staff est plus motivé, et donc notre chiffre d'affaire se développe ».

La compétitivité de l'entreprise marocaine est un objectif à atteindre dans la nouvelle feuille de route dictée par les axes transformationnels du Nouveau Modèle de développement désiré par sa majesté et mis en route par les managers et gestionnaire. De ce fait, dans l'espoir de suivre cette nouvelle volonté royale et booster l'entreprise, les managers se sont penchés pour valoriser leur capital humain sur les actions suivantes : la dynamique des interactions, l'approche et l'accompagnement de l'équipe, le management par objectif et finalement, l'association de l'efficience, efficacité, cohérence et pertinence

Les principaux enseignements de l'étude nous révèlent de nouvelles orientations du modèle de développement prôné par sa majesté, et appliqué par les chefs d'entreprise et chef d'équipe. Les répondants à notre enquête nous ont affirmé l'application (depuis la sortie de la crise de la Covid 19). La principale action que nous avons découverte est la formation du capital humain dans la gestion de l'image de marque, le contact client, la gestion du stress et l'adaptation à la capacité d'achat tout en restant dans les standards de l'international.

La totalité des répondant manifestent l'intérêt de revoir les pratiques du management et les modes de gouvernance phase post covid, vu l'expérience du confinement et le déséquilibre crée par la crise sanitaire. S'inscrire dans une démarche de management participatif, sous l'égide d'un management transversal est la nouvelle couleur du management casablancais.

Si l'on part vérifier le concept dans la littérature, et l'on se penche sur l'étude de W. Gary Simpson et Theodor Kohers intitulé « The Link between Corporate Social and Financial

Performance: Evidence from the Banking Industry », un soutien solide a été apporté à l'hypothèse qui affirme que le lien entre la RSE et la performance financière de l'entreprise est assez positif. Lee E. Preston et Douglas P. O'Brien ne voient également aucun effet négatif significatif dans la relation entre la RSE et la performance financière de l'entreprise.

Ces auteurs ont étudié 67 grandes sociétés américaines pendant une période de 10 ans, entre 1982 et 1992, sous le titre « Relation de performance sociale et financière de l'entreprise » pour arriver au constat ci-dessus.

Il ressort de notre étude que la notion d'engagement, communication, fidélisation et relation de confiance sont un gage de performance. A cet effet, L.O affirme « qu'une forte performance sociale et environnementale conduit à une forte performance financière ». Et en concordance avec la littérature, nous mettons en exergue l'ouvrage sur la « Compétitivité et responsabilité sociale des entreprises », dans lequel Laszlo Zsolnai stipule que « les organisations caritatives sont récompensées pour les coûts plus élevés de leur comportement responsable par leur capacité à former des engagements entre propriétaires, gestionnaires et employés et d'établir des relations de confiance avec les clients et les sous-traitants.

Il est allé de l'avant pour citer Robert Frank, l'auteur du livre "What Price the Moral High Terrain ?" qui ont clairement souligné que « *les personnes intrinsèquement motivées à adhérer aux normes éthiques prospèrent souvent dans des environnements concurrentiels ; et que socialement responsable les entreprises peuvent survivre dans des environnements concurrentiels parce que la responsabilité sociale peut apporter avantages substantiels pour les entreprises* ».

Par ailleurs, la relation entre diversité et performance de l'équipe n'est plus à contester. Nous avons trouvé beaucoup de difficultés à interroger des femmes chefs d'équipes, car la plupart des dirigeants de PME interrogées nous ont affirmé qu'ils ne peuvent pas « faire confiance aux femmes pour la gestion des équipes difficiles ». La femme est toujours perçue comme « fragile », non capable de mener une équipe avec des profils ou personnalités critiques, malgré leur formation et diplômes supérieurs, ce qui confirme un regard discriminatoire envers les capacités relationnelles et de gestion de la femme.

De plus, nous proposons sur la base des réponses de notre étude qualitative que les organisations qui n'ont pas de main-d'œuvre culturellement diversifiée, elles doivent engager des dépenses pour informer ses employés sur la culture, le travail et les procédures des pays étrangers. Les investissements pourraient inclure l'embauche de formateurs de pays étrangers,



l'achat de documentaires sur les cultures étrangères à montrer aux employés ou à distribuer des livres, des revues et des brochures pour approfondir leurs connaissances sur les cultures étrangères.

Avec une main-d'œuvre culturellement diversifiée, ce temps, ce coût et cette énergie peuvent être épargnés en tant que travailleurs internes se transformant en formateurs et praticiens. Ainsi, le processus d'intégration d'un tel l'organisation dans un pays étranger devient plus fluide. (comme l'a affirmé déjà Martin, G. C. en 2014).

Dans le même sens, nous encourageons tous les managers à adopter la démarche diversité car elle aide à élargir la perspective, l'approche, tactique stratégique, lancement d'un nouveau produit, élaboration d'un plan marketing, création d'une nouvelle idée, conception d'un nouveau fonctionnement et évaluation des tendances émergentes (comme d'ailleurs l'affirme Adler en 2002).

Nous avons aussi découvert que le mode de leadership adopté par le chef d'équipe est déterminant, dans la mesure où les managers et chefs d'équipe interrogés militent en faveur de la reconnaissance de l'incidence importante et positive de la diversité. Nous recommandons alors aux chefs d'équipe d'être impliqués eux-mêmes et mobiliser toutes les ressources, vu que cette pratique managériale mènera vers la performance.

Ces concepts sont constamment remodelés en fonction des relations de pouvoir et des acteurs impliqués dans leur définition et leur mobilisation. Ainsi, ils sont soumis à une requalification constante qui reflète leur historicité et leur contextualité intrinsèques comme l'affirme Bruna, M. G. & Chauvet, M. (2013).

L'élément le plus répété dans le discours des répondants est « cela dépend de la situation ». Nous en déduisons que pour évaluer le lien entre diversité et performance, il faut d'abord comprendre un ensemble de conditions susceptibles de modérer l'impact de la première sur la seconde - dimensions situationnelles, contextuelles, temporelles et organisationnelles. (Nous retrouvons ces éléments chez Bender & Pigeyre, 2004; Belghiti & Rhodain, 2001).

S.B affirme que « Le contexte est donc crucial pour déterminer la nature de l'impact de la diversité sur les performances ». Ainsi, nous déduisons si la diversité est susceptible d'influencer la performance des organisations, cet impact doit être évalué à la lumière du contexte institutionnel, économique, social et organisationnel de l'entité étudiée. En définitive, si la diversification des équipes est une ressource stratégique pour les organisations, elle ne

représente qu'un avantage concurrentiel que si elle est intégrée dans une politique de responsabilité sociale. (et nous retrouvons ce même constat présent avec Igalens & Joras, 2002).

Dans ce contexte, nous rejoignons dans nos recommandations la même vision d'Özbilgin & Tatli, (2008) car nous croyons sur la base des résultats de notre étude que faire du développement d'une politique globale de diversité un processus créatif et non une invention dogmatique devient une priorité, surtout si il est inséré dans une dynamique sociale de signification et d'appropriation collective.

Cela demande l'intériorisation de la politique de diversité dans le patrimoine réglementaire et processuel de l'organisation, ce qui nécessite son institutionnalisation, un questionnement des croyances initiales et une inversion normative (cette vision est aussi présente dans la littérature chez Bruna, M. G. & Chauvet, M. 2013).

Il serait judicieux dans ce sens , de la part d'un chef d'équipe habile et avertie, d'adopter une politique de diversité créative qui appelle à l'établissement à de nouvelles normes à la lumière de la nouveauté organisationnelle que constitue la promotion de la diversité, et à l'adoption d'une perspective d'amélioration continue. Par conséquent, la performance des équipes sera stimulée, seul le développement d'une politique de diversité globale.

Les organisations ont donc intérêt à concevoir leur politique de diversité et RSE en prêtant attention aux dimensions temporelles au niveau sociétal, aux dimensions managériales au niveau organisationnel et aux dimensions intégratives et relationnelles au niveau individuel. Ceci afin de faire de la diversité et la RSE un facteur potentiel et conditionnel de performance économique.

Accentuant le poids central de la culture organisationnelle, ces travaux soulignent l'impact des facteurs contextuels, temporels, organisationnels et relationnels sur la performance des équipes diversifiées. La diversité est une richesse essentielle pour l'entreprise, une gestion avisée de la diversité constitue sans doute un avantage concurrentiel. Nous pouvons schématiser notre pensée sur la RSE et la diversité dans les deux architectures suivantes :

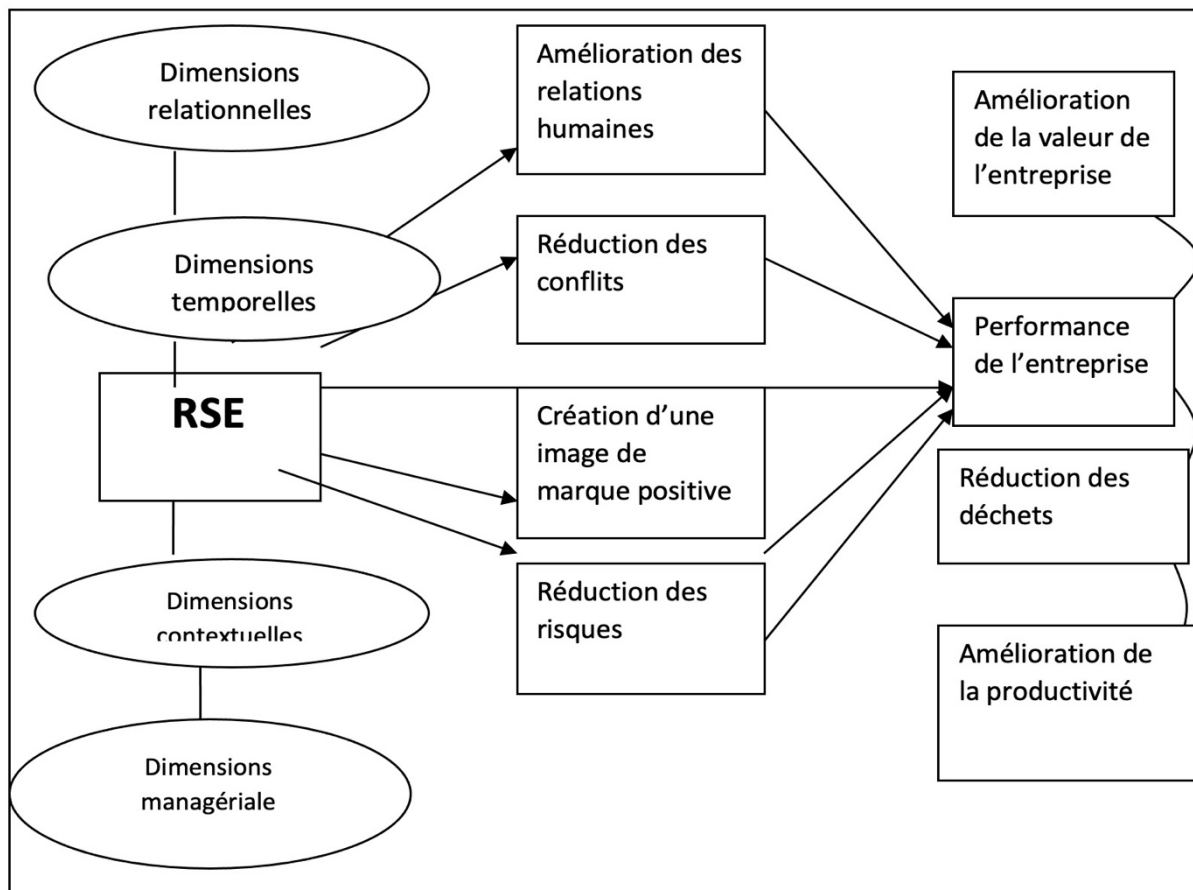


Figure 6: RSE : quels Impact sociaux économiques ?

Source : Nous -mêmes

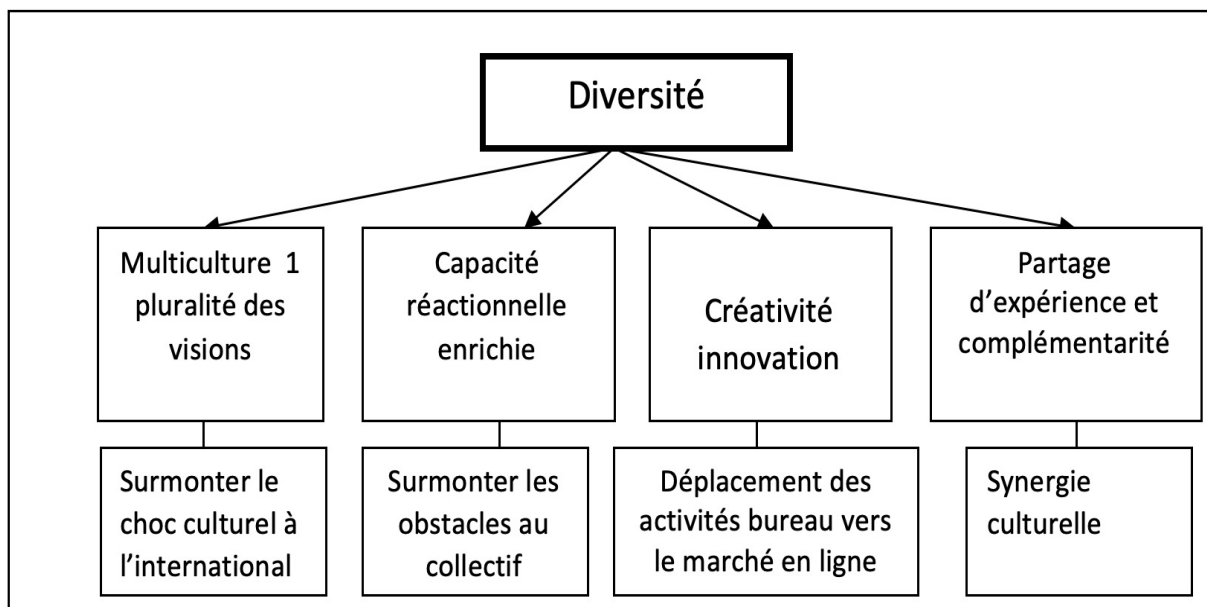


Figure 7 : Titre : Diversité : quels Impact sociaux économiques ?

La RSE alliée à la diversité donc représente une combinaison de taille pouvant amener à la performance en entreprise.

## **5. Conclusion :**

Dans cet article nous avons tenté d'étudier le rôle de la RSE et de la DIVERSITE et leur impact managérial et social sur la performance en entreprise. Il ressort de cette étude que si la RSE s'inscrit dans une réflexion RH basée sur l'inclusion, la non-discrimination, la valorisation de la femme et son implication est effective, garantissant les droits de chacun, il y'aura indubitablement le maintien des performances.

L'adoption de la démarche RSE mène finalement à la valorisation du capital humain. Ce dernier pris en charge, déploie plus d'effort et accroît sa performance, élément indubitable pour toucher l'aspect économique de l'entreprise. Nous remarquons que les deux aspects social et économique sont touchés vu que les salariés s'impliquent plus, et le sentiment d'appartenance se cultive au fil du temps.

Le rôle du dirigeant est de haute importance, puisqu'il veille à l'adhésion de toutes les parties prenantes, dans un concept de gestion ouvert sous l'égide de la motivation et de la bonne gouvernance.

Dans ces sens, si la PME, grâce à un manager averti, ouvert, conciliant et empathique, arrive à mettre en place une démarche RSE dans sa gestion au quotidien, elle arrivera à un maintien des performances humaines, et à un saut qualitatif au niveau de son chiffre d'affaire. L'entreprise aura alors touché et les objectifs sociaux (satisfaction, implication et performance) et les objectifs économiques( élévation du chiffre d'affaire , compétitivité et maintien sur le marché).

Nous couronnons notre travail avec la conclusion suivante : la RSE est devenue une composante essentielle de la stratégie des entreprises. Il s'agit d'un instrument crucial pour minimiser les conflits avec les parties prenantes. Elle peut donc être abordée sous au moins deux angles, notamment le fait qu'elle est née de la nécessité de promouvoir les droits de l'homme et d'impliquer la protection et la promotion des droits dans les politiques de développement et d'entreprise.

En effet, les équipes surmonteront les soucis du quotidien en équipe, car ils seront soudés par la bienveillance d'un leader hors pair. Le manager jouera le rôle de chef d'orchestre pour booster ses équipes, tout en respectant la multi-culturalité et la pluralité des visions. Il obtiendra sans nul doute de la synergie culturelle, de la participation, de nouvelles idées créatives, et un maintien des performances économiques et sociales.

Il s'agit également d'une pratique/philosophie qui découle de la prise de conscience empirique que les bénéfices peuvent être maximisés ou plus raisonnablement atteints lorsque les

entreprises affirment leur engagement à établir de bonnes relations avec les différentes parties prenantes, y compris le domaine social, et donc finalement, rendre à même les équipes d'aller vers la performance. En somme, l'alliance RSE et diversité est la clé pour un manager désireux d'arriver au maintien des performances.

### **Bibliographie :**

- Acquier, A. & Aggeri, F. (2006). Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE. *Revue française de gestion*, 180, 131-157.
- Al-Jenaibi, B. (2011). The scope and impact of workplace diversity in the United Arab Emirates an initial study. *Journal for Communication and Culture*. 1(2), 49-81.
- Alter, Norbert (2005). *L'innovation ordinaire*, Paris, P.U.F. /Quadrige, 284 p.
- Aurélien Acquier and Jean-Pascal Gond *Revue Finance Contrôle Stratégie*, 2007, vol. 10, issue 2, 5-35
- Barth I.; Falcoz, Ch. (2007). *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, Paris, Le Harmattan, 312 p.
- Belghiti, Sophia; Rhodain, Florence (2001). «Les femmes constituent-elles un potentiel pour les entreprises ? », *La Revue des Sciences de Gestion, Direction et Gestion*, N°190-191,p. 107-121
- Bender, Anne-Françoise ; Pigeyre, Françoise (2004). « De l'égalité professionnelle à la gestion de la diversité : quels enjeux pour la gestion des carrières des femmes ? », dans S. Guerrero, J.-L. Cerdin et A. Roger, *La gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Paris, Vuilbert, p.189-207.
- Bruna, M. G. & Chauvet, M. (2013). La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 17, 70–84.
- Boistel, P. (2008). La réputation d'entreprise : un impact majeur sur les ressources de l'entreprise. *Management & Avenir*, 17, 9-25.
- Bourguignon, Annick (1995). « Peut-on définir la performance ? », *Revue Française de Comptabilité*, N°269, juillet-août, p. 61-66.
- BOWEN H.R. 1953. *Social Responsibilities of the businessman*, Harper & Brothers, 276 p.
- Bruna M. et Chanlat J. (2017), « La conduite d'une politique de diversité comme processus de

- légitimation organisationnelle : Cadrage théorique et exemples empiriques», *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. xxiii, (55), 205-245.
- Bruna M., Dang R. & Vo L. (2014), «La désarticulation de la politique RSE des entreprises : Une étude exploratoire», *Question(s) de management*, 7, (3), 13-38. doi : 10.3917/qdm.143.0013.
- Capron M., Quairel-Lanoizelee F. 2007. *La responsabilité sociale d'entreprise*, Editions La Découverte, Collection Repères, Paris, 122 p.
- Carroll A. B. 1991. « The Pyramid of Corporate Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders», *Business Horizons*, vol.34, July-August, pp. 39-48.
- Carroll A. B.1979. « A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance », *Academy of Management* Carroll A. B. 1999. « Corporate Social Responsibility », *Business & Society*, vol. 38, n° 3, pp. 268-295.
- Cherkaoui A. et Bennis-Bennani Y. (2016), «Gestion de la Diversité des Genres en Entreprise : Enjeux RH et Gains Economiques Potentiels », 2e édition du Colloque National « Genre et Autonomisation par le Travail : Aspects juridiques et économiques », le 10 Mai 2016, Faculté des
- Sciences Juridiques, Economiques et Sociales – Ain Chock.
- Cherkaoui A. et Bennis-Bennani Y. (2017), « La Norme ISO 26000 de la Responsabilité Sociétale des Organisations intègre-t-elle la question de la Diversité des Genres ? », N°4 de la *Revue des Etudes Multidisciplinaires en Sciences Economiques et Sociales-REMSES*, Janvier 2017.
- Cherkaoui A. et Jallal R. (2017), « Spécificités des pratiques RH socialement responsables au contexte des PME au Maroc : les enseignements d'une étude de cas », *Revue Question(s) de management*, 18, (3), 63- 77. DOI : 10.3917/qdm.173.0063.
- Cherkaoui, A. & Belgaid, A. (2018). *Effectivité des pratiques RSE communiquées par les entreprises marocaines au prisme de la gestion de la diversité : enseignements d'une étude de cas.*
- *Revue internationale des sciences de l'organisation*, 6(2), 141-181. doi:10.3917/riso.006.0141
- COM .2006. 136 : Communication de la Commission au Parlement européen, au Conseil et au Comité économique et social européen, « Mise en œuvre du partenariat pour la

croissance et l'emploi: faire de l'Europe un pôle d'excellence en matière de responsabilité sociale des entreprises », Bruxelles

- Cornet, Annie; Delhay, Christine (2006). «Gestion de la diversité : la nécessaire articulation entre l'économique et l'éthique ? », Lettre du management responsable, N°5, ESDES (École de commerce de l'université catholique de Lyon)
- Cornet, Annie ; Warland, Philippe (2008). GRH et gestion de la diversité, Paris, DUNOD, 147 p
- Cox T. ( 1993), Cultural Diversity in Organization: Theory , Research and Practice, Berrett-Koehler, San Francisco.
- Dlimi S. (2020), « Quelle alliance possible entre bonne gouvernance et stratégie RSE pour une meilleure performance dans la PME Marocaine », Revue Française d'Economie et de Gestion, Vol 1, Numéro 6.
- Dubrion, B. (2010). Gestion des ressources humaines et responsabilité sociale des entreprises : éclairer des évolutions nouvelles à la lumière de questionnements anciens. Management & Avenir, 39, 31-51.
- Ely, Robin; Thomas, David (2001). «Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes », Administrative Science Quarterly, Vol. 46, N° 2, p. 229-273.
- Freeman R. E. 1984. « Strategic Management: A Stakeholder Approach », Pitman, Boston.
- Frimousse S., Peretti J.-M. (2015), « Regards croisés sur Engagement RSE & performance », Question(s) de management 2015/1, n° 9, p. 65-89.
- Gauzente, Claire (2000). «Mesurer la performance des entreprises en l'absence d'indicateurs objectifs : quelle validité ? Analyse de la pertinence de certains indicateurs », Finance Contrôle Stratégie, Vol. 3, N° 2, p. 145-165.
- Georgopoulos, Basil; Tannenbaum, Arnold (1957). «A Study of Organizational Effectiveness », American Sociological Review, Vol. 22, N° 5, p. 534-540.
- Grimand, A., Vandangeon-Derumez, I. & Schäfer, P. (2010). Manager les paradoxes de la RSE: Le déploiement de la norme ISO 26000 dans une ETI. Revue française de gestion, 240, 133-148.
- Hansen, Gary; Wernerfelt, Birger (1989). «Determinants of Firm Performance : The Relative Importance of Economic and Organizational Factors», Strategic Management Journal, Vol. 10, N° 5, p. 399-411

- Heal, G. “Corporate Social Responsibility – An Economic and Financial Framework.” Columbia Business School; National Bureau of Economic Research (NBER) Retrieved December 2, 2009
- Hermont, Roger-Pierre; Joras, Michel (2007). «Le manager et la diversité », dans J.-M. Peretti, Tous Différents. Gérer la diversité dans l’entreprise, Paris, Editions d’Organisation, p. 145-154
- Humières, P. D., Chauveau, A., & Bébéar, C. (2004). Les Pionniers de l’entreprise responsable
- Mullenbach A, Gond Jean-Pascal. Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise. La Revue des Sciences de Gestion, Revue des Sciences de Gestion, 2004, pp.93-116.
- Mullenbach, A. (2007). L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociétale des entreprises. La Revue des Sciences de Gestion, 223, 109-120.
- Milliken, Frances; Martins, Luis; Morgan, Hal (1998). «Explaining organizational responsiveness to work-family issues: The role of human resource executives as issue interpreters», Academy of Management Journal, Vol. 41, N° 5, p. 580-592.
- Morin, Estelle; Savoie, André; Beaudin, Guy (1994). L’efficacité de l’organisation : théories, représentations et mesures, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 158 p.
- Penrose, Edith (2009). The Theory of the Growth of the Firm, Oxford, Oxford Univ. Press, 304 p.
- Tywoniak, Stéphane (1998). «Le modèle ressource et compétence : un nouveau paradigme pour le management stratégique », dans H. Laroche, J.-P. Nioche, Repenser la stratégie, Paris, Vuibert, p. 166-204.
- Suchman, Mark.C. (1995). «Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches », The Academy of Management Review, Vol.20, N°3, p. 571-610
- Barth, Isabelle (2007). «Le management de la diversité : axe stratégique urgent et important ou nouveau pari de Pascal pour les organisations contemporaines ? », XVIème Congrès de l’A.I.M.S., Montréal, 6-9 Juin 2007, 25 p
- Scott, W. Richard (2003). Organizations: Rational, Natural and Open Systems, (5th edition), Englewood Cliffs, Prentice-Hall, 430 p.
- Pfeffer, J.; Salancik, Gerald R. (1978). The External Control of Organizations, Stanford, Stanford Business Classics, 300 p.



- Arthur, Michelle; Cook, Alison (2003). «The relationship between work-family human resource practices and firm profitability: A multi-theoretical perspective», *Research in Personnel and Human Resource Management*, Vol. 22, p. 219-252
- Tajfel, Henry; Turner, John (1986). «The social identity theory of intergroup behavior ». dans S. Worchel, W. Austin, *Psychology of intergroup relations*, Chicago, Nelson-Hall, p. 7-24.
- Lazega, Emmanuel (2008). «Théorie de la coopération entre concurrents : Organisation, marché et analyse de réseaux», dans P. Steiner et F. Vatin, *Traité de Sociologie Economique*, Paris, P.U.F., «Quadrige », p.1-816.
- Cmig (2012). *Critical Management Studies Interest Group of the Academy of Management*, [http : //group.aomonline.org/cms/](http://group.aomonline.org/cms/)
- Iwu-Egwuonwu, Dr. Ronald Chibuiké and Iwu-Egwuonwu, Dr. Ronald Chibuiké, *Does Corporate Social Responsibility (CSR) Impact on Firm Performance? A Literature Evidence* (August 16, 2010).
- Poddi, L., & Vergalli, S. (April 20, 2009) “Does Corporate Social Responsibility Affect Firms’ Performance?”. Discussion Paper n. 0809. EconPapers. Retrieved December 19, 2009
- Martin, G. C. (2014). The Effects Of Cultural Diversity In The Workplace. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 9(2), 89–92.
- Adler, N. J. (2002). *International Dimensions of Organizational Behaviour*, 4th Edition, McGill University, South-Western, Thomson Learning, pp.105-131.
- Kamal, Y. & Ferdousi, M. M. (2009). *Managing Diversity at Workplace: A Case Study of hp*. *ASA University Review*. 3(2), 157-170.
- Mangos, N., & O’Brien, P. (July 19, 2000). “Investigating Social Responsibility Reporting Practices of Global Australian Firms and how those Practices Enhance Economic Success.” A Paper presented at the Second World Congress of Business, Economics and Ethics, at the International Society of Business, Economics and Ethics. Retrieved August 25, 2009
- *diversité dans l’entreprise*, Paris, Editions d’Organisation, 312 p.
- Wood, D. J. (1991). Corporate Social Performance Revisited. *The Academy of Management Review*, 16(4), 691–718
- Zsolnai, L. (2006) “Competitiveness and Corporate Social Responsibility.” FEEM Working Paper No. CRS 2.2006. Social Science Research Network (SSRN). Retrieved December 9, 2009, from [http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract\\_id=984774](http://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=984774)

## **Articulation travail-famille : De la nécessité d'une perspective selon le genre au Maroc**

FARAH, Asmaa

Université Sultan Moulay Slimane, Maroc

[Farah.asmae@gmail.com](mailto:Farah.asmae@gmail.com) [a.farah@usms.ma](mailto:a.farah@usms.ma)

### **Résumé**

La participation des femmes au marché du travail en plus de leur rôle familial a posé la question de l'articulation entre les temps sociaux et de ses implications professionnelles et en particulier en termes d'évolution de carrière.

La question de l'articulation travail-famille est à notre sens un axe important à prendre en compte quand on a l'ambition de mettre en place une politique d'égalité professionnelle et de façon plus globale une politique de gestion de la diversité.

Dans ce cadre, nous porterons le regard dans ce papier sur l'aspect genré de la problématique de l'articulation travail-famille en analysant le vécu des femmes cadres. À travers une étude qualitative auprès d'un groupe de femmes on a pu soulever les différences existantes en termes d'arrangements des temps et mettre la lumière sur un événement qui marque leur carrière à savoir la maternité.

**Mots clés :** articulation travail-famille, genre, égalité professionnelle, femmes cadres

### **Introduction**

L'éducation et le travail sont des atouts d'émancipation dans les relations hommes-femmes importants mais insuffisants (Terrail, 1995). Boufartigue (2001) explique justement qu'il ne suffit pas que les femmes possèdent un excellent diplôme pour que leur carrière s'aligne naturellement sur celle des hommes. Car s'y oppose la logique encore très forte de la division sexuelle du travail .

En second lieu, les modèles divergents du travail des femmes, ainsi que la prévalence des mariages homogames, suscitent des inquiétudes sur les risques d'un éventuel renforcement des inégalités sociales (Kalliath, 2011) et pose la question de l'égalité professionnelle et de sa prise en compte par les organisations.

La participation des femmes au marché du travail en plus de leur rôle familial a posé la question de l'articulation entre les temps sociaux et de ses implications professionnelles et en particulier en termes d'évolution de carrière.

Dans ce sens, nous essayerons de montrer l'importance de la prise en compte de la problématique de l'articulation travail-famille dans la politique RH. Nous allons mettre sous la lumière le vécu en termes d'articulation travail-famille des femmes cadres et comment cela pourrait impacter leurs carrières.

Le besoin d'articuler entre les deux vies est devenue une attente de plus en plus présente chez différentes catégories de salariés et particulièrement les femmes (Farah et Bouville,2019).

La question de l'articulation travail-famille est à notre sens un axe important à prendre en compte quand on a l'ambition de mettre en place une politique d'égalité professionnelle et de façon plus globale une politique de gestion de la diversité.

Nous présenterons dans un premier temps les fondements théoriques de la perspective conflictuelle entre travail et famille en mettant l'accent sur l'interaction entre carrière et famille chez les femmes. Ensuite nous allons présenter les résultats de notre travail relatif au vécu des femmes cadres en termes d'articulation travail-famille et les effets que la famille peut avoir sur leur carrière.

## **1. Perspective genrée de l'articulation travail-famille**

L'accès de la femme à la sphère de travail a conduit à une réallocation de son temps et à des changements dans son implication dans le ménage, donnant lieu à l'émergence d'un questionnement sur la répartition des rôles au sein de la famille et sur l'articulation entre les sphères de vie.

Plusieurs théories sont mobilisées pour expliquer la facette conflictuelle de cette articulation dont notamment la théorie de l'identité et celle des rôles que nous expliquerons en ce qui suit.

### **1.1 Fondements théoriques du conflit travail-famille : Théorie de l'identité et théorie des rôles**

La théorie de l'identité est une théorie microsociologique qui relie les attitudes personnelles (ou les identités) au comportement individuel. L'identité peut être définie comme la réponse personnelle à la question « Qui suis-je ? ». Par exemple, les identités familiales pourraient inclure ceux du 'conjoint' ou 'parent'. Elles influencent le comportement dans la mesure où chaque rôle est associé à un ensemble de sens et d'attentes de soi.

Stryker (1980) stipule que chaque individu a justement une identité, cela veut dire « une désignation de positions intériorisées » pour chacune des positions ou rôles qu'il joue au sein de la société. Il a ainsi une « *identité de rôle* ». Elle inclut tous les sens que la personne se donne en jouant ce rôle et qui sont le résultat de la culture et la structure sociale. Dans ce cadre, Dubar (1991), en parlant du travail de la femme, fait largement place à la famille et à la « dynamique » des rapports entre travail et famille, écrivant dans son livre « La Socialisation » : « l'activité féminine peut rester déchirée entre les rôles de mère/épouse et de femme active/professionnelle, cette déchirure n'implique pas l'attitude de retrait de la sphère du travail, elle peut au contraire stimuler l'invention de stratégies de carrière complexes tenant compte de manières diverses de celle du conjoint ».

Dans le même sens, la théorie des rôles structurels et fonctionnels considère le rôle biologique fondamental de l'homme comme étant le rôle au travail et la femme le rôle au foyer (Parsons, 1954). Cela mène vers une perspective déterministe en mettant l'accent sur une « séparation des sphères de vie » (Grzywacz et Marks, 1999).

Conformément à cette théorie, le conflit travail-famille se produit parce qu'il y a 'un conflit inter-rôles dans lequel les demandes d'une sphère sont incompatibles avec les demandes de l'autre'. La théorie des rôles stipule aussi que la multiplication des rôles mène vers un conflit car il devient difficile d'être performant dans tous les rôles. Cela est dû aux demandes conflictuelles de temps, au manque d'énergie ou à des comportements incompatibles entre les rôles (Greenhaus et Beutell 1986 ; Kahn et al. 1964).

Dans cette perspective, les individus sont dans un jeu à somme nulle dans lequel les ressources dépensées dans une sphère sont soustraites de l'autre sphère, faisant en sorte de diminuer la qualité du rôle dans la sphère recevant moins de ressources (Gutek et al, 1991). Ainsi, plus l'individu occupe de rôles, plus il aura une tension de rôle et des expériences surchargées (Hui-Ying Tsai, 2008).

Dans la vision de ces deux théories, la femme salariée aurait tendance à vivre plus de conflit travail-famille vu que dans sa construction identitaire la famille occupe une place plus importante et que le rôle social attendu d'elle est en premier celui de mère et épouse.

La question ainsi du genre se pose fortement dans ce cadre et cela à deux niveaux. En premier on peut se poser la question sur son effet sur la nature de l'articulation travail-famille et en deuxième lieu sur sa prise en compte par l'entreprise dans un objectif de favoriser l'égalité professionnelle et la diversité.

## 1.2 Le genre comme déterminant de l'articulation travail-famille :

Les relations de genre sont définies comme des mécanismes, particuliers à chaque culture, qui déterminent les fonctions et les responsabilités assignées aux uns et aux autres. Les implications dans la vie quotidienne sont multiples : répartition du travail domestique et des responsabilités familiales, éducation et opportunités de promotion professionnelle, insertion dans les instances du pouvoir et de décision, *etc.* (Meyfret, 2012).

Plusieurs auteurs ont travaillé sur les déterminants de l'articulation travail-famille. Parmi les attributs personnels de l'individu qui influencent l'articulation, le genre est la caractéristique la plus souvent citée (Lachance et al 2004).

De nombreuses études (Tremblay, 2003 ; Frone et al, 1992 ; Duxbury et Higgins, 1991, Kossek et Ozeki, 1998) assurent que les femmes sont plus touchées par la problématique du conflit que les hommes. Farah et Bouville (2019) dans un essai de typologies des cadres au regard de l'articulation travail-famille ont trouvé un résultat qui va dans le même sens.

Partant de là, Gutek *et al.* (1991) ont proposé deux perspectives du conflit. La perspective rationnelle, où l'on considère qu'il n'y a pas de différence entre les hommes et les femmes. Ainsi, plus un individu consacrera du temps au travail ou à la famille, plus il vivra un conflit. La deuxième perspective est dite "selon le genre" ou perspective genrée et prend en considération la perception des rôles traditionnellement tenus par les hommes et les femmes. Le tableau ci-dessous résume ces deux perspectives :

*Tableau 1: Vision "rationnelle" du conflit emploi-famille versus une perspective axée sur le genre, selon Gutek et al. (1991)*

Perspective rationnelle	Perspective selon le genre
<ul style="list-style-type: none"> <li>– Plus un individu (homme ou femme) passe de temps au travail, plus le conflit emploi-famille sera fort.</li> <li>– Comme les hommes passent plus d'heures au travail que les femmes, ils ressentent davantage le conflit emploi-famille</li> <li>– Plus un individu (homme ou femme)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– à un nombre d'heures équivalent passé au travail, les femmes ressentent davantage le conflit emploi-famille que les hommes</li> <li>– A un nombre d'heures équivalent passé à s'occuper de leur famille, les hommes ressentent davantage le conflit famille-emploi que les femmes</li> <li>– Pour les hommes, le nombre d'heures passées au travail n'a pas de lien avec le</li> </ul>

<p>consacre de temps à ses activités familiales, plus le conflit famille-emploi sera fort</p> <p>– Comme les femmes passent plus d’heures à s’occuper de leur famille, elles ressentent davantage le conflit famille-emploi</p>	<p>conflit emploi-famille, mais le nombre d’heures passées à s’occuper de sa famille a un impact sur le conflit famille-emploi</p> <p>– Pour les femmes, le nombre d’heures passées à s’occuper de leur famille n’a pas de lien avec le conflit famille-emploi, mais le nombre d’heures passées au travail a un impact sur le conflit emploi-famille.</p>
---	---

Le genre est donc pris en compte comme déterminant dans la perception que nous avons de l’articulation travail-famille mais aussi dans la manière de la gérer (Carlson, 2007 ; Tremblay 2004).

### **1.3 Femmes cadres-femmes partagées ?**

Les attentes des cadres vis à vis de leur carrière professionnelle ont évolué au cours des dernières décennies, dans le sens d’une volonté accrue d’équilibre entre travail et hors-travail (Derr et Teissier, 2001 ; Thévenet, 2001)

La nécessité d’écrire une théorie spécifique afin d’appréhender et de comprendre la carrière des femmes est avancée depuis longtemps par de nombreux auteurs (Kanter, 1977 ; Larwood et Gutek, 1987 ; Marshall, 1989 ; Powell et Mainiero, 1992 ; Sullivan, 1999). En effet, l’une des évolutions qui ont énormément marquées le statut de cadre est la féminisation.

#### ***1.3.1 La carrière peut-elle être au féminin ?***

Plusieurs chercheurs ont essayé d’étudier les spécificités des femmes et les contraintes qu’elles peuvent rencontrer dans un monde de travail qui était à la base masculin (Belghiti-Mahut & Landrieux-Kartochian, 2008 ; De bry, 2005 ; Gresy & Dole, 2011 ; Guyon, 1996 ; Laufer, 2008 ; Maruani, 2006).

Quand il s’agit de carrière des femmes, la logique de la division sexuelle du travail reste problématique dans l’accès des femmes à certains postes (Bouffartigue et Gadéa, 2000). De Singly (1987) a considéré que le mariage peut être un handicap pour la carrière des femmes qualifiées alors qu’il peut être un avantage pour les hommes. Une vingtaine d’années après, Bastid (2007) a trouvé un résultat similaire en travaillant sur une population de cadres français.

L'un des moyens pour les hommes pour concilier travail et famille est de se faire aider par leurs épouses pour s'occuper de la vie familiale.

Ainsi, comme l'avait précisé Maruani (2002), le paradoxe de la situation des femmes dans le marché d'emploi provient du fait que la montée de leur activité ne s'accompagne pas d'une baisse des inégalités entre hommes et femmes en termes de statut social.

Le problème qui a toujours persisté vient de la nature de l'investissement temporel des femmes. Selon Gadéa et Manny (2000) les femmes travaillent moins longtemps que leurs collègues et cela a pour cause les contraintes de leur double journée, la nature de l'activité professionnelle moins chronophage et enfin leur distance plus grande du modèle de réussite "sociale" par la carrière..

L'émergence des travaux sur les carrières féminines ou encore la carrière au regard du genre a ouvert le champ de réflexion autour de la problématique qui revient en traitant de la différence femmes/hommes à savoir celle de la conciliation travail-famille.

Dans le contexte marocain, Sahraoui (2010) a essayé d'aborder la carrière des femmes en travaillant sur la question du plafond de verre. L'un des résultats qu'elle a trouvé est l'effet de la famille sur l'ascension des femmes cadres. Au Maroc, l'intégration de la femme dans le marché de l'emploi s'est faite non pas à la place de ses responsabilités du foyer mais en plus de celles-ci. Si la société accepte les responsabilités professionnelles des femmes cadres, toute faille dans la gestion du foyer est imputée à la mauvaise gestion de la femme. Ainsi, on accepte son évolution dans la hiérarchie tant que son foyer tient la première place dans son ordre de priorité (Sahraoui, 2013).

Au-delà des carrières féminines, Kanter (1977) a introduit la question du genre dans les organisations. Aujourd'hui, on étudie non seulement la carrière féminine mais plus globalement la carrière au regard du genre. Les travaux notamment de Bastid (2004) et de Cornet et Grodent (2012) vont dans ce sens.

### ***1.3.2 Comment s'articule carrière-famille ?***

Faire carrière pour un cadre, implique de s'engager dans des fonctions de manager et exige disponibilité et mobilité. Ces deux « compétences » dépendent en grande partie de la configuration familiale où les rôles sont bien souvent inégalement répartis entre hommes et femmes. Pour Pochic (2005) vouloir comprendre les carrières des cadres sans prendre en compte la dimension familiale et privée semble être une gageure, alors que l'accès aux postes

à responsabilités repose à la fois sur une disponibilité extensive mais aussi sur une acceptation de la mobilité géographique qui accompagne souvent le changement de poste.

Laufer (2005) stipule que les femmes cadres étant plus souvent dans des couples à double carrière (comparé aux hommes cadres), cela peut les conduire à faire des compromis, en termes de mobilité et de disponibilité, par rapport à la carrière de leur conjoint. Au regard des difficultés spécifiques auxquelles elles sont confrontées, les femmes cadres peuvent s'inscrire elles-mêmes dans des stratégies d'auto-exclusion des sphères dirigeantes. Par exemple, faire le choix de « l'équilibre travail-famille » peut les conduire à se diriger vers des modèles de carrière moins valorisés (Laufer et Fouquet, 2001, 1997 ; Laufer, 1998 ; Méda, 2001).

L'équilibre de vie a été cité comme un indicateur de succès de carrière important pour les femmes dans le travail de Bastid (2009). Elle a souligné également que la question de la conciliation entre la carrière et la sphère privée est abordée de manière plus systématique et plus importante par les femmes que par les hommes, notamment en ce qui concerne la maternité et le fait d'avoir des enfants (Bastid, 2003). Belghiti-Mahut et Landrieux-Kartochian (2008) ont montré que le nombre d'enfants a un effet négatif sur la carrière des femmes et un effet positif sur celle des hommes. L'agonie des femmes émane toujours de leur besoin de faire des choix entre carrière et famille, alors que les deux sont importants pour elles.

On pourrait ainsi dire que la conciliation de la vie professionnelle et de la vie familiale les femmes pourrait peser sur les orientations de carrière des femmes. La carrière des femmes semble inscrite « dans une logique d'anticipation » d'un nouveau rôle, celui de mère.

De façon plus générale, il y a un nombre important d'études empiriques qui indiquent que la femme plus que l'homme prend les responsabilités du travail non rémunéré dans la famille (Daly *et al.*, 2008). Cela fait que la femme se retrouve en face de ce que nomment les sociologues appellent « la double journée du travail ». Pour de Singly (1987), elles ont à mener la difficile « gestion ordinaire de la vie en deux » au prix d'une compression de leurs trois temps de vie, temps libre, temps familial et temps professionnel.

Au Maroc, le livre de Aicha Belarbi « Le salaire de Madame » était l'un des premiers à évoquer cette notion à travers l'étude qu'elle a menée auprès d'hommes et de femmes de différentes catégories socio-professionnelles. Elle a trouvé que le travail de la femme ne l'a pas du tout libéré de la responsabilité du ménage. Dans une recherche exploratoire sur le sujet, Farah et al



(2013) ont trouvé que le travail de la femme a changé la place symbolique que la femme occupait au passé mais sans changer ses responsabilités.

Ce résultat ne peut pas être généralisé car la situation peut changer d'un foyer à un autre. Toutefois, la femme continue à jouer la majorité des rôles traditionnels à côté de son travail en dehors du foyer : l'éducation des enfants, les affaires ménagères, la scolarité, etc.

Dans la suite de ce papier nous essayerons de mettre le regard sur la situation des femmes cadres dans le contexte marocain pour voir comment est vécu l'articulation entre leurs rôles.

## **2. Articulation travail-famille et égalité au Maroc : le rôle du genre**

Ce deuxième chapitre est consacré à présenter les résultats d'une étude qualitative auprès de femmes cadres pour comprendre leur vécu en termes d'articulation travail-famille.

Avant de présenter ces résultats, il est important de souligner que le Maroc a fait un ensemble de changements réglementaires dont l'objectif est de favoriser l'égalité femmes-hommes. L'article 19 de la constitution marocaine proclame cela de façon claire, le code du travail et celui de la famille ont pris aussi en considération cet objectif. En plus, le Maroc a mis en place une Stratégie Nationale pour l'Équité et l'Égalité entre les sexes. Dans ce cadre, le Ministère de la Modernisation des Secteurs Publics au Maroc a élaboré en 2006 un programme stratégique à moyen terme d'institutionnalisation de l'égalité entre les sexes dans le secteur de l'administration publique.

En 2022, le ministère de l'emploi a mis en place un dispositif en faveur de l'intégration de l'égalité professionnelle au sein des entreprises à travers la formation d'experts en égalité professionnelle dont le rôle est d'accompagner les entreprises marocaines pour la mise en place des pratiques en faveur de l'égalité professionnelle.

Toutefois, malgré l'ensemble de ces efforts, c'est la femme qui assume dans la majorité des cas la responsabilité du foyer. Cette situation est probablement plus contraignante quand il s'agit d'une femme cadre.

Les éléments présentés dans cette partie sont des résultats d'une étude qualitative menée auprès d'une vingtaine de femmes cadres mariées. Nous nous sommes basées sur un guide d'entretien pour réaliser des entretiens individuelles qui ont été enregistrés et retranscrits. Les résultats ont été soumis par la suite à une analyse de contenu thématique.

## 2.1 Conflit de temps et inégalité de genre dans le partage des tâches

Le premier résultat de notre étude concerne la nature de l'articulation entre travail et famille, il apparaît justement que les femmes ont tendance à vivre un conflit travail-famille. La majorité des femmes interviewées ont cité les difficultés qu'elles ont eues durant certaines périodes de leurs vies à concilier entre leurs différentes responsabilités et l'effort qu'elles doivent faire en terme de gestion de temps pour dépasser certaines situations.

Le résultat que nous avons trouvé peut principalement être expliqué par le partage inégalitaire des tâches domestiques. La répartition traditionnelle des rôles est encore présente malgré le progrès de la société marocaine.

Les tâches domestiques sont une activité principalement féminine et consommatrice de temps d'où un conflit de temps. Cette répartition de temps "genrée" est ainsi dû à la prise en compte par les femmes des préoccupations familiales : les communications avec les enfants ou le conjoint, la planification ou la réalisation de tâches domestiques ou administratives, la gestion des imprévus liés aux enfants ou encore l'absence en cas de maladie des enfants.

Des exemples illustrant ce vécu ont été cités par certaines femmes rencontrées :

*« quand mon enfant est malade c'est moi qui prend souvent un congé pour rester avec lui...mon mari a un poste qui ne lui permet pas de faire de même , en plus je saurai comment gérer mieux que lui » Cas 2*

*« évidemment que c'est moi qui m'occupe de la maison ..il m'aide mais plus sur le volet financier ! » Cas 15*

Ainsi pour pouvoir arriver à un certain équilibre, ces femmes doivent investir dans la délégation de certaines tâches pour rester le plus possible concentrées sur leur carrière :

*« il est normal quand on veut réussir les deux vies de faire un effort supplémentaire et de payer le prix de ce choix !»*

Dans le même sens, une femme (8) nous explique : *« je pense que pour pallier à ma situation il faut avoir des gens pour m'aider au quotidien ».*

Elles ont fait référence au personnel (chauffeur, femme de ménage) qui peut aider à concilier entre leurs deux vies.

Les femmes qui parlent d'équilibre le présente ainsi comme le résultat de certains efforts : un effort individuel et un travail sur soi pour dépasser en premier lieu les exigences de la société

et en second lieu « les habitudes des conjoints » en faisant référence à la représentation que les hommes gardent encore du rôle féminin.

Dans la société marocaine, on fait porter à la femme qu'elle soit salariée ou pas la responsabilité du ménage : « *Même quand il s'agit de déléguer cela à une femme de ménage, c'est de ma responsabilité de la "recruter" et de faire le suivi avec elle. mon mari me laisse cela automatiquement et s'attend à ce que tout soit géré par mes soins* » cas 3.

Les différents verbatims montrent ainsi l'emprise du rôle social qu'on attend de la femme ce qui crée une répartition inégalitaire des tâches domestiques.

La question du rôle social est d'autant plus importante dans un contexte comme celui du Maroc du fait que la femme se voit encore octroyée toute la responsabilité du ménage ( ou presque) et que la répartition des tâches au sein du foyer est loin d'être égalitaire

## **2.2 La maternité: The switch factor**

La maternité engage la femme dans la période avant et après l'arrivée d'un enfant. Avant l'arrivée au monde d'un enfant, selon l'état de santé de la femme cadre, tomber enceinte peut causer une baisse de sa productivité ou du moins de sa présence physique surtout chez les femmes qui ont des complications.

Parmi les cas rencontrés, 3 femmes ont dû arrêter le travail quelques mois pendant la période de grossesse. L'une d'elle, le cas 20, a dû prendre deux mois avant l'accouchement et 4 mois de congé de maternité ce qui a fait un cumul de 6 mois loin de l'entreprise.

Une autre femme nous a expliqué qu'elle a pris 1 an après l'accouchement vu que son entreprise ( secteur bancaire) lui permettait cela : « *j'avais envie de passer un maximum de temps avec mon enfant car je n'avais personne de la famille qui peut m'aider et vu que c'était possible j'ai profité de cet avantage* ».

Les entretiens montrent aussi que l'une des décisions que les femmes peuvent prendre pour garder une bonne articulation travail-famille est de reporter ou retarder la maternité. Spécialement quand elles sont en début de carrière.

« *Pour le moment ma priorité c'est d'évoluer, si je tombe enceinte ça risque de poser problème* » Cas 7

« *Non je n'ai pas encore d'enfants, Dieu merci (rire)..sinon je ne saurai pas comment m'en sortir ! On s'est mis d'accord avec mon conjoint que cela va attendre un peu..* »

La maternité inquiète aussi les femmes qui n'ont pas encore d'enfants : « *pour le moment on ne compte pas avoir d'enfants c'est un choix consensuel avec mon mari. Ma situation professionnelle ne me permet pas d'avoir d'enfants et lui comprend* » -cas 3

La décision d'avoir un enfant est justement l'une des décisions personnelles les plus critiques au sein d'un couple. Si l'homme n'est pas énormément affecté par l'arrivée de l'enfant, la femme a un enjeu important vu que la maternité peut être un tournant dans sa carrière. En plus de la présence d'enfants, leur nombre aussi est un facteur important.

La spécificité biologique de la femme à pouvoir mettre au monde un enfant se pose ainsi dans ce cadre comme une contrainte qui peut impacter sa carrière. La période post-maternité a été difficile dans beaucoup de cas étudiés. Elle peut devenir une période de doute et de remise en question de la carrière. Plusieurs femmes ont pensé à changer leur chemin de carrière suite à la naissance d'un enfant. Trois parmi elles ont cherché un poste dans le secteur public et la quatrième a lancé sa propre entreprise avec la perspective de laisser le salariat pour avoir plus de flexibilité en termes de temps.

« *Il faut aussi dire que pour la vie du couple le bébé change à 100% la vie de la femme alors que le mari continue à vivre sa vie de façon normale ! Pour lui le stress de la femme est normal...elle devient maman et donc doit assumer son rôle.. Il y a certains couples qui s'entraident sur tout mais c'est rare* » cas 13

La différence en termes d'investissement temporel des hommes et des femmes, a un poids plus important quand il s'agit des femmes cadres et cela pour deux principales raisons : Premièrement, au moment où la carrière des hommes repose largement sur la disponibilité de leurs épouses, les femmes cadres sont rarement dans une situation analogue.

## **Discussion**

Plusieurs facteurs entrent en jeu dans la détermination des carrières des individus comme le poids des stéréotypes et des normes organisationnelles dites "masculines", les discriminations indirectes et systémiques existants dans les structures et politiques de GRH, les rôles sexués et la distribution des tâches familiales et parentales entre hommes et femmes (Bastid, 2004; Charbeau, 2009; Laufer & Fouquet, 1997; Moss-Kanter, 1977, Grodent et Cornet, 2012).

Cette relation entre rôle social et carrière passe justement à travers la nature de l'articulation qui se fait entre les sphères. Ainsi, une personne ayant des exigences familiales et sociales très

élevées risque d'être moins disponible pour son travail et cela affectera son évolution hiérarchique.

D'ailleurs, même en France et malgré l'évolution de la répartition des tâches, les enquêtes de l'INSEE montrent que les tâches ménagères continuent à être une contrainte majoritairement féminine. La nouvelle redistribution des rôles se fait ainsi en gardant le modèle traditionnel en background.

Deuxièmement, dans l'entreprise l'évaluation se fait avec les mêmes critères et on exige des femmes et des hommes la même performance. C'est justement pour répondre à ces exigences et afin de montrer qu'elles ne sont pas moins engagées que les femmes cadres vont devoir faire plus d'effort.

Enfin , parmi les cas rencontrés, deux analysaient la possibilité de passer du secteur privé vers le secteur public pour pouvoir concilier entre les deux sphères. Une autre a changé de métier. Cette observation rejoint celle de Laufer (2005) qui constate que les femmes adoptent plus aisément d'autres formes d'emploi ou de temps de travail pour arriver à l'équilibre.

## **Conclusion**

La féminisation du travail au Maroc s'est développée à partir des années 80. Il est donc normal que l'arrivée des femmes sur le marché du travail ne soit pas encore bien préparée. Nous reconnaissons tout de même que le pays est en train de faire des efforts dans ce sens, notamment à travers l'adoption en 2006 de la « Stratégie nationale pour l'Égalité et l'Équité entre les sexes ».

Toutefois, ces efforts ne peuvent pas donner leurs fruits immédiatement et donc c'est sur les épaules des individus que repose le poids de la gestion de l'interaction entre vie professionnelle et vie familiale.

Les responsabilités de la famille pèsent principalement sur la femme. Elle y consacre plus de temps et d'énergie que l'homme ce qui crée un conflit travail-famille chez la femme cadre.

Ainsi, entre un métier nécessitant un fort engagement, une société qui met souvent le poids du ménage sur les épaules de la femme et un absence des pratiques de conciliation, les femmes cadres vivent plus un conflit travail-famille que les hommes.

Dans ce sens, il serait judicieux d'intégrer les pratiques de conciliation travail-famille afin de favoriser l'égalité professionnelle et permettre aux femmes et aux parents de façon plus globale d'équilibrer entre les différentes sphères de vie.

Prendre en compte l'articulation travail-famille pourrait ainsi permettre une meilleure égalité professionnelle mais aussi contribuer à plus de bien-être au travail. Il s'agit ici d'un axe de recherche qu'il serait intéressant d'explorer.

## **Bibliographie**

Bastid, F. (2009). Que signifie « réussir sa carrière » pour un cadre aujourd'hui ? Entre approche subjective et subjectivisme. *Humanisme et Entreprise*, 291(1), 1-21..

Bastid, F. (2008), « Au-delà du genre, l'équilibre vie professionnelle / vie privée facteur de diversité des carrières des femmes et des hommes cadres », CEROG IAE Aix-en-Provence.

Barrere-Maurisson, M.A. ( 2012), La mesure du travail dans la famille : création, définition et mesure du travail parental. *Mesures et démesures* , Janvier 2012, Bruxelles, Belgique.

Belarbi, A. (1993), *Le salaire de Madame* , Éditions Le Fenec

Boufartigue P. Et Gadea C., (2000), *Sociologie des cadres*, Edition La Découverte.

Dubar C. (1991), *La socialisation, construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin.

Greenhaus J.-H., Beutell N.-J.(1985), «Sources of conflict between work and family roles », *Academy of Management Review*, Vol. 10, No. 1, p.76-88.

Grodent, F. , (2012), « Les carrières professionnelles de cadres: regard croisé du genre et de l'âge », Colloque le Management de la diversité, consortium doctoral IAE Lyon -2012

Grzywacz, J.G & Nadine F. Marks, N.F..(1999), *Reconceptualizing the Work-Family Interface: An Ecological Perspective on the Correlates of Positive and Negative Spillover between Work and Family*, CDE Working Paper No. 99-03 (1999)

Kahn M., Wolfe D., Quinn R., Snoek J., Rosenthal R. (1964), *Organizational stress : studies in role conflict and ambiguity*, John Wiley, New York

Kalliath and al.(2011), "When Work Intersects Family: A Qualitative Exploration of the Experiences of Dual Earner Couples in India " *South Asian Journal of Management* 18. 1 (Jan-Mar 2011): 37-59.

Farah A , Bouville G., (2019), « Articulation travail-famille : Une typologie des attentes des cadres dans le contexte marocain », 30<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH , 13 au 15 Novembre à Bordeaux, France

Farah,A.,Bentaleb,C. Falcoz,C. (2013), Articulation travail-famille: d'une problématique théorique vers une exploration pratique. étude dans les entreprises marocaines, Université de Printemps de l'Audit Social, 2013

Lamboy, B. (2009). Soutenir la parentalité : pourquoi et comment : Différentes approches pour un même concept. *Devenir*, vol. 21(1), 31-60. doi:10.3917/dev.091.0031.

Landrieux-Kartochian S.(2005), L'intérêt managérial des démarches d'égalité professionnelle, un exemple de (ré)conciliation de l'économique et du social ?, 16<sup>ème</sup> Conférence de l'AGRH – Paris Dauphine – 15 et 16 septembre 2005

Laufer, J., Pochic, S., (2004) « Carrières au féminin et au masculin », *Les cadres au travail, Les nouvelles règles du jeu*, A. Karvar et L. Rouban (dir.), La Découverte, 2004.

Laufer,J. (2003), «Entre égalité et inégalités: les droits des femmes dans la sphère professionnelle », *L'Année Sociologique*, vol. 53, n° 1,2003b, p. 143-173.

Maruani, M. (2017), *Travail et emploi des femmes*. La Découverte, 2017

Maruani, M., Meron, M. (2012). *Un siècle de travail des femmes en France: 1901- 2011*. Paris: La Découverte.

Meyfret S. (2012), *Le coup de double carrière : une figure qui réinvente les frontières entre vie privée et vie professionnelle ?*. Editions Connaissances et Savoirs

Pailhe, A., Solaz, A., (2009), *Entre famille et travail : Des arrangements de couples aux pratiques des employeurs*, Paris, éditions La Découverte

Pochic, S. (2005), « Faire carrière : l'apport d'une approche en termes de genre . In: *Formation Emploi*. N.91, 2005. pp. 75-93

Sahraoui , D.,(2013) ,GRH et plafond de verre au Maroc : Pratiques et perceptions, Actes du 24<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, Paris

Sahraoui, D. et al.(2010), *Place de la femme cadre dans les entreprises marocaines : Essai de contextualisation*, congrès AGRH 2010

Saxena R. And Bhatnagar D. (2009), *Gendered Career Patterns within Dual Career Couples* , *Vikalpa*, volume 3 n°4, October-December 2009

Secrétariat d'Etat chargée de la Famille, de l'Enfance et des personnes handicapés, 2006  
Stratégie Nationale pour l'Equité et l'Egalité entre les sexes, par l'intégration de l'approche genre dans les politiques et les programmes de développement, 2006

Singly, F. (1987), Fortune et infortune de la femme mariée, sociologie de la vie conjugale, Paris, PUF, 1987

Stryker, S. (1980). Symbolic interactionism: A social structural version. Menlo Park, CA: Benjamin/Cummings Publishing Company.

Tremblay D –G. et al. (2010), Articulation emploi-famille : la présence d'enfants est-elle déterminante pour le soutien organisationnel ? Nouveau comportements, Nouvelle GRH? XXIème Congrès de l'AGRH – Du 17 au 19 Novembre 2010 RENNES/ saint Malo

Tremblay D –G. (2008), Conciliation emploi-famille et temps sociaux, Télé-Université Université du Québec à Montréal.

Valcour P . M. And Tolbert P . S. (2003), Gender, family and career in the era of boundarylessness: determinants and effects of intra- and inter-organizational mobility Int. J. of Human Resource Management 14:5 August 2003 768-787

Wayne,J.H., Grzyw Acz,J.G, Carlson,D.S , Kacmar, K.M. (2007), Work–family facilitation: A theoretical explanation and model of primary antecedents and consequences, Human Resource Management Review 17 (2007) 63–76

Hui-Ying, T. (2008), « Work-Family Conflict, Positive Spillover, and Emotions among Asian American Working Mothers », The University of Michigan

Terrail, J. (1995). L'essor contemporain de la scolarisation des filles et son interprétation. Dans : EPHESIA éd., La place des femmes: Les enjeux de l'identité et de l'égalité au regard des sciences sociales (pp. 586-590). Paris: La Découverte.



## **Multinationale et politique de gestion des ressources humaines : quelle(s) adaptation(s) aux différents contextes d'implantation ? le cas de la posture de régulation du fait religieux**

GUILLET Olivier, Université de Toulon, CERGAM, France

[olivier.guillet@univ-tln.fr](mailto:olivier.guillet@univ-tln.fr)

Volia Jean-Christophe, Université Catholique de l'Ouest, CEDAG, France

[jcvolia@gmail.com](mailto:jcvolia@gmail.com)

SAYDI Amina, Université Paris Cité, CEDAG, France

[saydi\\_amina@yahoo.fr](mailto:saydi_amina@yahoo.fr)

CHENIGLE Sarra, Université Gustave Eiffel et UPEC, LIPHA, France

[sarra.chenigle@yahoo.fr](mailto:sarra.chenigle@yahoo.fr)

### **Résumé**

Cette recherche s'intéresse à la question de la diffusion d'une politique RH entre la société mère et ses filiales en prenant appui sur le cas de la gestion du fait religieux au travail. Etant de nature purement théorique, cette recherche vise à proposer une modélisation des différentes stratégies en œuvre. A cet égard, elle propose d'associer deux concepts issus de la théorie néo-institutionnel : la théorie de l'édition d'une part et les stratégies institutionnelles d'autre part. Ainsi, elle pose comme proposition théorique que la diffusion d'une politique RH sur la question de l'expression religieuse au travail dépend d'une part du niveau de proximité entre les contextes des sociétés mères et filiales et d'autre part des pressions institutionnelles rencontrées par l'organisation.

### **Mots clés**

Fait religieux au travail, multinationale, diffusion, politique RH

## Introduction

Dans l'ouvrage "Management et religions" coordonné par Isabelle Barth en 2012, le Professeur Pierre-Yves Gomez proposait un programme de recherche en six points liant religions et management. Notre communication théorique s'intéresse à l'un de ces six axes en particulier : "diversité religieuse et adaptations organisationnelles". Pierre-Yves Gomez y invite les chercheurs à investiguer la façon dont une multinationale avec sa culture, sa stratégie, adapte ou non ses pratiques de gestion aux différentes "aires religieuses" où elle est implantée.

Par essence, une multinationale est implantée sur plusieurs continents sur lesquels s'exercent des croyances religieuses diverses, pour lesquelles le degré de religiosité des populations est variable. C'est le cas des principales multinationales françaises (Orange, EDF, Total, Vinci) dont on note la forte présence en Europe de l'ouest et de l'est, en Afrique, au Moyen-Orient ou encore en Inde.

En 2016, le Groupe Orange a lancé pour la première fois une démarche de consultation de ses parties prenantes, à l'international sur les sujets ayant trait à la diversité et à l'égalité professionnelle entre femmes et hommes (Volia, 2020). Plusieurs thèmes ont été abordés (égalité femmes-hommes, origine, handicap, âge, orientation sexuelle, opinions) avec différentes parties prenantes (salariés, comité exécutif, société civile, clients, ONG), dans six pays : France, Inde, Jordanie, Roumanie, Russie, Sénégal. Il s'agissait de comprendre l'importance et la priorisation de ces enjeux dans chaque pays, les attentes envers l'entreprise, ainsi que les facteurs clés de succès.

Les résultats furent pour le moins variables selon les pays. Ainsi, dans certains pays, l'orientation sexuelle est un sujet tabou et le curseur quant à l'égalité femmes-hommes n'est pas positionné au même niveau. La religion quant à elle, est un sujet sur lequel les managers manquent de repères en France alors que certains pays ont une religion d'État (Sénégal, Jordanie) à l'inverse des pays de l'ex-URSS.

La pratique religieuse des salariés est un sujet qui est de plus en plus pris en compte par les firmes (Honoré 2016 ; Gaillard, 2018). Mais les entreprises doivent également prendre en considération l'atmosphère religieuse au sein des sociétés civiles des états (Bennani et Barth, 2012), de façon plus complexe encore pour une multinationale (Volia, 2021). Ainsi,

Total a publié en 2017 le premier guide mondial sur le fait religieux (Vallat, 2018) pour l'ensemble de ses salariés dans les 130 pays où elle est présente.

Ces initiatives s'inscrivent dans le cadre des politiques proactives de gestion de la diversité mises en place par les grandes entreprises (Kirton, 2003). En effet, ces dernières voient la diversité comme un "*business case*", un atout stratégique dans une optique de satisfaction des parties prenantes, de réputation de l'entreprise. Pour servir ces desseins, les organisations pensent à long terme : elles adoptent une stratégie inclusive englobant l'ensemble de leurs processus RH (recrutement, paie, promotion...) et sur laquelle elles communiquent (Bender et Pigeyre, 2010 ; Barth, 2018).

Par exemple, nombre de multinationales françaises, tout en veillant à respecter la loi, véhiculent des valeurs autour de l'inclusion des diversités, de l'égalité entre les femmes et hommes, de la mixité, qui, bien souvent, rejaillissent sur le corps social, en étant à l'origine de prises de conscience individuelles ou collectives, voire de législation en France. Seulement, nous l'avons vu, en matière de diversité et d'inclusion, les priorités divergent selon les pays. Tous ne souhaitent pas véhiculer la mixité des genres au travail, tous n'ont pas la même approche du handicap ou de la religion (D'Iribarne, 2007).

Galindo et Zannad (2012, 2014) ont défini les différentes postures de régulation du fait religieux qu'adoptent les entreprises. La posture, traduite sous la forme de dispositifs de gestion, semble alors apparaître comme un facteur influençant les comportements managériaux (Guillet, 2022) - le manager pouvant, parfois, la transformer lors de sa diffusion afin de l'adapter à la situation locale (Guillet et al., 2022). Dans le cas de la France, la fonction publique est dans une posture de refus (Gaillard, 2019), alors que la grande majorité des entreprises oscillent entre déni et accommodement/aménagement. Cette posture est régulièrement questionnée en matière de port de signes visibles (Volia, 2021), voire de pratique, ce qui peut engendrer des déceptions, voire des départs (Gaillard, 2021 ; Chenigle et Grima, 2020). Nous pouvons penser que selon qu'elle adopte une posture permissive ou contraignante pour la pratique des salariés en France, une multinationale ne sera pas regardée de la même façon dans les pays où elle est présente. En effet, le sort des minorités dans un pays étranger influence le regard que porte le pays d'origine sur le pays d'accueil (N'Diaye, 2009). En cas de désaccord, une multinationale peut alors être contrariée dans ses objectifs d'attractivité et de performance commerciale.

Nous cherchons alors à travers cette communication théorique à comprendre de quelle façon une multinationale adapte sa politique de régulation du fait religieux au travail en fonction des pays où elle est implantée ?

Dans un premier temps, nous ferons un point sur les stratégies potentielles d'adaptation d'une politique RH à l'international pour une multinationale. Nous nous focaliserons sur le cas de la gestion du fait religieux. Ensuite, nous proposerons un cadre théorique explicatif des stratégies adoptées par les multinationales en matière de régulation de l'expression religieuse au travail.

## **1. Les particularités d'une politique RH pour une multinationale, à l'international, en matière de gestion de l'expression religieuse au travail**

Dans cette première partie, nous commencerons par présenter l'importance de la dimension interculturelle de la politique RH d'une multinationale (1.1) puis ferons un point sur une politique RH particulière de la multinationale : la gestion du fait religieux au travail (1.2).

### **1.1. La multinationale : naviguer dans l'interculturel à distance**

Une entreprise multinationale se caractérise par sa culture, souvent reliée à son pays d'origine, et son développement international, dans au moins deux pays distincts. Cela induit un management à distance tant géographique que culturel et psychique. Il peut donc y avoir de la distance entre les cultures, pratiques, etc. de la société mère et de ses filiales/succursales. Johanson et Vahlne (2009) émettent que la distance psychique entre les acteurs d'un réseau impacte la qualité des relations en son sein. En effet, deux pays dans des paradigmes opposés ou pour le moins divergents auront plus de difficultés à construire et entretenir des relations, fussent-elles commerciales. Cela tient notamment à la distance ou à la « barrière » entre ces pays qui peut être naturellement géographique, ou linguistique mais aussi institutionnelle (Pinot de Villechenon et al., 2021), voire administrative (procédures d'enregistrement de l'activité, droit fiscal) et politique, ce qui peut affecter la performance de l'entreprise (Lemaire et Milliot, 2014).

Cette distance peut également être culturelle (Shenkar, 2001 ; D'iribarne, 2003, 2014 ; Lemaire et al., 2012 ; Chanlat et Pierre, 2018), générant incertitude pour une entreprise abordant un marché étranger. Si elle dispose de bien plus de ressources humaines, matérielles et financières facilitantes qu'une PME dans le cadre d'un projet d'internationalisation, la multinationale

rencontre pour autant des difficultés. Différentes logiques institutionnelles – les organisations, l'état, les régions, les mœurs, la religion - se confrontent (Greenwood et al., 2009). Un processus d'internationalisation induit un croisement entre la culture organisationnelle, la culture originelle, et la culture nationale des pays d'implantation, source d'illusions multiples dans les rapports entre les structures (Shenkar, 2001). Elles portent tant sur l'analyse des causes d'une situation, la perception de l'égalité, la lecture des événements jalonnant le déroulement ou l'impression de stabilité de la relation, soumise à l'évolution des cultures dans le temps (Hall, 1983 ; Pinot de Villechon et al., 2021). On peut en déduire que si la culture d'entreprise impacte le comportement des salariés, l'inverse est également plausible : les comportements des locaux finissent par impacter la culture de l'entreprise, qui cherche à s'adapter au marché local. Or, la multinationale peut être amenée à agir dans des contextes culturels, religieux très différents – parfois même contradictoires. Le défi est de taille, tant pour la multinationale que pour ses partenaires dans le pays où elle s'implante, et qu'elle choisit fréquemment d'absorber (Kale et Singh, 2012 ; Saleh et Moalla, 2019). Sa politique RH se doit d'en tenir compte.

Afin de limiter les impacts éventuels de la diversité de séparation sur l'attribut (opinions, croyances, valeurs), des niveaux variables de formation et de la barrière de la langue, sur la performance et la circulation de l'information (Harrison et Klein, 2007 ; Moalla, 2011), les entreprises tendent à rechercher des pays d'accueil avec qui il existe une certaine proximité culturelle, facilitant la compréhension et la coopération. Pour réduire le risque lié à la distance psychique et culturelle entre l'entreprise et son pays d'accueil, l'entreprise s'étend sur le plan domestique avant de s'insérer progressivement sur des marchés proches géographiquement (Moalla, 2011). Toutefois, considérer simplement qu'une proximité naturelle existe entre certains peuples d'un même secteur géographique - Europe du Nord, Asie, Afrique – (Hofstede, 1980) serait réducteur et négateur des différences pouvant exister à l'intérieur de ces zones (Pinot de Villechon et al., 2021). L'exemple de la France ou de l'Espagne et des fortes différences existant au sein de leurs régions, à l'instar des différences entre les pays d'Europe de l'Ouest est en ce sens éloquent. Bien que proche géographiquement, le rapport à la religion y est très différent à titre d'exemple - sa manifestation et la manière de gérer la question religieuse également. Dans le même temps, si l'on ne peut nier l'existence de facteurs partagés sur une zone géographique donnée, il convient de ne pas oublier que cela ne s'explique pas par une simple proximité géographique. Ces facteurs peuvent être partagés par des ensembles sociaux éloignés géographiquement, mais faisant partie du réseau de l'entreprise, au sein duquel sont partagées connaissances, confiance et implication (Johnson et Vahlne, 2009).

Au regard de notre question de recherche, il nous paraît pertinent d'évoquer les travaux de Geert Hofstede en management interculturel, malgré les critiques dont ils font fréquemment l'objet autour des limites du concept de culture et de leur aspect ethnocentrique (Mayrhofer, 2017 ; Livian, 2013). Diriger le service du personnel de la multinationale IBM lui donnera la possibilité de mener une étude internationale sur les différences culturelles, valorisée par des données d'une grande richesse. Ses travaux ont donné lieu à plusieurs publications dans les années 1980. Parmi les conclusions de ses recherches, Hofstede (1991) propose notamment des éléments de définition de la culture parmi lesquels les symboles, les héros, les rituels et les valeurs. Pour Ferchakhi et Meskeh (2014, p.345) : « *les symboles forment la couche la plus superficielle, les valeurs sont au cœur de la culture, les héros et les rituels se situent entre les deux.* » Les individus sont ainsi programmés pour percevoir et interpréter ces manifestations à trois niveaux : individuel, collectif et universel.

Au niveau collectif, à l'échelle d'une nation, Hofstede, Hofstede et Minkov (2010) désignent six dimensions universelles servant à distinguer les cultures nationales selon les mœurs en vigueur dans la société et comprendre les comportements des individus qui en sont issus : la distance hiérarchique, le degré d'individualisme et de collectivisme, le degré de masculinité ou de féminité, le contrôle de l'incertitude, l'orientation à long terme ou à court terme, l'indulgence ou la sévérité. Si nous nous focalisons sur le cas de l'Afrique francophone, il n'est pas toujours possible d'observer une frontière claire entre vie privée et vie professionnelle, la soumission aux éléments naturels et le respect des anciens constituent une norme (Trompenaars et Hampden-Turner, 2003), le consensus et la satisfaction des parties prenantes sont fréquemment recherchés (Jackson, 1994). En outre, Delaye, Duru et Okomba (2011) nous apprennent qu'en Afrique francophone cohabitent trois systèmes de pensée : deux importés et paradoxaux (capitaliste et socialiste) et un local communautaire, traditionnel voire clanique. Cela s'avère source d'employabilité et d'opérationnalité accrue à terme pour des individus rattachés à l'un ou plusieurs de ces systèmes.

Ainsi, une multinationale devra par essence composer avec ces diversités, ce qui potentiellement influera sur sa politique RH tant sur le plan stratégique (représentations collectives locales et universelles, coexistence de trois systèmes de pensée) qu'opérationnel (dimensions de la culture). Notons que la politique RH d'une multinationale dépend aussi de son type d'implantation sur un nouveau territoire : acquiert-elle une nouvelle entreprise ? Leurs activités sont-elles similaires ? Ont-elles la même taille et la même performance ? Les mêmes procédures administratives et processus de décision ? Le fonctionnement de la

multinationale, et notamment le rapport entre la société mère et ses filiales/succursales, est donc fondamental. La politique RH devra alors articuler ensemble une multitude de facteurs et tenir compte de ces différences de contextes géographiques et culturels. Nous proposons, dans le cadre de cette communication, de nous intéresser à une politique RH particulière : la régulation de l'expression religieuse au travail.

## **1.2. La politique RH de régulation de l'expression religieuse : le cas des postures de régulation du fait religieux au travail des entreprises de culture française**

Plusieurs recherches françaises récentes se sont interrogées à propos des postures de régulation du fait religieux au travail. En effet, le fait religieux est un des axes de la gestion des ressources humaines et du management de la diversité (Benaïssa, 2019). Les entreprises peuvent gérer la diversité de façon proactive – prenant en compte la diversité dans la stratégie de recrutement et de rémunération de l'entreprise pour tendre vers plus d'égalité - ou réactive, c'est-à-dire dans l'urgence (Kirton, 2003). Dans le cas des multinationales françaises et américaines, on observe le plus souvent des politiques proactives de gestion de la diversité, qui depuis quelques années tendent vers une approche inclusive de toutes les diversités (Barth, 2018 ; Volia, 2021).

Le cas du fait religieux est intéressant en plusieurs points. Il est relié à la notion d'éthique des affaires à l'international (Kurt et al., 2020). Il peut être prégnant dans le contexte national de certains pays, impactant les méthodes de management et les comportements individuels (D'iribarne, 2007 ; Garcia-Munia et al., 2020 ; Ba et Niang, 2021). Son expression peut être restreinte, voire tabou dans d'autres comme la France (Valfort, 2017) où un nombre croissant d'entreprises tentent de réguler le fait religieux en leur sein (OFRE et Institut Montaigne, 2021). Alors, les entreprises peuvent adopter une posture de régulation du fait religieux. En croisant les travaux de différents chercheurs, nous en recensons quatre emblématiques, étudiées à l'aune de leur rapport à l'individu, l'organisation et la société :

- le déni/refus (Galindo et Zannad, 2012, 2014) : c'est une posture à l'intersection de la laïcité, de la neutralité et de la religion. Elle sépare vie professionnelle et vie privée qui constitue le seul espace d'expression des convictions religieuses. La religion est un sujet individuel, sociétal, mais en aucun cas organisationnel. Le déni est une négation des situations ou de leur caractère religieux, le refus est un rejet de toute expression religieuse. C'est le cas dans la fonction publique française ou au sein de l'entreprise PAPREC.
- la tolérance/le laxisme (Galindo et Zannad, 2012, 2014) : cette posture est adoptée lorsqu'il y a une peur de porter atteinte à la marque employeur de l'organisation par le

biais de discriminations ou d'un manque de diversité. La vision de la diversité religieuse comme une richesse source de performance guident les entreprises vers cette posture privilégiant une amélioration simultanée et interdépendante des performances commerciales, humaines et organisationnelles.

- les aménagements/accommodements (Galindo et Zannad, 2012, 2014 ; Mazmudar et Mazmudar, 2005) : c'est un compromis pour les entreprises, entre prise en compte des besoins religieux, maintien de l'ambiance de travail et atteinte des buts de l'entreprise. Elle est fortement impactée par le contexte d'évolution de l'entreprise (sociologique, juridique, démographique). Les pratiques religieuses sont autorisées dans le cadre de la loi, mais l'acceptation n'est pas automatique. 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). Le rôle de la Direction RSE ou Diversité et inclusion est primordial, étant habituées à gérer d'autres questions de diversité. C'est la posture de la majorité des multinationales françaises (Volia, 2020).
- la promotion (Barth, 2018) : c'est la plus marginale des postures ; si le laxisme 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 pour l'entreprise. Cela conduit à des adaptations – horaires, lieux de culte – afin de simplifier la pratique religieuse des salariés.

Sur une question telle que la gestion du fait religieux au travail, de plus en plus d'organisations semblent réaliser l'importance de se doter d'une posture et d'outils de régulation (Galindo et Oiry, 2021), alors que les études de l'OFRE (2013-2020) montraient que le manager était souvent laissé seul sur cette question. Or la mise en place d'une politique RH, à travers l'adoption d'une posture et l'articulation de divers outils de gestion, est un facteur influençant les comportements des managers – plusieurs comportements managériaux pouvant dès lors être identifiés (Guillet, 2020) – au même titre que la culture nationale et organisationnelle mais aussi la religiosité du manager (Guillet, 2021). L'adoption d'une posture est donc importante et doit être réfléchiée avec attention – cette dernière pouvant avoir un impact à la fois sur l'attractivité de l'organisation (Volia et al., 2021) mais également sur les comportements des managers. Guillet et al. (2021) ont montré que le choix de la posture, et des outils de gestion correspondants, peuvent affecter la manière dont le manager va diffuser la politique RH : plus la politique RH est contraignante et claire, moins le manager peut la modifier. Or une multinationale peut, sur un même site, mobiliser des managers et salariés d'origines, de statuts



et de religions différentes. Il peut s'agir de personnels venant d'une autre zone géographique (cas des salariés et managers détachés, des expatriés, etc.) et/ou de personnels pouvant être qualifiés de « locaux » appartenant à la zone géographique et culturelle. Cette particularité rend la question encore plus délicate pour la multinationale en augmentant les situations pouvant conduire à des tensions au sein de ses équipes mais aussi les situations de transformation, ou d'adaptation locale, de la politique RH.

Ainsi, pour une multinationale, la question de la gestion du fait religieux à l'international peut alors se poser : comment sa posture peut-elle être reçue dans les pays où elle s'implante et avec lesquels la distance culturelle et psychique est importante ? Peut-elle et/ou doit-elle adopter des postures différentes en fonction des contextes culturels et religieux ou au contraire viser l'uniformisation de sa politique RH ? Doit-elle adopter une posture seulement dans son pays d'origine et non dans ses pays d'implantation au risque d'être taxée d'incohérence ? N'Diaye (2009) évoque l'importance du sort des minorités dans un pays sur son image dans le pays d'origine des minorités, voire à l'international. L'entreprise doit-elle tenter de faire rayonner sa posture dans chaque pays où elle s'implante ? L'histoire de la RSE nous montre qu'une entreprise est vue comme responsable de ce que font ses parties prenantes dans chaque pays (devoir de vigilance) et qu'aucune n'est à l'abri d'un « *bad buzz* » sur le sujet.

## **2. Une politique de gestion du fait religieux par la multinationale à l'international : proposition de modèle**

Dans cette seconde partie, tout d'abord, nous présenterons le cadre théorique que nous mobilisons pour expliquer les stratégies adoptées par la multinationale (2.1) puis, dans un second temps, nous proposerons une modélisation théorique (2.2).

### **2.1. Le cadre théorique néo-institutionnel pour comprendre la mise en œuvre d'une politique RH vis-à-vis de l'expression religieuse au sein d'une multinationale**

Nous proposons, dans le cadre de cette communication, d'utiliser le cadre théorique néo-institutionnel pour analyser la manière dont une multinationale gère le fait religieux notamment au niveau de ses filiales implantées dans des contextes culturels différents. Ce cadre rassemble plusieurs lignes de recherche distinctes qui s'intéressent à l'interaction entre les acteurs à différents niveaux d'analyse (Meyer et Peng, 2016). La politique RH de la société mère – et l'ensemble des idées qu'elle véhicule – serait alors désencastrée d'un lieu (organisation, nation, secteur) pour être réencastrée dans un autre lieu, à savoir la filiale ou la succursale grâce à des

outils de gestion (Czarniawska et Sevon, 1996 ; Château Terrisse et Oiry, 2020) mais aussi à l'adoption d'une posture de régulation de l'expression religieuse au travail. Ce processus de décontextualisation-contextualisation pourrait être pertinent pour analyser la manière dont la politique RH peut être diffusée au sein de la multinationale. Røvik (2007), Wæraas et Sataøen (2014) permettent d'identifier quatre règles de traduction – la copie, l'addition, l'omission et l'altération – à travers le concept d'édition. L'acteur peut choisir de copier à l'identique, ou presque, la politique RH (posture et outils de gestion). Il s'agit de la première stratégie que peut adopter une multinationale. Elle peut choisir de reproduire à l'identique la politique RH qu'elle mobilise dans le contexte national d'origine. Toutefois, comme nous l'avons évoqué précédemment, la non prise en compte de la dimension interculturelle par la multinationale pourrait être source de difficultés. Elle pourrait donc être amenée à transformer la politique RH adoptée dans son contexte culturel d'origine. Cette transformation pourrait en ce sens être marginale à travers l'ajout ou le retrait d'une ou plusieurs idées, règles etc. figurant dans la politique initiale. Il s'agit des règles d'addition et d'omission. La transformation pourrait être plus importante à travers une modification plus radicale de la politique RH. On se situe ici au niveau de la règle d'altération. Il s'agit, pour la multinationale, d'innover pour adapter sa politique aux particularismes locaux. Nous allons dans le cadre de cette communication développer cette idée de transformation de la politique RH d'origine.

La Théorie néo-institutionnelle (TNI) est particulièrement célèbre pour l'observation des phénomènes d'isomorphisme (Scott, 2003). L'isomorphisme est le concept qui capture le comportement de conformité organisationnelle. Elle a par conséquent été largement mobilisée pour l'analyse des processus de standardisation (Lawrence, 1999). La multinationale pourrait, lorsqu'il s'agit de gérer l'expression religieuse au travail, entrer dans un phénomène d'isomorphisme et reproduire les politiques mises en œuvre par les autres acteurs du champ institutionnel de sa filiale. Elle peut aussi choisir d'innover – ce qui pourrait faire d'elle un entrepreneur institutionnel (DiMaggio, 1988 ; Ben Slimane, 2009). La multinationale pourrait, en ce sens, agir sur son environnement pour le modifier. Cela implique tout de même qu'elle dispose de la capacité d'agir (Ben Slimane, 2009). En plus d'observer les phénomènes de conformité, des travaux se sont intéressés aux questions de changements (Greenwood et al., 2002). Le mécanisme qui matérialise cette acquisition de la légitimité d'une pratique est l'institutionnalisation. Elle incarne un processus phénoménologique par lequel certaines relations sociales et actions deviennent évidentes, une structure de la réalité qui définit ce qui a

du sens et les actions qui sont possibles (Zucker, 1983). C'est le processus à travers lequel des éléments de la structure formelle sont largement acceptés (Tolbert et Zucker, 1983).

Lorsque la multinationale est confrontée à une situation nouvelle, cette dernière peut être amenée à adopter des stratégies différentes. Le choix va en partie dépendre de son champ institutionnel. Ainsi selon Boitier et Rivière (2010, p.14), « *la stratégie adoptée par la firme face aux pressions institutionnelles dépend d'un ensemble de conditions de contextes : la cause des pressions (économique ou légitime), les participants aux pressions, le contenu des attentes (contraintes discrétionnaires pour la firme ou contraintes qui touchent à ses buts essentiels), les moyens du contrôle par les institutions (obligation légale d'information imposée à l'organisation ou diffusion volontaire), l'incertitude du contexte* ». Le choix des dirigeants de la multinationale va dépendre de plusieurs facteurs de contextes (Guillet et Brasseur, 2019 ; Guillet, 2022). Le choix de la stratégie adoptée pour gérer l'expression religieuse peut ainsi dépendre du contexte légal et culturel – gérer l'expression religieuse dans un pays musulman ne se fera pas de la même manière qu'en Inde ou en France – mais aussi de prise en compte des attentes des différentes parties prenantes - attentes des salariés, attentes des clients, attentes des corps intermédiaires, etc. - et des pratiques des autres acteurs du champ institutionnel. Cette situation se retrouve lorsque la multinationale a une politique RH vis-à-vis de l'expression religieuse dans son propre contexte national. On se situe alors dans les 3 dernières règles de traduction (addition, omission, altération). On peut également se trouver dans une situation où la multinationale se voit dans l'obligation de créer une politique RH pour son activité internationale – cette dernière n'en ayant pas dans son contexte national.

L'expression religieuse peut prendre des formes diverses en fonction des contextes. Sa densité peut également varier. A cet égard, Honoré (2019, p.8) propose deux dimensions à la densité du fait religieux dans la situation de travail. Il s'agit de la dimension quantitative, à savoir « *quelle importance le fait religieux représentent dans la situation de travail et de management* », et de la dimension qualitative, à travers la prise en compte de « *l'impact du fait religieux sur l'action managériale et sur les relations entre les acteurs dans la situation de travail* ».

Lorsqu'elle subit des pressions institutionnelles, l'organisation peut décider de ne pas réagir. Elle peut donc choisir de se positionner comme un acteur passif. La multinationale accepte alors de subir ces pressions (DiMaggio, 1988). Elle peut également décider au contraire de réagir. L'absence de choix peut résulter - selon Oliver (1991, p. 151) - de l'habitude, de la convention, de la commodité ou de l'obligation sociale. En arrivant, dans un nouveau contexte,

la multinationale peut être amenée à gérer des situations variées. Les pressions auxquelles elle peut être confrontée peuvent aussi être différentes d'une filiale à l'autre. Face aux pressions au changement, les réactions des organisations peuvent ainsi varier de la conformité passive à la résistance active selon la nature et le contexte des pressions. Ainsi les réactions que peut adopter l'organisation peuvent varier de « *se conformer à résister, de passer de la passivité à l'activité, de la préconscience au contrôle, de l'impuissance à l'influence, et de l'habitude à l'opportunisme.*<sup>19</sup> » (Oliver, 1991, p. 151). Cette palette de réponses organisationnelles diamétralement opposées nous permet d'identifier la multitude des stratégies alternatives dont disposent l'organisation face à son environnement institutionnel.

Oliver (1991) a répertorié cinq familles de stratégies de réponses (figure 1) que l'organisation peut adopter. L'auteur a référencé trois formes différentes de tactiques pour chaque stratégie. Chacune manifestant un degré plus ou moins actif de la stratégie en question. Serval (2015, p.144-145) observe que « *ces stratégies et ces tactiques permettent de comprendre la manière dont une organisation peut négocier les termes de sa conformité. Ainsi, les institutions apparaissent à la fois contraignantes et habilitantes puisque l'acteur peut jouer des institutions et aller jusqu'à les transformer* » (Battilana et al., 2009).

Lorsqu'elle est amenée à gérer l'expression religieuse chez une filiale ou une succursale, la multinationale peut opter pour une stratégie allant de la passivité à la résistance active.

Premièrement, pour l'acquiescement, les tactiques varient de l'habitude qui renvoie à une adhésion inconsciente ou aveugle aux règles, l'imitation évoque un comportement d'isomorphisme mimétique, et la conformité qui, à l'inverse de l'habitude, reflète une adhésion plus consciente aux normes. La multinationale va ainsi appliquer les règles et pratiques appliquées en matière de gestion de l'expression religieuse au travail dans le champ de sa filiale ou succursale. Cette stratégie semble appropriée lorsque le champ institutionnel ne laisse que peu de marge de manœuvre à l'organisation – ce qui peut être le cas lorsque la réglementation encadre précisément la question du religieux au travail – ou lorsque l'organisation considère qu'il ne lui revient pas de gérer la religion au travail.

---

<sup>19</sup> « conforming to resistant, from passive to active, from preconscious to controlling, from impotent to influential, and from habitual to opportunistic .» (Oliver, 1991, p. 151).

STRATEGIES	EXPLICATION	TACTIQUE	EXEMPLES
<p><b>Acquiescement</b></p> <p>L'acteur se soumet et accepte les pressions institutionnelles</p>	<p>Habituellement motivé par la crainte de sanctions, d'une perte de légitimité ou par l'espoir de ressources additionnelles</p>	<p>Habitude</p> <p>Imitation</p> <p>Conformité</p>	<p>Suivre les normes prises pour acquises</p> <p>Imiter les modèles institutionnels</p> <p>Obéir aux règles et normes acceptées</p>
<p><b>Compromis</b></p> <p>L'acteur commence à résister et procède à des compromis pour faire valoir ses intérêts</p>	<p>Lorsque des conflits d'autorité existent et peuvent être exploités (Alexander, 1996)</p>	<p>Équilibrati on</p> <p>Apaiseme nt</p> <p>Négociatio n</p>	<p>Équilibrer les attentes de plusieurs acteurs</p> <p>Accommoder les éléments institutionnels</p> <p>Négocier avec les parties prenantes institutionnelles</p>
<p><b>Évitement</b></p> <p>L'acteur cherche à éviter une situation à laquelle il doit se conformer</p>	<p>Selon Meyer et Rowan (1976), cela se ferait, fréquemment, en découplant les activités Opérationnelles du reste de l'organisation. Cela est généralement, associée à des exigences régulatrices plutôt que normatives ou culturelles.</p>	<p>Dissimulat ion</p> <p>Tampon (buffer)</p> <p>Fuite</p>	<p>Déguiser la non-conformité</p> <p>Assouplir les liens institutionnels</p> <p>Changer d'objectifs, d'activités, ou de domaines</p>
<p><b>Défiance</b></p> <p>L'acteur entre dans une stratégie visant à défier ou provoquer l'institution</p>	<p>Cette stratégie, exceptionnelle, est réservée aux situations où les divergences sont très grandes (Covaleski et Dirsmith 1988)</p>	<p>Rejet</p> <p>Provocatio n</p> <p>Attaque</p>	<p>Ignorer les normes et valeurs explicites</p> <p>Contester les règles et les demandes</p> <p>Attaquer les sources de pressions institutionnelles</p>

<p><b>Manipulation</b></p> <p>L'acteur cherche à initier le changement ou à exercer un pouvoir par des tentatives opportunistes</p>	<p>Nécessite de l'organisation qu'elle réussisse à augmenter sa capacité de négociation, en mettant en place des connexions avec d'importantes sources d'autorité (Alexander 1995).</p>	<p>Cooptation</p> <p>Influence</p> <p>Contrôle</p>	<p>Importer des parties prenantes influentes</p> <p>Façonner les valeurs et les critères</p> <p>Dominer les parties prenantes et les processus du champ organisationnel</p>
---	---	--	---

Figure 1 : Les réponses stratégiques d'après Oliver (1991), Rezki (2004) et Serval (2015).

Deuxièmement, l'organisation peut opter pour une stratégie de compromis. Ce dernier peut prendre trois formes. La multinationale peut opter pour une recherche d'équilibre. Oliver (1991) explique qu'il s'agit d'une tentative organisationnelle de concilier les intérêts de différentes parties prenantes. La multinationale peut également être dans une tactique de pacification. Il s'agit d'une sorte de conformité partielle aux attentes des parties prenantes. Elle peut aussi choisir d'adopter une tactique de négociation qui implique de la part de l'organisation de pouvoir concéder pour atteindre ses demandes. Ce type de stratégie n'est pas sans rappeler les politiques d'accommodement raisonnable que l'on retrouve au Canada ou aux Etats-Unis.

Troisièmement, l'évitement est une exclusion pour l'organisation de la nécessité de se conformer. Elle peut opter pour une tactique de dissimulation en déguisant la non-conformité derrière une apparence d'acquiescement. Il y a aussi la tactique de l'effet tampon qui fait référence à la volonté de l'organisation de réduire son inspection et son évaluation de l'extérieur. Pour finir, on retrouve la tactique de l'évasion, qui exprime une sortie du domaine dans lequel la pression s'exerce (Hirschman, 1970).

Quatrièmement, le défi. L'organisation affiche une résistance active aux processus institutionnels. Ses trois tactiques en ordre croissant d'intensité sont le rejet qui formule une ignorance des règles et valeurs institutionnelles, la contestation qui consiste à s'insurger contre les règles, puis, l'attaque qui correspond à la tactique la plus agressive à travers laquelle l'organisation déclare son hostilité à l'environnement institutionnel. On y retrouve ici des situations où la multinationale souhaite importer les pratiques de son propre contexte sans tenir compte des particularismes locaux. Sa vision des choses prime sur les pressions de son champ institutionnel.

Cinquièmement et enfin, il y a la stratégie de la manipulation. Il s'agit d'un comportement insidieux de la part de la multinationale pour atteindre ses buts à travers trois façons différentes qui sont : la cooptation qui est une neutralisation de l'opposition institutionnelle, l'influence peut se faire par l'exercice de l'organisation d'une pression sur les règles pour les rendre plus acceptables, ou sur les normes selon lesquelles elle est évaluée. Enfin en dernier lieu nous avons le contrôle dont les efforts sont dédiés à établir le pouvoir et à acquérir la domination sur les constituants à l'origine de la pression que subit l'organisation.

FACTEUR INSTITUT	DIMENSION PREDICTIVE	REPOSE STRATEGIQUE				
		ACQUIESC	COMPROM	EVITEMENT	PROVOCAT	MANIPU
Cause	<b>Légitimité</b> ou valeur d'adaptation (fitness)	Elevé	Bas	Bas	Bas	Bas
	<b>Efficienc</b> e ou fitness économique	Elevé	Bas	Bas	Bas	Bas
Composant	<b>Multiplicité</b> des demandes des composants	Bas	Elevé	Elevé	Elevé	Elevé
	<b>Dépendances</b> aux composants institutionnels	Elevé	Elevé	Modéré	Bas	Bas
Contenu	<b>Cohérence</b> avec les objectifs organisationnels	Elevé	Modéré	Modéré	Bas	Bas
	<b>Contraintes</b> discrétionnaires imposées à l'organisation	Bas	Modéré	Elevé	Elevé	Elevé
Contrôle	<b>Coercition</b> légale ou	Elevé	Modéré	Modéré	Bas	Bas

	ordre d'exécution	Elevé	Elevé	Modéré	Bas	Bas
	<b>Diffusion</b> volontaire des normes					
Contexte	<b>Incertitude</b> environnementale	Elevé	Elevé	Elevé	Bas	Bas
	<b>Interconnectivité</b> environnementale	Elevé	Elevé	Modéré	Bas	Bas

Figure 2 : Facteurs institutionnels et réponses anticipées d'après Mignerat et Rivard (2010, p.14).

Le choix de telle ou telle stratégie et le degré de son exercice par l'option à telle ou telle tactique dépend de plusieurs variables. Il peut s'agir par exemple de la finalité espérée de la stratégie adoptée en termes de gain de légitimité, de positionnement dans le champ, etc. Mignerat et Rivard (2010, p.13) – en s'appuyant sur les travaux d'Oliver (1991) - relèvent que « *les stratégies de réponses pourraient être anticipées grâce à une série de facteurs institutionnels prédictifs. Ces facteurs sont : la cause, les composants, le contenu, le contrôle et le contexte* ». (Figure 2).

Rezki (2004, p.32-33) observe que « ces réponses peuvent être individuelles ou collectives » - l'approche individuelle ayant notamment été développée par Oliver (1991). De leurs côtés, « les réponses collectives sont concertées et impliquent plusieurs organisations qui, ce faisant, espèrent acquérir, conjointement, la capacité de reformuler les demandes, voire de redéfinir les règles et logiques, opérant dans leur champ. Elles le font dans le cadre d'approches proactives et/ou réactives ». Ainsi, les réponses stratégiques peuvent se faire au niveau individuel (une seule organisation) ou collectivement (plusieurs organisations). La taille de la multinationale, et en l'occurrence le nombre de filiales ou succursales qu'elle possède, pourrait conduire au développement d'une réponse stratégique collective décidé par un seul acteur : la société mère.

## 2.2. Adaptation de la multinationale à la proximité du contexte et aux pressions institutionnelles : proposition de modélisation

Afin de pouvoir appréhender la manière dont une multinationale va adapter (ou pas) sa politique RH vis-à-vis de l'expression religieuse au travail, plusieurs situations semblent pouvoir être identifiées.



La première correspond au cas où la multinationale n'avait pas de politique RH vis-à-vis de l'expression religieuse dans son contexte initial. Cette situation lui demande d'innover et de proposer une politique RH nouvelle adaptée au contexte de sa filiale et/ou succursale. Pour cela, nous proposons comme hypothèse de travail, que la multinationale tiendra compte uniquement des pressions institutionnelles présentes dans le champ de sa filiale et/ou succursale pour définir sa stratégie et adopter une politique RH. Toutefois, cette proposition n'a pas pour vocation à perdurer dans le temps – la multinationale ayant à adopter une politique RH dans différents contextes.

La seconde situation correspond au cas où l'organisation a déjà une politique RH. A contrario, si elle avait déjà une politique RH dans son contexte d'origine l'adoption d'une stratégie pour choisir la politique RH à mettre en œuvre serait plus complexe. Nous proposons une analyse en deux temps. Dans un premier temps, la multinationale devra tenir compte du degré de proximité entre son contexte initial et celui de sa filiale et/ou succursale – ce qui la conduira à adopter une règle de traduction de sa politique RH initiale. Elle pourra en conséquence choisir de garder sa politique RH initiale en l'état ou de la transformer – modérément ou pas. Il serait possible de considérer comme hypothèse de travail que plus les contextes sont éloignés et plus la transformation risque d'être importante. Dans un second temps, elle pourra être amenée à tenir compte des pressions institutionnelles pour adopter une réponse stratégique au sens d'Oliver (1991) - le choix de la stratégie dépendant alors de la tactique adoptée (figure 1) et de la posture d'origine de la multinationale.

Ceci nous conduit à proposer une modélisation intégrant ces deux temps (figure 3).

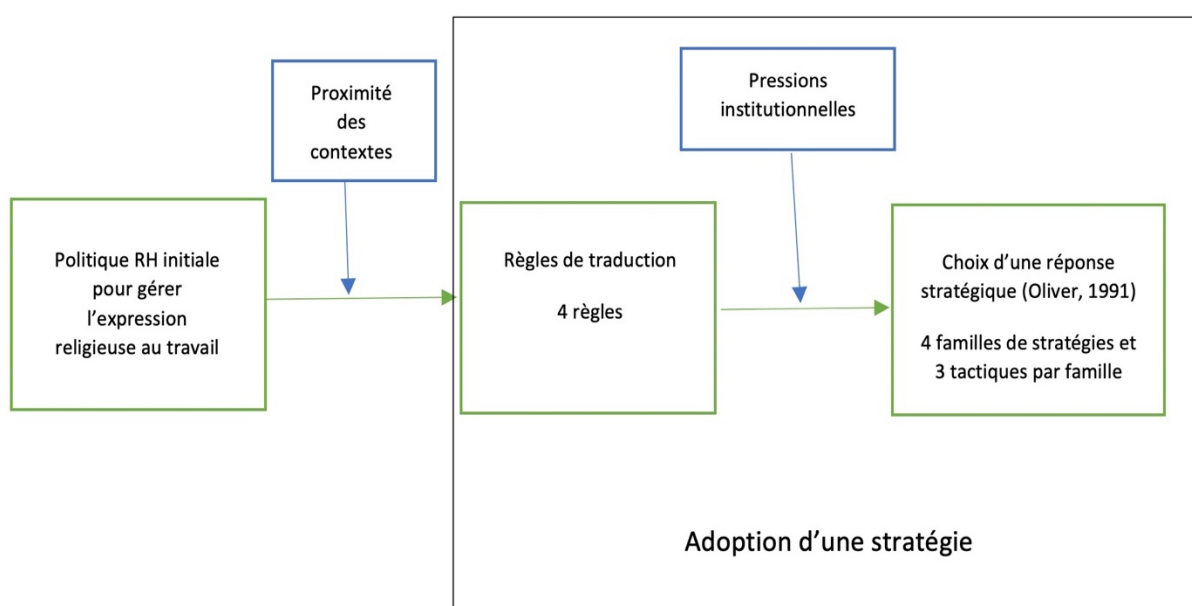


Figure 3 : proposition de modélisation

## Conclusion

Le choix d'une politique RH en matière d'expression religieuse, même s'il n'est pas perçu comme un enjeu par l'ensemble des organisations en France (Galindo et Oiry, 2021), relève d'une question beaucoup plus fondamentale au niveau de la multinationale. Cette dernière peut en effet se retrouver en présence de contexte et champs institutionnels très différents. Il peut alors s'agir pour elle d'un véritable jeu d'équilibriste exigeant de nombreux arbitrages. L'organisation devra notamment choisir entre l'application d'une seule et même politique RH uniforme, copiée de contexte en contexte et des politiques adaptées plus ou moins de manière significative entre ces différents contextes. Elle devra alors traduire sa politique RH. Il s'agit d'un des premiers apports théoriques de notre proposition. Notre second apport concerne le choix de la réponse stratégique apportée par la multinationale qui nous semble également dépendre des pressions institutionnelles. D'un contexte à l'autre, ces pressions peuvent varier. Leurs natures et importances peuvent en effet être différentes dans des contextes pourtant proches. L'adoption d'une politique RH en matière de gestion de l'expression religieuse semble dépendre de deux variables : la proximité des contextes et les pressions institutionnelles dans ce contexte/champs institutionnel. S'agissant d'une proposition théorique, notre modélisation demande à être vérifiée et/ou modifiée empiriquement.

## Bibliographie

- Ba, A. & Niang, N. (2021). Le fait religieux dans une entreprise agricole au Sénégal : entrave, donnée contextuelle ou support pour le management ?. RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise, 43,V10, 111-123. <https://doi.org/10.3917/rimhe.043.0111>
- Barth, I. (2018). *Manager la diversité : De la lutte contre les discriminations au leadership inclusif*. Paris : Dunod
- Ben Slimane, K. (2009). Agir sur l'environnement : L'entrepreneuriat institutionnel des technologies politiques. *Revue française de gestion*, 194, (4), 65-82.
- Bender, A., & Pigeyre, F. (2010). Mieux conceptualiser la diversité : un enjeu de gestion. Barth Isabelle, Falcoz Christophe (coord.). *Nouvelles perspectives en management de la diversité*, Editions EMS, pp. 83-100, 2010.

Benaïssa, H. (2019). Genèse de la problématisation de la religion au travail. De la promotion de la diversité à la gestion du fait religieux. *Sociologies Pratiques* 2019/2 n°39, pp. 119-131, Presses de sciences Po

Boitier, M. & Riviere., A. (2010). Vers Une Perspective Étendue De L'analyse Néo-Institutionnelle : Quels Apports Pour La Recherche En Comptabilité-Contrôle ? . *Journal of Urban and Regional Analysis*, John Benjamins Publishing,

Chanlat J-F et Pierre P. (2018). *Le management interculturel. Evolution, tendances et critiques*, Caen, Editions Management et Société

Château Terrisse P. et Oiry E. (2020). La construction des outils de gestion dans les entreprises sociales : les apports du concept d'édition, *Finance Contrôle Stratégie*, NS-10, p. 1-23.

Chenigle, S., Grima, F. (2020). L'expérience de l'asymétrie identitaire interne des femmes musulmanes portant le voile au travail durant leur carrière : expression de l'identité religieuse et étude des stratégies de fuite physique à travers la carrière nomade. Actes du 31<sup>e</sup> Congrès de l'AGRH, IAE de Tours, Tours.

Czarniawska, B. et G. Sevón (éd.) (1996), *Translating Organizational Change*, Walter de Gruyter, Berlin et New York.

D'Iribarne, P. (2003). Management et Culture. in J. Allouche (eds), *Encyclopédie des Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, p.324-333.

D'Iribarne, P. (2007). Islam et management : le rôle d'un univers de sens. *Revue française de gestion*, n°171, p.141-156

D'Iribarne P. (2014). *Theorizing National Cultures*, Paris, AFD. Google Scholar

Delaye, R., Duru, F. & Okamba, E. (2011). Diversité culturelle et employabilité : enquête sur les atouts de la culture d'origine dans le processus d'amélioration de l'employabilité des étudiants africains francophones, en sciences de gestion. *Management & Avenir*, 43, 180-202. <https://doi-org.srvext.uco.fr/10.3917/mav.043.0180>

Ferchakhi, W. & Meskeh, M. (2014). XVIII. *Geert Hofstede*. Cultures nationales et pratiques managériales. Dans : Ulrike Mayrhofer éd., *Les Grands Auteurs en Management International* (pp. 343-356). Caen: EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.mayrh.2014.01.0343>

Gaillard, H. (2018). Religion et Management : du malhonnête « venez comme vous êtes » au revanchard « nous allons faire sans vous ». Vers une mutation affinitaire du marché du travail ? Actes du 29<sup>ème</sup> congrès AGRH. 29 au 31 octobre 2018 – IAE de Lyon

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.

Gaillard, H. (2021). Entrepreneuriat et religion : vers une mutation affinitaire du marché du travail ? Le sentiment d'exclusion en question. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVI, 5-21. <https://doi.org/10.3917/rips1.067.0005>

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

Galindo, G. & Zannad, H. (2014). Les grandes entreprises françaises et la religion: Proposition d'une grille d'analyse pour décrypter les postures adoptées. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, 4(4), 40-53.

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*, 143, 37-48.

Garcia-Muina F., Romero-Martinez A., Kabbara D. (2020) Does religion influence location choice in the hotel industry? *International Business Review* Volume 29, Issue 2, April 2020, 101663

Greenwood R., Díaz A.M., Li S.X., Lorente J.C., (2009) The Multiplicity of Institutional Logics and the Heterogeneity of Organizational Responses. *Organization Science* 21(2):521-539.

Guillet, O. & Brasseur, M. (2019). Le comportement des managers face au fait religieux : Apports de la théorie du comportement planifié. *La Revue des Sciences de Gestion*, 3(3-4), 11-17.

Guillet, O. (2020). 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 (RIPCO)*, 66 (XXVI), p.189-220.

Guillet O, Bachir Bendaoud H., & Saydi A. (2021). Usage des outils de gestion par le manager de proximité en présence d'un fait religieux au travail : une analyse néo institutionnelle exploratoire, 32e congrès de l'AGRH du 13 au 15 Octobre 2021.

Guillet O. (2021), Etude des facteurs impactant les stratégies comportementales des managers en présence d'un fait religieux au travail. Résultats d'une étude exploratoire dans le contexte français, 32e congrès de l'AGRH du 13 au 15 Octobre 2021.

Greenwood R., Suddaby R. et Hinings C.R. (2002). "Theorizing change: The role of professional associations in the transformation of institutionalized fields", *Academy of Management Journal*, vol. 45, no 1, p. 58-80.

Hirschman, A. O. (1970). *Exit, voice, and loyalty*. Cambridge, MA: Harvard University Press.

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.

Hofstede G. (1987). « Relativité culturelle des pratiques et théories de l'organisation », *Revue française de Gestion*, sept- oct, n° 64, p. 10-21.

Hofstede, G., Hofstede, G.J. et Minkov, M. (2010), *Culture et organisations. Nos programmations mentales*, 3<sup>e</sup> éd., Paris, Pearson Education.

Honoré, L. (2016). Le fait religieux au travail : l'entreprise du 21<sup>ème</sup> siècle face à ses démons, in Brasseur M. (dir.), *L'Ethique et l'Entreprise*, Paris, L'Harmattan, p. 181-192.

Honoré, L. (2019). Les déterminants des dysfonctionnements organisationnels liés à l'expression religieuse au travail. Actes du 30<sup>ème</sup> congrès de l'AGRH, du 13 au 15 novembre 2019, IAE de Bordeaux.

Johanson J., Vahlne J. (2009). « The Uppsala internationalization process model revisited : From liability of foreignness to liability of outsidership », *Journal of International Business Studies*, Vol. 40, n° 9, p. 1411-1431.

Kale P., Singh H. (2012). Characteristics of Emerging Market Mergers and Acquisitions. In Faulkner, D., Teerikangas, S., & Joseph, R. J. (2012). *The Handbook of Mergers and Acquisitions*. Oxford : Oxford University Press

Kirton, M. J. (2003). *Adaptation-innovation in the context of diversity and change*. Routledge.

Lawrence, T. (1999). Institutional strategy. *Journal of Management*, 25(2), 161–187.

Lemaire J.-P. (2012). *Stratégies d'internationalisation. Développement international des organisations, des activités et des territoires*, 3<sup>ème</sup> édition., Dunod, 2012.

Lemaire J.-P, Mayrhofer U., Milliot E. (2012). « Les défis du management international à l'aube du XXI<sup>e</sup> siècle », *Management international*, 17, N° 1, p. V-VII. Google Scholar <https://doi.org/10.7202/1013673ar>

Lemaire, J., Milliot, É. (2014). XVII. *Pankaj Ghemawat*. La gestion des distances dans un monde semi-globalisé. Dans : Ulrike Mayrhofer éd., *Les Grands Auteurs en Management International* (pp. 323-341). Caen: EMS Editions. <https://doi-org.srvext.uco.fr/10.3917/ems.mayrh.2014.01.0323>

Livian Y.-F. (2013). « Pour en finir avec Hofstede », in *Nouveaux défis du Management international*, (Carbone v., Nivoix s. et J.-P. Lemaire), Editions Gualino, Paris, p. 265-280

Mayrhofer U. (2017). *Management interculturel. Comprendre et gérer la diversité culturelle*, Paris, Vuibert

Moalla, E. (2011). La distance et le développement international des entreprises. *Management & Avenir*, 46, 35-52. <https://doi.org/10.3917/mav.046.0035>

Mignerat, M. & Rivard, S. (2010). Entre acquiescence et manipulation : réponses des gestionnaires de projet de SI aux pratiques institutionnalisées. *Systèmes d'information & management*, volume 15, (2), 9-44.

N'Diaye P. (2009). Sort des minorités en France et perception du pays à l'étranger intimement liés. *Revue internationale et stratégique* 2009/1 (n° 73), p. 91-93. DOI 10.3917/ris.073.0091

OFRE & Institut Montaigne (2019) Religion au travail : croire au dialogue. Baromètre du fait religieux en entreprise [PDF]. <https://www.institutmontaigne.org/ressources/pdfs/publications/religion-au-travail-croire-au-dialogue-barometre-du-fait-religieux-en-entreprise-2019-barometre.pdf>

OFRE & Institut Montaigne (2021) Religion au travail : croire au dialogue. Baromètre du fait religieux en entreprise [PDF]. <https://www.institutmontaigne.org/publications/religion-au-travail-croire-au-dialogue-barometre-du-fait-religieux-en-entreprise-2020-2021#:~:text=Par%20ailleurs%2C%20parmi%20les%2066,Le%20fait%20religieux%20majoritaire%20reste%E2%80%A6>

Oliver, C. (1991). Strategic responses to Institutional Processes. *The Academy of Management Review*, 16(1), 145.

Pinot De Villechenon, F.; Chanlat, J.-F. & Lopez Rizzo, H. (2021). Proximité culturelle perçue et présence sur un marché étranger : Les enseignements d'une recherche menée auprès de dirigeants de PME latino-européennes présentes au Brésil. *Management international-Mi*, 25(6), 208-227. DOI : <https://doi.org/10.7202/1085591ar>

Rezki, L. (2004). Théorie des Institutions et Applications aux Organisations. Cahier de recherche N° 04-01. HEC Montréal.

Røvik, K.A. (2007). Trender og Traslasjoner : ideer som former det 21. Årunds organisasjon. Oslo: Universitetsforlaget.

Saleh, Y. & Moalla, E. (2019). Dimension culturelle de l'intégration post-acquisition : le cas d'une multinationale française au Moyen-Orient. *Recherches en Sciences de Gestion*, 130, 35-58. <https://doi.org/10.3917/resg.130.0035>

Scott, W. R. (2003). *Institutional carriers: reviewing modes of transporting ideas over time and space and considering their consequences*. *Industrial and Corporate Change*, 12(4), 879–894.

Serval, S (2015). Les managers territoriaux face à l'attractivité durable de leur territoire : comment favoriser l'ancrage territorial des filiales étrangères ? une perspective ag-antagoniste. (Thèse de doctorat), Aix-Marseille Université.

Shenkar O. (2001). « Cultural distance revisited : Towards a more rigorous conceptualisation and measurement of cultural differences », *Journal of International Business Studies*, 32 (3) : p. 519-535

Tolbert, P.S. and Zucker, L.G. (1983). 'Institutional sources of change in the formal structure of organizations: the diffusion of civil service reform, 1880-1935', *Administrative Science Quarterly*, 28: 22-39.

Trompenaars F., Hampden-Turner C. (2003). L'Entreprise multiculturelle, Maxima, (Ed. traduite et actualisée de *Riding the waves of culture*, Nicholas Brealey publishing, Londres, 1999).

Vallat, J. (2018). Premier guide mondial de Total sur le fait religieux : une approche pratique et inclusive. *Société, droit et religion*, numéro 8(1), 131-136.

Volia, J. (2021). Gestion du fait religieux et injonctions d'inclusion : une source de tensions de rôle pour les managers de proximité ? Étude de la question du port du voile au sein d'une grande

entreprise française de télécommunications. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, XXVII, 27-49.

Volia J-C, Guillet O, & Basly S. (2021). La posture d'une organisation face au fait religieux au travail : un élément de marque employeur ? Réactions de futurs diplômés à 4 scenari.16e Rencontres Internationales de la Diversité (RID) du 7 au 8 octobre 2021.

Wæraas, A. & Sataøen, H.L. (2014). Trapped in Conformity? Translating Reputation Management into Practice. *Scandinavian Journal of Management*, (30,2), 242-253.

Zucker L. G. 1983, «*Organizations as Institutions*», in Bacharach (S. B.), ed., *Research in the Sociology of Organization*



## **La gestion de la Diversité, défis et leviers : Une perspective Québécoise de ce changement organisationnel**

LACHEGAR, Mouna, M.Sc. et LEMIEUX, Nathalie, DBA

ESG UQAM (École des sciences de la gestion, Université du Québec à Montréal), CANADA

[lachegar.mouna@courrier.uqam.ca](mailto:lachegar.mouna@courrier.uqam.ca)

### **Résumé :**

Le changement lié à la considération accrue de la Diversité au sein des organisations se décrit comme un changement complexe, permanent, non linéaire et multiniveaux. Bien qu'il puisse apporter aux organisations de multiples bénéfices, sa gestion quant à elle reste épineuse. La recherche exploratoire que nous avons menée, est basée sur neuf (9) cas d'organisations dans la province du Québec (Canada) ayant entrepris des démarches de changement différentes les unes des autres. Les données collectées par le biais des entretiens semi-structurés avec les conseillers en Diversité ont été analysées à l'aide du logiciel Nvivo. Les résultats de cette recherche font ressortir une panoplie de défis auxquels font face ces organisations lors du changement Diversité. La démarche abductive que nous avons suivie a fait ressortir également un certain nombre de leviers pour soutenir ce dit changement. Une discussion sur l'importance d'une approche holistique, dynamique et continue lors du changement Diversité est mise en avant.

**Mots-clés :** Changement Diversité, défis Diversité, leviers Diversité, changement continu, approche holistique

### **Abstract:**

The change related to the increased consideration of Diversity within organisations is described as complex, permanent, non-linear, and multi-level change. Although it can bring multiple benefits to organisations, its management remains challenging. The exploratory research we conducted is based on nine (9) organisations in Quebec (Canada) that have undertaken different change processes. The data collected through semi-structured interviews with diversity advisors was analysed using Nvivo software. The results of this research highlight a range of issues faced by these organisations during diversity change. The abductive approach we followed also revealed several levers to support this change. A discussion on the importance of a holistic, dynamic, and continuous approach to diversity change is put forward.

**Keywords:** Diversity change, diversity challenges, diversity levers, continuous change, holistic approach

## Introduction

La gestion de la Diversité est un concept qui a évolué à travers le temps, allant d'un paradigme de lutte contre les discriminations (Haas et Shimada, 2014; Kapoor, 2011, Nkomo et Hoobler, 2014), vers un paradigme de valorisation des différences (Haas et Shimada, 2014; Shen *et al.*, 2009). Aujourd'hui, les organisations misent de plus en plus sur l'inclusion comme paradigme d'unification d'un collectif divers (Haas et Shimada, 2014). De ce fait, la GEDI ou la gestion de l'Équité, la Diversité et l'Inclusion, désormais mobilisée dans les discours des organisations que ce soient les universités, les organismes gouvernementaux ou les entreprises (Saba, 2019), retrace bien l'évolution de ce concept et reflète sa nature imbriquée. La gestion de la Diversité est susceptible d'amener des transformations dans les organisations qui poussent à la considérer comme un changement organisationnel (Bruna, 2016; Bruna *et al.*, 2018; Gonzalez, 2010; Haas et Shimada, 2014; Nativ et Kuna, 2020). Ces transformations sont génératrices de bénéfices mais elles ne sont pas exemptes d'enjeux également.

Au Canada, et plus particulièrement dans la province du Québec, plusieurs initiatives gouvernementales ont été mises en place pour favoriser le changement Diversité (Rouzier et Petit, 2010; Saba, 2019). Il s'agit entre autres de l'adoption de la politique gouvernementale intitulée « la Diversité : une valeur ajoutée », ou encore la mise en place de la « Commission de consultation sur les pratiques d'accommodement reliées aux différences culturelles » (Rouzier et Petit, 2010). Un recadrement juridique a été également déployé notamment par l'adoption de la loi sur l'accès à l'égalité en emploi<sup>20</sup>. Cette dernière cherche à corriger les inégalités en matière d'emploi pour cinq groupes visés, à savoir : les femmes, les minorités ethniques, les minorités visibles, les personnes autochtones ainsi que les personnes handicapées<sup>21</sup>.

Cependant, une enquête<sup>22</sup> a révélé que plusieurs organisations dans la province du Québec ne sont pas au même niveau d'appréhension de ce changement et font face à plusieurs obstacles pour le gérer. En effet, sur 710 professionnels des ressources humaines interviewés, seuls 42% d'entre eux ont déjà mis en place des pratiques de la gestion de la Diversité et 37% n'ont pas encore de plan pour soutenir de telles pratiques (Saba, 2019). A cet effet, les propos d'Arcand

---

<sup>20</sup> Cette loi concerne uniquement les organismes publics dans la province du Québec.

<sup>21</sup> Pour plus de détails, consulter la page web : <https://www.cdpcj.qc.ca/fr/vos-droits/lois-qui-protigent-vos-droits/LAEE#:~:text=La%20Loi%20sur%20l'acc%C3%A8s,minorit%C3%A9s%20visibles>.

<sup>22</sup> Il s'agit de l'enquête sur la Diversité sur le lieu de travail, menée en 2018 par l'OCDE en collaboration avec la Chaire BMO en Diversité et gouvernance de l'Université de Montréal, l'Université Paris-Dauphine et l'Ordre des CRHA.

nous semblent bien révélateurs à ce sujet. Pour lui, « ce n'est pas toujours facile pour les organisations de s'ajuster aux changements sociaux, mais elles doivent le faire. Les entreprises n'œuvrent pas en vase clos : elles sont ancrées dans leur contexte » (Arcand, cité par Boily, 2021, p.49).

Dans un souci d'explorer les démarches de changement organisationnel liées à la considération de la Diversité au sein de certaines organisations dans la province du Québec, nous sommes intéressées à comprendre ce qui freint et facilite l'aboutissement de ce changement à leur niveau. Plus précisément, nous avons cherché à répondre aux deux questions suivantes :

- Quels sont les défis auxquels font face ces organisations pour mener ce changement?
- Quels sont les leviers / facteurs clé de succès pour le soutenir?

## **2. Cadre théorique**

Avant d'exposer les différents opportunités et défis de gestion, une définition du changement Diversité s'impose. De ce fait, qu'est ce qui caractérise ce type de changement? Quelle est sa nature et pourquoi est-il aussi particulier?

### **2.1 Le changement Diversité**

Tout d'abord, le changement Diversité est décrit comme un « cas unique de changement organisationnel » (Gonzalez, 2010), dont le processus est à la fois complexe et dynamique (Gonzalez, 2010; Nadiv et Kuna, 2020; Podsiadlowski *et al.*, 2013; Roberge *et al.*, 2011). Il s'agit d'un changement permanent (Bruna, 2016) qui suscite un apprentissage en continu (Friday et Friday, 2003; Pless et Maak, 2004). Le changement Diversité est considéré également comme un changement systémique (Gonzalez, 2010), en vue de la constante relation qu'il maintient avec l'environnement interne et externe de l'organisation (Friday et Friday, 2003). En effet, certains facteurs de l'environnement législatif, éthique, économique ou concurrentiel vont pousser l'organisation à s'adapter en créant une dynamique interne. Celle-ci est susceptible d'influencer l'organisation sur le plan démographique, culturel et aussi au niveau des processus et structures organisationnelles (Gonzalez, 2010).

Une autre caractéristique de ce changement est qu'il est non linéaire, suit une trajectoire cyclique parfois ascendante ou descendante (Gonzalez, 2010) et s'opère sur une multitude de niveaux (Bruna et Chauvet, 2013; Gonzalez, 2010; Ricco et Guerci, 2014). C'est un changement qui va concerner le niveau stratégique de l'organisation à travers la révision de ses valeurs et vision, le niveau tactique en concevant des politiques et pratiques adéquates et

finalement le niveau opérationnel à travers leur mise en œuvre (Ricco et Guerci, 2014). Aussi, il s'agit d'un changement qui s'opère par une agrégation de l'ensemble des changements au niveau individuel qui va amener à un changement de culture organisationnelle lié à la Diversité (Gonzalez, 2010, p.202).

## 2.2 La Diversité : Ses bénéfices et défis de gestion

Selon Podsiadlowski *et al.* (2013, p. 161), la Diversité dans les organisations crée une occasion d'apprentissage, qui « se produit par l'adaptation mutuelle des groupes minoritaires et majoritaires ». C'est une source de créativité et d'innovation (Cox et Black, 1991; Roberge et Van Dick, 2010; Stahl *et al.*, 2010) permettant à l'organisation d'atteindre ses objectifs organisationnels via l'accès à des clients diversifiés et des marchés internationaux et ce, grâce au bassin large et diversifié de talents dont elle dispose (Podsiadlowski *et al.*, 2013). Néanmoins, l'atteinte de performance est tributaire de certaines conditions en l'occurrence la prise de conscience des différences d'attitudes entre les membres d'un groupe (Cox et Black, 1991) ainsi que l'adhésion des employés au nouveau changement (Autissier et Moutot, 2016).

La Diversité et l'hétérogénéité des groupes de travail favorisent les prises de décisions et la résolution des problèmes de manière plus efficace (Cox et Black, 1991; Stahl *et al.*, 2010). Les groupes de travail diversifiés disposeraient donc de différents points de vue, d'un large éventail d'information et de perspectives qui vont éventuellement être profitables à une analyse critique approfondie des problèmes tout en évitant de tomber dans les pensées de groupe (Cox et Black, 1991; Stahl *et al.*, 2010). Cela serait néanmoins profitable à une organisation que si la Diversité n'est pas excessive tout en veillant à préserver l'existence d'un noyau de similarité entre les membres du groupe (Cox et Black, 1991). A cet effet, Cox et Black (1991) précisent que :

« Tous les membres doivent partager certaines valeurs et normes communes pour promouvoir des actions cohérentes sur les objectifs de l'organisation. Le besoin d'hétérogénéité, pour promouvoir la résolution de problèmes et l'innovation, doit être équilibré avec le besoin de cohérence organisationnelle et d'unité d'action (Cox et Black, 1991, p.51). » [Traduction libre].

Rao (2014) ajoute que pour tirer profit de la Diversité, l'approche discursive devrait être privilégiée. Cette dernière permettra de cultiver une ouverture au changement, de faciliter l'acceptation des différences ainsi que de les considérer comme complémentaires plutôt qu'oppositionnelles (Rao, 2014).

Au-delà des diverses opportunités qu'elle peut présenter pour une organisation, la gestion de la Diversité quant à elle présente plusieurs enjeux. D'abord, le pouvoir organisationnel en est un.

Cet enjeu concerne la constante résistance entre deux identités vues comme opposées : les « individus centraux détenteurs du pouvoir » et les « individus marginalisés » (Bruna et Chauvet, 2013, p.73). Cette distribution de pouvoir est perçue comme inégalitaire entre d'un côté des identités historiquement dominantes et des identités minoritaires d'un autre (Janssens et Zanoni, 2014). Si cette situation risque d'exclure l'expression des autres et poussent à une certaine assimilation<sup>23</sup> des normes organisationnelles dominantes (Janssens et Zanoni, 2014), les organisations devront au même moment faire face à un autre enjeu.

Ce deuxième enjeu consiste à éviter l'opposition entre les différentes identités individuelles des groupes en présence. En contrepartie, il faut mettre de l'avant la reconnaissance de l'altérité et ainsi soutenir le sentiment d'appartenance commune (Haas et Shimada (2014).

Ensuite, la résistance face aux initiatives du changement Diversité représente un troisième enjeu. Selon Bruna (2016), la résistance est due à la charge transformationnelle induite par le changement Diversité. Elle peut se manifester sous forme de freinage, de retardement ou de boycott des initiatives mises en place par les organisations (Bruna, 2016) ainsi que l'apparition de comportements contre-productifs comme l'ostracisme et la discrimination (Roberge et Van Dick, 2010). Ces mécanismes sont considérés comme nuisibles aux progrès des équipes de travail ainsi qu'à l'atteinte des objectifs et donc impactent négativement la performance de l'organisation (Stahl *et al.*, 2010). Pour Nadiv et Kuna (2020), cette résistance peut être expliquée également par la nature paradoxale du changement Diversité lui-même. Selon cette perspective, la gestion du changement Diversité entraîne une nécessité d'innovation et de mise en avant de nouvelles pratiques qui se heurte constamment à un besoin de stabilité des employés qui essayent de maintenir leurs habitudes et routines.

Finalement, la question du manque de ressources allouées à la gestion du changement Diversité est prise en considération et constitue à son tour un enjeu de taille. Ces contraintes concernent en particulier les professionnels des ressources humaines. Ces derniers sont souvent « dotés de moyens humains et financiers limités » (Bruna, 2016, p.124), et « doivent faire face à des demandes organisationnelles multiples et concurrentes en plus de la gestion de la diversité » (Ng et Sears, 2020, p. 446). Cette situation risque d'empêcher la mise en place de démarche tangibles pour la gestion du changement Diversité (Ng et Sears, 2020).

---

<sup>23</sup> L'assimilation renvoie à une forme de socialisation unilatérale où le processus d'acculturation se fait dans un seul sens.

### **3. Méthodologie**

Suivant une démarche abductive, cette recherche exploratoire s'appuie sur 9 cas d'organisations dans la province du Québec, toutes de grandes tailles qui opèrent dans des secteurs différents, tels que le secteur financier, le secteur de l'éducation et le secteur de la distribution. L'étude repose sur une technique d'échantillonnage dite « par contraste approfondissement », qui se base sur la comparaison entre un nombre diversifié de cas (Pires,1997). Le recrutement des participants a été fait suite à un appel de volontaires lancé à travers l'Ordre des conseillers en ressources humaines agréés (CRHA) ainsi que sur notre page LinkedIn, sur la base de deux critères. D'abord, l'organisation devait avoir entamé des démarches formelles et structurées de la gestion du changement en contexte de Diversité ou au moins avoir eu des réflexions ou actions préliminaires depuis au moins cinq ans. Ensuite, les participants devaient être des conseillers en Diversité actuellement en charge du programme et ayant idéalement participé à son initiation.

La collecte de données a été faite par le biais d'entretien semi-structuré mené de façon individuelle avec les conseillers en Diversité. L'atteinte de saturation dépendait de notre jugement sur l'exhaustivité des informations recueillies relatives « aux données verticales (analyse en profondeur) et non aux données horizontales (accumulations des cas) » (Pires, 1997, p.74). L'analyse qualitative s'est déroulée sur plusieurs étapes : la transcription des verbatims, le codage des données via le logiciel Nvivo, l'élaboration des catégories à l'aide de tableaux Excel ayant permis de comparer les différents contenus et faisant ressortir les ressemblances ainsi que les différences et, finalement, l'interprétation des résultats.

### **4. Résultats**

#### **4.1 Les défis du changement Diversité**

Les résultats obtenus nous ont permis d'identifier et de classer en quatre principales catégories de défis, en l'occurrence les défis liés à la résistance, les défis organisationnels, les défis de désapprentissage et d'apprentissage ainsi que les défis idéologiques. Ces défis constituent des difficultés, voire des obstacles à l'implantation de démarches de changement Diversité.

##### ***4.1.1 Défis liés à la résistance***

Le défi le plus récurrent dans les discussions abordées avec les conseillers en Diversité est celui relatif aux problèmes de résistance à l'occasion du changement Diversité mené dans leur organisation. Pour certains, il s'agit de la résistance face aux changements de manière générale.

Pour d'autres, il est question de résistance face au changement Diversité en particulier. Cette résistance peut venir de différents acteurs à l'intérieur de l'organisation, tel que les employés, les gestionnaires, les personnes de la haute direction et les professionnels des ressources humaines. Cette résistance peut aussi se manifester sous plusieurs formes. On note, entre autres, l'envoi des lettres d'opposition, la publication de messages sur les réseaux sociaux, la formation de groupes d'opposition, voire même dans certains cas, le manque de participation à certaines réunions de travail. La résistance peut également se manifester à l'encontre du rythme du changement, c'est-à-dire la vitesse avec laquelle l'organisation a choisi de mener le changement Diversité.

#### ***4.1.2 Défis d'apprentissage et de désapprentissage***

Certains répondants ont estimé que la Diversité suscite des défis relatifs à la compréhension de certains concepts qui nécessite parfois une sensibilisation ou complètement un désapprentissage. Parmi les concepts à déconstruire, on retrouve la mauvaise compréhension de la différence entre le concept de Diversité et celui de la gestion de la Diversité. Un autre concept à clarifier est la différence entre l'égalité et l'équité. Ajoutant à cela, d'autres concepts tel que les biais inconscients et les micro-agressions qui nécessitent également une compréhension approfondie.

#### ***4.1.3 Défis organisationnels***

Les résultats de cette étude ont fait ressortir une panoplie de défis de nature organisationnelle. Il s'agit dans un premier lieu des ressources humaines limitées pour gérer la Diversité. En effet, une des principales difficultés est la taille réduite des équipes qui gèrent la Diversité dans leur organisation. Ceci semble entraîner des conséquences négatives aussi bien au niveau organisationnel qu'au niveau personnel. Dans certains cas, elle contribue au ralentissement de l'exécution des initiatives et nuit à la qualité de travail fourni. Dans d'autres cas, comme certaines personnes travaillent seules, cela semble affecter leur niveau de stress causé par la lourdeur des responsabilités à porter et de la pression subite. De plus, pour d'autres répondants, ceci a eu des impacts sur leur confiance personnelle. À côté du manque d'effectifs, certains répondants considèrent que le manque de savoir-faire et d'expertise liés à la gestion de la Diversité pour les personnes qui portent ce dossier au sein de l'organisation représente un défi de taille.

Une autre difficulté est d'ordre financier. Dans plusieurs cas, il s'agit du manque ou du sous-financement des initiatives liées à la Diversité au sein de leurs organisations. Dans d'autres cas,

il s'agit de la difficulté à démontrer le retour sur investissement des programmes à implanter afin de convaincre la haute direction de l'importance du financement de ces initiatives.

Certains répondants voient le défi du changement Diversité dans l'absence d'une approche structurée, considérant qu'il s'agit d'un changement récent qui manque de balises pouvant les aider à bâtir leurs démarches au sein de leurs organisations. D'autres répondants soulèvent la question du rattachement hiérarchique de l'équipe Diversité dans l'organisation et l'impact que cela peut avoir sur l'efficacité de son fonctionnement. De ce fait, une distance hiérarchique réduite entre l'équipe de gestion de la Diversité et la haute direction pourra être bénéfique afin d'accélérer la mise en place de certaines initiatives. Dans le cas contraire, la lourdeur bureaucratique peut causer un ralentissement dans le rythme de l'implantation des dites initiatives. De plus, une répondante se questionne sur la nature de l'unité qui devrait prendre le leadership du dossier Diversité. Selon elle, cette unité devrait détenir un pouvoir d'influence et une certaine légitimité au sein de l'organisation pour pouvoir propulser les initiatives de gestion de la Diversité.

Finalement, des répondants ont soulevé des problèmes relatifs au manque d'informations socio-démographiques de leurs membres de personnel. Il s'agit entre autres d'information sur l'âge, le sexe, l'orientation sexuelle et l'appartenance ethnoculturelle. Ce manque d'information peut nuire à l'implantation de certaines initiatives étant donné que l'organisation se prive de source d'information pour baser les actions et les décisions à prendre.

#### **4.1.4 Défis idéologiques**

A partir de nos données collectées, nous avons pu dégager des défis idéologiques liés à la gestion du changement Diversité. De façon générale, les défis idéologiques renvoient aux difficultés de modifier les mentalités des personnes opposantes à ce changement ainsi que de rendre plus ouvertes les discussions sur ce sujet qui reste encore tabou dans certains milieux organisationnels.

De façon plus spécifique, il s'avère difficile d'intégrer tout le monde au sein de l'organisation dans la discussion autour de la Diversité. Pour certains, cela devrait être élargie au-delà de la haute direction et des professionnels de ressources humaines; pour d'autres, il s'agit également de susciter l'adhésion des personnes non minoritaires dans cette discussion, mais également, à s'assurer de la représentativité des membres dans les comités de discussion et de prise de décision.



La question du déni est également ressortie comme facteur bloquant de la gestion de la Diversité. D'une coté, quelques répondants ont abordé la question de discussions autour des privilèges et de perte de pouvoir comme défis à relever. Cette difficulté réside dans le fait d'admettre, pour certains, l'existence de privilèges systémiques dans les organisations mais aussi de convaincre les groupes non minoritaires que la Diversité ne représente pas un danger pour leur survie dans leur milieu de travail. D'un autre côté, des répondants estiment qu'une autre difficulté est le déni des gens face à la Diversité comme réalité organisationnelle. Ce déni peut être face à l'existence de racisme systémique, de l'inégalité, de la discrimination, ou encore de l'existence de privilèges accordés à certains groupes par rapport à d'autres. Dans ce cas, il semble que l'absence de Diversité dans les organisations s'explique par des principes de méritocratie. En d'autres termes, elle s'explique par l'incapacité des groupes minoritaires de remplir les standards d'excellence fixés par les organisations en faisant abstraction aux barrières systémiques existantes.

En dernier lieu, certains répondants rapportent que les discussions autour de la Diversité peuvent représenter une source de fatigue pour les destinataires du changement. Cette fatigue s'installe soit parce que le message ne correspond pas à la réalité de ces personnes, soit parce qu'il est trop excessif. Cette situation pourrait être une source de rejet ou d'opposition face aux initiatives mise en place par l'organisation.

## **4.2 Les leviers pour soutenir le changement Diversité**

Les leviers constituent l'ensemble des éléments facilitateurs sur lesquels une organisation peut s'appuyer pour mener sa démarche de changement organisationnel. Les résultats de cette recherche ont permis de mettre en avant certains éléments qui font partie intégrante du processus du changement adopté par certaines organisations.

### **4.2.1 La consultation**

Selon les résultats, la consultation peut être soit externe ou interne. Pour ce qui est de la consultation externe, appelée aussi consultation publique, elle est menée à l'extérieur de l'organisation et implique différents acteurs externes tels que les citoyens et les chercheurs universitaires. Le but de cette consultation consiste à sonder le pouls des parties prenantes externes, demander leurs avis et chercher d'éventuels partenariats. La consultation interne, quant à elle, est menée à l'intérieur de l'organisation en sollicitant uniquement l'avis des membres du personnel. Cette consultation est généralement faite par le biais de sondage ou de groupes de discussions. Son objectif consiste à déceler les besoins des membres du personnel

envers le changement Diversité, de les inclure dans les discussions, et ce dans un but de coconstruire les initiatives du changement Diversité. Si certains répondants semblent bien conscients de son importance, vu qu'ils l'ont intégrée dans leur démarche ou souhaitent l'intégrer, elle ne reste tout de même pas privilégiée par toutes les organisations ayant participé à cette étude. Toutefois, la consultation, même si elle est adoptée, ne se fait pas de la même façon. Pour certains, la consultation se limite à solliciter l'avis des autres membres de l'équipe des ressources humaines, avant de mettre en place des initiatives liées à la gestion de la Diversité. Ceci se fait de façon informelle et limitée aux employés des ressources humaines. Ce premier cas de figure porte à croire que la gestion de la Diversité est encore considérée comme une affaire exclusive des ressources humaines, élément qui a été soulevé comme problématique par certains répondants qui estimaient que la gestion de ce changement devrait impliquer l'ensemble de l'organisation. Elle laisse entendre également que la mise en place des initiatives en gestion de la Diversité se fait dans une optique d'imposition *Top-Down*. Cette approche à sens unique risque de négliger la prise en compte des besoins des employés. On cherche alors à enrôler les gens dans un modèle construit selon une vision d'une seule partie prenante. En d'autres termes, cela porte à croire que les organisations vont gérer le changement en disant « voilà le modèle que nous avons imaginé pour vous », et non pas dans le sens « voilà le modèle que nous avons tous ensemble imaginé pour pouvoir intégrer le plus de monde possible ». Pour d'autres, la consultation se fait de façon collégiale, que ce soit par le biais de sondage ou de mise en place d'un comité consultatif. Ce deuxième cas de figure laisse entendre que la consultation se fait dans une approche mixte. C'est-à-dire que la logique privilégiée est à la fois *Top-Down* et *Bottom-Up*. Le changement, dans ce cas, est fait dans les deux sens simultanément, en essayant de chercher des compromis de part et d'autre. Pour certains répondants, cette approche participative favorise une meilleure compréhension des enjeux ainsi qu'une prise en charge des besoins des employés et de l'organisation au même temps. Elle demeure une occasion de partages, d'échanges constructifs qui permet de cocréer ensemble la culture souhaitée. La consultation se fait donc de façon continue dans le but de mettre en place de nouvelles initiatives ou d'en ajuster d'autres déjà existantes.

#### **4.2.2 La contextualisation des activités**

Selon les résultats obtenus, certains répondants ont veillé à adapter leurs initiatives du changement Diversité. Un premier exemple illustratif de cette contextualisation est de tenir compte des particularités et de la réalité des divers métiers dans la gestion du changement Diversité. Si pour les professionnels, qui travaillent dans le siège social à Montréal,

l'organisation va privilégier l'utilisation d'Intranet pour faire la sensibilisation sur la question de la Diversité, diffuser de l'information, etc.; en contrepartie, pour les personnes qui travaillent sur le terrain, d'autres outils sont mis en avant par l'organisation. Il s'agit entre autres de miser sur les gestionnaires qui vont agir en tant que porte-paroles pour amener cette discussion au sein de leur équipe.

Un deuxième exemple consiste à adapter les initiatives en fonction de la situation géographique des succursales et en prenant en considération la composition de la main d'œuvre qui demeure différente d'une ville à une autre. Pour cette organisation, les messages qu'elle va diffuser pour les personnes qui travaillent dans de grandes villes très diversifiées ne seront pas identiques à ceux des petites villes moins diversifiées, car le contexte de travail n'est pas le même. On se retrouve dans le premier cas dans une ville très diversifiée, alors que les autres villes le sont moins. Cependant, l'organisation veille à ce que ses messages corporatifs soient cohérents les uns avec les autres.

#### ***4.2.3 Les activités : Un passage du générique vers le spécifique***

Selon les résultats obtenus, les activités proposées par les conseillers en Diversité pour gérer ce changement étaient de nature différente. Cela englobe des activités génériques ainsi que d'autres plus spécifiques. Pour ce qui est des activités génériques, elles étaient de nature plus informative sur le concept de la Diversité et de ses enjeux. Tandis que les activités spécifiques se faisaient dans un but de soutenir les employés dans le milieu de travail et les aider à cultiver une meilleure ouverture d'esprit. Les deux exemples suivants illustrent comment certaines organisations appliquent ce principe. Les formations génériques sont considérées comme des formations de base sur le sujet de la Diversité. Elles portent sur des thèmes assez généraux comme les principes, les enjeux de l'EDI, les biais inconscients, la discrimination, le racisme. Pour ce qui est des formations spécifiques, elles ciblent des sujets bien particuliers. Il est question, entre autres, de faire des mises en situation ou d'organiser des capsules d'information sur l'histoire des communautés noires, asiatiques, etc. Pour ce qui est de la communication, elle peut également être plus générique portant sur l'annonce des événements que l'organisation va organiser sous forme de calendrier, ou encore faire des comptes rendus de la progression des plans d'action. Comme elle peut devenir de plus en plus spécifique et s'intéresser à des thématiques bien particulières. Il s'agit, à titre d'exemple, de faire des *storytelling* pour partager des témoignages et des histoires vécues par certains membres du personnel sur leur parcours personnel ou professionnel ou encore de rédiger des articles pour enrichir les connaissances des

membres du personnel sur des pratiques de certaines communautés telles que la pratique du ramadan pour les musulmans.

## 5. Discussion

Le changement Diversité amène une panoplie d'enjeux (Bruna et Chauvet, 2013; Haas et Shimada, 2014; Janssens et Zanoni, 2014; Nadiv et Kuna, 2020; Ng et Sears, 2020; Roberge et Van Dick, 2010; Stahl *et al.*, 2010). Nos résultats viennent confirmer l'existence de difficultés auxquelles font face les organisations qu'elles soient d'ordres organisationnels, idéologiques, liées à la résistance ou à l'apprentissage. De par la démarche abductive que nous avons adopté, et à partir des dits défis, ont émergé un ensemble d'éléments susceptibles de faciliter le changement Diversité au sein des organisations.

Tout d'abord, la consultation vient dans une optique de coconstruction du changement Diversité (Bruna, 2016), qui nécessite l'implication l'ensemble des acteurs organisationnels (Autissier et Moutot, 2016; Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007; Lemieux, 2011; Lemieux et Cherré, 2019) afin de réfléchir et construire ensemble les nouvelles valeurs organisationnelles (Autissier et Moutot, 2016; Autissier et Vandangeon-Derumez, 2007). Aussi, elle sert de moyen à la recherche de compromis mutuellement acceptables (Foudriat, 2015) entre les différents acteurs organisationnels malgré la présence de points de vue divergents voire antagonistes (Foudriat, 2019). Il s'agit, en effet, d'un important levier à mettre en avant pour gérer la complexité du changement Diversité et qui devrait se maintenir en continu pour pouvoir s'ajuster aux groupes organisationnels en mouvement permanent.

Ensuite, la mise en place de toutes initiatives de gestion du changement Diversité nécessite une certaine contextualisation. Lemieux (2009, 2011) et Lemieux et Cherré (2019) décrivent la contextualisation des activités comme l'adaptation des outils et des activités en tenant compte des particularités et des différences des contextes. Cela dit, la Diversité comme n'importe quel changement organisationnel devrait prendre en considération certaines réalités en vue d'adapter toutes les initiatives liées à sa gestion, en tenant compte à la fois des besoins des individus ainsi que des contraintes de l'organisation. Il s'agit entre autres de prendre en considération la nature des métiers existants dans l'organisation, de la situation géographique des bureaux ainsi que la nature démographique des membres du personnel. Ceci vient dans une optique opposée du « *One size fits all* »<sup>24</sup>, où on cherche à uniformiser les pratiques ou les activités dans un souci

---

<sup>24</sup> Expression qui fait référence à la standardisation des approches

d'égalité. Si la contextualisation est présentée ici comme un levier facilitateur pour soutenir le changement Diversité, elle a été également ressortie, dans nos résultats de recherche, comme un défi auquel font face les organisations. Pour certains si l'adaptation des discours, des programmes et de toutes autres initiatives mises en place pour gérer le changement Diversité devrait être spécifique à chaque contexte de travail ainsi qu'à chaque destinataire du changement, le message véhiculé devrait demeurer cohérent avec l'ensemble du discours organisationnel, tout en restant en lien avec la réalité quotidienne du destinataire. L'autre défi que représente la contextualisation est lié à la nature différente et unique de l'être humain lui-même. D'où la complexité de bâtir des programmes parfaitement adaptés à toutes et à tous.

En dernier lieu, il s'agit d'aller d'activités génériques vers d'autre de plus en plus spécifiques. Plus précisément, il est question de présenter tout d'abord des éléments qui mettent en avant la nécessité du changement pour ensuite aborder d'autre éléments qui concernent entre autre les impacts et les répercussions du changement (Lemieux,2009; Lemieux, 2011; Lemieux et Cherré, 2019). Pour la gestion de la Diversité, il s'agit notamment d'amorcer le changement par des programmes globaux (ex. campagne de sensibilisation) puis d'aller vers des activités locales (ex. activités de partage culturel dans une équipe de travail). Ce passage vient dans une optique de contextualisation et d'adaptation et suscite à son tour l'implication de toute la ligne hiérarchique pour sa mise en œuvre.

Les résultats de notre recherche nous ont démontré que la Diversité au sein des organisations n'est pas une question d'activités ponctuelles ou faites à la demande de certains acteurs organisationnels. Il s'agit d'une démarche de changement qui s'inscrit « dans une perspective de permanence et dans une logique d'appréciation des résultats à long terme » (Bruna, 2016, p.122) et qui poussent à prendre en considération un ensemble d'éléments interreliés pour sa mise en œuvre. Ceci nous a amené à proposer un cadre de réflexion issu du terrain pour gérer le changement Diversité.

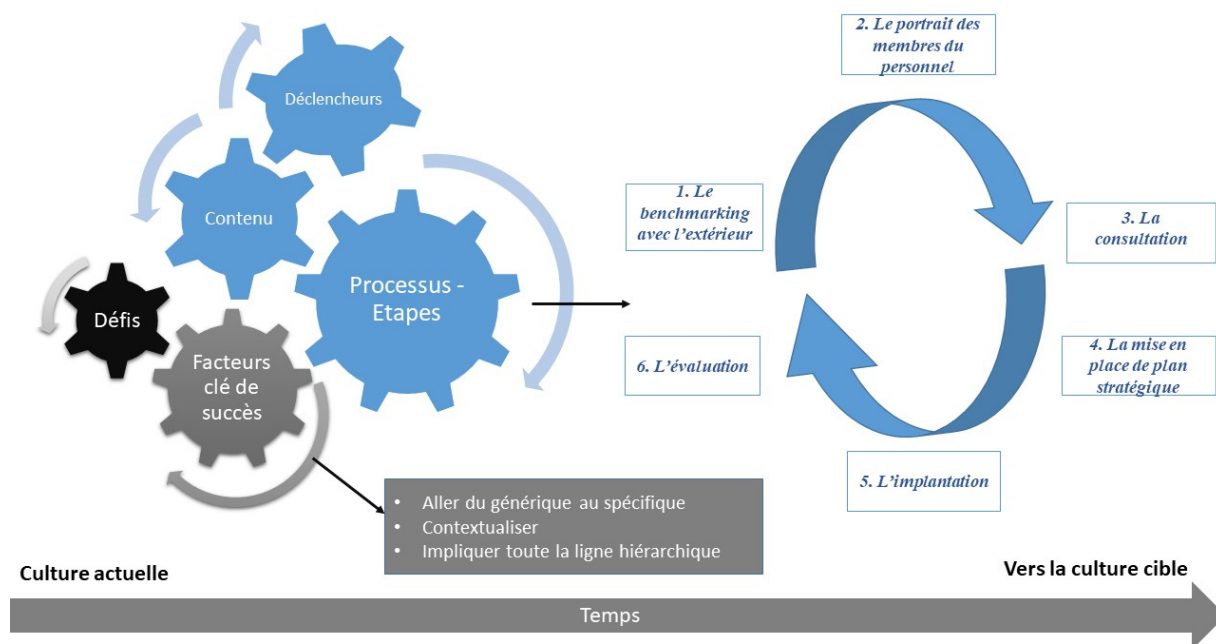


Figure 1 : Modèle de Changement Diversité

Comparativement à certains modèles conceptuels présentés dans la littérature scientifique, notamment celui de Friday et Friday (2003), Pless et Maak (2004) et Riccò et Guerci (2014) qui présentent le changement Diversité de façon séquentielle, celui-ci met l'emphase sur sa nature continue et son caractère complexe. L'apport de notre modèle va au-delà d'une simple démarche linéaire et d'étapes successives à suivre. Il propose, en revanche, un cadre de réflexion qui essaye de refléter les interactions qui peuvent exister entre un ensemble d'éléments.

Il s'agit notamment des déclencheurs du changement qu'ils soient d'origine interne ou externe; des défis auxquels font face les organisations qu'ils soient de nature organisationnelle, idéologique, d'apprentissage ou autres; des étapes à suivre pour la réalisation du changement; ainsi que la nature des contenus à changer. A cela, nous avons ajouté trois principes opératoires (Lemieux, 2009; Lemieux, 2011; Lemieux et Cherré, 2019) ou ce que nous avons appelés les trois facteurs clé de succès. Il s'agit d'aller du générique au spécifique, de contextualiser et d'impliquer toute la ligne hiérarchique.

Le modèle que nous avons proposé constitue une approche parmi d'autres pour mener le changement Diversité au sein des organisations. Cependant, son adoption ne devrait pas échapper à une adaptation et une contextualisation en prenant en compte les particularités organisationnelles (Lemieux et Cherré, 2019). Chaque ajustement serait tributaire des déclencheurs propres à chaque organisation ainsi qu'à ses propres défis.

## Conclusion

La Diversité reflète une réalité démographique, sociologique mais aussi idéologique. Quant à sa gestion, elle traduit une philosophie ainsi qu'un ensemble de pratiques managériales (Bruna *et al.*, 2016). Elle touche aussi bien la sphère publique que privée que ce soit dans un contexte national ou mondial. La présente recherche exploratoire que nous avons menée vient contribuer à enrichir le peu d'étude empiriques existantes, à notre connaissance, sur les démarches de changement Diversité menées par les organisations. En s'intéressant au contexte Québécois, nous avons pu comprendre un ensemble de défis et leviers qui entourent ce changement particulier. Cette recherche fait appel, également, à s'intéresser à plus d'études empiriques sur la gestion du changement Diversité dans des contextes différents et ce dans une perspective de comparaison.

## Bibliographie

- Autissier, D. & Moutot, J. (2016). *Méthode de conduite du changement: Diagnostic, accompagnement, performance*. Paris: Dunod. Récupéré de <https://www-cairn-info.proxy.bibliotheques.uqam.ca/methode-de-conduite-du-changement-2016--9782100754014.htm>
- Autissier, D. & Vandangeon Derumez, I. (2007). Pas de changement sans adhésion des managers. *L'Expansion Management Review*, N° 126(3), 116-129. doi: 10.3917/emr.126.0116
- Boily, C. (2021). Diversité et inclusion : Entre course à obstacles et avantage concurrentiel. *Gestion*, 46(3), 48-53. Récupéré de <https://www.revuegestion.ca/dossier-les-vrais-defis-de-la-diversite-entre-course-a-obstacles-et-avantage-concurrentiel>
- Bruna, M.-G. (2016). Dynamique de changement, exercice de la réflexivité et apprentissage managérial dans la conduite d'une démarche transformationnelle de diversité. *La Revue des Sciences de Gestion*, 281-282(5-6), 121-136. doi: 10.3917/rsg.281.0121
- Bruna, M. G. & Chauvet, M. (2013). La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif. *Management international*, 17, 70-84. doi: 10.7202/1015813ar
- Bruna, M., Yanat, Z. & Tchankam, J. (2018). Justice organisationnelle et politiques de diversité : une esquisse de réflexion managériale sous le prisme lévinassien. *Question(s) de management*, 22, 83-99. <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.3917/qdm.183.0083>

Bruna, M. G., Bender, A.-F. & Yanat, Z. (2016). Faire éclore la diversité dans le Supérieur : questionnements épistémologiques, défis organisationnels et enjeux pédagogiques. *Management et sciences sociales*, 21, 24-47.

Cox, T. H. & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, 5(3), 45-56. doi: 10.5465/ame.1991.4274465

Foudriat, M. (2015). Le changement organisationnel: Réflexions sur les conceptions méthodologiques. Dans Girard, J-P., Méry, I. et Mounir, H. (dir.), *Les chefs de service à l'épreuve du changement* (pp. 5-30). Paris: Dunod. Récupéré de <https://doi-org.proxy.bibliotheques.uqam.ca/10.3917/dunod.girar.2015.01.0005>

Foudriat, M. (2019). Définition et dimensions de la co-construction. Dans M. Foudriat, *La co-construction: Une alternative managériale* (pp. 15-36). Rennes, France: Presses de l'EHESP. Récupéré de <https://www-cairn-info.proxy.bibliotheques.uqam.ca/la-co-construction--9782810908257-page-15.htm>

Friday, E. & Friday, S. S. (2003). Managing diversity using a strategic planned change approach. *Journal of Management Development*, 22(10), 863-880. doi: 10.1108/02621710310505467

Gonzalez, J. A. (2010). Diversity Change in Organizations: A Systemic, Multilevel, and Nonlinear Process. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 46(2), 197-219. doi: 10.1177/0021886310367943

Haas, A. & Shimada, S. (2014). Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations : Proposition de typologie à l'usage des chercheurs et des entreprises. *Management international*, 18(2), 14-21. doi: 10.7202/1024190ar

Janssens, M. & Zanoni, P. (2014). Alternative diversity management: Organizational practices fostering ethnic equality at work. *Scandinavian Journal of Management*, 30(3), 317-331. doi: 10.1016/j.scaman.2013.12.006

Kapoor, C. (2011). Defining diversity: the evolution of diversity. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 3(4), 284-293. doi: 10.1108/17554211111162408

Lemieux, N. (2009). Le support offert aux gestionnaires par une équipe de gestion du changement lors de l'implantation d'un système de gestion intégré (Thèse de doctorat). Université de Sherbrooke



- Lemieux, N. (2011). Comment une équipe de gestion du changement peut-elle aider à implanter un système de gestion intégré? Le cas d'Hydro-Québec et de son système d'information clientèle. *Gestion*, 36(1), 74-82. doi: 10.3917/riges.361.0074
- Lemieux, N. & Cherré, B. (2019). La mise en œuvre des changements en milieux organisationnels publics. Dans: Mazouz, B. et Gagnon, S. (dir.) *La gestion du changement en contextes et milieux organisationnels publics*. Presses de l'université du Québec, 203-226.
- Nadiv, R. & Kuna, S. (2020). Diversity management as navigation through organizational paradoxes. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(4), 355-377. doi: 10.1108/EDI-12-2018-0236
- Ng, E. S. & Sears, G. J. (2020). Walking the Talk on Diversity: CEO Beliefs, Moral Values, and the Implementation of Workplace Diversity Practices. *Journal of Business Ethics*, 164(3), 437-450. doi: 10.1007/s10551-018-4051-7
- Nkomo, S. & Hoobler, J. M. (2014). A historical perspective on diversity ideologies in the United States: Reflections on human resource management research and practice. *Human Resource Management Review*, 24(3), 245-257. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2014.03.006>
- Pires, A. (1997). Échantillonnage et recherche qualitative : essai théorique et méthodologique. Dans J. Poupart, J.-P. Deslauriers, L.-H. Groulx, A. Laperrière, R. Mayer, A.P. Pires (dir.) *La recherche qualitative : Enjeux épistémologiques et méthodologiques*. Gaëtan Morin, Éditeur, 113-169.
- Pless, N. & Maak, T. (2004). Building an Inclusive Diversity Culture: Principles, Processes and Practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-147. doi: 10.1007/s10551-004-9465-8
- Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C. & van der Zee, K. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, 37(2), 159-175. doi: 10.1016/j.ijintrel.2012.09.001
- Rao, M. (2014). Cultivating Openness to Change in Multicultural Organizations: Assessing the Value of Appreciative Discourse. *Organization Development Journal*, Fall, 75-88
- Riccò, R. & Guerci, M. (2014). Diversity challenge: An integrated process to bridge the 'implementation gap'. *Business Horizons*, 57(2), 235-245. doi: 10.1016/j.bushor.2013.11.007
- Roberge, M.-E., Lewicki, R. J., Hietapelto, A. & Abdyldeeva, A. (2011). From Theory To Practice: Recommending Supportive Diversity Practices. *Journal of Diversity Management (JDM)*, 6(2), 1-20. doi: 10.19030/jdm.v6i2.5481

Roberge, M.-É. & van Dick, R. (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? *Human Resource Management Review*, 20(4), 295-308. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.09.002

Rouziez, R. & Petit, V. (2010). La Gestion de la diversité ethnoculturelle. *Diversité canadienne*, 8(1), 5-1. Récupéré de : <http://www.mifi.gouv.qc.ca/publications/fr/cri/diversite/Diversite-canadienne-special-quebec.pdf>

Saba, T. (2019). Gestion de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (GÉDI) : Remettre les pendules à l'heure. Récupéré de : <https://ordrecrha.org/ressources/revue-rh/volume-22-no-3/gestion-diversite-equite-inclusion-gedi>

Shen, J., Chanda, A., D'Netto, B. & Monga, M. (2009). Managing diversity through human resource management: an international perspective and conceptual framework. *The International Journal of Human Resource Management*, 20(2), 235-251. doi: 10.1080/09585190802670516

Stahl, G. K., Maznevski, M. L., Voigt, A. & Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: A meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, 41(4), 690-709. doi: 10.1057/jibs.2009.85

## **La carrière des femmes enseignantes et leur progression en grade supérieur au sein des universités congolaises. Une étude appliquée aux établissements de l'enseignement supérieur et universitaire de la ville de Bukavu**

MASOKA WAMNTU Bibish

Docteur en Sciences Economiques et de Gestion

Professeure à l'Institut Supérieur de Commerce de Bukavu

[inewamtu@gmail.com](mailto:inewamtu@gmail.com)

MUSHAGALUSA BIHEMBE Dieudonné

Doctorant en Sciences de Gestion - Université de Lubumbashi

Projet ARES-GRH Afrika

[mushagabihembe@gmail.com](mailto:mushagabihembe@gmail.com)

### **Résumé**

En Afrique tout comme en République Démocratique du Congo plus précisément à Bukavu, les établissements d'enseignement supérieur et universitaire du secteur public diversifient les catégories d'agents (femmes-hommes) pour leur permettre de réaliser un travail collaboratif. Cependant il s'observe que la progression dans la carrière n'est pas la même car les hommes évoluent mieux que les femmes. Les femmes sont beaucoup plus nombreuses en sous-emploi, à temps partiel, nettement moins souvent « cadres et professions intellectuelles supérieures », et considérablement sous-rémunérées à diplôme égal. L'étude soulève les obstacles d'ordre individuel, social, organisationnel et parfois psychologiques auxquels les femmes enseignantes se heurtent pour progresser dans leur carrière.

**Mots clés :** Carrière, femmes, progression, promotion, obstacles, grade, conditions de travail.

### **Introduction**

La carrière est la période comprise entre le recrutement et la cessation définitive des services. Elle ne peut être rompue que dans les conditions déterminées par le statut du personnel de l'enseignement supérieur et universitaire. Ne sont pris en considération pour le calcul de la carrière que l'activité de service, les congés, le détachement, la disponibilité et la suspension non suivie d'une révocation ou d'une mise à pied. Tout engagement définitif du personnel est

soumis à une période probatoire dont la nature et la durée sont déterminées par le conseil d'administration de l'université et de l'institut supérieur. Avant l'expiration de la période probatoire, l'autorité désignée établit un rapport donnant en conclusion ses avis sur l'opportunité de l'admission définitive au membre du personnel. L'agent qui n'est pas admis à titre définitif est licencié d'office sans droit à aucune identité. Sauf notification préalable d'une décision négative, l'expiration de la période probatoire entraîne automatiquement l'admission à titre définitif (Ordonnance, 1981). Selon les récentes promotions d'avril de 2020, 2021 et 2022, il s'est observé que les femmes scientifiques stagnent dans leurs anciens grades d'assistantes. Sur 18 femmes ayant déjà réalisé une ancienneté de plus de 4 ans de carrières (embauchées donc depuis 2016), seules 2 femmes ont accédé aux grades de chef de travaux dans six établissements concernés par l'étude. Une femme à l'ISC et une autre à l'ISAM.

En effet, la promotion au grade supérieur 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 (Mushagalusa, 2021).

La présente étude s'intéresse à la carrière des femmes enseignantes des établissements d'enseignements supérieurs et universitaires du secteur public et leur promotion en grade supérieur. Une étude qui se réalise en province du Sud-Kivu, ville de Bukavu, en République Démocratique du Congo. Cette promotion concerne avant tout, le passage de l'assistantat au grade de chef de travaux. L'étude décrit les modalités d'accès à la promotion au grade supérieur 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, psychologiques et environnementaux que cette étude tente d'expliquer. L'étude veut en même temps décrire les difficultés auxquelles se heurtent les femmes membres du corps scientifique 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 de cette catégorie.

Afin d'atteindre l'objectif de cette étude, nous avons fait une revue de littérature sur la construction des carrières, la théorie de la segmentation, la promotion et la trajectoire professionnelle des femmes ensuite présenter la méthodologie et les résultats de l'étude. La

gestion de carrière représente la préoccupation académique de plusieurs auteurs en gestion des ressources humaines.

### **Revue de la littérature**

Plusieurs études ont été déjà réalisées sur la carrière dans l'enseignement supérieur et universitaire en Afrique en général et particulièrement en République Démocratique du Congo dans la province du Sud-Kivu, ville de Bukavu. Ainsi, nous avons retenu les études ci-dessous pour nous en démarquer.

Selon Maindo & Kapagama, (2012), l'enseignement supérieur en République Démocratique du Congo ne peut en effet rester plus longtemps enclavé ; il se trouve confronté à d'immenses défis pour être en capacité de fournir le niveau de qualité et d'excellence que requiert son inscription sur la scène internationale. S'il est difficile de définir quel sera son avenir sans avoir, à ce jour, une idée claire de l'avenir du pays, il est possible de réfléchir aux principales orientations qui pourraient influencer son évolution à court et moyen termes. Processus de Bologne, vers lequel s'engagent la plupart des pays africains, se fonde sur trois principes :

- améliorer la lisibilité internationale et la reconnaissance des qualifications par le biais d'une convergence progressive vers une certification et des cycles d'études communs ;
- Faciliter la mobilité des étudiants, des enseignants et des chercheurs avec un objectif d'intégration sur le marché du travail national et international ;
- Elaborer un système commun de diplômes pour les programmes de premier, second et troisième cycles avec la nécessité de fournir des compétences valorisables sur le marché de l'emploi dès la fin du 1<sup>er</sup> cycle (Maindo & Kapagama, 2012)

La nécessité d'un renforcement de la direction et de la gestion des universités s'impose. Ce renforcement semble apparaître comme une condition nécessaire et préalable pour avancer sur l'approfondissement de l'autonomie des universités afin qu'elles puissent assurer pleinement les responsabilités afférant à l'autonomie et y rendre compte de l'utilisation des différences (Maindo & Kapagama, 2012).

En Afrique par exemple, la question de la présence de la femme dans le marché du travail demeure une préoccupation importante au cours de ces dernières années. Malgré l'encouragement légal par la loi algérienne, son déroulement de carrière reste différent par rapport à l'homme. Cette situation est appelée le plafond de verre, elle traduit la faible apparition des femmes dans les postes de responsabilités (Kande, 2014).

## La carrière des travailleurs

Quand on parle de carrière, on considère le parcours d'un individu tout au long de sa vie professionnelle. Plusieurs auteurs proposent une vision chronologique de la carrière, souvent liée à l'âge, à l'ancienneté, à l'accumulation d'expériences professionnelles internes ou externes à l'entreprise (Grodent & Cornet, 2013).

Si pour certains, la carrière est perçue comme une réussite, d'autres peuvent avoir l'impression qu'ils ont été freinés dans leur évolution professionnelle, cela en regard de différents éléments personnels et/ou organisationnels (Grodent & Cornet, 2013)

La question du sacrifice de la carrière est perçue comme non négociable pour la plupart des femmes cadres. En outre, certaines femmes ont le sentiment d'avoir sacrifié leur carrière pour des obligations familiales (Kande, 2014).

Tout au long de l'histoire, la place de la femme dans la société, a longtemps été réduite à un rôle de femme au foyer, de maîtresse de maison, et de mère et éducatrice des enfants. Les seules activités productives auxquelles elles étaient confrontées, étaient toujours plus ou moins liées à leur rôle : le maintien et le développement du cercle familial. La plupart de ces activités concernaient les travaux domestiques et se traduisaient principalement par la production de nourriture et d'objets nécessaires à la survie et au développement de l'Homme tels que la confection des vêtements et des instruments de travail, la préparation des repas, l'éducation des enfants etc. Dans ces circonstances, la plupart des femmes étaient exploitées, tant dans leur capacité de production que dans leur travail et bien souvent, tout était contrôlé par les hommes (le mari, le père etc.). Dès lors, on remarque qu'il y a toujours eu une division sexuée au travail, que l'on peut expliquer par ce qu'on appelle les stéréotypes sexuels, c'est-à-dire «une image ou une idée faite et acceptée communément par un groupe ou une société, qui présente un caractère immuable». Au temps de l'empire Romain, les premières théories concernant les stéréotypes sexuels exposaient déjà le travail domestique des femmes comme une «vertu» et donc comme une attribution «par nature» (Philippe, 2013).

Selon Kande, (2014), pour ce qui concerne les études sur les femmes universitaires, la participation effective de ces dernières dans la production du savoir n'est pas beaucoup étudiée. De leur côté, les enseignantes chercheuses sont confrontées aux problèmes de recrutement et de gestion de leurs carrières ; et en tant que femmes, les difficultés commencent bien avant leur insertion dans le marché du travail. En effet, la carrière des femmes enseignantes chercheuses

est devenue une préoccupation majeure qui relève de considérations pratiques et logiques (Kande, 2014).

Paradoxalement, les progrès notés chez les filles n'entraînent pas de fait la promotion des femmes d'une manière générale.

La carrière, étymologiquement, provient du mot latin «carrus» ou «carrera» en italien qui signifie voie où passent les chars de combat (chemin de chars) et plus tard, lieu destiné pour les courses. Par analogie, la carrière est une voie que suit une personne au cours de sa vie. Elle peut avancer, reculer, s'arrêter ou faire un détour, Le développement de carrière est une opportunité de focalisation sur les ressources d'une personne et sur sa vision propre d'un avenir réussi, (Desjardins, 2006) cité par (Kande, 2014). En effet, pour ce dernier, le déroulement de carrière 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 (M. Gingras, 2004), 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. Les choix de carrière peuvent s'exprimer en termes d'étapes de carrière et sont déterminés par la catégorie socioéconomique, l'aptitude intellectuelle et la personnalité de l'individu, de même que les opportunités qui s'offrent à lui, (Super, 1985).

La carrière universitaire se situerait entre les postulats de base (l'avancement linéaire et les promotions) de la carrière traditionnelle et ceux de la carrière nomade (mobilité et compétences), (Hennequin, 2010) cité par (Kande, 2014). C'est pourquoi les enseignantes de l'ESU (Enseignement Supérieur et Universitaire en République Démocratique du Congo) sont considérés comme très autonomes. Ils sont caractérisés par une certaine liberté et un faible lien à l'institution.

Les plans d'évolution de carrière sont à la base du développement des compétences. Malheureusement, des nombreux managers ne prennent pas le temps d'en élaborer avec leurs employés croyant que, lorsque le besoin s'en fera sentir, ils trouveront la formation adéquate. Ce type de comportement réactif entrave la capacité de l'entreprise à relever les défis qui se présentent à elle (Nelson, et al., 2014). Vous devez vous préparer à l'avenir pour ne pas être pris au dépourvu.

Les femmes en emploi sont moins souvent non diplômées que leurs homologues masculins, nettement plus souvent diplômées, avec un écart qui se creuse à leur avantage : tel est le résumé de notre diagnostic, appuyé sur les graphiques 1 à 3 portant sur la période 1982-2014. En 1982,

la proportion de femmes en emploi sans diplôme ou au niveau du certificat d'études primaires (CEP) était identique à celle des hommes, à environ 42,5 % (Gandry, 2017).

Selon (Diard, 2021), le taux d'activité des femmes a progressé de 3,1 points en 10 ans en France ; celui des hommes de 1,2 point. L'auteur insiste plus «anticiper des problèmes des « doubles carrières ». En 40 ans, la participation des femmes sur le marché du travail a fortement augmenté, se rapprochant de celle des hommes : en 2018, 68% des femmes de 15 à 64 ans sont actives qu'elles soient en emploi ou au chômage. De plus, on distingue de plus des couples à doubles carrières, mais aussi des couples à «double revenus », pouvant entraîner plusieurs sources de conflits. Sources liées au domaine privé (responsabilité domestiques et familiales, activités extra professionnelles, conflits/tensions au sein de la famille absence fréquentes du conjoint) ; Sources liées au domaine professionnel (lourdeur des horaires, horaires non flexibles, condition de travail difficile et/ou stressantes, mobilités géographique, insécurité perçue de l'emploi) ; Conséquences de la vie privée (rupture du couple, difficulté assurer ses responsabilités familiales, irritabilité, peu d'activités extra professionnelles) ; conséquence dans le domaine professionnel (insatisfaction, stress, absentéisme et retards, intention de démissionner, diminution de la performance) (Diard, 2021).

Selon Levené & Bros (2011) cité par (Mushagalusa, 2021), 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).

### **La promotion des salariés**

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 (Pennaforde, 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 (Pennaforde, et al., 2018).

## **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**

Certains auteurs remettent en cause la neutralité des organisations quant au sexe. Selon Jacqueline Laufer (2013), un grand nombre de normes et de règles institutionnelles sont historiquement calquées sur des modèles masculins : «modèles masculins d'investissement professionnel, de performance, de disponibilité et de mobilité qui peuvent par conséquent jouer au détriment des femmes et contribuer ainsi à construire et à entretenir la rareté des femmes au sommet des organisations».

Ces ensembles de normes et de règles ont «fondé le pouvoir des hommes sur les femmes dans des sociétés caractérisées par une domination masculine à la fois matérielle et symbolique, tendant à exclure les femmes considérées comme «illégitimes» dans les sphères du pouvoir formel » (Laufer, 1982; Daune-Richard, 2003 cité par (Philippe, 2013)).

De telles normes favorisent la similarité «hommes-hommes» au travail, en effet si les femmes ne correspondent pas aux critères attendues par certaines organisations ayant des normes organisationnelles masculines, certains hommes vont remettre en cause l'engagement professionnel des femmes et les marginaliser.

Ainsi les femmes n'ont pas vraiment de liberté, elles doivent s'adapter à la norme dominante des organisations actuelles où les modèles managériaux sont masculins. Par exemple, les jeunes femmes cadres doivent faire preuve d'une grande disponibilité temporelle et géographique à un

âge où elles souhaiteraient être mère de famille (Laufer, 2013), elles vont donc devoir faire des choix : favoriser leur vie professionnelle ou personnelle. Aujourd'hui dans les établissements publics de la ville de Bukavu, il y a des écarts dans la carrière des femmes en ce qui concerne la promotion au 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. Au regard de ce qui précède, l'étude soulève les questions suivantes :

- *Pourquoi les femmes scientifiques ne font-elles pas carrière au même titre que les hommes ?*
- *Qu'est-ce qui empêche les femmes membres du corps scientifique à progresser dans la carrière ?*

Plusieurs raisons décrivent les barrières à la promotion des femmes membres du corps scientifique au sein des établissements d'enseignement supérieur et universitaire du secteur public de Bukavu. Les raisons qui font que les femmes ne font pas carrière au même titre que les sont d'ordre organisationnel, social, individuel et parfois psychologique.

De manière organisationnelle, les barrières à la promotion des femmes scientifiques sont les suivantes :

- Il y a une lourdeur administrative dans le traitement des dossiers des femmes membres des corps scientifique pour certains cas ;
- L'organisation du troisième cycle constitue une barrière dans la carrière des femmes membres du corps scientifique pour accéder à une promotion ;

Au niveau individuel, le manque de publications d'articles dans des revues reconnues constitue un handicap pour la promotion des femmes ainsi que la maternité pour la catégorie des femmes mariées

Sur le plan psychologique, certaines femmes se culpabilisent seules au regard de l'image de la femme dans la société congolaise ;

Du point de vue social, les conditions de travail ne permettent pas aux femmes de se concentrer sur la publication des articles scientifique.

### **Méthodologie de la recherche**

Cette recherche 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 différentes modalités d'accès à une

promotion 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.

## Résultats de l'étude

A l'issu de cette recherche, 14 entretiens semi-directifs ont été réalisés sur une population de 18 femmes membres de corps scientifique dans 6 établissements de l'ESU public à Bukavu (ISP, UOB, 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. Elles ont pour la grande majorité manifesté une grande disponibilité et se sont livrées à nos questions avec spontanéité pour nous permettre de vérifier les hypothèses de cette étude.

Les résultats de cette étude étant qualitatifs, les femmes membres du corps scientifique de l'Enseignement Supérieur et Universitaire à Bukavu est difficile suite aux multiples barrières relatives aux conditions de travail non favorables, la lourdeur administrative discriminant certaines femmes 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. Pour ce qui concerne le passage de l'assistantat au chef de travaux. Les interviews réalisées auprès des femmes scientifiques de l'ESU, ont fait apparaître différents facteurs individuels, psychologiques, sociaux et structurels (organisationnel) qui freinent leur carrière. Parmi les principales causes individuelles, on trouve les responsabilités familiales notamment la maternité. D'autres freins sont moins dominants mais présentent un fort impact sur le blocage ou l'avancement de carrière des femmes membres du corps scientifique.

Grâce à ce qui précède, nous pouvons confirmer les hypothèses soulevées précédemment.

Les conditions de travail dans lesquelles prestent les femmes

*« J'ai commencé ma carrière depuis l'année académique 2015 dans l'enseignement supérieur et universitaire. J'ai été longtemps secrétaire de mon département. Cependant pour accéder à la promotion de Chef de travaux, il me faut publier des articles scientifiques même 2 car j'ai déjà plus de 4 ans d'ancienneté. Je suis bloquée par le manque de moyens financiers et les conditions dans lesquelles je travaille ne le permet pas ».*

## La maternité

*«Nous sommes souvent bloquées pour bénéficier d'une promotion malgré le nombre d'année d'ancienneté dans la carrière à cause de la maternité. Nos organismes se différencient car certaines d'entre-nous, dès la conception de la grossesse, des malaises commencent et perturbent les ambitions scientifiques».*

## L'organisation de troisième cycle pour le DEA

*« La plupart des nos écoles n'organisent pas de troisième cycle pour nous permettre d'y prendre l'inscription et obtenir le diplôme d'études approfondies DEA. C'est récemment que certains établissements de l'ESU de Bukavu ont été autorisés à organiser des enseignements du troisième cycle et cela nous a empêchées de progresser dans la carrière».*

*« Les femmes sont elles-mêmes à la base de freins dans la progression en grade 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 mais aussi certaines femmes se culpabilisent pour essayer de progresser dans leur carrière».*

Tenant compte de ces résultats, cette recherche nous a permis de comprendre que pour devenir chef de travaux ou progresser dans la carrière, les femmes membres du corps scientifique se heurtent à des contraintes d'ordre personnel, organisationnel et sociétal et parfois psychologique. Dans chacun de ces 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. À l'issue des entretiens, ces femmes étaient intéressées par la thématique et étaient disposées à fournir des informations relatives aux barrières et/ou freins à leur progression en grade supérieur. Et pour contourner ces obstacles les femmes enseignantes se font accompagner

par des coachs dans leurs démarches scientifiques afin de progresser tant soit peu dans leur carrière.

### **Discussion des résultats**

Les résultats qualitatifs de cette étude sont similaires aux études menées par Desjardin, 2006, qui pense que 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. Ces résultats ne s'écartent pas des recherches menées par Pigeyre & Valette (2004), qui estiment que l'avancement en 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. Ils ont tenté 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 selon eux, de plafonds de verre artificiel, créés par des préjugés comportementaux et organisationnels qui empêchent les femmes d'accéder aux plus hautes responsabilités et au grade supérieur. C'est le cas pour cette étude, où les facteurs organisationnels handicapent la progression en grade supérieur des femmes membres du corps scientifique des établissements d'enseignement supérieur et universitaire publics de Bukavu.

### **Conclusion**

La présente recherche a porté sur la carrière des femmes enseignantes et leur progression en grade supérieur au sein des universités congolaises. Une étude appliquée aux établissements de l'enseignement supérieur et universitaire de la ville de Bukavu. 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'issue des entretiens réalisés que les femmes enseignantes n'avancent pas en grade supérieur au même rythme que les hommes suite au manque de publications d'article scientifique, la culpabilité des femmes enseignantes 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 le traitement des dossiers ainsi que la formation faite avant d'être nommées assistantes. Cette recherche est une des premières à s'attarder sur la carrière des femmes enseignantes et leur progression en grade supérieur. Il s'agit des femmes du corps scientifique dans l'enseignement supérieur et universitaire de Bukavu du secteur public. Les limites de cette recherche sont d'ordre méthodologique, théorique et empirique et nécessitent un approfondissement par les études prochaines surtout en gestion de la diversité et égalité professionnelle.

## **Bibliographie**

Boutin, G., 2000. *L'entretien de recherche qualitative*. Sainte-Foy éd. Québec : Sainte-Foy : Presses de l'Université de Québec.

C.P.E., 2010. *Vade-Mecum du gestionnaire d'une institution d'enseignement supérieur et universitaire*. Kinshasa XI éd. Kinshasa: Editions de la CPE.

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.

Diard, C., 2021. *28 missions opérationnelles de GRH, cas d'entreprise, corrigés, fiche pratiques*. 2e éd. Malakoff: Dunod.

Doering & Piore, 2017. *La théorie de la segmentation, Internal Labor Market*. [En ligne]

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.

Gandry, J., 2017. Les inégalités entre les femmes et les hommes selon leur niveau de diplôme. *Revue de l'Ires*, 3(93), pp. 3-24.

Gingras, A., 2000. Initiation factors : effectors of mRNA recruitment to ribosomes and regulators of translation. *Annu Rev Biochem*, 68(68), pp. 913-963.

Grodent, F. & Cornet, A., 2013. La carrière des cadres : regard croisé du genre e de l'âge. Proposition d'une grille d'analyse théorique. *Chaire/Chair, Diversité et innovations sociales. Management and social innovation* , Janvier, pp. 3-15.

Kande, N. M., 2014. *Les facteurs déterminants de la carrière des enseignantes chercheuses : une approche genre organisation.* [En ligne] Available at: [HAL Archives ouvertes.fr](http://HAL-Archives-ouvertes.fr) [Accès le Jeudi, le 5 mai Univesité Paul Valery 2022].

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].

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.

M. Gingras, A. S. C.-B., 2004. La carrière, un concept en évolution. *Revue carréologie*, pp. 441-426.

Maindo, A. & Kapagama, P., 2012. *L'Université en chantier en RDC, Regards croisés sur la réforme de l'enseignement supérieur et universitaire.* Editions Karthala éd. Paris: Karthala.

Maurice, M. M. L., 2021. *Cours de Développement de Gestion des Ressources Humaines.* Lubumbashi : Université de Lubumbashi .

Moreau, J., 1987. *La fonction publique. Principes généraux.* 4e éd. Paris : LGDJ.

Mushagalusa, D., 2021. Les facteurs de freins à l'avancement en grade supérieur des femmes membres du coprs scientifique de l'enseignement supérieur et universitaire public à Bukavu. *16 RID GRH-AFRIKA*, pp. 5-6.

Nelson, B., Economy, P. & Boudès, T., 2014. *Le management pour les nuls.* 1e éd. Paris : Département d'Edi8.

Ordonnance, 1981. *Ordonnance n°81-160 du 07 octobre 1981 portant statut du personnel de l'enseignement supérieur et universitaire.* Kinshasa: s.n.

Pennaforte, A., Guinar, J.-L. & Herbinier, J.-P., 2018. *Les fondamentaux de la GRH, 100 défis RH illustrés.* 3e éd. Paris: Dunod.

Philippe, S., 2013. *Freins à la mobilité ascendante des femmes dans les entreprises, mémoire, Université de Reims Champagne-Ardenne.* Reims: HAL.



Philippe, S., 2013. *Le plafond de verre : Les freins à la mobilité ascendante des femmes dans les entreprises*. Université de Reims Champagne-Ardenne : Faculté des Sciences Economiques, Sociales et de Gestion .

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.

Super, D., 1985. Exploitation des frontières du développement vocationnel. *Connat*, n°8

## ANNEXES

### GUIDE D'ENTRETIENS

#### ARTICLE SCIENTIFIQUE

Institut Supérieur de Commerce de Bukavu

La carrière des femmes enseignantes et leur progression en grade supérieur au sein des universités congolaises. Une étude appliquée aux établissements de l'enseignement supérieur et universitaire de la ville de Bukavu

#### 1. Présentation de la démarche

- Remerciements pour l'accueil et l'attention portée à notre préoccupation ;
- **Présentation** : Prof Bibish Masoka, Docteur en Sciences Economiques et de Gestion, et Assistant Dieudonné Mushagalusa, Doctorant en Science de Gestion, option GRH, enseignants à l'ISC/Bukavu
- **Objectifs** : Décrire les facteurs de freins à l'avancement en grades supérieur chez les femmes membres du corps scientifique dans l'enseignement supérieur et universitaire du secteur public à Bukavu ;
- **Durée** : environ 30 minutes
- L'anonymat est garanti pour mettre par écrit les informations afin de traiter les informations qualitatives reçues
- **Date** :

#### 2. L'identification de l'interviewée

- **Quel âge avez-vous** :.....
- Moins de 25 ans
- Entre 26 et 30 ans
- Entre 31 et 35 ans
- Entre 36 et 40 ans
- Entre 41 et 45 ans
- 45 ans et plus
- **Votre ancienneté à l'ESU**
- 1 an à 2 ans
- 2 ans à 3 trois ans ;

- ans à 6 ans ;
- 7 ans et plus
- Situation Familiale : M ou C      Nombre d'enfants : .....
- **Grade actuel**
- Assistante premier mandat
- Assistante deuxième mandat ;
- Chef de Travaux
- DEA

### 3. Préoccupations majeures

- Filière : Quelle est votre domaine de formations ?.....
- Votre établissement organise-t-il le troisième cycle ?.....
- Avez-vous une fonction administrative à la section/faculté ?.....
- Avez-vous déjà introduit un dossier de demande de promotion au grade de CT ?
- Quels sont les freins que vous rencontrez dans votre carrière pour avancer en grade supérieur ?
- Comment pensez-vous contourner ces obstacles ?

Nous vous remercions

## **Pratiques de gestion et perception des carrières universitaires des femmes au Liban**

MOUKADDEM, Abir

abir.moukaddem.auditeur@lecnam.net

BENDER Anne-Françoise, Le Cnam Paris, France

anne-francoise.bender@lecnam.net

### **Résumé**

Cette communication a pour objectif de comprendre comment les différences des pratiques de gestion adoptées dans les universités privées et publiques libanaises affectent les perceptions et la satisfaction de carrière des femmes universitaires, dans un même milieu sociétal. En effet, dans le cadre des réformes futures du système libanais d'enseignement supérieur, conformément à l'Agenda 2030 des objectifs de développement durable, les universités s'engagent à inclure et promouvoir les valeurs d'égalité, de diversité et d'inclusion, de même qu'à respecter la liberté académique et l'autonomie institutionnelle (Rapport AUF Moyen-Orient, 2022). Dans ce contexte, l'égalité entre les genres au niveau des établissements universitaires demeure un objectif à atteindre. Pour favoriser cet objectif, à l'instar des pays occidentaux, l'adoption de politiques et des pratiques institutionnelles est déjà décelable au niveau des universités privées libanaises notamment anglo-saxonnes, et commence à être envisagée dans le monde public. Cet enjeu justifie l'intérêt de recherches supplémentaires dans ce domaine, pour renforcer et favoriser l'égalité des genres dans le milieu universitaire dans le contexte libanais. Nous testons dans notre travail, à travers une étude quantitative par questionnaire, l'hypothèse de l'effet de différences des pratiques de gestion sur la perception et la satisfaction des femmes universitaires, entre les universités privées et publiques. Ainsi, nos premiers résultats montrent que le milieu privé est perçu comme un milieu plus satisfaisant et plus favorable pour les progressions des carrières des femmes. Nous mettons en évidence dans notre étude l'importance du recours à une gouvernance mixte et de l'instauration de pratiques d'égalité de genre sur la carrière des femmes universitaires, à l'instar de ce qui est fait dans les universités privées notamment américaines.

### **Mots-clés :**

Satisfaction- Carrière des femmes- Carrière universitaire- Pratiques de gestion- Liban

## Introduction

Le management de la diversité représente désormais une part entière, indispensable, des enjeux de la gestion des ressources humaines (Duport et al, 2020). Dans les pays occidentaux, les interventions des gouvernements à l'égard de l'égalité se sont élargies afin de consacrer une grande place aux politiques d'égalité entre les hommes et les femmes dès la fin du 20<sup>ème</sup> siècle (Fasa et al, 2019). Parmi ces politiques, on trouve l'implantation de pratiques visant, au sein des organisations, et notamment des universités, à éliminer les barrières et les obstacles qui rendent les carrières des femmes plus difficiles que celles des hommes (Fassa et al, 2019). Cela se traduit à travers l'instauration et l'adaptation des politiques et pratiques institutionnelles. Dans ce contexte, l'importance d'intervenir au niveau structurel pour promouvoir un changement significatif dans la lutte contre l'inégalité entre les sexes est largement reconnue et acceptée (O Grada et al, 2015).

Des regards interrogatifs autour de ces thématiques se tournent vers la région MENA, notamment des pays du Moyen-Orient arabe, qui constitue un milieu intéressant pour l'étude des carrières des femmes. Différents facteurs d'ordre socio-économiques et gouvernementaux (force des réseaux familiaux, des liens interpersonnels et du patriarcat) influencent les rôles managériaux des femmes dans la région arabe MENA (Karam & Afiouni, 2014). Parmi les pays du Moyen-Orient arabe, le Liban est concerné au premier plan par l'enjeu de l'égalité entre les femmes et les hommes au travail et de la mixité des positions professionnelles, non seulement au niveau des entreprises mais aussi dans les établissements universitaires, où les femmes sont de plus en plus présentes et constituent des modèles de rôle positifs auxquels les étudiantes peuvent s'identifier. C'est une question d'actualité dans un pays qui traverse actuellement une crise politique et économique sans précédent depuis octobre 2019. Le milieu libanais connaît un contexte d'emploi complexe et difficile pour les femmes (Afiouni & Karam, 2020). Dans le cadre des réformes futures du système libanais d'enseignement supérieur, conformément à l'Agenda 2030 des objectifs de développement durable, les universités s'engagent à inclure et promouvoir les valeurs d'égalité, de diversité et d'inclusion, de même qu'à respecter la liberté académique et l'autonomie institutionnelle (Rapport AUF Moyen-Orient, 2022). Elles soulignent l'importance de tenir compte de la question du genre dans les universités, en insérant les femmes en responsabilité à tous les niveaux, conjointement au recrutement sur la base du mérite (Rapport AUF Moyen-Orient, 2022). L'égalité entre les genres au niveau des établissements universitaires demeure un objectif à atteindre. Pour favoriser cet objectif, à l'instar des pays occidentaux, l'adoption de

politiques et des pratiques institutionnelles est déjà notable au niveau des universités privées libanaises notamment anglo-saxonnes, et commence à être envisagée dans le monde public. Cet enjeu justifie l'intérêt de recherches supplémentaires dans ce domaine, pour renforcer et favoriser l'égalité des genres dans le milieu universitaire dans le contexte libanais. La question que nous proposons de traiter ici est la suivante :

**Dans un même contexte sociétal et culturel, comment les différences des pratiques de gestion adoptées dans les universités privées et publiques affectent-elles les perceptions et la satisfaction de carrières des femmes universitaires?**

Cette étude, qui s'inscrit dans un travail doctoral, prend ses fondements théoriques dans le modèle conceptuel de Fagenson (1990). L'hypothèse de l'effet de différentes pratiques de gestion a été construite après l'analyse d'entretiens semi-directifs menés dans le contexte de notre recherche auprès de 35 femmes universitaires rattachées aux universités privées et publiques au Liban. Ces entretiens exploratoires ont révélé des différences de perception de carrière entre les femmes rattachées aux deux milieux, les femmes dans les universités privées mentionnant moins de difficultés de carrières que celles du public. Ceci nous a conduit à formuler l'hypothèse ci-dessous, que nous avons testée statistiquement au moyen d'une étude quantitative par questionnaire.

*H1 : Les universités privées fournissent un environnement plus satisfaisant et favorable pour les carrières des femmes universitaires, aux yeux des femmes, que l'université publique.*

Nous présentons en premier lieu le cadre théorique et conceptuel mobilisé dans notre étude, puis donnons un aperçu général du contexte universitaire libanais. Ensuite nous explorons le modèle de recherche et les résultats de notre étude.

## **1. Cadre théorique et conceptuel :**

Nous mobilisons dans notre recherche le modèle théorique de Fagenson GOS (Genre-Organisation- Système) (1990). Cette approche, considérée comme la plus utile pour les études des carrières des femmes dans les organisations (Belghiti-Mahut, 2004), va nous aider à structurer notre recherche et notre réflexion. Ce modèle est fondé sur une approche systémique (Fagenson, 1993). Il reconnaît l'interaction simultanée entre la personne, l'organisation et la société et porte une perspective globale et contextuelle sur les carrières

des femmes. Il 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 lesquels les personnes évoluent. En effet, il existe plusieurs variables liées aux rapports sociaux de sexe et aux stéréotypes de genre qui affectent les structures et les avancements organisationnels (Martin et al, 1983). Selon cette perspective, le comportement dans les organisations peut être compris comme une interaction entre le genre, les situations et le système socio-institutionnel dans lequel ces interactions ont lieu (Martin et al, 1983). Le modèle système-organisation-genre (GOS) offre une approche générale pour l'étude des questions liées à l'avancement des femmes dans le management (Jabeen, 2001).

### **1.1. Contexte universitaire national: Le Liban**

Parmi les pays de la région MENA, le Liban est généralement considéré comme un pays arabe plus libéral avec des normes sociales assouplies. Le Liban est décrit comme étant la nation la plus occidentalisée et perçue comme un artefact de l'interaction du monde occidental et du Moyen-Orient (Tlaiss & Kauser, 2011). Différents facteurs d'ordre socio-économiques et gouvernementaux : force des réseaux familiaux, des liens interpersonnels et du patriarcat, font partie des facteurs interdépendants qui influencent les rôles managériaux des femmes dans la région arabe MENA et au Liban (Abalkhail, 2018 ; Karam & Afiouni, 2014 ; 2019). Les systèmes et règles de progression adoptés par les universités privées et publiques diffèrent toutefois entre les deux secteurs et sont susceptibles d'avoir des effets sur les carrières. Etant donné que les travaux universitaires antérieurs notamment français ont montré l'impact des règles de progression sur la carrière des femmes (Pigèyre & Sabatier 2011, 2015 ; Drucker-Godard et al, 2017), nous nous sommes intéressés dans notre étude aux règles de promotion et au soutien apporté éventuellement aux femmes. Pour cela, il est essentiel de comprendre les systèmes de progression de carrière universitaire dans les universités privées et publiques dans le milieu libanais, afin de cerner leur impact sur les perceptions des carrières des femmes.

Au Liban, il existe deux types d'établissements d'enseignement supérieur: l'université libanaise (UL), (l'université unique de statut public) et les universités de statut privé. Le système de promotion et l'avancement de la carrière académique du personnel sont fondés sur des titres de grades et non des postes. L'obtention des titres de 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 carrière de l'individu sont liés à la recherche et à la publication continue pour progresser. Parmi les universités privées, certaines imposent une norme de publication d'un nombre d'articles dans des revues reconnues et à fort impact, pour maintenir son emploi et acquérir un grade. D'autres se fondent sur la qualité des réalisations de l'enseignant-chercheur et de leur importance aux plans académique, scientifique, professionnel, social ou humain, compte tenu de la spécificité du champ disciplinaire et du parcours de carrière, 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.

## **2. Méthodologie, Résultats et Discussion :**

L'hypothèse testée dans notre présente étude est issue des résultats de 35 entretiens exploratoires menés dans le cadre de notre recherche. Ils ont émergé des différences de perception entre les femmes rattachées aux universités privées et publiques que nous souhaitons vérifier statistiquement. Un questionnaire en ligne a été adopté pour la collecte des données.

### **2.1 Construction du modèle de recherche :**

Les différentes recherches antérieures dans la littérature ont contribué à la construction de notre modèle de recherche, en cohérence avec notre cadre théorique. De plus, nous nous sommes appuyé sur les variables issues des résultats des entretiens exploratoires pour élaborer notre modèle. Ces entretiens ont fait émerger des différences de perception entre les femmes rattachées aux universités privées et publiques. Nous centrons notre attention sur les variables ayant un impact sur la carrière subjective, notamment sur la satisfaction par rapport à différents éléments. L'objectif de notre travail est de tester statistiquement notre hypothèse de différences de perception et de satisfaction des femmes universitaires entre les universités privées et publiques. Nous présentons ci-dessous (figure 1) notre modèle conceptuel de recherche.



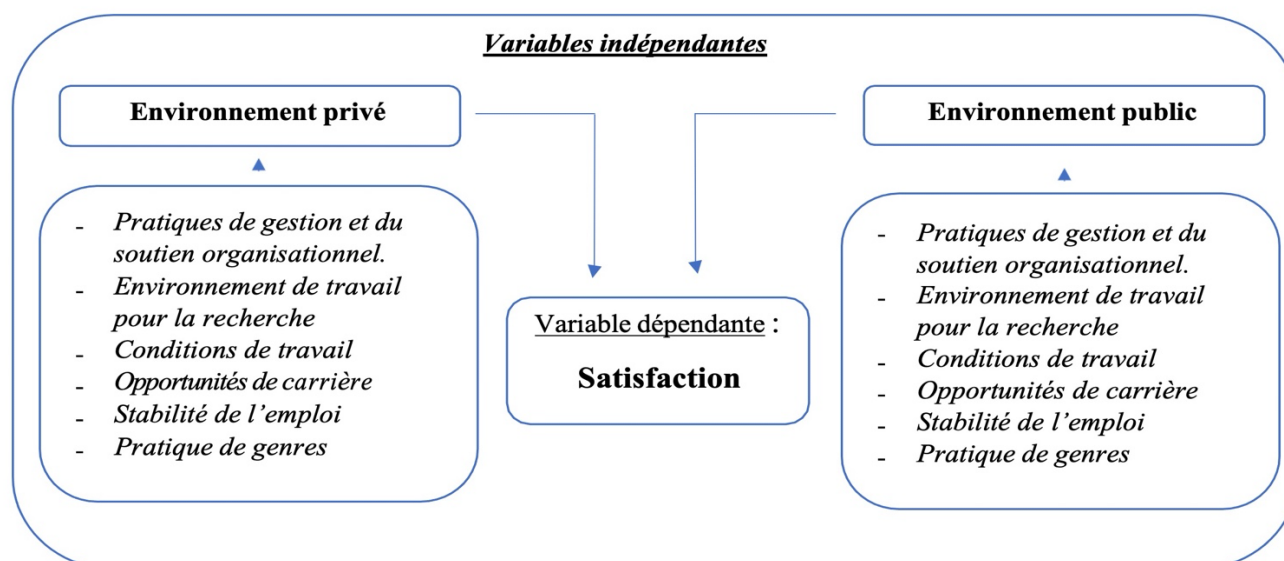


Figure 1 :Modèle conceptuel de la recherche

## 2.2 Présentation du questionnaire et des mesures adoptées :

Une enquête par questionnaire en ligne a constitué la base de notre étude. Ce questionnaire comprenait plusieurs échelles basées sur des études académiques antérieures intégrant des échelles liées à l'organisation. Les instruments de mesure utilisés dans cette recherche pour les variables « pratiques et soutien organisationnelles » et « satisfaction subjective » ont fait l'objet de validation à travers une analyse en composantes principales (ACP).

Tableau 1 : Présentation des échelles de mesure mobilisées :

Variable		Echelle de mesure mobilisées
Pratiques de gestion et du soutien organisationnel		Survey of Perceived Organizational Support Woman Work Culture Questionnaire
Satisfaction	Subjective	Minnesota Satisfaction Questionnaire(1992)
	Stabilité de l'emploi	
	Opportunités de carrière	
	Conditions de travail	
Pratique de genre		Woman Work Culture Questionnaire, et Adaptée de Tlaiss et al, 2010
Environnement de travail pour la recherche		Adaptée de Tlaiss et al, 2010

Les répondantes devaient indiquer leur niveau de d'accord ou de désaccord avec un certain nombre d'affirmations en utilisant une échelle de Likert en cinq points.

### **2.3 Présentation de l'échantillon:**

Notre échantillon est composé de 86 femmes universitaires rattachées aux différentes universités privées et publiques au Liban. Les femmes universitaires concernées devaient répondre aux critères suivants :

- Femmes universitaires titulaires d'une thèse et âgées de moins de 45 ans et en poste dans leur université actuelle au moins depuis cinq ans.
- Femmes universitaires titulaires d'une thèse, âgées de plus de 45 ans et en poste dans leur université actuelle au moins depuis dix ans.

Le questionnaire a été diffusé par mail aux femmes rattachées aux différentes universités privées et publiques au Liban aléatoirement, aussi à travers les réseaux LinkedIn ainsi qu'auprès des administrations des universités ayant donné leur accord. Nous retenons en total dans notre étude 86 réponses, cela après avoir exclu les réponses qui ne répondent pas à nos critères ou n'ayant pas répondu à la totalité des questions.

### **2.4 Méthodes d'analyse des données :**

Pour analyser les données, le logiciel statistique SPSS a été utilisé. Les distributions de fréquences ont été utilisées pour décrire l'échantillon, et les tableaux croisés ont été utilisés pour identifier dans quelle mesure les perceptions des femmes universitaires à différents niveaux étaient différentes ou similaires. Étant la distribution de nos données ne suivent pas la loi de normalité, et que les femmes universitaires du milieu privé et du milieu public représentent des échantillons indépendants, nous avons utilisé un test non paramétrique, notamment le test U de Mann-Whitney. Cela nous permet de comparer les médianes et de révéler ainsi les différences existantes entre les groupes dans différents environnements. Nous avons mené des analyses par types de questions afin de relever les différences. Tous les tests ont été effectués à un niveau de confiance de 95 %.

## **3. Présentation et discussion des résultats:**

### **3.1 Caractéristiques de l'échantillon :**

Dans le tableau 2 ci-dessous, nous présentons les caractéristiques de l'échantillon étudié. 46.5% de nos répondantes sont rattachées aux universités privées et 53.5% au niveau public.

Nous remarquons que les femmes âgées de 45 ans et plus sont majoritaires dans les universités privées en comparaison avec celles du public.

Par ailleurs dans le milieu privé, au niveau de leur situation matrimoniale, 77,5% des femmes ayant répondu à notre questionnaire sont mariées, 20% sont célibataires et 1% sont divorcées. La part des femmes mariées est plus nombreuse dans le milieu privé que le milieu public. Au niveau des nombres d'enfants, les femmes universitaires ayant 2 enfants au plus sont majoritaires dans les universités privées. Tandis que dans le milieu public, les femmes universitaires n'ayant pas d'enfant sont majoritaires.

En outre, en ce qui concerne le grade, les répondantes occupant le grade de professeur-assistant, sont plus nombreuses dans les universités privées. En effet, 53.8% occupe le grade de professeur assistant, et 20.5% le grade professeur-associée, et 25.6% le grade professeur. Tandis que dans le milieu public, 33.3% des répondantes occupent le grade de professeur-assistant, 48.9 % le grade professeur-associée et 17.8% le grade professeur.

Contrairement au milieu public, en terme de stabilité, les femmes universitaires cadrées-titularisées sont majoritaires et représentent 52,5% des répondantes dans les universités privées, alors que celles qui sont cadrées-titularisées dans le milieu public ne représentent que 43,2%.

Tableau 2 : Caractéristiques démographiques personnelles et professionnelles de l'échantillon

	Fréquence (N= 86)	Pourcentage	Université publique (%)	Université privée (%)
<b>Université d'affiliation</b>				
Université publique	46	53.5		
Université privée	40	46.5		
<b>Situation Maritale</b>				
Célibataire	22	25.6	30.4	20
Mariée	59	68.6	60.9	77.5
divorcée	5	5.8	8.7	2.5

<b>Age</b>				
Moins que 45 ans	57	66.3	76.1	55
Plus que 45 ans	29	33.7	23.9	45
<b>Nombre d'enfants</b>				
0	28	32.6	39.1	25
1	13	15,1	15.2	15
2	25	29.1	23.9	35
3	17	19.8	15.2	25
4 et plus	3	3.5	6.5	0
<b>Ancienneté</b>				
5-10 ans	42	48.8	52.2	45
11-15 ans	19	22.1	32.6	15
16 ans et plus	25	29.1	15.2	40
<b>Grade</b>				
Professeur-assistant	36	42.9	34.8	55
Professeur-associée	30	35.7	47.8	20
Professeur	18	21.4	17.4	25
<b>Discipline</b>				
Science Humaines et Sociales	34	39.5	60.9	60
Sciences dures	52	60.5	39.1	40
<b>Situation professionnelle</b>				
Contractuelle	44	51.8	58.7	45
Titularisée-cadrée	41	48.2	41.3	55

### 3.2 Présentation des résultats :

Cette recherche a pour objectif d'explorer comment, dans un même contexte sociétal et culturel, les différences des pratiques de gestion adoptés dans les universités affectent les perceptions et la satisfaction des femmes universitaires envers leur carrière.

Les résultats des analyses bivariées menées nous ont permis de vérifier dans un premier temps l'intérêt du modèle conceptuel GOS de Fagenson (1990) mobilisé dans notre recherche. Nos résultats préliminaires ont montré clairement que les femmes universitaires dans les établissements universitaires libanaises perçoivent le milieu privé comme étant plus satisfaisant et favorable pour leur progression. Les résultats obtenus dans notre analyse sont compatibles avec ceux obtenus lors de nos entretiens exploratoires. Les différences perçues validées statistiquement peuvent être expliquées à travers les éléments obtenus par nos entretiens. Ces différences de satisfaction entre les femmes universitaires se reflètent sur différents niveaux:

- *Au niveau des conditions de travail attribué dans les universités:*

D'après notre analyse, les femmes universitaires rattachées aux universités privées expriment qu'elles sont plus satisfaites envers leurs conditions de travail que celles dans l'université publique. D'après le tableau 3 ci-dessous, 32.5% des femmes universitaires rattachées au milieu privé ne sont pas satisfaites des conditions de travail. Ce qui est bien moindre que dans le milieu public, où 52.1% des femmes universitaires ne sont pas satisfaites. Cette différence de perception entre les femmes rattachées aux universités privées et du milieu public est statistiquement significative ( $p$  value  $< 0.05$ ), ce qui montre que les femmes du privées (rang médiane = 51.10) sont plus satisfaites des conditions de travail que celles public (rang médiane = 38.9).

Tableau 3 : Fréquence des réponses des items de la satisfaction de carrière des conditions de travail

Q80- Dans quelle mesure êtes-vous satisfaite au sein de l'université, des conditions de travail:	Statistiques Descriptives (%)				Médiane	p-value
	Pas satisfaite	Plutôt pas satisfaite	Satisfaite	Tout à fait satisfaite		
Universités privées	12.5	20	52.5	15	38.9	0.004
Université publique	39.1	13	47.8	0	51.10	

A travers nos entretiens exploratoires, les femmes universitaires dans le milieu privé ont souligné qu'elles perçoivent et qu'elles jouissent d'un environnement qui leur assure des conditions de travail convenables, plus favorables, plus motivants. Elles trouvent que cela représente pour elles des opportunités et facilite par suite leur promotion universitaire.

- Au niveau de la stabilité d'emploi :

Dans le milieu privé, nos résultats montrent que les femmes universitaires sont plus satisfaites de leur stabilité d'emploi que celles qui sont rattachées au milieu public. Le tableau ci-dessous nous permet de mieux décrire la situation de notre échantillon et la durée prise pour assurer leur stabilité d'emploi.

Tableau 4: Fréquences des réponses des items de la stabilité d'emploi :

Q80- Dans quelle mesure êtes-vous satisfaite au sein de l'université, de la stabilité de votre emploi :	Statistiques Descriptives (%)				Médiane	p-value
	Pas satisfaite	Plutôt pas satisfaite	Satisfait	Tout à fait satisfaite		
Universités privées	20	12.5	50	17.5	50.13	0.014
Université publique	43.4	8.7	43.5	4.3	37.74	

Tableau 5: Fréquences des réponses des items de la durée prise pour la titularisation :

Durée prise pour la titularisation	Statistiques Descriptives (%)			
	Avant la durée normale	La durée normale	Après la durée normale	Non titularisée
Universités privées	7.7	56.4	12.8	23,2
Université publique	6.5	47.8	26.1	19.6

D'après le tableau 4 ci-dessous, 32.5% des femmes universitaires rattachées au milieu privé ne sont pas satisfaites de leur stabilité d'emploi. Ce qui est moindre que dans le public où 52.1% des femmes universitaires ne sont pas satisfaites. Cette différence de perception entre les femmes rattachées aux universités privées et du milieu public est statistiquement significative ( $p$  value  $<0.05$ ), ce qui montre que les femmes du privées (rang médiane = 50.13) sont plus satisfaites envers leur stabilité que celles du public (rang médiane = 37.74).

Comme nous montrons dans le tableau 5 ci-dessus, selon les règlements des universités, 51,8 % ont été titularisés selon la durée normale, 7% avant la durée normale, et 20 % après la durée normale. Nous remarquons que le processus de titularisation est plus long dans le milieu public en comparant avec celui du privé. En fait, 26.1% des femmes universitaires dans le milieu public ont été titularisées après la durée normale, en comparant avec 12,8% dans le milieu privé. De même, 47.8% des femmes rattachées au milieu public ont été titularisées selon la durée normale de leur institution. Ce qui bien moindre que dans les universités privées, où 56.4% ont été titularisées selon la durée normale. Cela est compatible avec les résultats de notre étude qualitative. En fait, dans les entretiens, les femmes universitaires dans le milieu public ont exprimé qu'elles ressentent le système de titularisation comme étant un système pénalisant pour la carrière des enseignants chercheurs en général, et pour les femmes en particulier. Ce qui les maintient dans une situation d'instabilité en tant que contractuelle pour une longue durée. La stabilité joue un rôle primordial pour leur progression carrière. Ainsi, le retard de l'accomplissement de cette phase due aux systèmes de recrutement dans le milieu public basés sur la décision du gouvernement, affecte la motivation des femmes

universitaires envers leur progression et envers la recherche; elles se trouvent face à un système qui joue en défaveur pour leur avancement.

- *Au niveau des opportunités de carrière :*

La satisfaction envers les opportunités de carrière diffère entre les femmes universitaires rattachées aux universités privées que celles du public. D'après notre étude statistique, les répondantes rattachées aux universités privées perçoivent qu'elles sont plus satisfaites des opportunités de carrière que les femmes universitaires du milieu public.

Tableau 6: Fréquences des réponses des items de la satisfaction des possibilités d'avancement :

Q79- Dans quelle mesure êtes-vous satisfaite, au sein de l'université, de vos possibilités d'avancement :	Statistiques Descriptives (%)				Médiane	p-value
	Pas satisfaite	Plutôt pas satisfaite	Satisfaite	Tout à fait satisfaite		
Universités privées	17.5	22.5	50	10	50.15	0.015
Université publique	43.5	17.4	34.8	4.3	37.72	

D'après le tableau 6 ci-dessous, 40 % des femmes universitaires rattachées au milieu privé ne sont pas satisfaites des possibilités d'avancement. Ce qui est inférieur au milieu public où 60.9 % des femmes universitaires ne sont pas satisfaites. 60% des femmes dans le milieu privé sont satisfaites des possibilités d'avancements dans le milieu privé en comparaison avec 39.1% avec celles du public. Cette différence de perception entre les femmes rattachées aux universités privées et du milieu public est statistiquement significative (p value <0.05), ce qui montre que les femmes du privées (rang médiane = 50.15) sont plus satisfaites envers leurs opportunités de carrière que celles du public (rang médiane= 37.72).

En se basant sur nos entretiens, nous pouvons expliquer ces différences de perceptions en raison des opportunités qui se manifestent dans les universités privées à travers les primes de recherches, les collaborations de recherche, les récompenses de publication. Nous devons souligner le rôle possible de pratiques reliées aux règles de promotion qui tiennent compte du



rôle sociétal des femmes universitaires chercheuses envers leur famille, et l'existence du mentorat dès leur recrutement à l'université et au début de leur carrière, qui stimule leur avancement dès le début de leur carrière.

- *Les femmes universitaires du milieu privé sont plus satisfaites subjectivement de leur carrière:*

Nos résultats ont montré notamment que les femmes universitaires rattachées aux universités privées sont plus satisfaites de leur de carrière (succès subjectif) que celles du milieu public. Leur réussite professionnelle subjective est attribuée au sentiment d'accomplissement, d'avancement et de progression de carrière tout le long de leur parcours.

Tableau 7 : variable « satisfaction subjective (après ACP) »

Q84- Tout le long de votre parcours, vous êtes satisfaites du succès obtenu dans votre carrière
Q85-En fonction de votre âge, pensez-vous que votre avancement de carrière est satisfaisant
Q86-Par rapport à vos collègues femmes, vous trouvez que votre progression de carrière est bonne
$\alpha = 0.830$

Tableau 8 : Mann-Whitney test

Variable « Satisfaction subjective »	Médiane	p-value
Universités privées	49.17	0.026
Université publique	37.77	

Cette différence de perception entre les femmes rattachées aux universités privées et du milieu public est statistiquement significative (p value <0.05), ce qui montre que les femmes des universités privées (rang médiane = 49.17) sont plus satisfaites que celles du publique (rang médiane = 37.77). Elles se trouvent mieux accompagnées et situées dans un environnement favorable, qui permet de favoriser leur carrière subjective.

- Les femmes universitaires du privé perçoivent du soutien et des pratiques organisationnelles plus favorables :

La perception des pratiques et du soutien organisationnel diffère entre les femmes rattachées aux universités privées et publiques. Les femmes rattachées aux universités privées ont une perception des pratiques et du soutien organisationnel plus favorable (rang médiane=45.67) que celles du milieu public (rang médiane = 33.33). Nous présentons dans le tableau 9 les items de la variable du soutien et des pratiques organisationnels après avoir réalisé l'ACP.

Tableau 9 : Composante de la variable « Pratiques et soutien organisationnel » :

Q49- L'université adopte des pratiques organisationnelles favorisant la progression des femmes
Q51- L'université n'apprécie pas les efforts supplémentaires que je fournis
Q53- Je me sens sous-valorisée au travail:
Q55- Même si je faisais le meilleur travail possible, l'université ne le remarquerait pas:
Q57- L'université m'accompagne et me soutient lorsque j'ai un problème ou je rencontre des difficultés au travail
Q63- L'université me récompense.
Q65- J'aurais préféré recevoir plus de soutien de la part de l'administration
Q68- Je reçois moins d'opportunités de développement professionnel que ce que je souhaite
Q82- Dans quelle mesure êtes-vous satisfaite au sein de l'université, des règles de gestion de l'université et leur structure de recherche adoptée
$\alpha = 0.832$

Tableau 10 : Mann-Whitney test

Variable « Pratiques et soutien organisationnel »	Médiane	p-value
Universités privées	45.67	0.016
Université publique	33.33	

En effet, les femmes universitaires soulignent d'après nos entretiens qu'elles bénéficient davantage de soutien organisationnel et d'opportunités de développement dans les universités privées. Elles s'estiment plus favorisées dans les universités privées que publiques. En effet, elles perçoivent que les universités privées et notamment anglophones tiennent compte du rôle organisationnel que peut jouer l'université pour la contribution des femmes dans une carrière universitaire plus que les universités du secteur public.

- Les femmes universitaires du privé perçoivent un environnement pour la recherche plus favorisant :

La perception des femmes envers l'environnement de travail pour la recherche diffère entre les universités privées et publique. Les femmes rattachées aux universités privées perçoivent un environnement de structure de recherche plus favorable que celles du public. De même, elles perçoivent une progression des conditions de travail pour la recherche dans les universités privées plus que celles du milieu public.

Tableau 11 : Fréquence des réponses de l'environnement de travail pour la recherche :

Q43- L'université de rattachement assure une structure favorable et soutenant pour la recherche	<i>Statistiques Descriptives (%)</i>					<i>Médiane</i>	<i>p-value</i>
	<i>Pas d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Ni d'accord ni d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>		
<i>Universités privées</i>	<b>10</b>	<b>7.5</b>	<b>37.5</b>	<b>40</b>	<b>5</b>	51.54	0.02
<i>Université publique</i>	<b>28.9</b>	<b>20</b>	<b>31,1</b>	<b>15.6</b>	<b>4,4</b>	35.59	

D'après le tableau 11 ci-dessus, 45 % des femmes universitaires rattachées au milieu privé trouvent que leur université de rattachement assure un environnement pour la recherche plus favorable que celles du milieu public (20 %). Les femmes universitaires qui trouvent que l'université ne leur assure pas un environnement pour la recherche favorable sont plus nombreuses dans le milieu public (48.9%) que dans le privé (17.5%). Cette différence de perception entre les femmes rattachées aux universités privées et du milieu public est

statistiquement significative ( $p$  value  $<0.05$ ), ce qui montre que l'environnement pour la recherche est perçu plus favorablement par les femmes rattachées aux universités privées (rang médiane = 51.54) que celles du public (rang médiane= 35.59).

Lors de nos entretiens, les femmes dans le milieu public ont exprimé qu'elles ressentent l'absence d'une structure claire imposant un système d'encadrement pour le corps professoral et d'une infrastructure structurée pour la recherche, qui faciliterait leur parcours et les encouragerait à travailler de plus. Ainsi, elles regrettent l'absence des pratiques qui soutiennent les femmes universitaires en général telles que des gratifications, des primes de recherche et des pratiques sensibles au genre qui favorisent la progression des femmes en particulier.

- Les femmes universitaires du privé perçoivent des pratiques de genre plus favorables :

La perception des femmes envers les pratiques de genre et diffère entre les femmes rattachées aux universités privées et publiques. Les femmes rattachées aux universités privées perçoivent des pratiques de genres plus favorables que celles du publique.

Tableau 12: Fréquences des réponses des pratiques de genre :

Q76- L'université valorise la diversité et l'égalité entre les femmes et les hommes	<i>Statistiques Descriptives (%)</i>					<i>Médiane</i>	<i>p-value</i>
	<i>Pas d'accord</i>	<i>Plutôt pas d'accord</i>	<i>Ni d'accord ni pas d'accord</i>	<i>Plutôt d'accord</i>	<i>Tout à fait d'accord</i>		
<i>Universités privées</i>	5	2.5	30	47.5	15	51.95	0.001
<i>Université publique</i>	6,5	2.2	65.2	23.9	2.2	36.15	

D'après le tableau 12 ci-dessous, 62.5 % des femmes universitaires rattachées au milieu privé trouvent que les universités valorisent l'égalité des genres, alors que seulement 26.1 % des femmes universitaires du public trouvent cela. Cette différence de perception entre les femmes rattachées aux universités privées et du milieu public est statistiquement significative ( $p$  value  $<0.05$ ), ce qui montre que les pratiques d'égalité sont plus favorablement perçues dans les universités du privé (rang médiane = 51.95) que celles du public (rang médiane= 36.15).

Les femmes universitaires rattachées aux universités privées soulignent dans nos entretiens l'existence des pratiques qui favorisent l'égalité entre les genres dans les comités de sélection et de prise de décision d'une part, et soutiennent la progression et la participation des femmes dans les programmes de recherche d'autre part, dans quelques universités privées. Les universités privées notamment anglophones tiennent compte du rôle organisationnel que peut jouer l'université pour la contribution des femmes dans une carrière universitaire plus que les universités du secteur public. Nous trouvons l'existence d'autres pratiques et des politiques organisationnelles sensibles au genre et 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.

Nous pouvons ainsi confirmer notre hypothèse que le milieu privé est perçu comme un milieu plus satisfaisant et favorable pour les progressions des carrières des femmes.

Ces différences des perceptions des femmes universitaires remarquables dans notre analyse renvoient aux modes de fonctionnement internes, aux pratiques et à la culture organisationnelle propre à chaque milieu de rattachement. Elles remettent en cause les obstacles et contraintes organisationnelles qui empêchent les progressions de carrière des femmes, allant de la culture organisationnelle discriminatoire aux pratiques organisationnelles, dans un milieu plus que de l'autre. Nos résultats sont conformes et compatibles à ceux d'Afouini et Karam (2014), Tlais et al (2010), Jamali et al. (2006) ainsi qu'à un important corpus de littérature qui souligne les différents obstacles structurels et organisationnel qui peuvent entraver l'avancement professionnel des femmes. Notre étude met en évidence l'importance d'instaurer des pratiques de gestion adaptées pour lever ces freins, permettre la progression des carrières des femmes et réduire ainsi les inégalités de genre. Aussi, ce qui est conforme aux études antérieures qui soulignent les enjeux des interventions des gouvernements à l'égard de l'égalité. Dans ce contexte, Karam & Afouini (2014) ont souligné la nécessité de relier les facteurs macro ayant un effet sur les politiques RH, afin de créer un contexte d'emploi équitable pour les femmes aux politiques organisationnelles.

## Conclusion :

Nous présentons dans notre travail l'impact des pratiques de gestions différentes adoptés dans les universités sur les perceptions des carrières des femmes universitaires et leur satisfaction, au sein d'un milieu sociétal et culturel. L'enjeu vise à mettre en évidence l'importance du recours à une gouvernancemixte et l'instauration des pratiques d'égalité au genre sur la carrière des femmes universitaires, à l'instar de ce qui est fait dans les universités privées notamment américaines. Les femmes qui y travaillent apprécient grandement ce soutien, qui leur permet de faire face aux inégalités de situation familiale et sociétale et d'éliminer les barrières qui affectent la progression des femmes universitairesdurant leur parcours, tout en étant soumises aux mêmes critères de performance que les hommes.

## Références :

- Abalkhail, J. M. (2019). Women's career development in an Arab Middle Eastern context. *Human Resource Development International*, 22(2), 177-199.
- Afiouni, F., Karam C.H (2014), "Localizing women's experiences in academia: multilevel factors at play in the Arab Middle East and North Africa", *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 25 No. 4, pp. 500- 538.
- Akpinarsposito C. (2013). *Women in Management Research: Theoretical Perspectives*. 4eme Franco-Tchèque Trends in International Business, Lyon, France. pp.11.
- 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<sup>o</sup> congrès – Novembre*
- Báez, A. B., Báez-García, A. J., Flores-Muñoz, F., & Gutiérrez-Barroso, J. (2018). Gender diversity, corporate governance and firm behavior: The challenge of emotional management. *European Research on Management and Business Economics*, 24(3), 121-129.
- Belghiti-Mahut, S. (2004). Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres *Revue française de gestion*, 30 (151), 145-160.
- Bender A.F (2004). Egalité professionnelle ou gestion de la diversité : quels enjeux pour l'égalité des chances ? *Revue Française de Gestion*, n<sup>o</sup> 151, Juin-Août 2004, p. 205-217

- Csanyi-Virag, V. (2019). Entrepreneuriat inclusif et handicap : une exploration critique de la littérature internationale. *Question(s) de management*, n°24(2), 129.
- Drucker-Godard C., Fouque T., Gollety M., & Flanchec, A. L. (2013). Être enseignant-chercheur aujourd'hui: discussion autour du plafonnement. *Politiques et management public*, 30(1), 5-27.
- Duport, M., Frimousse, S. & Peretti, J. (2020). Chapitre 10. L'évolution du management de la diversité dans les entreprises (2007-2019). Caen: EMS Editions Dans : Natacha Pijoa éd., *Approches critique des organisations: Mélanges en l'honneur du Professeur Alain Briole* (pp. 138- 154) <https://doi.org/10.3917/ems.pijoa.2020.01.0138>
- Fassa F. , Benninghoff M. & Kradolfer S. , « Universités : les politiques d'égalité entre femmes et hommes à l'heure de l'excellence », *Sociologie* [En ligne], Dossiers, mis en ligne le 27 octobre 2019 ; DOI : <https://doi.org/10.4000/sociologies.11773>
- 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.
- Falcoz, C. (2018). L'égalité femmes-hommes au travail : perspectives pour une égalité réelle.
- Éditions EMS.
- Grada, A., Ní Laoire, C., Linehan, C., Boylan, G. and Connolly, L. (2015), "Naming the parts: a case-study of a gender equality initiative with academic women", *Gender in Management*, Vol. 30 No. 5, pp. 358-378. <https://doi.org/10.1108/GM-09-2013-0118>.
- Hanafi, S., Arvantis, R. et Baer, J. (2013) « Internationalization of Research in Lebanon: The case of the American University of Beirut. » In KUHN, M. (dir.). *Spatial Social Thoughts in Global Knowledge Encounters*. Stuttgart : IBIDEM, p. 167-197.
- Hejase, A.J., Hejase, H.J. and Hejase, A. (2014), "Modelling Earning Gaps: An Assessment of the Impact of Sticky Floors and Glass Ceiling in Lebanon", *International Review of Management and Business Research*, Vol. 7 No. 1, pp. 431-443.
- Jabeen, N. (2001). Gender Organization System (GOS) in Pakistan: A Framework for Research on Women in Management. *Asian Profile*, 29(6), 493-502.

- Jamali, D., Sidani, Y., & Safieddine, A. (2005). Constraints facing working women in Lebanon: an insider view. *Women in Management Review*. Pigeyre F., Sabatier M., (2011) « Les carrières des femmes à l'université : une synthèse de résultats de recherche dans trois disciplines », *Politiques et Management Public*, Vol 28.
- Sabatier M., Musselin C. , et Pigeyre F. « Devenir professeur des universités. Une comparaison sur trois disciplines (1976-2007) », *Revue économique*, vol. vol.66, no. 1, (2015), pp. 37-63.
- Tlaiss, H. and Kauser, S. (2010), "Perceived organizational barriers to women's career advancement in Lebanon", *Gender in Management: An International Journal*, Vol. 25 No. 6, pp. 462-496.
- Tlaiss, H., Morris B. Mendelson (2014) Predicting women's job satisfaction with personal demographics: evidence from a Middle Eastern country, *The International Journal of Human Resource Management*, 25:3, 434-458, DOI: 10.1080/09585192.2013.792859
- Ensour, W., Al Maaitah H. , Kharabsheh R, (2017) "Barriers to Arab female academics' career development: Legislation, HR policies and socio-cultural variables".



## **Le financement participatif au Sénégal et son rôle dans le financement de l'entrepreneuriat féminin : une approche empirique**

Mamadou N'Dione, Université de Bourgogne

Marie José Scotto, IPAG Business School, IPAG Business School, Chaire IPAG "Entreprise Inclusive"

Hicham Sbai, ENCG El Jadida.

**Cette étude s'inscrit en synergie avec les programmes de recherche-action « Des femmes & des réseaux » et « L'entreprise de demain » portés, sous la direction du Prof. Maria Giuseppina Bruna, par la Chaire IPAG 'Entreprise Inclusive' et bénéficie du soutien de ses partenaires et mécènes.**

### **Résumé**

L'Afrique compte le plus grand nombre de femmes entrepreneures et le Sénégal est le premier pays pour l'entrepreneuriat féminin. Les entrepreneures malgré leur dynamisme et leurs motivations se heurtent à de nombreuses contraintes notamment en ce qui concerne le financement de leurs projets. Le financement participatif peut constituer un mode de financement adapté aux caractéristiques de l'entrepreneuriat féminin. Une étude empirique exploratoire, première étape d'une recherche plus approfondie permet d'identifier les acteurs du financement participatif au Sénégal mais aussi la méconnaissance de ce mode de financement parmi les femmes entrepreneures au Sénégal

**Mots clés :** entrepreneuriat féminin, financement participatif, Sénégal.

### **Abstract**

Africa has the largest number of women entrepreneurs and Senegal is the leading country for female entrepreneurship. Despite their dynamism and motivation, women entrepreneurs face many constraints, particularly with regard to financing their projects. Participatory financing can be a mode of financing adapted to the characteristics of female entrepreneurship. An exploratory empirical study, the first stage of a more in-depth research, allows us to identify the actors of participatory financing in Senegal but also the lack of knowledge of this mode of financing among women entrepreneurs in Senegal

**Key Words :** female entrepreneurship, equity financing, crowd funding, Sénégal

## Introduction

C'est en Afrique que le taux d'entrepreneuriat féminin est le plus élevé au monde et le rôle économique des femmes africaines est un des plus important dans le monde (Stivell & Zhan, 2014). Le Sénégal possède le plus fort pourcentage de femmes entrepreneures du continent africain soit 36.8% des entrepreneurs actifs du pays (à titre de comparaison, ce taux est de 5.9% en Afrique du Sud (Alexandre et Ndour, 2021, p.49).

Près de 24 % des Africaines en âge d'exercer un emploi sont en effet activement impliquées dans la création d'entreprises que celles-ci viennent d'être lancées ou qu'elles comptent déjà plusieurs mois d'ancienneté. Ce qui est un record mondial. Pour 2016, la valeur totale de PIB créée par l'entrepreneuriat féminin en Afrique oscille entre 250 et 300 milliards de dollars américains, soit environ 12-14 % du PIB du continent. Et si l'on considère uniquement la valeur ajoutée de l'entrepreneuriat le chiffre atteint 150 à 200 milliards de dollars, soit environ 7 à 9 % du PIB africain. Soit un chiffre considérable qui montre bien le dynamisme de ce continent et de ses femmes. En Afrique sub Saharienne, cependant, cette dynamique représente plus une nécessité qu'un choix, car les taux les plus élevés se retrouvent dans les pays les moins développés. Ecartées de l'économie formelle et du marché du travail classique avec un accès à l'éducation limitée et la charge de la famille, les femmes n'ont pas d'autres choix que de créer leurs entreprises, souvent leurs micro- entreprises pour s'assurer un emploi.

L'économie informelle est une composante importante de l'économie Africaine et représente 38% du PIB du continent, avec de fortes disparités selon les pays : 30% en Afrique du Sud, mais entre 60 et 70% du PIB au Sénégal. Selon les statistiques (ANSD, 2017), les entreprises informelles vont représenter 97% du tissu économique du Sénégal avec une part importante (52%) pour les entreprises commerciales. Selon la définition du BIT (2020), le secteur informel se compose de deux types d'activités : les activités de subsistance avec des entreprises de petite taille et des entreprises dites de « nécessité » dont les caractéristiques restent une croissance faible, associée à une précarité et une vulnérabilité forte (Sarr et Fall, 2021). 94% des femmes entrepreneures au Sénégal sont dans le secteur informel et se concentrent dans les secteurs de la restauration, du commerce, de la production et de transformation des produits alimentaires selon les statistiques du BIT<sup>25</sup> (2020). Selon Sarr et Fall (2021), le secteur informel permet aux femmes peu qualifiées et au niveau de scolarité bas d'y rentrer facilement et d'y créer des

---

<sup>25</sup> Diagnostic de l'économie informelle au Sénégal Genève, Bureau international du Travail, 2020 ISBN 9789220318317 (web pdf)

activités génératrices de revenus (AGR) (Simen et Diouf, 2014). Pour autant ces revenus sont faibles, plus faibles que ceux des hommes entrepreneurs. En effet, 85,7 pour cent des femmes entrepreneurs, contre 58,8 pour cent des hommes, déclarant un chiffre d'affaires mensuel inférieur à 100.000 FCFA, soit 148 euros (BIT, 2020, p.14). A ceci s'ajoute le manque de scolarisation. En effet, selon le Global Gender Gap Index 2021, l'écart entre les filles et les garçons en termes de scolarisation entre les filles et les garçons est important dès l'école primaire ce qui représente pour le continent africain des millions de femmes illettrées et de ce fait exclues de toute participation économique ou politique. Niang et Dramani (2011) montrent dans leurs recherches que quasiment 30% des femmes entrepreneures sont illettrées. Seules 2.48% d'entre elles sont titulaires d'un Bachelor. Selon ces mêmes auteurs, plus de 20% des femmes entrepreneures au Sénégal ont plus de 50 ans.

Selon Alexandre et Ndour (2021), 62.9% des femmes entrepreneures au Sénégal ont créé leur entreprise afin de saisir une opportunité plutôt que par nécessité.

Dans ce contexte socio culturel difficile, comment ces femmes se financent -elles ? D'Espallier et al (2017) ont montré que les femmes africaines utilisent très peu les services bancaires classiques qui exigent des garanties élevées et qu'elles perçoivent négativement (Diouf et Simen, 2016). Quels sont les autres possibilités ? Le financement participatif peut il offrir une solution pérenne ?

## **1. Revue de littérature**

### **1.1 Le financement participatif : son rôle dans le développement de l'entrepreneuriat au Sénégal**

Définitions et typologie de financement participatif dans le monde :

Le financement participatif donne la possibilité à un entrepreneur, via une plateforme comme internet, de présenter un projet auprès d'un public qualifié de « backers »<sup>26</sup> et d'espérer en contrepartie bénéficier un financement à titre gratuit ou à des conditions préalablement définies (Belleflamme et al., 2013 ; Onnée et Renault, 2013). Le financement participatif fait intervenir un porteur de projet précis (humanitaire, artistique ou entrepreneurial), un intermédiaire ou une interface technologique de type plate-forme en ligne et des individus susceptibles de financer, soit par dons, prêts avec ou sans intérêts, ou encore investissement en capital<sup>27</sup>. Les cotisations

---

<sup>26</sup> Toutes les personnes qui connaissent la plateforme : financeurs potentiels

<sup>27</sup> <https://www.economie.gouv.fr/cedef/financement-participatif>

sont généralement de faibles montants, mais le nombre important de souscripteurs impacte sur les fonds collectés. Le financement participatif est donc une alternative pour une entreprise, de la phase de démarrage jusqu'à la maturité (Rossi, 2014). Cela étant, le modèle de financement participatif est antérieur au développement d'internet. Ces nouvelles technologies ont permis son développement et un accès plus large, mais les systèmes de « tontine » populaires dans le financement de l'entrepreneuriat africain ont existé depuis longtemps.<sup>28</sup> Le financement participatif donne une plus grande visibilité sur une entreprise puisque les plateformes sont consultées par plusieurs individus spécialisés et que les levées de fonds s'accompagnent généralement d'informations sur la faisabilité du projet. Il permet aussi d'obtenir des clients potentiels et renforce l'image de l'entreprise. Généralement, les plateformes de financement participatif proposent deux moyens de collecte, l'AON (« all or nothing » c'est-à-dire « tout ou rien ») ou KIA (« keep it all » c'est à dire « garde tout »). En fonction des modalités de collecte, les fonds peuvent être mis ou pas à la disposition du porteur de projet. Dans le cas de l'AON, la règle du jeu est d'atteindre la somme à collecter dans un temps délimité. Si le porteur de projet n'y arrive pas, les contributeurs seront remboursés. Dans le mode KIA, le porteur de projet peut récupérer les sommes récoltées.

Il existe plusieurs modèles de financement participatif : le modèle avec contrepartie, le modèle de financement participatif, puis le « crowdlending » et le modèle du don.

- Le modèle qui repose sur une contrepartie implique que le soutien des personnes est conditionné par une contrepartie antérieurement définie, tels que des actifs matériels (produits) ou immatériels (remerciements).

– Le modèle de financement participatif par souscription d'actions, communément appelé « equity crowdfunding », représente un investissement traditionnel en fonds propres dans une entreprise.

Dans ce cas, les plateformes proposent aux personnes intéressées de financer le projet en détenant des parts sociales. Nous pouvons distinguer deux variantes : le modèle « club », qui est un groupe fermé dans lequel il n'y a que des personnes aisées et le modèle « holding », qui regroupe des fonds collectés auprès de différents individus afin de les réinvestir dans des projets porteurs. Ce dernier modèle présente l'avantage de faciliter la phase postinvestissement car le porteur de projet aura sûrement besoin de conseil et d'accompagnement si la plateforme ne

---

<sup>28</sup> La Statue de la Liberté offerte en 1886 par la France aux Etats Unis est un modèle de financement participatif : 100 000 citoyens français ont participé à son financement (<https://www.kisskissbankbank.com/fr/pages/crowdfunding>)

propose pas ce service. Par contre, la protection des intérêts des petits actionnaires peut paraître complexe en raison du caractère diffus de la structure de propriété et des difficultés pour recueillir l'avis de toutes les parties prenantes.

–Nous pouvons citer également le « crowdlending » ou le financement sous formes de prêts. En contrepartie de leurs apports, les financeurs retrouveront leur mise via un remboursement à des dates et des conditions préalablement précisées.

Enfin, le dernier modèle lui, repose sur le don ; celui-ci est sans contrepartie et c'est la forme de financement participatif la plus médiatisée (Vulkan, 2016). Il est utilisé pour financer les associations, les actions humanitaires. Belleflamme et al. (2013) ont évoqué un financement participatif basé sur des royalties (royalty based crowdfunding) ou partage de bénéfices.

Calmé et al. (2016) synthétisent les différentes catégories de financement participatif en deux modèles : le modèle « communautaire » sans contrepartie financière et le modèle avec contrepartie financière.

Contexte de notre étude : pourquoi le Sénégal ?

Le Sénégal est un pays membre de l'Union Économique et Monétaire Ouest Africaine (UEMOA) l'UEMOA. Celle-ci est une organisation qui est composée de 8 pays d'Afrique de l'Ouest. Le traité instaurant cette organisation a été signé en 1993 à Dakar par le Bénin, le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, le Mali, le Niger, le Sénégal et le Togo. Ce traité est officiellement entré en vigueur en 1994. Le seul pays non-francophone de cette union est la Guinée-Bissau et celui a rejoint cette organisation intergouvernementale en 1997. Le Sénégal est l'un des pays les plus stables de l'Afrique. Il enregistre une longue stabilité sociale, politique et il est l'un des pays les plus attractifs et compétitifs en Afrique subsaharienne. En guise d'illustration, la richesse créée en 2020 était estimée à 23 millions d'euros. Par conséquent, le Sénégal se place dans le groupe des pays à revenu intermédiaire de la tranche antérieure (banque Mondiale<sup>29</sup>, 2021). L'économie sénégalaise repose principalement sur le secteur primaire avec environ 16 % de la richesse nationale. Celui-ci regroupe toutes les activités d'exploitations des ressources naturelles<sup>30</sup>. L'économie sénégalaise est fortement influencée par la présence des PME. Une étude faite par l'agence nationale de la statistique et de la démographie du Sénégal en 2017 révèle qu'environ 17 millions d'euros ont été générés par les activités entrepreneuriales. Il faut signaler que l'entrepreneuriat au Sénégal se caractérise par un

---

<sup>29</sup> <https://www.banquemondiale.org/fr/country/senegal/overview#1>

<sup>30</sup> <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Pays/SN/indicateurs-et-conjoncture>

dualisme entre un secteur formalisé, c'est-à-dire ayant une existence officielle et un secteur non formalisé (secteur informel). En outre, ainsi que nous l'avons indiqué dans notre introduction, le Sénégal est le premier pays d'Afrique pour l'entrepreneuriat féminin. Pour autant, il existe peu d'études sur l'entrepreneuriat féminin au Sénégal (Dia et al., 2017) et son accès à cette nouvelle source de financement que constitue le financement participatif.

## **1.2 Les femmes entrepreneures au Sénégal : l'entrepreneuriat : une nécessité ou une opportunité ?**

Les recherches menées sur le sujet au Sénégal (Guerrin, 2002) confirment le rôle de l'entrepreneuriat féminin en matière d'emplois, d'innovation et de croissance. Le rapport Global Entrepreneurship Monitor (GEM) considère que le Sénégal est le premier des Etats de l'Afrique Sub Saharienne pour la création d'entreprises par les femmes (Simen, 2020). Les recherches menées dans d'autres pays d'Afrique convergent pour considérer l'entrepreneuriat féminin comme un élément clé du développement et de l'emploi (Stivell & Zhan, 2014). Selon Dia et al. (2017, p. 4) « *l'entrepreneuriat ou la micro entreprise, plus visible dans le secteur informel des pays africains comprend toutes les activités économiques qui peuvent résorber le problème d'accès à l'emploi dans ces économies ou l'emploi formel est rare* ». Le taux d'activité entrepreneuriale des femmes au Sénégal a progressé de 10% avec une réduction de l'Ecart entre les hommes et les femmes qui n'est plus que de 5% (Simen, 2020). Les femmes ne représentent encore que 34% de la population active en 2021 selon les données de la Banque Mondiale<sup>31</sup>. Mais le nombre de femmes cheffes d'entreprises est passé de 10% en 2006 à 32% en 2016 selon le dernier recensement général des Entreprises de l'ANSD (Agence Nationale de la Statistique et de la Démographie). Cette dynamique se manifeste surtout chez les femmes entre 35 et 54 ans dans une volonté de ne pas dépendre des hommes (Simen, 2020). Cependant ces entreprises restent trop petites pour être réellement productives.

L'Etat sénégalais est un des états africains les plus engagé envers l'égalité de genre et l'autonomie des femmes. Le développement de l'entrepreneuriat féminin, est considéré comme grande cause du gouvernement du Sénégal pour le développement du pays et l'Etat Sénégalais a ratifié de nombreuses conventions internationales depuis la Conférence de Beijing en 1995.

La création d'un ministère des droits des femmes de la famille et de l'enfant ainsi que la création en 2017 de différentes cellules « genre » dans d'autres ministères sectoriels, montre une volonté

---

<sup>31</sup> <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SL.TLF.CACT.FE.ZS?locations=SN>

d'approche transversale. Plusieurs observatoires ont été créés tels que l'ONDF, (Observatoire National des Droits de la Femme en 2008, ONP (Observatoire National de la Parité) en 2011. Le PSE (Plan Sénégal Emergent) a pour objectif de développer l'activité entrepreneuriales des femmes par l'auto entreprise ou la création d'activités génératrices de revenus et de promouvoir l'égalité Femmes Hommes au Sénégal (Simen, 2018). D'autres structures ont été également mises en place pour faciliter l'accès au crédit et renforcer l'entrepreneuriat féminin, à savoir le FNPEF (Fonds National pour la Promotion de l'Entrepreneuriat Féminin), le FNCF (Fonds National de Crédit pour le Femme) et divers autres projets. Le Sénégal a également mis en place une stratégie nationale pour l'autonomisation des femmes (SNAEF) pour permettre aux femmes de développer leur potentiel de contribution au développement de l'économie (Ousmane, 2021).

Les ONG nationales et internationales jouent un rôle prépondérant au Sénégal, se substituant parfois à l'Etat (Cissé, 2005). Créé en 1982, la CONGAD est un organe d'harmonisation pour l'ensemble des ONG présentes sur le territoire. Le développement local s'appuie le plus souvent sur des projets extérieurs portés par des organismes internationaux ou des ONG (Piveteau, 2005). On peut parler d'une triple articulation entre le pouvoir local, le secteur informel et les ONG, sur laquelle s'appuie le développement économique du Sénégal (Diop, 2021). Malgré les critiques de formatage et de modules de formation standardisés, les ONG sont un acteur phare du développement de la vie associative au Sénégal (Fall, 2011) et notamment de l'entrepreneuriat féminin.

Simen et Diouf (2014) dans leurs recherches a défini les caractéristiques socioéconomiques des femmes entrepreneures à partir de plusieurs critères que sont la motivation, le style de management, le financement, l'utilisation des réseaux sans oublier le statut familial, le niveau scolaire, économique et social, l'auto-limitation (Simen et Diouf, 2014, p.37). On peut citer également parmi les obstacles, les contraintes de financement (Winn, 2005), le moindre accès à la formation professionnelle, mais également la perception stéréotypée des femmes dans leurs rôles traditionnels. Selon Simen et Diouf (2014, p.40), « *le poids de la culture et de la religion est l'invariant fondamental qui structure l'entrepreneuriat féminin en Afrique* ». Le Sénégal est un pays laïc à 96% musulman. Les recherches récentes de Gning (2019) sur des entrepreneures de confession musulmane et catholique confirment les travaux de Siemen et Diouf (2014) en montrant que contrairement aux idées préconçues, la religion n'est pas toujours un obstacle au développement de l'activité entrepreneuriale des femmes, mais permet aussi des accès privilégiés à certains marchés. Et cela sans exclusive. L'étude de Gning (2019) confirme

la capacité des femmes entrepreneures à s'intégrer dans des réseaux d'influence de l'économie de marché.

Les difficultés d'accès au financement constituent un problème récurrent pour les femmes entrepreneures (Wane, 2009). Le mode traditionnel en Afrique reste la Tontine<sup>32</sup>, modèle ou une épargne collective qui finance les besoins en capital. Les tontines féminines sont très utilisées en Afrique de l'Ouest et leur développement constitue un marqueur des sphères d'activités féminines et masculines (Semin, 2007). Le principe en est simple : « *la somme des cotisations cumulées est remise, à tour de rôle, à chaque participante. Une épargne ou un crédit est ainsi débloqué à chaque tour de tontine au profit d'une bénéficiaire différente* » (Semin, 2007, p.4). Les programmes de micro-finance également prometteurs au début n'ont semble-t-il pas tenu leurs promesses. Selon Sarr et Fall (2021), ce manque d'efficacité proviendrait des taux d'intérêt trop élevés appliqués aux micro crédit.

Le financement participatif peut-il être une solution pour les femmes entrepreneures ? et quels sont les acteurs du financement participatif vers lesquels les femmes entrepreneures pourraient se tourner ?

## **2. Notre étude : Le financement participatif au Sénégal et son rôle dans le financement de l'entrepreneuriat féminin : une approche empirique**

Historiquement, il est très difficile de situer l'avènement de la finance participative au Sénégal et pour cause le système de tontine organisé notamment par les femmes existe depuis longtemps. Si les entrepreneures du Sénégal souffrent d'un problème notoire de source de financement, il est permis d'espérer que le financement participatif soit une alternative pour dynamiser les activités entrepreneuriales puisque selon Hemer<sup>33</sup> (2011), le crowdfunding permet les financements d'activités qui paraissent trop risquées pour les structures financières classiques (Onnée, 2016). Il présente l'avantage de restreindre les contraintes temporelles, les distances géographiques ainsi que les coûts de transactions contrairement à un financement classique. La finance participative peut jouer un rôle important dans le développement de l'entrepreneuriat féminin concomitamment avec celui de la téléphonie mobile. L'écosystème de la téléphonie mobile a permis de booster de manière significative l'économie de l'Afrique de l'Ouest et représente une création de valeur ajoutée économique de 37 milliards de dollars

---

<sup>32</sup> Le terme Tontine vient de son inventeur napolitain Lorenzo Tonti qui au 17<sup>ème</sup> siècle inventa ce système de rente viagère.

<sup>33</sup> [http://www.isi.fraunhofer.de/isi-de/p/download/arbpap\\_un-ternehmen\\_region/ap\\_r2\\_2011.pdf](http://www.isi.fraunhofer.de/isi-de/p/download/arbpap_un-ternehmen_region/ap_r2_2011.pdf)



(soit 6,5 % du PIB). En Afrique de l'Ouest où environ la moitié de la population vit en zone rurale, la téléphonie mobile joue un rôle de plus en plus important dans la réduction des inégalités en matière d'accès et d'utilisation de services clés. Au Sénégal par exemple, moins de 25 % des adultes ont accès à un compte bancaire. Dans les zones rurales, ce pourcentage atteint difficilement 10 %. La plupart des sénégalais n'ayant accès à aucun type de crédit, il est fréquent de les voir dans des associations d'épargne rotative informelles traditionnelles appelées tontines. Les tontines sont gérées informellement, les risques de fraude et de contentieux sont très élevés, ce qui limite leur potentiel (L'économie mobile l'Afrique de l'Ouest 2018)<sup>34</sup>.

### **3. Méthodologie : une approche mixte**

Notre démarche qualitative exploratoire s'est déployée en deux temps : tout d'abord l'identification des acteurs de la finance participative au Sénégal puis une enquête menée auprès de 44 femmes entrepreneures au Sénégal (région du Sud), région de Ziguinchor<sup>35</sup> – alors que la plupart des études se concentrent sur Dakar. Le choix de cette région a été fait d'une part par opportunisme méthodologique, un des auteurs disposant de plusieurs contacts dans la région pouvant interroger les femmes entrepreneures, mais également pour étudier plus précisément l'impact des motivations et de l'accès au financement, peut-être plus fort dans cette zone que dans la région de Dakar, la capitale administrative et économique. C'est également une zone où les ONG sont plus présentes et actives du fait de la situation géopolitique et peuvent accompagner de manière plus importante les projets entrepreneuriaux.

#### **3.1 Identification des acteurs de la finance participative**

Nous avons consulté le moteur de recherche Google et ce pour avoir des informations sur les plateformes de financement participatif au Sénégal et les résultats en font apparaître 2 plateformes (cf. Tableau 1) : une plateforme dédiée à l'inclusion financière (Ma Tontine) et une spécialisée dans le financement participatif en royalties (Waalam Invest). Ces plateformes sont à notre connaissance les plus actives au Sénégal. Nous avons recensé et collecté les informations disponibles sur les 2 sites internet de ces plateformes. Les informations ont été

---

<sup>34</sup> Pour plus d'informations, veuillez visiter le site de la GSMA : [www.gsma.com](http://www.gsma.com), [www.gsmaintelligence.com](http://www.gsmaintelligence.com) [info@gsmaintelligence.com](mailto:info@gsmaintelligence.com)

<sup>35</sup> La région de Ziguinchor est l'une des 14 régions administratives du Sénégal. Frontalière avec la Gambie au nord et la Guinée-Bissau au sud, elle forme la partie occidentale de la Casamance, connue sous le nom de Basse Casamance. Les communications avec Dakar passent presque exclusivement par mer ou à travers le territoire de la Gambie.

collectées par webscraping grâce au programme Python en octobre 2021. Le traitement des données s'est effectué en deux étapes. Nous avons relu les informations pour chaque plateforme afin d'ordonner et de vérifier la cohérence des informations recueillies. Nous avons manuellement exploité les données à l'aide d'une grille thématique qui découle de la revue de la littérature et de la documentation internationale.

3.2 Dans une seconde partie, nous avons souhaité recueillir la parole des femmes au moyen d'un questionnaire. Nous avons administré un questionnaire au sein d'une population atypique. Celle-ci se trouve dans la zone la plus pauvre du Sénégal et de plus cette zone est caractérisée par un conflit armé qui a des conséquences économiques sur la population locale, ainsi qu'indiqué précédemment. Cependant une récente étude (Simen, 2020) démontre que les femmes de cette région sont très organisées au sein de réseaux formels et informels. Zichingor est également considéré comme une des trois villes représentatives de l'entrepreneuriat féminin au Sénégal (Simen, 2020).

Le questionnaire a été administré sur deux mois, en février et mars 2022, auprès de 43 femmes entrepreneures. Il s'agit d'un échantillon de convenance. Les femmes entrepreneures font partie de l'incubateur de l'Université de Zichingor, qui rassemble la plupart des femmes entrepreneures de la région.

Les échelles de mesures utilisées pour administrer notre questionnaire sont toutes nominales et les questions ont antérieurement été pré-testées au sein d'un échantillon de 10 entrepreneures et ce pour nous garantir de la conformité de nos questions (Yin, 1990) aux attentes des entrepreneures locales. Nous avons administré le questionnaire en face afin de nous assurer un taux de réponse élevée et de pouvoir contrôler notre échantillon (Linsky, 1975). Les réponses obtenues n'ont pas fait l'objet de procédure de contrôle ou de redressement. Pour nous assurer que les questions posées sont bien comprises et les réponses complètes, nous avons traduit le questionnaire en langue wolof. Celle-ci est la langue nationale du Sénégal et elle est parlée de tous.

Les premières questions (questions 1 à 5) comportaient des informations sur l'âge de la répondante, sa situation matrimoniale (célibataire, mariée, divorcée, veuve, séparée) et sociale. En ce qui concerne le revenu, nous avons pris une échelle de 1 à 4 : modeste, moyen, aisé, riche. Nous avons codé la variable : de 1 (modeste) à 4 (riche). Il a été demandé aux femmes de choisir sur la liste proposée. De même pour le niveau d'études, 5 choix ont été proposés : niveau élémentaire, brevet, bac, supérieur ou sans étude.

Un second bloc de questions (questions 6 à 9) portait sur les caractéristiques de l'entreprise : statut juridique, nombre d'employés, activité principale de l'entreprise, champ d'action géographique. Les questions 10 et 11 portaient sur les motifs de la création de l'entreprise. Les choix proposés étaient les suivants : survivre, innovation, garder la tradition, avec la possibilité d'un choix « autre ».

La question 12 proposait plusieurs réponses à la question relative aux sources de financement : Etat, Banque, Famille, Financement participatif et toujours la possibilité du choix « autre ».

La question 13 était une question plus ouverte sur la manière de gérer l'entreprise : « comment faites-vous pour gérer votre entreprise ? »

Les trois dernières questions (14 à 16) se sont centrées sur les difficultés rencontrées et les perspectives : « Quelle est la nature des problèmes que vous avez rencontré ou que vous rencontrez » ? « Comment les avez-vous surmontés ? » « Dans l'avenir, quel est votre objectif ? ».

## **4. Résultats et discussion**

### **4.1 Les acteurs du financement participatif**

Les résultats présentés dans le Tableau 1 font apparaître que le financement participatif n'est pas très répandu au Sénégal. En effet, il n'y a pas beaucoup de plateformes de financement participatif et les seules qui existent ne sont pas très répandues. Les informations publiées sur leurs sites internet ne sont pas très exhaustives ; ce qui entraîne une asymétrie d'information. Les plateformes les plus actives sont : - MaTontine, spécialisée dans l'inclusion financière et créée en 2015 pour faciliter l'accès au crédit de la couche la plus vulnérable. Ses clients sont majoritairement des femmes et des associations qui s'activent dans un dynamisme collectif. Avant d'accéder à un crédit, les membres participent à des tontines, les fonds sont collectés via une interface technologique et chacun des participants récupère à son tour le montant de ses fonds déposés. Tous les participants sont ainsi notés en fonction de leurs ponctualités dans les cotisations et le respect des règles préétablies. Sur la base d'un score attribué à chaque membre, les organisations de microcrédits partenaires de la plateforme peuvent octroyer un crédit à un membre. La plateforme se rémunère à partir des commissions qu'elle prélève sur les organisations de microcrédit mais aussi par des commissions sur avances des tontines. Elle peut par exemple mettre à la disposition de ses membres une formation en comptabilité ou des distributions d'intrants pour les membres s'activant dans l'agriculture. - La plateforme Waalam Invest s'intéresse spécifiquement aux entrepreneurs et porteurs de projet en Afrique. Elle incite

notamment la diaspora africaine à participer à la création d'emplois et à la promotion d'activités génératrices de revenus en Afrique. La plateforme a été lancée en 2016 au Sénégal. Elle a permis de lever plus de 262000 euros pour financer des projets et créer environ 87 emplois directs et indirects. Cette plateforme analyse la situation de l'entreprise avant de l'intégrer et de l'accompagner sur une campagne de crowdfunding. Elle assure le suivi, l'audit et la gestion des royalties. Il convient de signaler que ces plateformes manquent de visibilité et le déficit d'informations sur leurs sites peut être un frein pour certains investisseurs. En effet, aucune des plateformes n'a donné sur son site des informations sur son système de gouvernance, le respect des droits de l'homme, les chartes éthiques, la protection juridique, aussi bien des investisseurs que des porteurs de projets, la gestion des droits de propriété intellectuelle et des informations sur les investissements socialement responsables.

Tableau 1 : les acteurs du financement participatif au Sénégal : principales caractéristiques

Thèmes	<b>Matontine</b>	<b>Waalam Invest</b>
Champ d'action géographique	Sénégal	Afrique
Secteur	Inclusion financière	Entrepreneuriat
Années de création	2015	2016
Type de crowdfunding	Crowdfunding avec une contribution financière	Financement participatif en royalties
Forme juridique	Information indisponible	Information indisponible
Population cible	Femmes et des associations agricoles	Entrepreneurs/porteurs de projets
Mode de financement	Structures financières (partenaires)	Investissement par coupons
Partenaires	Cofina et Sunu Assurances, (Orange Money, Yup) ou via un transfert d'argent (Wari)	Informations non disponibles
Objectifs	Plateforme numérique de service financier, il facilite l'accès à des services financiers et non financiers aux exclus du système financier classique et ce grâce à une collaboration avec	Donner la possibilité aux entrepreneurs africains de lever des

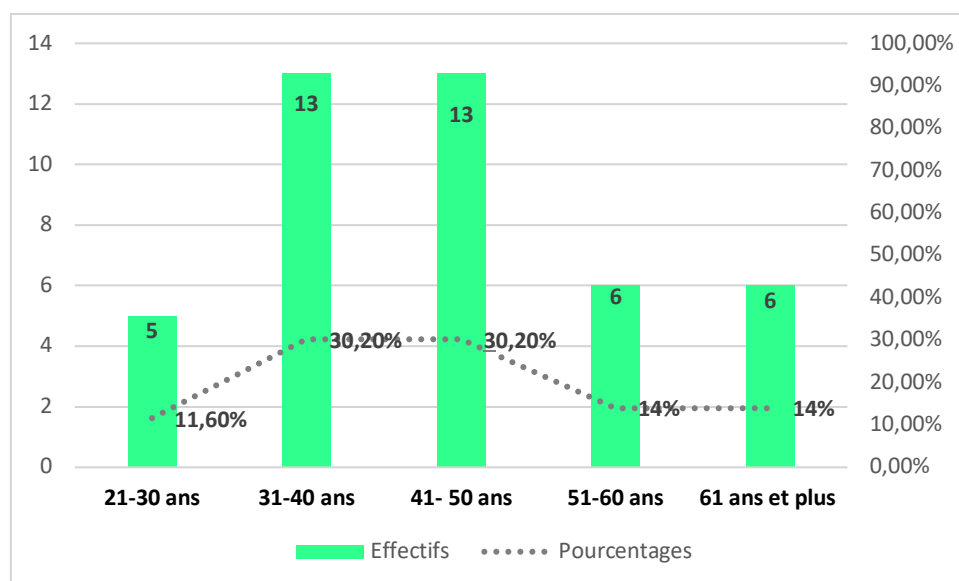
	des organisations qui s'intéressent au secteur de l'inclusion financière.	fonds sans <u>dilution</u> du capital.
Nombre de projets financés	Information indisponible	Information indisponible
Montant financés	Information indisponible	+ de 262 000 €
Popularité de la plateforme <sup>36</sup>	Environ 27 200 résultats (0,47 secondes)	Environ 14 000 résultats (0,44 secondes)
Durée	La Tontine est fixée sur une durée bien déterminée. La durée du crédit octroyé par les institutions de micro finance dépend du montant du crédit.	En fonction des parties prenantes
Accompagnement des porteurs de projets	Accès à de l'énergie, accès au financement, à des produits financiers et à des intrants agricoles.	Analyse de l'entreprise ; introduction de l'entreprise ; accompagnement sur la campagne ; suivi , audit et gestion des royalties
Mode de fonctionnement	Les tontines sont utilisées comme une première étape du parcours vers l'inclusion financière. Un fichier de prêts généré à l'aide d'un algorithme qui facilite la prise de décision prêt rapide	Un investissement minimum de 15 euros.
Bénéfice pour la plateforme	Avance sur gain (une commission de 6 %). D'autres produits financiers comme l'assurance.	Commissions

<sup>36</sup> Recherche effectuée sur google le 12/10/2021

Bénéfice pour les clients	Accès plus facile aux financements	Accès plus facile aux financements Bénéficiaire d'un accompagnement pendant toute la durée du contrat pour mener à bien le fonctionnement de votre entreprise.
Droits ou Sortie	Information indisponible	Information indisponible
Gouvernance	Information indisponible	Information indisponible
Charte éthique	Information indisponible	Information indisponible
Protection juridique	Information indisponible	Information indisponible

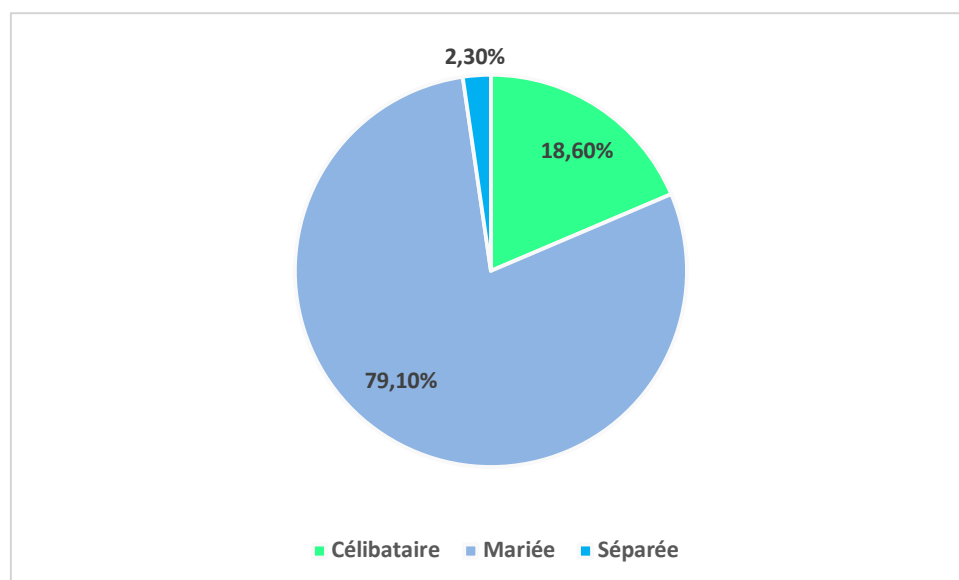
## 5. Analyse des résultats du questionnaire et discussion

Nous avons analysé le profil des femmes entrepreneures sur trois critères : âge, situation familiale et sociale. En ce qui concerne l'âge des femmes entrepreneures que nous avons interviewées, nous constatons qu'elles ne sont pas jeunes. 60% de notre échantillon se concentrent de manière égale sur les tranches 31-40 et 41-50 ans. 28% des femmes ont plus de 50 ans. Pour la situation familiale, nous avons en majorité des femmes mariées à revenus modestes.



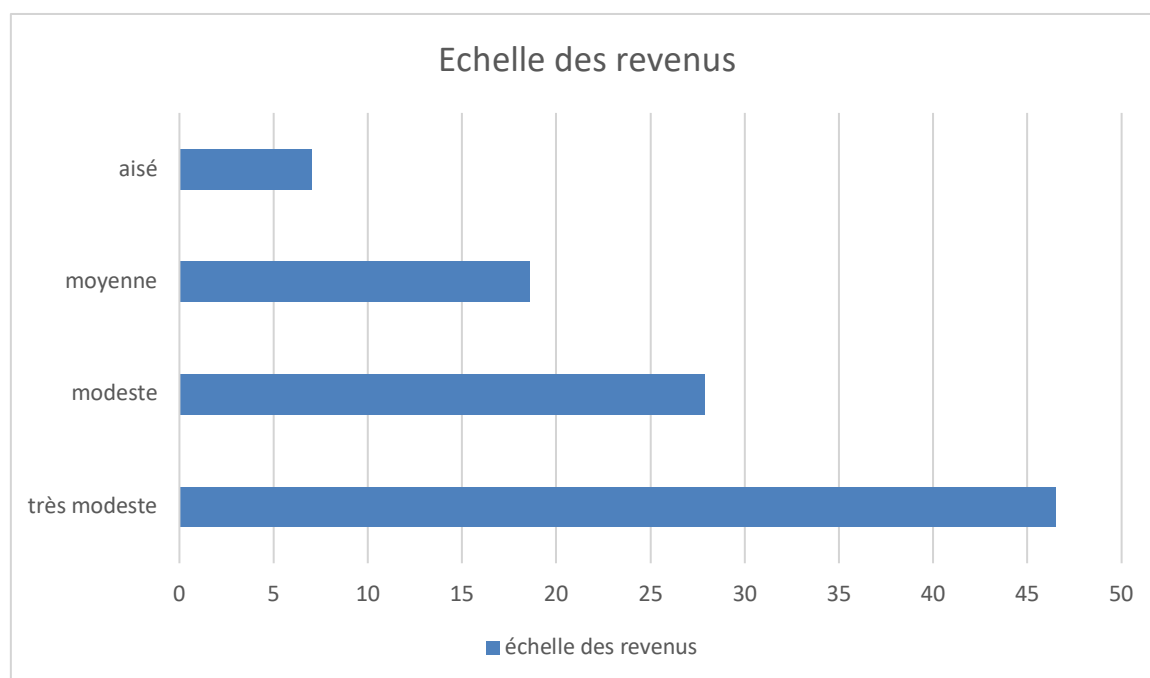
Graphique 1 : caractéristiques socio démographique de notre échantillon : Age

En ce qui concerne la situation matrimoniale, la majorité d'entre elles sont mariées, ce qui est cohérent avec la distribution d'âge, mais on note que près de 20% d'entre elles, sont célibataires.



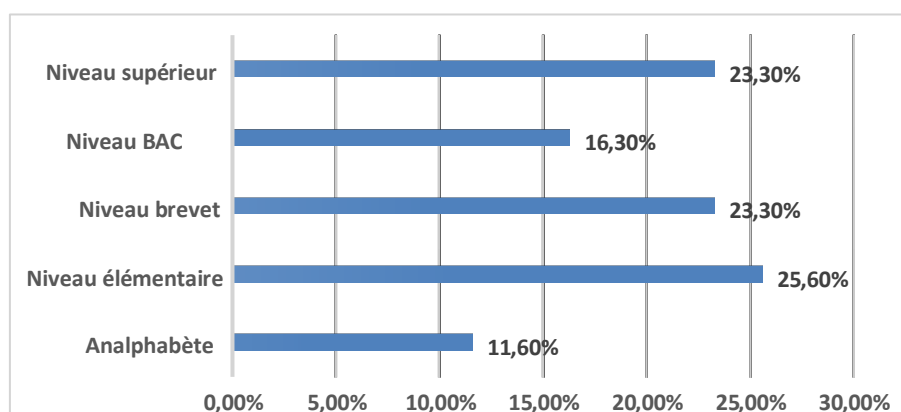
Graphique 2 : caractéristiques socio démographique de notre échantillon : situation familiale

En ce qui concerne le revenu du foyer, dans notre échantillon, plus de 70% se considèrent comme ayant des revenus modestes à très modestes, d'après leur réponse à la question sur les niveaux de revenus estimés. Et ce dans un pays où selon les données de la Banque Mondiale, le salaire mensuel brut par habitant en 2019 est de 119 dollars. Ces niveaux de revenus très bas peuvent confirmer que l'entrepreneuriat dans une région où le travail est rare et le taux de chômage important, est une manière de se créer son emploi.



Graphique 3 : caractéristiques socio démographique de notre échantillon : revenus

En ce qui concerne leur niveau d'études, nous avons noté, un pourcentage relativement faible de femmes illettrées : moins de 12%. 88% des femmes de notre échantillon ont un niveau d'études élémentaires à supérieur et 46.6% répondent qu'elles ont un niveau Brevet ou Supérieur. Si l'on agrège les résultats Niveau Bac et supérieur, on obtient un score de près de 40%. Nos répondantes pour la majorité ont reçu une éducation, qui a pu les aider dans leur projet entrepreneurial.



Graphique 4 : caractéristiques socio démographique de notre échantillon : niveau d'études

Notre questionnement a porté également sur les caractéristiques de l'entreprise. Les entreprises créées sont en majorité (76.7 %) sous forme de GIE, une structure qui facilite les sources de financements. La région de Zichingor concentre un nombre important d'interventions des ONG. Ces dernières ciblent les femmes selon une logique de territoires – regroupement des

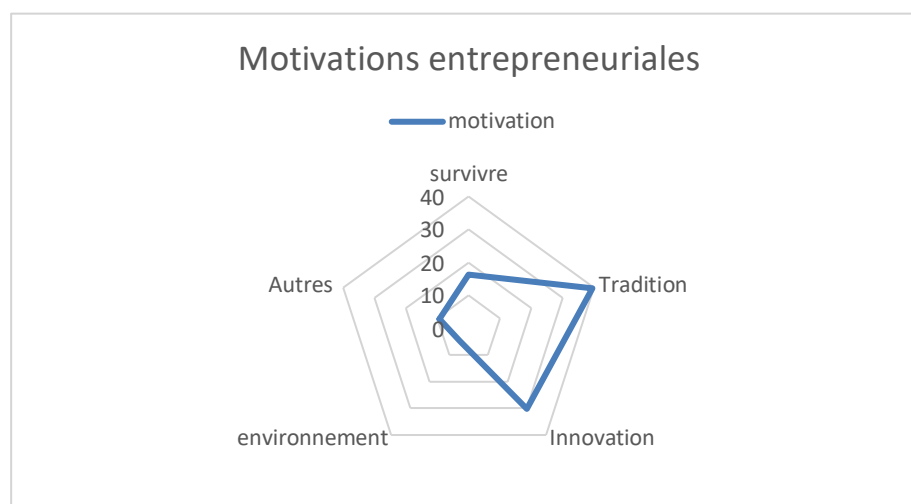


femmes en fonction des affinités. Les ONG dans la région de Zichingor, financent des groupes de femmes dans une dynamique collective. Ces actions en faveur de l'entrepreneuriat féminin se retrouvent dans la plupart des pays émergents et notamment en Inde. Le modèle indien dit « Self Holding Group » implique que les femmes s'organisent au préalable ou en associations. Ensuite l'ONG pourra leur proposer un financement (crédit) et un accompagnement. Un GIE notamment est une structure qui permet d'attirer les sources de financement de la part des ONG et des autorités locales. Un peu plus de 16% des entreprises sont en fait des activités individuelles de vente (réponse « informel » dans notre questionnaire). Cette partie du Sénégal, malgré une situation politique instable (guerre) est une région riche avec une agriculture florissante. Cette zone frontière aux ressources naturelles abondantes est également une zone de commerce, où les populations locales ont accès à du matériel mais également aux canaux de vente et d'écoulements des produits. Ce qui explique aussi le dynamisme entrepreneurial de la région (Simen, 2021). Notons également que le fait d'être dans un GIE peut éventuellement grâce aux ONG, donner accès à des formations, ce qui est un élément important du succès de l'entreprise.

En ce qui concerne la taille, les réponses ont été assez vagues. Néanmoins, ce sont de petites et de toute petites entreprises. Le nombre maximal ne dépasse pas 10 salariés. Malgré des chiffres peu précis et parfois contradictoires, nous avons noté le nombre important d'employés hommes dans les entreprises créés par des femmes, ceci s'explique par le besoin de main d'œuvre pour les travaux de force (transport) et sécurité : en gros, une femme emploie 2 hommes.

Les entreprises sont diversifiées. Les réponses montrent l'hétérogénéité des activités – essentiellement des petits commerces alimentaires et petits matériels, commerce de produits d'élevage (lait, viande) avec mise en réseau fréquente et « sous-traitance » afin de fournir le produit au client si on ne l'a pas. 36.5% de notre échantillon dans les commentaires a insisté sur l'importance du professionnalisme dans leurs activités ainsi que sur la qualité (du produit ou du travail). Les champs d'action montrent une importante activité d'exportations vers le pays voisin limitrophe (Guinée Bissau). Pour les activités locales, elles se font via un réseau de marchés qui drainent les produits et qui se fait au niveau régional et transfrontaliers des « loumo », le terme désignant un marché hebdomadaire en langue locale peule. Ces loumos constituent de véritables plaques tournantes commerciales qui ont profité des manques dans les circuits nationaux de commercialisation des produits (Diallo, 2022). Nous avons souligné précédemment l'intensité de la circulation marchande dans cette zone frontalière. Les produits locaux (produits alimentaires et d'élevage, huile de palme, miel, produits d'artisanat locaux)

sont recherchés et exportés vers la capitale ou ils sont appréciés pour leur qualité. Une des questions posées concernait la motivation de la création d'entreprise. Nous trouvons pour 16% des motivations, la nécessité de survivre et de se créer un emploi. Ce qui est cohérent avec la modicité des revenus indiqués plus haut dans notre analyse. Ce n'est pas toujours la raison principale invoquée. Pour 39.5% des répondantes, soit la majorité des réponses la tradition a été une motivation forte. Nous y retrouvons la tradition des femmes en tant que soutien de famille pour assurer l'avenir des enfants et donc la nécessité d'aider (les enfants, la famille, le mari), rôle traditionnel de la mère. Pour un second groupe (30.2%) c'est l'innovation qui a été indiqué comme la principale motivation.

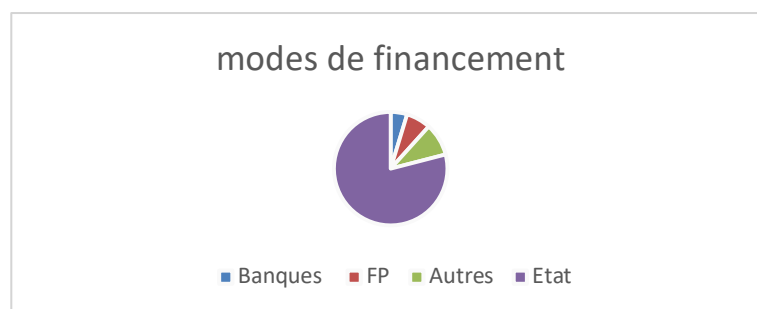


Graphique 5 : motivations indiquées en %

Ce qui est par ailleurs cohérent avec les indications de la littérature sur les motivations des femmes entrepreneures au Sénégal (Alexandre et Ndour, 2021).

En ce qui concerne le financement de leurs activités, notre groupe de répondantes a cité l'Etat et ses nouvelles initiatives. L'Etat sénégalais finance de manière importante les GIE à travers les autorités locales, les mairies à des fins de développement économique mais également électorale. Le peu de recours aux banques est cohérent avec les données de la littérature. Mais nous avons été surpris de ne pas voir apparaître dans les réponses les ONG qui sont un acteur important dans la zone de Zichingor. La faiblesse du recours au financement participatif doit aussi être notée. Seules 7% de nos répondantes y ont eu recours. Et encore faut il comprendre qu'il s'agit du financement classique de la Tontine. Les plate-formes n'ont pas été citées. Nous pensons que la question a été comprise car notre questionnaire a été traduit en langue Wolof.

En outre, notre échantillon est constitué pour 40% de femmes avec un niveau d'études Bac ou supérieur. Mais les femmes n'ont pas envie de modifier leur manière de faire car le système de tontine et d'entraide est un héritage des « anciennes ». On retrouve ici l'influence à nouveau de la tradition. Changer de modèle est aussi une manière d'abandonner leur culture et la sécurité du modèle historique de financement, qui s'enracine dans l'entraide.



Graphique 6 : les modes de financement en %

Une des questions posées était : « comment faites -vous pour gérer votre entreprise ? » : on voit apparaître ici la préoccupation principale qui est de maintenir les marges. C'est la réponse qui représente pour les femmes interrogées un élément de bonne gestion.

Les trois dernières questions (14 à 16) se sont centrées sur les difficultés rencontrées et les perspectives. Les principaux problèmes que nos répondantes ont indiqués sont les restrictions de vente de certains produits suite aux nouvelles régulations de l'Etat sur les produits de la mer ou produit d'élevage ainsi que le manque d'opportunités commerciales dues aux problèmes de transports des produits vers les zones d'achat. En fait, ce n'est pas le manque de financement qui apparaît comme le principal problème de ces femmes entrepreneures mais le manque de clients, du fait de la pauvreté de la population et du faible niveau du pouvoir d'achat local.

Les principaux problèmes relevés sont pour près de la moitié (48.9%) des répondantes liées à la baisse ou au manque de clients et donc de commandes. Viennent ensuite le manque de produits, marchandises ou les ruptures de stocks (23.2%). Le financement n'apparaît qu'en 6<sup>ème</sup> position à 2.3% à égalité avec les retards de livraison, ou les retards de paiement de l'Etat.

A noter une source de problème identifiée : la mortalité des projets d'entreprises et notamment de leur type d'entreprise, des tpe. Cette difficulté citée, confirme que cette région est une zone de conflits et que les entreprises subissent le contrecoup de cette instabilité, tout comme les populations.

Tableau 2 : Principales difficultés rencontrées par les femmes entrepreneurs

Raisons identifiées	Pourcentage
Baisse de la clientèle	23,3%
Manque de clients	14,0%
Manque de commandes	11,6%
<b>Manque de financement</b>	<b>2,3%</b>
Manque de marchandises	2,3%
Manque de produits	11,6%
Mortalité ( <i>des projets d'entreprise</i> )	4,7%
Problèmes de clients	2,3%
Retard dans les paiements de l'État	2,3%
Retard de livraison	2,3%
Rupture de stock	9,3%

Notre question 15 a tenté de cerner comment ces femmes entrepreneurs résolvaient leurs difficultés. L'aide de la famille ou des proches reste une possibilité (14%). Le financement participatif est cité par 9.3% de notre échantillon comme une solution envisagée. Mais globalement la principale stratégie en cas de problème reste la patience et l'attente de jours meilleurs. En ce qui concerne leur vision de l'avenir, la réponse que nous avons obtenue à 81.5% est de faire grandir leur activité.

### **Les limites du financement participatif pour les entrepreneures du Sénégal**

Nos résultats montrent que le financement participatif n'est pas très populaire parmi notre échantillon, ce qui est globalement le cas au Sénégal. C'est un phénomène encore émergent comme le développent Bessière, Stéphany et Wirtz (2019) et le déficit de communication, d'informations fiables sur les plateformes de financement participatif constitue un frein à son

développement. Mais selon la Banque mondiale, compte tenu des besoins de financement sur l'ensemble de la zone subsaharienne évalués de 140 à 170 milliards de dollars, le crowdfunding est appelé à croître de manière importante. Au Sénégal, les projets de financement participatif ont récolté un total de 23 millions d'euros en 2018 (Ndione et al, 2021)

En effet, les entrepreneures sont méfiantes envers le financement participatif et pour cause, elles ne connaissent pas ses différents modes de fonctionnement, sans oublier que les informations fournies par les plateformes ne permettent pas aux investisseurs d'avoir des informations complètes. Le taux d'alphabétisation pour les femmes est faible au Sénégal et la plupart des entrepreneures ne savent pas lire ou écrire en français, d'où la nécessité d'avoir traduit notre questionnaire en langue Wolof. Par conséquent la langue et le niveau d'éducation constituent des freins au développement et au recours à des plateformes de financement pour une grande parties des entrepreneures. Cependant, comme nous l'avons indiqué précédemment, dans notre échantillon, les femmes sont plutôt éduquées (11% seulement se considèrent comme illettrées). A noter aussi le caractère informel de beaucoup d'activités entrepreneuriales. Au Sénégal, selon les chiffres de l'Agence nationale de la Statistique et de la Démographie, le secteur informel sénégalais représente 96,4%<sup>37</sup> des emplois créés contre 3,6 % pour le secteur formel en 2017, de plus 80% des emplois créés à l'échelle nationale sont dans l'informel. Ainsi les autorités du pays doivent mettre des dispositifs appropriés pour organiser les activités entrepreneuriales. Il y a aussi les risques de plagiat car une entrepreneure risque aussi de se voir plagier son projet notamment avec la plateforme Waalam. Celle-ci n'a pas communiqué sur son site les dispositifs de protection des propriétés intellectuelles. Le risque systémique, doit être pris en compte, notamment lorsque l'environnement n'est pas favorable à cause de troubles sociaux, de crises politiques, de manifestations qui peuvent saper les perspectives de croissance des PME bénéficiant de financement participatif.

## **Conclusion**

Cette recherche a constitué une première étape dans notre analyse du recours au financement participatif par les femmes entrepreneures au Sénégal. Notre échantillon même limité montre le faible recours aux prêts classiques et le manque d'information sur les possibilités du financement participatif, peut-être dû à la zone dans laquelle nous avons fait nos observations. Une étude de plus grande ampleur sur les femmes entrepreneures de Dakar ou dans une autre

---

<sup>37</sup> <https://lequotidien.sn/poids-du-secteur-informel-dans-leconomie-lansd-affiche-ses-chiffres/>

grande ville pourrait donner des résultats complètement différents. Une approche plus qualitative pourrait également nous donner des informations plus précises en ce qui concerne les modes de financement des projets d'entreprise des femmes, le degré de connaissance de ces modes et notamment la connaissance du financement participatif mais aussi son utilisation éventuelle. Parmi les freins ou les accélérateurs, la prise en compte du développement des réseaux de téléphonie et des réseaux internet constitue un indicateur non négligeable. Le financement participatif n'en est qu'à ses débuts en Afrique. De nouvelles pistes de recherche s'ouvrent concernant l'entrepreneuriat féminin et les fonds d'investissements créés par des réseaux féminins tels que le WIC (Women Investment Club) au Sénégal, pour documenter l'accès au financement des femmes du Sénégal et plus largement d'Afrique. Car ainsi que l'indique, déjà en 2014, Nicole Gakou, Présidente de l'Union des Femmes cheffes d'entreprises du Sénégal, la micro finance n'est pas la meilleure solution dans le contexte spécifique de l'activité entrepreneuriale des femmes sénégalaises et plus largement africaines : « *Beaucoup vous diront que le financement reste un problème. Mais pour moi le problème, c'est le développement de ces entreprises qui sont créées : comment passer de la micro entreprise à la moyenne puis la grande entreprise.*

*En fait, développer et perdurer. Aujourd'hui, nous avons un taux de mortalité des PME extraordinaire. Au bout de trois ans, elles disparaissent. Leur pérennité passe par des produits financiers adaptés à la gent féminine. Car les femmes se tournent beaucoup vers la microfinance qui entraîne souvent leur surendettement. »<sup>38</sup> Parmi les produits financiers adaptés aux femmes et à leurs projets d'entreprise, nous pensons que le financement participatif constituera un outil incontournable.*

## **Bibliographie**

Agence Nationale de la statistique et de la démographie (ANSD) (2017), *Rapport Global du Recensement Général des Entreprises 2016*.

<http://www.ansd.sn/ressources/publications/rapport%20global-juill-2017.pdf>

Alexandre, L., & Ndour, M. (2021). Community Groups as Triggers of Female Entrepreneurship, the Case of Senegal's Food Sector. *Recherches en Sciences de Gestion*, 145(4), 45-71.

---

<sup>38</sup> <https://information.tv5monde.com/terriennes/au-senegal-l-entrepreneuriat-au-feminin-gagne-du-terrain-3423>

Belleflamme, P., Lambert, T., & Schwienbacher, A. (2013). Individual crowdfunding practices. *Venture Capital*, 15(4), 313–333.

Bessière, V., Stéphany, E., & Wirtz, P. (2020). Crowdfunding, business angels, and venture capital: An exploratory study of the concept of the funding trajectory. *Venture Capital*, 22(2), 135–160.

BIT (2020), *Diagnostic de l'économie informelle au Sénégal*, Genève, Bureau international du Travail, ISBN 9789220318317 (web pdf).

Calmé, I., Onnée, S., & Zoukous, É.-A. (2016). Plateformes de *crowdfunding* et acteurs de l'écosystème entrepreneurial: Quelle(s) coopération(s), quels *business models*? (F. Chédotel & J.-L. Viviani, Eds.), *Revue Française de Gestion*, 42(259), 139–154.

Cissé, M. (2005). Langues, État et société au Sénégal. *SudLangues*.

*Revue électronique internationale de Sciences du langage*, 5, 99-133.

D'Espallier, B., Goedecke, J., Hudon, M., & Mersland, R. (2017). From NGOs to banks: Does institutional transformation alter the business model of microfinance institutions?. *World Development*, 89, 19-33.

Dia, I., Abdesselam, R. et Bonnet, J. (2017), Caractéristiques de l'entrepreneuriat féminin à Dakar au Sénégal, Economics Working Paper Archive (University of Rennes 1 & University of Caen), Center for Research in Economics and Management (CREM), University of Rennes 1, University of Caen and CNRS.

Diallo, M.M. (2016), « Frontières et activités marchandes en Afrique de l'Ouest : logiques d'acteurs et fonctionnement scalaire », *Territoire en mouvement Revue de géographie et aménagement* [Online], 29 | 2016.

Diop, J. (2021). Dynamiques locales et construction du développement au Sénégal: L'intelligence territoriale stratégique au service des territoires. *Dynamiques locales et construction du développement au Sénégal*, 1-328.

Diouf, I.D. et Simen, S.F. (2016), Importance des réseaux de relations personnelles dans le processus de création d'entreprise : le cas des femmes entrepreneures au Sénégal. *REVUE Africaine de Gestion*, 7 (2), 1-26.

Fall, M. (2011). Les experts globaux du développement local au Sénégal. *Multitudes*, 47, 71-77. <https://doi.org/10.3917/mult.047.0071>

- Guérin, I. (2002). Les pratiques financières des femmes entrepreneurs. Exemples sénégalais. *Revue Tiers Monde*, 809-828.
- Gning, S. (2019). La religion, une ressource pour l'entrepreneuriat féminin au Sénégal. *Sociologies pratiques*, 39, 133-144. <https://doi.org/10.3917/sopr.039.0133>
- Hemer, J. (2011). A Snapshot on Crowdfunding. *Working Papers Firms and Region*.
- Linsky A. S. (1975) - Stimulating Responses to Mailed Questionnaires: a Review, *Public Opinion Quarterly*, p. 82-101.
- Ndione, M. Scotto, M.J. et Vernier, E. (2021), Financement participatif au sein de l'UEMOA: opportunités et limites pour l'entrepreneuriat, HAL Post-Print, hal-03516091
- Niang B.B., Dramani, L. (2011). Evaluation de la contribution des femmes entrepreneurs à l'économie nationale (pib). *Rapport d'étude pour la Direction de l'entrepreneuriat féminin*.
- Onnée, S. (2016). Vers une compréhension du rôle joué par la foule. *Annales des Mines— Réalités industrielles, Février 2016*(1), 12.
- Onnée, S., & Renault, S. (2013). Le financement participatif: Atouts, risques et conditions de succès. *Gestion*, 38(3), 54.
- Ousmane, F. A. Y. E. (2021). BIT/ONU-FEMMES Sénégal.
- Piveteau, A. (2005). Décentralisation et développement local au Sénégal. Chronique d'un couple hypothétique. *Revue Tiers Monde*, 181, 71-93. <https://doi.org/10.3917/rtm.181.0071>
- Rossi, M. (2014). The New Ways to Raise Capital: An Exploratory Study of Crowdfunding. *International Journal of Financial Research*, 5(2), 8.
- Sarr, N.F. et Fall, M. (2021), La promotion de l'empowerment et de l'entrepreneuriat féminin auprès des femmes exclues des politiques sociales et économiques au Sénégal, *Organisations et Territoires*, 30 (2).
- Semin, J. (2007) « L'argent, la famille, les amies : ethnographie contemporaine des tontines africaines en contexte migratoire », *Civilisations*, 56, 183-199.
- Simen, S. F. (2020). Perception des femmes entrepreneures face aux exigences de garanties des organismes de crédits au Sénégal: quelle influence des réseaux d'affaires. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 1-22.
- Simen, S. (2018). Quels Facteurs Motivant Le Micro-Entrepreneuriat Informel Féminin Au



Senegal? L'Experience Des Commerçantes Ambulantes De La Ville De Dakar.  
halshs018084333

Simen, S.F. et Diouf, I.D. (2014). *Entreprenariat Feminin au Senegal : vers un modèle entrepreneurial de “ nécessité ” dans les pays en développement ?* CAM , Dakar,Sénégal.  
halshs-01782047

Stivell, M. M. P. J. and Zhan P. J. (2014), “The Impact of Microfinance on Female Entrepreneurial Intention: Congo Brazzaville’s case”, *International Journal of Science and Research*, Vol.3, No. 10, 1167-1175.

Vulkan, N., Åstebro, T., & Sierra, M. F. (2016). Equity crowdfunding: A new phenomena. *Journal of Business Venturing Insights*, 5, 37–49

Wane, A. (2009), *L’entreprenariat féminin au Sénégal : obstacles et essais de solution*, Mémoire de maîtrise, Université Cheikh Anta Diop

Winn, J. (2005). Women Entrepreneurs: Can We Remove the Barriers? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1, 381-397

Yin R. (1990). *Case Study Research: Design and Methods*, Sage fions, Beverly Hills, vol. 5

## **Leadership genré et déviance comportementale**

OTMANI Imane

Faculté des sciences juridiques et économique de Marrakech, Maroc

[Imane.lakfif.otmani@gmail.com](mailto:Imane.lakfif.otmani@gmail.com)

### **Résumé :**

La sous-représentation des femmes dans les postes de responsabilité constitue un état de fait dans la majorité des pays du monde, et au Maroc particulièrement. Plusieurs écrits et études se sont donné pour but d'expliquer l'accès limité des femmes à l'exercice du leadership, toutefois aucune étude n'à ce jour aborder cette problématique sous l'angle de la déviance. Cet article propose ainsi d'explorer le leadership des femmes sous l'angle des comportements déviant en prenant appui sur la théorie de l'étiquetage. A travers une étude exploratoire effectuée auprès de collaborateurs travaillant sous la direction de femmes, nous avons été en mesure de d'identifier les perceptions déviantes qui pèsent à l'égard des femmes en position de leadership au sein des entreprises marocaines.

**Mots clés :** leadership, femmes, étiquetage, déviance.

### **Abstract :**

The under-representation of women in positions of responsibility is a fact in most countries of the world, and in Morocco in particular. Several writings and studies have aimed to explain the limited women's access to positions of leadership, but no existing study has addressed this issue from the perspective of deviance. Therefore, this article proposes to explore women's leadership from the perspective of deviant behaviour, using labelling theory. Through an exploratory study carried out with employees working under the direction of women, we were able to identify the deviant perceptions that weigh on women in leadership positions within Moroccan companies.

**Key words:** leadership, women, labelling, deviance.

## Introduction

La place de la femmes dans les organisations constitue une problématique d'actualité, toutefois, cerner et présenter l'image et la place de la femme dans le contexte marocain au cours de ces dernières décennies n'est pas chose aisée, tant les bouleversements qu'ont connus celles-ci sont significatifs, complexes, nombreux et profonds. En effet, pendant longtemps la femme marocaine a été cantonnée aux tâches ménagères et aux activités purement domestiques. Cependant la donne commence à changer, à l'heure actuelle nous assistons plus que jamais à l'émancipation de la femme au sein de la société marocaine, ceci parallèlement accompagné par son insertion dans le monde professionnel et économique. En effet, force est de constater que depuis les années 2000, le taux de l'emploi féminin connaît une nette progression comparativement à celui des hommes. Toutefois, cela n'empêche que la sous-représentation de celles-ci dans les postes de responsabilité et de direction constitue un état de fait dans la majorité des organisations. En effet, dans la majeure partie des cas les femmes occupent des postes moins stratégiques dans les entreprises, et ce même à compétences égales avec leurs homologues masculins. L'accès des femmes aux échelons supérieurs du leadership demeure très faible. Plusieurs indicateurs révèlent en effet que le pouvoir est loin d'être partagé de façon égalitaire et équitable. Les femmes ne sont que 17% à accéder à des postes de direction au sein des entreprises marocaines, contre une écrasante majorité de 83% d'hommes. Le rapport de McKinsey & Company publié en 2016, portant sur la présence de la femme dans les postes de décision a révélé que les femmes marocaines membre de l'équipe de direction ne représente que 13%. De plus, le Maroc ne compte que 2% de femmes PDG au sein des organisations marocaines. Constat amer quand on voit le nombre incalculable de discours prônant l'égalité hommes/femmes. Ainsi, les femmes sont encore faiblement représentées dans le top des entreprises, le panel est encore largement dominé par les hommes, elles ne constituent à cet effet qu'une femme pour cinq hommes dans les postes de directrice ou de directrice adjointe. Nous cherchons ainsi à travers cette étude à apporter des éléments de réponses aussi bien théorique qu'empirique à cette sous-représentation. En effet nombreuses sont les recherches qui ont tenté de cerner ce phénomène en profondeur. Toutefois, malgré les innombrables recherches faites sur le sujet on constate une quasi-absence d'études faites sur le leadership des femmes sous l'angle de la déviance. C'est ainsi dans ce contexte qu'est né notre sujet, nous cherchons en effet à démontrer, en prenant appui sur la théorie de l'étiquetage, que le leadership des femmes est perçu comme une forme de déviance comportementale, et ce peu importe le style de leadership qu'elles adoptent, expliquant de ce fait leurs sous représentations aux postes

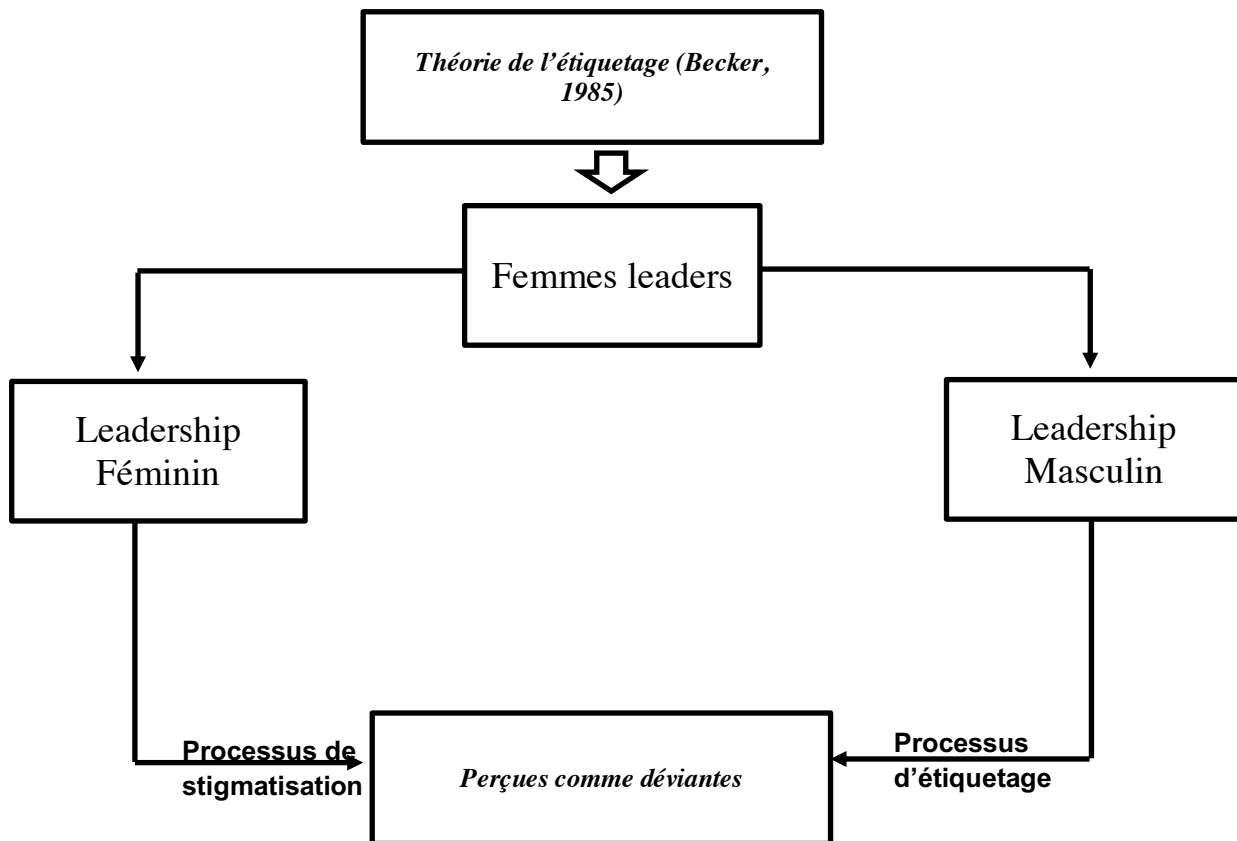
de direction. Notre question de départ peut ainsi être reformulée de la manière suivante : « *Quelles sont les perceptions des déviations comportementales liées au leadership féminin* ». Pour répondre à la question, nous reviendrons sur les différentes grilles théoriques, qui permettent de lier le leadership des femmes à la déviance comportementale. Nous présenterons par la suite les résultats d'une étude exploratoire effectuée auprès d'une dizaine d'employés et collaborateurs travaillant pour des femmes leaders dans des entreprises Marocaines.

## **1. Le leadership genrée : Un état de l'art**

Existe-il un leadership féminin et un leadership Masculin ? les réponses à cette question sont très contradictoires et loin d'être tranchées dans la littérature. En effet, si certains auteurs soutiennent l'idée selon laquelle, il n'existe aucune différence entre les styles de leadership des femmes et des hommes occupant des postes de leaders (Kanter 1977, Bass, Nieva et Gutek 1981, Mbartol et D.C Martin 1980, Cornet et Bonnivert 2008 ). D'autre en revanche défendent l'existence d'un leadership féminin qui serait plus orienté vers les relations interpersonnelles, et un autre Masculin plus orienté vers les tâches. (Bass 1990, Bales 1950, Lewin et Lippit 1938 , Eagly et Johnson 1961). Toutefois, au regard du sujet que nous traitons, il apparaît nécessaire de prendre position vis-à-vis de ce débat, l'idée ici n'étant pas de trancher définitivement sur l'une ou l'autre des approches, mais plutôt de prendre parti par rapport à la problématique qui est traitée ici. En effet, malgré le fait que la majorité des recherches concluent à une absence d'écart entre le leadership des femmes et celui des hommes (Vilkinas and Cartan, 1993; Davidson and Cooper, 1987; Dobbins and Platz, 1986). Il apparaît pourtant que les femmes continuent d'être perçues différemment dans le monde du management, d'ailleurs, quelques études ont même soutenu cette hypothèse au-delà même de cette perception. En réalité ces contradictions proviennent essentiellement du fait que les études réalisées ne prennent pas le recul nécessaire, en se limitant à des résultats empiriques. Il est évident qu'il existe des différences entre les hommes et les femmes, ces différences d'origine biologique, culturelle et sociale, conditionnent largement les comportements (Horner, 1972). En effet, il y a très peu de chances pour que ces caractéristiques n'aient aucune incidence sur le leadership, qui est lui-même d'ordre sociale. Néanmoins ces différences peuvent être plus au moins dissimulées ou affichées et leurs conséquences plus au moins appréhendées et valorisées. Ainsi, l'idée soutenue ici est celle de l'existence d'un leadership féminin qui se distingue du leadership masculin, ou ce que nous appelons au niveau de cette étude « *Leadership genrée* ».

## 2. Le leadership genrée sous le prisme de la théorie de l'étiquetage

Mobiliser la théorie de l'étiquetage (Becker, Goffman 1986) pour cette étude a semblé pertinent pour deux principales raisons. La première, est que cette théorie est sans aucun doute la référence à suivre en sciences humaines et sociale pour analyser et comprendre les phénomènes de déviance au sein des organisations. La deuxième raison, et non des moindres, réside dans le fait que la théorie de l'étiquetage permet de mettre en exergue le processus d'étiquetage et de stigmatisation dont les femmes sont victimes lorsqu'elles accèdent au poste de leader, et permet ainsi d'expliquer les perceptions de déviance qui pèsent à leurs égard quant au style de leadership qu'elles adoptent.



La théorie de l'étiquetage, soutient l'idée selon laquelle les comportements déviantes sont le résultat d'un processus d'étiquetage et de stigmatisation. Suivant cette logique, l'idée suivante peut être avancée : les femmes leaders sont par nature étiquetées comme déviantes, en raison de l'inadéquation de leur genre avec l'exercice du leadership, et c'est cette étiquette collée aux femmes leaders dès le départ, qui explique le fait que celles-ci finissent, par être perçues comme tel. Cette idée sera développée et argumentée en prenant appui sur le cadre théorique développé par la théorie de l'étiquetage.

Pour comprendre le raisonnement poursuivi ici, il est important de garder à l'esprit qu'un comportement n'est considéré comme déviant qu'à partir du moment où celui-ci transgresse et viole des normes et des règles mises en place dans un contexte donné. Lorsqu'on analyse les normes et les règles régissant le leadership en général, abstraction faite du genre, on a tôt fait de découvrir que celles-ci sont loin d'être en adéquation avec les caractéristiques de la gent féminine. En effet, la littérature et les connaissances qui traitent du leadership présenté comme universel, se base essentiellement sur des études portant uniquement sur l'exercice du leadership par des hommes (Harel Giasson et Marchis-Mouren, 1991), en Occident ou dans la plupart des pays industrialisés, le leadership est toujours perçu comme étant l'apanage des hommes (Landry, 1990; Lips, 1991). En effet, plusieurs auteurs ont pu démontrer à travers leurs travaux, que le leadership continue d'être perçu comme étant naturellement le domaine des hommes plus que celui des femmes (Eagly et Karau, 2002). Car, encore de nos jours, les femmes sont considérées comme étant de nature passive et par voie de conséquence cette « nature » est associée à la coopération, la souplesse, à l'émotivité, à la minutie, à la spontanéité, à l'intuition... (ORSE 2004). Les hommes quant à eux sont proclamés par « nature » comme étant actifs. La force, la combativité, l'esprit dirigeant... leur sont associés pour l'exercice « naturel » du leadership.

En effet la notion de leadership a longtemps été, et reste à ce jour, considéré comme la représentation d'une forte masculinité individualiste (LIPMAN- BLUMEN, 1992). A travers les travaux empiriques de SCEIN et plus particulièrement à travers son article « Think management- think male : a global phénomène ? » (1996), le poids des stéréotypes en termes de genre laisse percevoir une image du manager et plus particulièrement du leader associé à des attributs masculins. C'est ainsi que les femmes occupant des postes de leaders « **transgressent, voir même violent sévèrement les attentes du genre féminin** » (Eagly et coll., 1995, p. 126). En réalité les femmes leaders, représentent une menace pour l'ordre masculin organisationnel, car aujourd'hui encore, le monde du travail est encore imprégné d'archaïsme et de machisme, qui considèrent que femme et leader sont deux rôles inconciliables entraînant une incohérence sociale et un risque pour l'organisation. Ce qui par voie de conséquence ne fait que renforcer les stéréotypes sexistes qui pèsent sur les femmes. Ces stéréotypes sexistes apparaissent alors comme un facteur expliquant les phénomènes de déviance qui marquent les cheminements de carrières de certaines femmes leaders. En effet, à partir du moment où la perception des leaders est empreinte de caractéristiques généralement associées à la masculinité cela permet de mettre à jour, du moins en partie, pourquoi les femmes sont amenées à être stigmatisées et étiquetées

comme déviantes. Car au sens de Becker, « *le déviant est celui à qui l'étiquette de déviant a été appliqué avec succès* », dans le cas des femmes leaders, celles-ci sont amenées à être étiquetées et perçues comme tel, et ce qu'importe, la voie qu'elles empruntent quant à l'exercice de leur leadership. En effet, les femmes qui aspirent à devenir des leaders se trouvent face à une impasse : pour donner une image de leaders qui est en adéquation avec les normes généralement admises du leadership, cela impliquerait qu'elles agissent et se comportent comme des hommes, en faisant preuve par exemple de fermeté, de confiance, d'ambition, ou même encore d'autorité. Si elles le font, elles seront alors étiquetées comme déviantes, car elles enfreignent les attentes comportementales inhérentes à leur genre. Par exemple, de la part des subordonnées, un style de leadership directif, est généralement perçu plus négativement lorsqu'il est exercé par une femme. En effet, si une femme fait preuve de fermeté et cherche à s'imposer, elle sera perçue comme une femme dure, froide, voire même agressive, car elle viole les attentes et les normes liées à son rôle féminin. A contrario, si les femmes leaders, choisissent de mettre en avant leurs attributs féminins en étant attentionnée, coopérative, chaleureuse (ORSE, 2004; Jaran-Duquette, 2006), ces attributs seront jugés incompatibles avec le modèle traditionnel du leadership qui vise à diriger, structurer, contrôler et superviser tout en permettant la focalisation des individus sur les résultats finaux. On craint ainsi qu'elle ne soit pas à la hauteur du poste qu'elle occupe. En somme, lorsque les femmes empruntent la voie du leadership, qu'elles choisissent de mettre à l'écart leurs attributs féminins ou qu'au contraire elles les mettent en avant, elles font face à une double contrainte, car elles sont devant deux types d'attentes de rôle stéréotypés et antagonistes. Cette incongruence de rôle entraîne au final, une stigmatisation et un étiquetage car dans l'un ou l'autre de ces cas, la femme sera amenée à transgresser des normes et sera pas conséquent étiquetée comme étant déviantes.

### 3. Méthodologie

Nous avons pu constater tout au long de notre recherche la faible existence de travaux menés sur le leadership genrée sous l'angle de la déviance. Ce constat peut expliquer la raison pour laquelle notre choix s'est porté sur une démarche qualitative exploratoire. En effet, la méthodologie se veut en adéquation avec la nature du phénomène appréhendé. De plus, le sujet traite des perceptions, il est donc on ne peut plus évident que la méthodologie privilégiée par notre recherche concerne une étude qualitative exploratoire, dont le principal objectif étant d'identifier les perceptions des déviances comportementales liées au leadership féminin. En effet, la richesse de la démarche qualitative réside dans le fait qu'elle permet de comprendre les

situations, leurs sens, ainsi que les différents phénomènes y afférent. « *The goal of qualitative research is the development of concepts which help us to understand social phenomena in natural (rather than experimental) settings, giving due emphasis to the meanings, experiences, and views of all the participants* »

En outre, nous avons choisi de recourir au guide d'entretien semi-directif comme principal outil de recueil de données. Ce choix est, on ne peut plus, justifié et évident, dans la mesure où nous suivons une démarche qualitative à visée exploratoire. En effet, l'entretien semi-directif permet de préserver une liaison avec les résultats de l'analyse théorique, tout en garantissant une marge de liberté d'expression aux répondants. Ce qui dans le cas présent s'avère crucial, car cela nous a permis de découvrir certains éléments qui n'ont peut-être pas été pris en considération dans la partie conceptuelle.

### 3.1 Méthode d'analyse

Concernant le plan d'échantillonnage, nous avons administré le guide d'entretien auprès d'employés ou de collaborateurs ayant travaillé avec une femme leader perçues comme adoptant des comportements déviants. Concernant la méthode de traitement des données, il nous a semblé judicieux de recourir à l'analyse de contenu, et ce, principalement en raison de la richesse et de la rigueur qu'offre cette démarche. En effet, celle-ci consiste à lire tout le corpus, dans le but de révéler ce qui a été rapporté, d'en prendre note et de rendre compte des idées essentielles ou des thèmes présents dans le texte, et ce, tout en veillant à les renforcer par des verbatim.

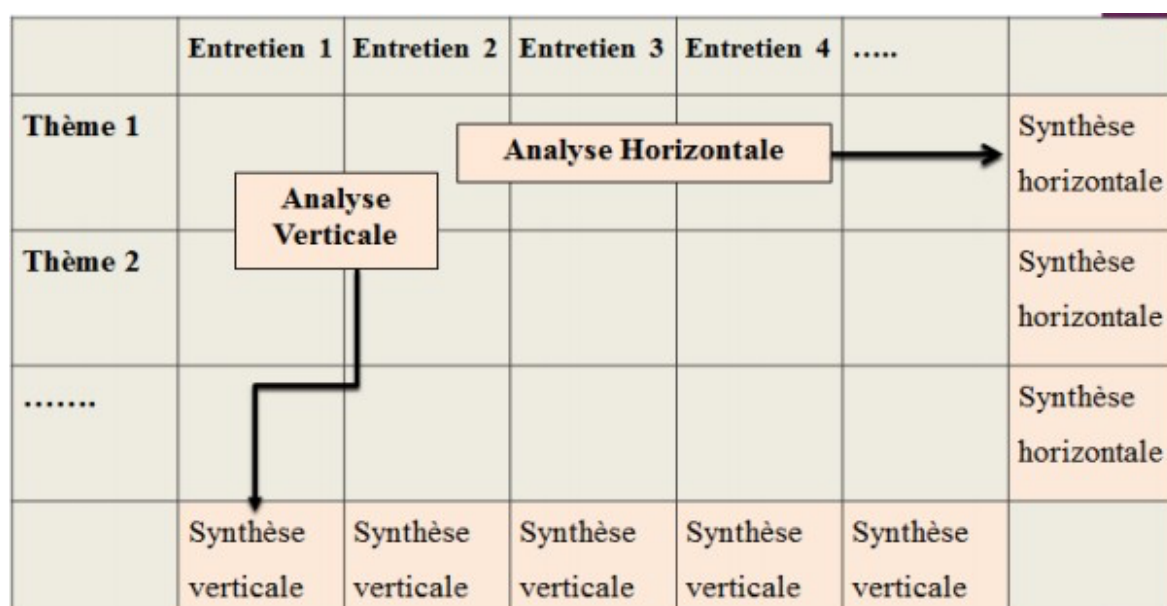


Figure 1: Grille d'analyse de contenu



<b>Profils</b>	<b>Sexe</b>	<b>Secteur d'activité</b>	<b>Fonction</b>
1	Femme	Télécommunication	Télé-enquêtrice
2	femme	Boîte de communication	Assistante marketing
3	Femme	Concessionnaire	Commerciale
4	Femme	Bureau d'architecture	Assistante administrative
5	Homme	Agence immobilière	Agent immobilier
6	femme	Agence événementielle	Chargée de clientèle
7	Homme	Assurance	Responsable recouvrement
8	Homme	Télécommunication	Télévendeur
9	Homme	Assurance	Agent service sinistre
10	Homme	BTP	Chargé de clientèle

*Tableau 1 : Description de la structure de la population cible*

## **4. Présentation et discussion des principaux résultats**

### **4.1 Perceptions du leadership des femmes**

Après avoir confronté les résultats de notre recherche empirique avec ceux de notre revue de littérature, nous pouvons avancer les conclusions suivantes : qu'importe la voie qu'elles empruntent quant à l'exercice de leur leadership les femmes leaders sont amenées à être étiquetées comme déviantes. En effet, comme nous l'avons mentionné les femmes qui aspirent à devenir des leaders se trouvent face à une impasse : pour donner une image de leader qui est en adéquation avec les normes socio-organisationnelle généralement admises du leadership, cela implique qu'elles devraient agir et se comporter comme des hommes, en faisant preuve par exemple de fermeté, de confiance, d'ambition, ou même encore d'autorité. Mais nous avons pu constater au cours de notre recherche empirique que la majorité des interviewés, les hommes aussi bien que les femmes, considèrent qu'une femme adoptant un leadership masculin constitue une transgression des normes. Elles sont donc étiquetées comme déviantes car elles enfreignent les attentes comportementales inhérentes à leur genre, idée que nous pouvons appuyer par les propos des interviewé 1 et 6.

*« je trouve qu'une femme qui se prend pour un homme juste pour prouver qu'elle a les épaules pour ce poste je trouve que c'est une transgression, parce que les femmes n'ont à mon sens pas besoin de copier les hommes pour réussir, elles doivent au contraire développer leur propre style de direction en mettant en avant leurs attributs féminins tels que la compassion parce que sinon c'est donner raison, à la mentalité machiste qui déjà bien imprégner dans la société marocaine » (Interviewé 1)*

*« une femme comme ma supérieure qui se prend pour un homme et qui agit de manière exécration plus que certains hommes eux même et comment elle traite les autres femmes, oui je considère que c'est une forme de transgression vis à vis de la société, parce qu'une femme ça reste une femme elle ne doit pas se prendre pour ce qu'elle n'est pas » (Interviewé 6)*

A contrario lorsque les femmes leaders choisissent de mettre en avant leurs attributs féminins en étant attentionnées, coopératives, chaleureuses (ORSE, 2004; Jaran-Duquette, 2006), ces attributs sont jugés comme incompatibles avec le modèle traditionnel du leadership qui vise à diriger, structurer, contrôler et superviser tout en permettant la focalisation des individus sur les résultats finaux. En effet, notre étude empirique nous a révélé qu'effectivement les individus perçoivent le leadership féminin, particulièrement dans les secteurs dit masculins, comme une transgression, dans le sens où elles sont perçues tout aussi négativement, car les interviewés jugent que les qualités dites féminines ne sont pas en adéquation avec les qualités requises pour l'exercice du leadership.

*« Je ne veux pas passer pour un misogyne mais je pense vraiment que pour pouvoir diriger une équipe demande des qualités que les femmes n'ont pas en tout cas pour la plupart d'entre elles. Elles dirigent comme elles le feraient dans une famille, mais ça ne marche pas pareil. Il faut avoir une poigne de fer et savoir se faire respecter par tout le monde sans chercher à se faire aimer par les subordonnés. C'est très féminin cette façon de vouloir se faire aimer et c'est aussi très féminin ces changements d'humeur et de comportement. Alors oui peut être dans une petite entreprise de 3 personnes le leadership féminin c'est ok, mais dans des grandes entreprises et surtout de BTP, je considère que c'est une transgression » (Interviewé 10)*

*« Le leadership n'est clairement pas le domaine des femmes, et ma supérieure en est la preuve vivante, oui je considère que le leadership exercé par une femme est une transgression, je sais que maintenant les femmes sont au même niveau que les hommes et tant mieux pour elles, mais il n'empêche que je ne pense pas que le leadership soit quelque chose de naturel pour une femme, elles ont encore beaucoup à apprendre, raison pour laquelle ça ne marche pas, peut-*

*être qu'avec le temps ça va s'arranger, en tout ça actuellement il y'a encore des efforts à fournir de la part des femmes leaders » (Interviewé 7)*

*« pour moi l'image du leader est un domaine plus masculin que féminin. le leadership féminin n'est pas encore démocratisé surtout au Maroc. donc je pense même si je ne suis pas d'accord avec cette idée, mais c'est une réalité que le leadership est un domaine d'hommes, une femme est encore mal perçue lorsqu'elle accède à ce genre de poste. et les personnes ont tendance, surtout ceux qui ont une vision encore traditionnelle à penser que les femmes leaders n'ont pas leur place, et qu'elles sont faites pour s'occuper de leur foyer et enfants. et qu'elles n'ont rien à faire dans les entreprises et encore moins dans les postes importants » (Interviewé 4)*

Ainsi, nous pouvons affirmer que les femmes sont prédisposées à être perçues comme déviantes du fait qu'elles aient été étiquetées comme tel. Et comme le signale Becker « **le déviant est celui à qui l'étiquette de déviant a été appliquée avec succès** ». Les résultats de notre étude ont également dévoilé que la prédisposition des femmes à être perçues comme déviantes s'explique par les différents obstacles qui entravent le développement du leadership des femmes au Maroc.

#### **4.1.1 Résistance à l'égard du leadership des femmes**

Le premier obstacle identifié, et qui constitue un élément crucial de notre recherche, n'est autre que la résistance au leadership féminin. En effet, les aptitudes et les comportements de gestion ne sont pas appréhendés de la même manière lorsqu'ils émanent d'une femme ou d'un homme. Les individus ont tendance à conférer aux femmes et aux hommes des attributs différents, et finissent inconsciemment par assimiler les attributs masculins aux qualités requises du leadership. En effet, les hommes ont tendance à être caractérisés sous des traits « agentiques », tels que la confiance en soi, la compétitivité, l'esprit d'équipe qui sont en accord avec le profil d'un bon leader. Alors que les femmes auraient des qualités dites « communales », ayant plus le sens de l'écoute, empathiques et compréhensives (Morris et al., 1999). Ces qualificatifs renvoient à une perception particulière du rôle et du statut de la femme au sein de la société. En prenant appui sur la théorie des rôles sociaux (Eagly et Wood, 2012), les individus auraient tendance à appréhender les rôles sociaux de genre comme étant inhérents à la nature des hommes et des femmes, ce qui engendre des attentes sociales différentes.

En effet, les femmes de par leur nature devraient être cantonnées à des rôles secondaires, généralement associés à la sphère privée ou domestique, en les réduisant par exemple au simple fait de manager un foyer. Tandis qu'il est attendu des hommes de se livrer à des activités qui se

rattache plus à la sphère publique et professionnelle. Il est vrai que certaines femmes, contre toute attente, arrivent malgré ces obstacles liés à leur genre, à occuper des postes de responsabilité et à se doter d'un pouvoir au sein des entreprises. Toutefois, ces femmes représentent une situation atypique voire même inhabituelle tant pour les hommes que pour les femmes. Et ce, particulièrement dans les contextes socioculturels ayant une forte conception stéréotypée du rôle des femmes et des hommes, ce qui est notamment le cas du contexte marocain.

*« au Maroc et dans les pays arabo-musulman, les femmes sont encore opprimées, et je pense qu'elles ne font que reproduire cette oppression lorsqu'elles ont un peu de pouvoir, pour moi l'image du leader est un domaine plus masculin que féminin. le leadership féminin n'est pas encore démocratisé surtout au Maroc » (Interviewé 4)*

*« au Maroc la discrimination les préjugés et les stéréotypes sont très présents dans les entreprises et c'est valable pour toutes les femmes quel que soit le poste qu'elle occupe. je trouve qu'à travers le comportement et l'attitude qu'elle dégage elle donne raison à la situation défavorable des femmes au travail. parce qu'en se comportant comme un homme elle véhicule un message que non seulement pour réussir et accéder à des hauts postes il faut être un homme ou du moins ressembler à un homme, mais elle renforce l'idée que ce ne sont que les hommes qui ont les capacités pour accéder au poste de leadership » (Interviewé 2)*

Effectivement, faisant face à la culture marocaine qui demeure assez patriarcale et traditionnelle, nombreuses sont les femmes qui finissent par renoncer à des postes de responsabilité. Une réalité sociale qui fait qu'elles étouffent leurs ambitions en les cantonnant au simple fait de manager un foyer. Une culture, donc, qui ne reconnaît le pouvoir qu'aux hommes, engendrant une réticence à l'égard du leadership féminin. De plus, cette perception du rôle sociale des femmes engendre des attentes de comportement bien particulières. Ainsi, et comme indiqué au niveau de la théorie de l'étiquetage, les femmes leaders dans l'exercice de leur leadership se trouvent face à une impasse, si elles adoptent des attitudes jugées trop communales, elles risquent d'être blâmées du fait qu'elles ne disposent pas des qualités nécessaires à l'exercice de leurs fonctions. A l'inverse, si elles font preuve de comportements « instrumentaux » en étant ferme, rigide voire même dominante, elles prennent le risque d'être critiquées car elles transgressent les normes de genre féminin, comme le cas des interviewés 4,6 et 3

« C'est une personne directive, oppressante, et autoritaire, dénigrante je dirais même agressive ... elle centre son leadership sur la peur et l'intimidation et laisse très peu de place à la communication.... » (Interviewé 4)

« Elle est trop stricte et sévère surtout avec le personnel. C'est une personne très froide, qui est très centrée sur les résultats, elle cherche coûte que coûte à réaliser les objectifs de l'entreprise... » (Interviewé 6)

« C'est une personne extrêmement autoritaire et trop perfectionniste...elle a un côté pimbêche, elle n'a pas le sens de l'écoute, elle se précipite dans ses choix concernant la prise de décision... elle manque crucialement de communication... » (Interviewé 3)

#### **4.1.2 Les difficultés liées au style de leadership**

Le deuxième obstacle qui apparaît également au niveau du contexte marocain réside dans le choix du style de leadership. En effet, les femmes dans l'exercice de leur leadership se trouvent face à une double contrainte de réconciliation entre les qualités féminines communément appréciées, et celles indispensables au leadership. Cet état de fait, explique la raison pour laquelle les femmes leaders trouvent généralement des difficultés à développer leur propre style de leadership, qui soit tout à la fois authentique et efficace. En effet, tous les efforts prodigués par les femmes leaders pour faire valoir leur efficacité en tant que leader, peut finir par se retourner contre elles. Eagly et Carli (2007) affirment que les femmes qui se comportent comme des hommes, s'exposent à de réelles sanctions, dans le sens où, elles ne sont appréciées ni par les hommes ni par les femmes présentes dans l'organisation, comme l'illustre les propos des interviewés 4 et 8 et 1

« C'est un leader qui s'identifie plus au modèle masculin de leadership, parce qu'elle est très autoritaire, accorde très peu d'importance à la communication. Et son côté agressif est vraiment je trouve un comportement masculin. Et pour moi les comportements qu'elle adopte qu'ils soient qualifiés de masculins ou féminins, sont pour moi inadmissibles et vont à l'encontre des règles de toute entreprise qui se respecte » (Interviewé 4)

« Alors oui je dirais qu'elle s'identifie plus au modèle masculin de direction, elle le dit d'ailleurs que les hommes sont les meilleurs leaders des fois j'ai l'impression qu'elle oublie que c'est une femme. En tout cas si son physique et son nom n'était pas là pour nous rappeler que c'est une femme elle pourrait être prise pour un homme sans aucun problème. Et elle le fait de manière intentionnelle c'est sa manière à elle je pense de prouver qu'elle est pas faite pour le poste qu'elle occupe mais elle ne fait que prouver tout le contraire je pense » (Interviewé 8)

« Pour ce qui est de son style de leadership, je dirais qu'elle se rapproche plus d'un style de leadership masculin que féminin, elle aime à se comporter comme un homme voir même écraser ses collègues masculins et féminins... ce qui fait que personne ne l'apprécie » (Interviewé 1)

De plus, nombreux sont les travaux et expériences qui ont été menés afin d'identifier les réactions aux comportements chaleureux et amicaux manifestés par les leaders des deux sexes par rapport aux comportements dominants et rigides. Les résultats révèlent que les hommes, à la différence des femmes, ont plus de marge de liberté quant aux comportements qu'ils adoptent, car ils peuvent tout aussi bien baser leur leadership sur l'écoute et l'empathie, que sur la domination et le contrôle, sans pour autant que cela ne remette en cause leur influence (Eagly et Carli, 2007). Alors qu'il s'avère que les femmes leaders choisiraient de faire taire leur aspect féminin, et ce, afin d'atténuer l'étendue des résistances à leur égard. Malgré le fait que les femmes soient davantage proches du style de leadership orienté vers les relations interpersonnelles, impliquant des comportements plus démocratiques, favorisant la participation et la collaboration, toutes les femmes ne choisissent pas forcément cette voie. En effet, dans plusieurs cas, des femmes leaders choisissent d'adopter un style de leadership plus autocratique en ayant des conduites plus autoritaires.

« Ma supérieure est une femme très carrée, très soucieuse des détails, elle dirige d'une manière correcte mais honnêtement je trouve qu'elle est trop autoritaire » (Interviewé 1)

« ma supérieure dirige je dirais que c'est une personne extrêmement autoritaire et trop perfectionniste... Elle n'a pas le sens de l'écoute, elle se précipite dans ces choix concernant la prise de décision. Elle ne prend jamais l'avis de ses commerciaux... » (Interviewé 3)

Par conséquent, le choix du style de leadership pour les femmes à la différence des hommes peut s'avérer problématique, et peut de ce fait constituer un obstacle au développement du leadership des femmes.

## Conclusion

L'objectif de la recherche traitée dans cet article étant d'explorer « *Quelles sont les perceptions des déviations comportementales liées au leadership féminin* ». Il apparaît, partant de la théorie mobilisée et des résultats de l'étude empirique, que les femmes leaders dans l'exercice de leur leadership se trouvent face à deux attentes stéréotypées. D'un côté si elles choisissent d'emprunter la voie du leadership réservé jadis, aux hommes - c'est-à-dire en optant pour un leadership « **masculin** » qui serait comme nous l'avons vu, plus directif, transactionnel, centré

sur l'accomplissement personnel et la carrière, avec une rétention de l'information, analytique, plus stratégique et visionnaire, encourageant plus la prise de risque, plus réservé et avec un contrôle des émotions plus élevées - elles sont indéniablement jugées négativement, et ce que ce soit de la part de leurs subordonnés ou de leurs collègues masculins, car elles transgressent les normes injonctives de leur genre à travers l'affichage de comportements et qualités incombant aux hommes et qui correspondent au profil de leader. Ces comportements sont jugés comme allant à l'encontre des attentes du rôle féminin. Mais si les femmes leaders choisissent au contraire, de mettre en avant leurs attributs féminins, en optant pour un style de « **leadership au féminin** » - en étant interactive, orientées sur le relationnel, transformationnel, émotives, encourageant la participation, partageant le pouvoir et l'information, centrée sur la motivation de leurs subordonnés, axée sur la tâche et les résultats, mobilisant les réseaux et la mise en relation des personnes et des objectifs, avec une résolution des problèmes centrés sur l'intuition - elles seront perçues tout aussi négativement, car en se conformant pleinement à leurs attributs de genre, elles remettent en cause leurs performances en tant que leaders car elles vont à l'encontre des normes organisationnelles régissant l'exercice du leadership.

#### - **Apports théoriques et Managériaux**

Les résultats de notre recherche présente ainsi un apport théorique certains, dans le sens, ou cela a permis de jeter les premières bases d'une idéologie apportant des éléments de réponses novateurs quant à la sous-représentation des femmes aux postes de directions, et qui pourront être utilisée comme guide pratiques pour les dirigeants d'entreprises afin de mettre en places des mesures permettant aux femmes leaders d'exercer leurs leadership en toute conformité.

#### - **Limites et perspectives de la recherche :**

Toutefois, il apparaît nécessaire de mentionnée que cette étude présente certaines limites qu'il convient de mentionnée. Une première limite d'ordre méthodologique qui apparaît particulièrement au niveau de la population cible, car de par la sensibilité du sujet que nous traitons nous n'avons été en mesure de récolter qu'une dizaine de répondants ce qui nous empêche d'atteindre la saturation théorique, ne nous permettant donc pas de prétendre à une généralisation des résultats.

Les résultats de notre étude nous a permis de comprendre la représentation même du concept de déviance est tributaire des normes y afférent. De ce fait il serait intéressant de comprendre dans une recherche future comment les Normes sociales et organisationnelle interagissent sur les configurations genrée du leadership.

## Bibliographie

- BECKER Howard S., 1985 (1963), *Outsiders*. Etudes de sociologie de la déviance, Ed. Métailié.
- Denis Cristol, « Histoires de femmes. Développement du leadership féminin », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* 2012/46 (Vol. XVIII), p. 173-192
- DeRoche, C. (2014). *Labels, Stigma and Sick Roles in a Therapeutic Culture: The Case of Developmental Coordination Disorder* (Doctoral dissertation).
- Due Billing, Y., & Alvesson, M. (2000). Questioning the notion of feminine leadership: A critical perspective on the gender labelling of leadership. *Gender, Work&Organization*, 7(3), 144-157.
- Eagly, A. H., & Carli, L. L. (2003). The female leadership advantage: An evaluation of the evidence. *The leadership quarterly*, 14(6), 807-834.
- Eagly, A. H., & Karau, S. J. (2002). Role congruity theory of prejudice toward female leaders. *Psychologicalreview*, 109(3), 573.
- Fox, L. (2016). Gender, economic transformation and women's economic empowerment in Tanzania. *ODI Supporting Economic Transformation*, 1-18.
- Groenemeyer A. (2007), "La normativité à l'épreuve. Changement social, transformation institutionnelle et interrogations sur l'usage du concept de déviance", *Déviance et Société*, Volume 31, 2007/4, p. 421-444
- Havard, C., & Poirot, M. (2010). Les comportements déviants à la règle. *Revue internationale de psychosociologie*, 16(40), 221-244
- Honoré L. (2002), "Déviance, discipline et gestion du risque comportemental", *Revue Sciences de gestion*, n°35, p.111-136.
- Honoré, L. (2006). *Déviance et contrôle des comportements*. Finance Contrôle Stratégie, 9.
- LA THÉORIE, D. L. É. Lionel LACAZE LA THÉORIE DE L'ÉTIQUETAGE (ou «Analyse stigmatique») Partie I.
- Martin, N. (2008). *Le leadership des femmes et des hommes au sein des organisations en France: entre perception et réalité*.
- Mendy, M. (2017). Existe-t-il un modèle féminin de management? Analyse exploratoire des discours et vécus des femmes chefs d'entreprise au Sénégal. *Revue Congolaise de Gestion*, (1), 55-84.



- Pigeyre, F., & Vernazobres, P. (2013). Le «management au féminin»: Entre stéréotypes et ambiguïtés. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 17(4), 194-209.
- Saint-Michel, S., & Wielhorski, N. (2011). Style de leadership, LMX et engagement organisationnel des salariés: le genre du leader a-t-il un impact?. @ GRH, (1), 13-38.
- Wacheux, F. (1996). Méthodes qualitatives et recherche en gestion. *Economica*

## **Formes de diversité contextuelle et enracinée dans la communication interculturelle des pays Subsahariens. Le cas de la République Démocratique du Congo**

PATA KIANTWADI, David

Professeur à l'IFASIC et d'autres universités congolaises - RDC

Directeur général de RASIWA sarl - RDC

kiantwadi@gmail.com

### **Résumé :**

La diversité en Afrique est une réalité enracinée ou encreée dans la vie sociale, surtout l'Afrique subsaharienne reconnue par avoir certains pays regorgeant plus de centaines d'ethnies. L'étude menée au Congo-Kinshasa (RDC) de 2001 à 2018 a révélé, par exemple, des formes surprenantes telles que les scapes-composantes, les pratiques de communication phorie-vergence, les communications asymptotiques ou tangentielles, les ethno-composantes et la gestion de la qualité et des relations. Ces pratiques se perpétuent dans le temps et dans l'espace tel que le démontre la théorie de la transfiguration culturelle. Car, des communautés africaines vivant à l'étranger (en Occident ou Orient) reproduisent certaines de ces pratiques.

**Mots clés :** communication asymptotique, pratique de communication phorie-vergence, ethno-composante, scapes-composante et transfiguration culturelle.

### **Abstract :**

Diversity in Africa is a reality rooted or ingrained in social life, especially sub-Saharan Africa recognized by having some countries with more than hundreds of ethnicities. The study conducted in Congo-Kinshasa (DRC) from 2001 to 2018 revealed, for example, surprising forms such as scapes-components, phoria-vergence communication practices, asymptotic or tangential communications, ethno-components and quality and relationship management. These practices are perpetuated in time and space as demonstrated by the theory of cultural transfiguration. Because, African communities living abroad (in the West or the East) reproduce some of these practices.

**Key Words :** asymptotic communication, cultural transfiguration, ethno-component, phoria-vergence communication practice and scapes-component.

## **Introduction**

La présente réflexion s'inscrit dans le cadre de l'Atelier des 17<sup>e</sup> Rencontres Internationales de la Diversité (RID) du 1<sup>er</sup> au 02 Décembre 2022 organisé par l'Université Mohammed V du Rabat, sur « La gestion de la diversité contextuelle et enracinée ». Elle se situe plus précisément au niveau de l'Axe 1 pour répondre à la question « Quelles formes de diversité sont à prendre en compte dans les organisations aujourd'hui, avec une attention aux spécificités de l'Afrique du Nord et de l'Afrique subsaharienne ? »

En effet, la diversité en Afrique est une réalité enracinée ou encrée dans la vie sociale, surtout l'Afrique subsaharienne est très reconnue pour disposer de certains pays qui regorgent plus de centaines d'ethnies ou de communautés culturelles cohabitant ensemble dans les mêmes territoires. Par exemple, la RDC d'une superficie de 2 345 410 km<sup>2</sup>, le deuxième pays le plus vaste d'Afrique après l'Algérie, compte à lui seul à peu près 250 ethnies. Chaque ethnie dispose de sa propre culture (croyance, mythes, normes et valeurs) ; ce qui fait qu'un tel pays dispose d'une « diversité culturelle et ethnique » impressionnante.

Puisqu'ils sont appelés à cohabiter ensemble, les membres de différentes ethnies vivent simultanément deux réalités : multi et inter-culturelles. La « réalité multiculturelle ou multiculturalité » les invite à se rappeler qu'ils sont différents des autres et à protéger leurs identités, sans renier celles des autres ; tandis que la « réalité interculturelle ou interculturalité » les amène à construire des points communs et accepter les autres malgré les différences.

Lorsque ces deux réalités ne sont pas bien gérées, elles génèrent des pratiques qui sont à la base des conflits et crises sociaux qui débouchent le plus souvent à des scènes de guerres et rebellions répétées au niveau national et des contre-performances au sein des organisations y émergeant. Il devient alors intéressant de répondre à cette question : quelles sont les formes ou les pratiques de diversité contextuelle et enracinée qui incarnent la structure latente de nature ethno-psychosociologique des organisations congolaises ? ». Pour répondre à cette préoccupation, il est primordial de déterminer la « position épistémologique et méthodologique de cette étude.

### **1. Position épistémologique et méthodologique**

L'étude des formes de la diversité des pays à forte multiculturalité, comme ceux de l'Afrique subsaharienne, amène à construire une approche triangulaire dénommée « Ethnopsychosociologie des communautés » (Pata, 2018, pp. 46-47), à examiner la théorie de la transfiguration

culturelle servant de sous-bassement à ladite approche et à analyser ses deux concepts-sœurs (la diversité et la communication interculturelle).

### **1.1 Ethnopsychosocio-science des communautés**

L'étude de la diversité culturelle et ethnique impose une réflexion autour de la dynamique des structures ethno-tribales vivant au sein des organisations modernes, ainsi que les pratiques que ses membres produisent. Une telle réflexion débouche sur la constitution d'une Ethnopsychosocio-science des communautés fondée sur trois postulats.

Le premier est que « des cadres de perception et d'organisation par lesquels certains phénomènes naturels et sociaux sont tenus pour des événements ou des actes de communication (Winkin, 2001, pp. 95-96). Le second, c'est qu'à travers les cadres de perception et d'organisation, il est possible de comprendre « l'émergence des phénomènes contemporains de brassage et de recomposition des cultures tels que l'effondrement, la reconstitution, l'invention de nouvelles formes d'expression identitaire, de sociabilité et de solidarité, engendrées, permises par l'essor de la communication » (Rasse, 2006, pp. 269-270).

Ces postulats permettent de mettre au point un « cadre théorique de référence » qui sert de sous-bassement à l'explication des formes de la diversité dans la communication interculturelle, dénommé la « Théorie de transfiguration culturelle » (Pata, 2018, pp. 300-304).

### **1.2 Théorie de transfiguration culturelle**

Cette théorie suppose qu' « au sein d'une société ou organisation à caractère multi-ethnique ou multiculturelle, les acteurs, en fonction de leurs catégories, construisent des cadres de perception et d'organisation. Ces cadres sont alors des mécanismes qui permettent à ces acteurs de reproduire les cultures de leurs groupes d'origine (appartenance) et de les transmettre de génération en génération ou d'un endroit à un autre ».

Quatre principes soutiennent cette théorie :

- De manière naturelle, les acteurs sociaux sont définis par rapport à leurs groupes d'appartenance multiples (âge, catégorie socioprofessionnel, genre « sexe », groupe ethnique, province d'origine ...) ;
- Au sein de la société en général et des organisations en particulier, les acteurs sociaux construisent en permanence des pratiques communicatives à travers des cadres de perception et d'organisation pour protéger leurs identités culturelles ;

- Les pratiques ainsi construites assurent la transmission des cultures des membres de la société au sein des organisations ;
- Dans cette transmission, certains éléments peuvent être modifiés et réapparaître sous une autre forme ou carrément faire naître des éléments nouveaux.

Enfin, les deux premiers montrent que la communication interculturelle est belle et bien un fait interhumain-socio-organisationnel fondamental. Tandis que, les deux derniers montrent qu'elle est aussi un cadre de transmission de la diversité au sein des organisations. Dans cette transmission, il y a non seulement la « reproduction » des formes de diversité dans le temps et dans l'espace, mais également de leur « métamorphose » en termes d'émergences des formes nouvelles.

### **1.3 Diversité et communication interculturelle, deux concepts soutenant la théorie de transfiguration**

La « diversité » est le tout premier cadre de l'expérience vécue par les acteurs sociaux au sein des organisations. Ce thème remonte aux années 1990 à la suite de l'évolution des débats engagés en matière d'égalité des chances et de discrimination positive dans les sociétés nord-américaines. Actuellement, la « diversité » est considérée à la fois comme « le fondement de la communication interculturelle » (Albertini, 2006, p. 7) et « une nouvelle approche communicationnelle » (Bouquillion, 2008, pp. 251-268).

La diversité explique le fait qu'une société soit composée des personnes de diverses origines (culturelle et ethnique). L'Afrique Subsaharienne est parmi des espaces de la terre qui présente une réalité exceptionnelle de cette dimension. La RDC, à elle seule, compte près de 250 ethnies. Il est remarqué que lorsque les sujets de ces communautés sont engagés dans des communications permanentes, ils créent des zones de commun accord ou de confort malgré leurs différences (la réalité interculturelle) ; en même temps des zones de distance amenant chaque groupe à garder son identité culturelle, malgré la cohabitation, dont les dérives vont jusqu'à la production des pratiques de tribalisme, de népotisme et des tensions sociales menaçant l'existence de la société (réalité multiculturelle).

Ces deux réalités, interculturelle et multiculturelle, incarnent alors les contours de la « communication interculturelle ». Il s'agit, en bref, d'un cadre permanent d'échange entre des personnes d'origines diverses dans lequel ils construisent des relations avec les autres et perpétuent leurs cultures dans le temps et dans l'espace.

## 1.4 Approche méthodologique

Toutes prises pour des « approches » en même temps des « méthodes », l'ethnographie de la communication, la psychosociologie de la communication et la communicométrie (Pata, 2018, pp. 313-378), ont permis de rendre opérationnelle la science nouvelle pour étudier sur terrain la relation entre « la diversité et la communication interculturelle ».

Etant un champ empirique intéressant au regard de la richesse de la diversité qu'il offre, le Congo-Kinshasa (RDC), un des pays de l'Afrique subsaharienne, a été choisi dans une étude doctorale en SIC à l'Université de Corse durant 2014 et 2018, intitulé Communication interculturelle dans le contexte congolais : transmission des cultures ethniques au sein des organisations modernes.

A ce sujet Beaud et Weber signalent que « le milieu d'interconnaissance le plus adapté à l'enquête de terrain aujourd'hui reste les milieux professionnels peu connus, méconnus où il est possible d'enquêter même si les pratiques qui, sans être illégales, ne sont pas officielles » (2003, p. 10). C'est ainsi que deux échantillons ont été tirés des milieux des entreprises congolaises évoluant à Kinshasa. Le premier a comporté 500 sujets retenus par commodité dans vingt-cinq (25) organisations en raison de 20 sujets par entreprise (soit 4 %). Et, le second a couvert 2 000 sujets tirés de la même manière dans 100 entreprises, en raison de 20 par entreprise.

Du point de vue ethnographique, nous avons observé dans certaines entreprises du premier échantillon et recueillies des témoignages auprès des agents et cadres sur des pratiques les plus souvent produites. Des voyages à l'étranger dans le cadre de la recherche doctorale et ceux des missions de service à l'intérieur du pays, de 2009 à 2018, ont permis de vivre certaines réalités.

Du point de vue psychosocial, une échelle d'évaluation de 50 items relatifs aux indicateurs des pratiques a été constituée, puis appréciée par 12 experts grâce à la méthode Delphi, ensuite soumis à deux enquêtes : préliminaire et confirmatoire. Dans l'enquête préliminaire, 500 sujets ont été interrogés selon leur disponibilité. Les données ont été analysées selon l'approche de la « communicométrie » pour mesurer la « fiabilité » ( $\alpha = 0,88 > 0,80$ ) et la « validité » ( $\rho_{(A)} = 0,66 > 0,50$ ) de l'échelle de mesure, les indices de convergence et divergence (ICD) et d'extraire 16 indicateurs pertinents sur les 50 (soit 32 %) regroupés autour des composantes principales.

Tandis que dans l'enquête confirmatoire, 2 000 sujets ont été examinés par rapport à leur disponibilité. Les données ont été analysées, selon la communicométrie, par des techniques

statistiques, dont les résultats ont consolidé les résultats du premier terrain regroupés ici autour de cinq points : les scape-composantes, les pratiques de communication phorie-vergence, les pratiques de communication asymptotique ou tangentielle, les ethno-composantes et la gestion de la qualité du pouvoir et des relations.

## **2. Scape-composantes**

Dans *Après le colonialisme. Les conséquences culturelles de la globalisation* (2001), Arjun Appadurai parle de « scape » comme la capacité de reproduction culturelle des membres d'une communauté culturelle dans un espace étranger. Cette capacité peut s'observer à travers cinq facteurs : l'ethnoscape, l'idéoscape, le financescape, le médiascape, le technoscape. Les organisations étant des milieux étrangers pour les membres de la société, lorsqu'ils s'y retrouvent ils produisent ces modèles culturels ; lesquels modèles s'observent dans les milieux africains. L'étude menée au Congo-Kinshasa a révélé en outre, par l'approche ethnographique de la communication, d'autres variantes substantielles de « scape », tels que le « culinoscape », le « musicoscape » et l'éthiquescape.

### **2.1 Ethnoscape**

Par « ethnoscape », Appadurai entend le paysage des individus fabriquant le monde changeant dans lequel nous vivons : touristes, immigrants, réfugiés, exilés, travailleurs immigrés, et d'autres groupes et individus mouvants constituent un trait essentiel du monde qui semble affecter comme jamais la politique des nations (et celle qu'elles mènent les unes vis-à-vis des autres). Il ne s'agit pas de dire qu'il n'existe pas de communautés, de réseaux de parenté, d'amitiés, de travail et de loisir relativement d'affiliation ; mais que la chaîne de ces stabilités est partout transpercée par la trame du mouvement humain, à mesure que davantage de personnes et de groupes affrontent. C'est alors la « forme imaginée » qui héberge les individus qui voyagent, qui s'exilent et qui sont en mouvement. Il fournit aussi le climat qui les protège du stress de l'exil et de la globalisation.

Dans le concret, les ethnoscapes sont représentés par des groupes de ressortissants de certains pays ou continent vivant à l'étranger. Ces groupes sont en réalité des cadres qui permettent à ses membres de reconstruire leurs identités, et de ce fait de perpétuer leurs cultures dans le temps et dans l'espace.

## 2.2 Musicoscape

Le « musicoscape », une perpétuation de l'identité culturelle d'un peuple à travers son art musical, ses chansons et ses artistes. Le style « jazz » est le cas le plus illustrant de musicospace. Il apparaît aux États-Unis en Louisiane, précisément à La Nouvelle-Orléans dans le delta du Mississippi, à la fin du XIXe siècle. Il est le fruit du métissage entre la culture du peuple noir américain issu de l'esclavage, et de la culture européenne importée par les colons autour des danses, fanfares, cirques, pianos et chant d'église.

La musique moderne africaine en générale et congolaise en particulier a sensiblement subi cette influence. La preuve en est que tous les pays ont produit des grands artistes qui ont fait (ou continue à) bouger l'Afrique à leurs époques. C'est pratiquement dans toutes les chansons actuelles que sont repris certains morceaux de chansons traditionnelles ou certains proverbes véhiculant la sagesse africaine sont cités. Donc aujourd'hui, la musique n'est plus simplement une capacité intuitive de l'homme de combiner les sons de façon mélodique, rythmique et harmonique, mais plutôt un moyen de reproduction des valeurs et savoirs culturels, de reconnaissance des identités profondes et un véhicule de transmission des pratiques et connaissances anciennes.

## 2.3 Culinoscope

Le culinoscape est la capacité qu'a une communauté de perpétuer son art culinaire et de valoriser ses produits alimentaires dans l'espace étranger. Il s'agit d'une sorte de reconstruction identitaire nationale des groupes ethniques à travers l'art culinaire et la consommation de leurs produits. C'est cette dimension sociale qui pousse les originaires à finalement à créer des « boutiques exotiques » à l'étranger pour faciliter la procuration et le ravitaillement de leurs produits. C'est le cas du Château rouge à Paris et de Matonge à Bruxelles qui sont devenus presque des villes africaines en milieu des blancs. Tandis qu'en Afrique, certains européens qui s'y sont installés ont pu créer des restaurants offrant des plats de leurs pays d'origines (Chinois, Européens, Libanais, ...).

Lors d'un de nos voyages au Rwanda en 2018, un des résidents voudrait nous faire plaisir, il nous avait conduit dans un restaurant à Kigali réputé à offrir des spécialisés congolaises où l'ambiance est chaleureuse comme à Kinshasa. Ces faits attestent la manière dont l'art culinaire constitue un moyen d'expression d'un peuple et de ce fait, un cadre d'analyse intéressant de la culture d'un peuple et de son identité.



## **2.4 Ethiquescape**

En RDC, tout comme en Afrique, il est observé également la présence d'autres scapes : « éthique-scape » et « finance-scape ». A propos d'éthique-scape, certaines communautés, comme le Bantou, ont toujours prouvé le sens élevé du respect des valeurs morales et humanisantes ; le sens du respect mutuel et l'attachement aux valeurs fondamentales de la vie humaine. Tuer son semblable est une abomination ; c'est pourquoi le « dialogue » est privilégié à tous les niveaux. Ce qui n'est pas le cas chez d'autres qui pour eux la vie humaine ne représente rien. Une simple dispute est l'occasion de tuer l'autre. C'est pourquoi il est enregistré beaucoup de rébellions dans des pays africains où des communautés non-bantou trouvent du plaisir à tuer leurs frères.

## **2.5 Financescape**

L'esprit d'entrepreneuriat fait distinguer certaines communautés des autres (la finance-scape). Par exemple, des ouest-africaines sont très entreprenants en RDC ou dans d'autres pays africains. Bakongo et Banande sont reconnus pour être habilement des commerçants et de bons gestionnaires. Les « alhazai de Maradi (Niger) accumulent un prestige religieux gage d'honnêteté et de sécurité pour les affaires ou que les cheikhs de Touba (Sénégal) contrôlent à distance les communautés mourides installées à New York et en Europe. Et, au Cameroun, Bamileke se distinguent bien dans les activités du commerce, ils comptent parmi les hommes d'affaires de ce pays » (Grégoire et Labazée, 1993, p. 15).

## **3. Pratiques de communication phorie-vergence**

La « Phorie », vient du grec ancien φορός, foros (porteur). Lorsqu'il est positif, on parle d'euphorie ; tandis que lorsqu'il est négatif, il s'agit de la « dysphorie ». Ces deux dimensions aspects ont déjà été étudiés par Goffman (1993) dans l'île d'Unst. L'idée essentielle est que lorsque tous les participants d'un échange sont suffisamment « pris » ou engagés dans l'action, l'interaction est d'euphorie, dans le cas contraire la dysphorique. Elles obéissent à la logique sociale appelée « vergence » qui fait que lorsqu'elles rencontrent les normes et valeurs de la société, elles sont « convergentes » ; et « divergentes » dans le cas contraire. Les différents facteurs (euphorie, dysphorie, convergence et divergence) sont produits de manière combinée dans la vie courante ; ce qui donne lieu à quatre formes de communication : l'euphorie-convergente, l'euphorie-divergente, la dysphorie-convergente et la dysphorie-divergente.

### **3.1 Euphorie-convergente**

L'euphorie-convergente regroupe des pratiques qui sont positives et constructives dans le sens qu'elles encouragent des relations harmonieuses et la cohabitation entre des acteurs d'origines culturelles et ethniques différentes. En tant que telles, elles sont valorisées par ces acteurs et déterminent leur comportement. Le fait qu'elles intéressent ces acteurs, elles créent alors une situation convergente ou concordante. Par exemple, l'utilisation des langues d'autres provinces, le partage de certaines valeurs ou croyances des autres, le personnel réfléchit de la même manière devant les intérêts de l'entreprise sans distinction de son appartenance, le goût de demeurer fidèle à l'entreprise malgré les conflits, le sens de responsabilité et d'autonomie dans le travail, etc.

### **3.2 Euphorie-discordante**

L'euphorie-discordante comprend des pratiques qui sont positives et constructives qui malheureusement ne sont pas valorisées par les acteurs. Du fait qu'elles n'attirent pas l'attention de ces acteurs, elles entraînent alors une situation paradoxale. C'est le cas de manque de confiance aux originaires d'autres provinces, la non sélection des agents à la suite d'un recrutement sélectif, le manque d'esprit d'équipe, le faible développement des compétences personnelles parce qu'on compte à la protection de la communauté, le manque d'implication des originaires de toutes les provinces en cas de menace du Top-manager de l'organisation, l'inacceptation des nouveaux employés d'autres provinces que soi et leurs faciliter l'intégration, la faible qualité des relations professionnelles et l'absence d'équité.

### **3.3 Dysphorie-convergente**

La dysphorie-convergente concerne des pratiques négatives, non constructives et n'encourageant pas des relations harmonieuses et la cohabitation entre des acteurs d'origines différentes ; mais qui sont rejetées par ces acteurs et n'influencent pas leur comportement professionnel. L'effet que ces pratiques soient rejetées, elles traduisent alors un degré de convergence. C'est le fait que les gens ne démissionnent pas facilement en cas des conflits. Certains chefs font un effort d'être impartial dans le traitement de leurs agents, malgré leurs différences.

### **3.4 Dysphorie-divergente**

La dysphorie-divergente comprend des pratiques qui sont négatives, non constructives, n'encourageant pas des relations harmonieuses et la cohabitation entre des acteurs d'origines différentes ; malheureusement elles sont acceptées, voir même valorisées par certains membres

de la société. L'effet que ces pratiques soient acceptées, elles traduisent alors un degré de divergence. Il y a entre autres la naissance des liens entre les travailleurs des mêmes origines, le poids du chef pèse sur l'évolution des carrières des agents, la prudence vis-à-vis des autres, le recours aux dialectes en milieu du travail pour passer des informations secrètes, l'entraide sociale réservée seulement à ses siens, la sélection du personnel basé sur des liens ethniques, etc.

#### **4. Communication asymptotique ou tangentielle**

La « communication asymptotique ou tangentielle » peut être entendue comme toute forme de communication dont la situation échappe à l'un des acteurs, qui est par analogie semblable en « mathématique » à l'asymptote ou tangente. Il s'agit d'une situation où la dynamique de la communication devient comme une courbe qui s'éloigne d'un des acteurs représentés par des axes, le cas de « mauvais sort » et celui de l' « empoisonnement ».

##### **4.1 Pratique de mauvais sort**

Certaines maladies sont considérées comme des mauvais sorts, comme le mbassou, et alimentent le débat au sein des entreprises multi-ethniques. L'étude menée par Kibali (2015) et d'autres médecins montre que la population congolaise et celles des pays voisins sont familières à la maladie « ulcère de Buruli », appelé « mbasu » en langue Ndibu et « Mbassou » pour faciliter sa locution en langue française. Cette dénomination se rattache à la signification assignée à cette maladie qui est une plaie chronique due aux attaques des sorciers ou aux fétiches pour un règlement de compte ou l'élimination d'une personne considérée comme gênante. En dehors de sa conception scientifique ou clinique (une maladie provoquée par une infection à *Mycobacterium ulcerans*), elle mobilise le comportement des acteurs, bref est un « acte de communication » (Watzlawick et alii, 1972). Car, l'acte de communication prend effet à partir du moment où les acteurs en donnent une signification particulière (Winkin, 1981, p. 23).

##### **4.2 Pratique d'empoisonnement**

La pratique d'empoisonnements est devenue très courante dans nos sociétés africaines. Dans certaines provinces du pays sous examen, ils constituent même une source de profit, un bien de commerce et le moyen le plus facile d'anéantir la personne que l'on considère comme menaçante. Généralement, ces substances proviennent de sécrétion de certains animaux sauvages ou plantes, dont certaines entraînent des effets instantanés, tandis que d'autres

retardés. En 1947, une étude menée par Auguste Chevalier au Congo belge (actuel RDC) a révélé la présence d'une plante, *Strychnos icaia*, utilisée comme poison.

Dans les deux cas, il y a souvent trois types d'acteurs qui sont associés, un acteur passif qui, sans le savoir, attire la jalousie des autres par son succès, par rapport à sa position sociale ou par rapport au fait qu'il offense les autres à travers ses actes dans son milieu social (faulty person). Un second qui se sent lésé cherche à se venger. Il va recourir de l'aide d'un troisième acteur pour jeter un mauvais sort ou lui pourvoir des substances avec comme objectif d'affaiblir le premier et de l'anéantir si possible. Les deux derniers acteurs sont conscients de l'allure que prend l'évènement, tandis que le premier est ignorant. Même s'il en a connaissance, mais il ne sait pas avec exactitude les différents paramètres utilisés. C'est tout l'expression « communication tangentielle ou asymptotique ». Il ne s'agit pas d'une réalité exclusivement congolaise ni moins africaine, mais plutôt universelle. D'ailleurs, l'histoire des poisons et des coups bas dans le monde l'atteste.

### **4.3 Ethno-composantes**

Les ethno-composantes sont des composantes à connotation ethnique et culturelle qui déterminent l'agir organisationnel des membres des sociétés multi-ethniques. Il s'agit de (Pata, 2008) : l'ethnostructure, l'ethno-étranger, l'ethnovaleur, l'ethno-emploi, l'etnomythe et l'ethnojustice.

#### **4.3.1 Ethnostructure**

Si l'ethnoscape est le groupe culturel construit par des individus vivant dans les pays étrangers, l'ethnostructure désignerait les groupes d'individus des mêmes origines (culturelle ou ethnique) vivant au sein des organisations évoluant dans un même pays. Il s'agit des « structures informelles », mais basées sur des relations socio-affectives liées aux origines ethniques ou tribales. Elles ont un chef, des membres rassemblés par des affinités et un système de communication spécifique. Cette structure est née par la nécessité de satisfaire les besoins des membres de l'organisation qui ont développé leur réseau culturel et perpétuer leur culture ethnique.

#### **4.3.2 Ethno-étranger**

Malgré que nous ayant la même nationalité et évoluant dans une même organisation, tout celui qui n'est pas de mon origine culturelle ou ethnique est un étranger parce qu'il a un système culturel qui n'est pas totalement accepté uniforme à notre groupe de référence. Comme tout étranger, l'ethno-étranger nous apporte un avantage avec son recul tout en observant de manière

différente le système culturel et social où nous nous trouvons. Pour certains, la présence d'un ethno-étranger crée l'incertitude qui peut devenir menaçante ou angoissante. Tandis que pour d'autres, elle occasionne une ouverture à l'échange, au dialogue avec l'autre. Qui dit ouverture, dit volonté de se décentrer de sa propre culture et d'acceptation de celle de l'autre.

#### **4.3.3 Ethnovaleur**

Les ethnovaleurs désignent des préférences qui sont partagées par les membres d'une communauté culturelle au sein d'une organisation. Elles ont à la fois une intensité (importance) et une direction (sens). Au sein des organisations, les ethnovaleurs peuvent prendre plusieurs orientations dans une société telles que les pratiques mystiques (la magie, le fétichisme, l'empoisonnement), la formation de certains langages argotiques, la croyance à la mort, le respect mutuel, les pratiques religieuses comme la manière de prier avec l'influence des églises de réveil, la perception sociale et culturelle qui traduit la manière particulière à donner des explications aux faits sociaux.

#### **4.3.4 Ethno-emploi**

La pénurie de l'emploi dans en RDC tout comme dans d'autres pays subsahariens, fait qu'il soit un facteur important, voire un enjeu majeur dans la dynamique des relations entre les membres de communautés culturelles au sein des organisations ou même dans la société en général. C'est ainsi que l'emploi devient un moyen par lequel une ethnostructure a la possibilité d'acquérir de nouveaux membres et ainsi de s'accroître. L'organisation étant un milieu étranger pour tous, les groupes ethniques ont tendance à se reproduire à travers des pratiques de recrutement illicites telles que le favoritisme, le népotisme et le clientélisme.

#### **4.3.5 Ethnomythe**

Un ethnomythe est une construction imaginaire qui se veut explicative de phénomènes cosmogoniques ou sociaux et surtout fondatrice d'une pratique sociale en fonction des valeurs fondamentales d'une communauté culturelle à la recherche de sa cohésion au sein des organisations modernes. Comme exemple en RDC, il est relaté qu'en date du 04 janvier 1959 l'apparition des hommes minuscules qui combattaient contre les militaires belges en faveur des autochtones. Et, dans toute l'Afrique, il y a plein d'histoires pareilles.

#### **4.3.6 Ethnojustice**

Dans le milieu professionnel, les hommes établissent le rapport entre les avantages personnels bénéficiés par rapport à leurs contributions à ceux des autres. Ce qui permet d'évaluer leur

sentiment de justice (ou d'injustice) à l'égard de leur situation dans l'entreprise : sur-équité, équité et sous-équité. Dans un contexte où les membres des ethnostructures traitent les leurs et les autres en fonction de leurs origines, ce rapport devient encore plus important. La situation de sur-équité se remarque par des faits tels que donner les avantages aux siens, le favoritisme et le protectionnisme, qui créent automatiquement la situation de sous-équité chez les autres qui se sentent frustrés. Les deux situations font qu'il y a manque de confiance entre des acteurs accompagné des tensions (symboliques ou manifestes) et le recours à des pratiques dysphoriques.

## 5. Impact de la diversité dans les formes ou pratiques enracinées

### 5.1 Etude différentielle

Pour savoir « si la diversité impacte sur la communication interculturelle », une étude différentielle a été menée sur cinq variables à partir des données de la seconde enquête de 2 000 sujets, dont les résultats sont consignés dans ce tableau.

Tableau 1 - Synthèse des résultats de l'analyse des données de la seconde enquête

N	Test statistique	Variable	Degré de liberté	Seuil de signification	Valeur tabulaire	Valeur calculée
1	Z critique ( $\bar{z}$ )	L'âge des sujets		5%	0,52	0,55*** *
2		La catégorie socioprofessionnelle		5%	0,84	1,21***
3		Le genre (sexe)		5%	1,96	2,07**
4	Rapport « F de Snedecor »	Le groupe ethnique regroupé en terme linguistique	3 et 1996	1%	3,79	29,63*
5		Le niveau d'études	3 et 1996	1%	3,79	5,56*

Source : Pata (2018, p. 542)

\*  $p < .01$       \*\*  $p < .05$       \*\*\*  $p < .20$       \*\*\*\*  $p < .30$

Ce tableau nous renseigne les constats tels que l'âge ( $\bar{z} = 0,55; p < .30$ ) et la catégorie socioprofessionnelle ( $\bar{z} = 1,21; p < .20$ ) influence faiblement la production des pratiques communicatives des enquêtés. En revanche, le sexe ( $\bar{z} = 2,07; p < .05$ ), le groupe linguistique ou ethnique ( $F = 29,63; p < .01$ ) et le niveau d'études ( $F = 5,56; p < .01$ ) ont influencé significativement cette production à des degrés différents. Par rapport à ces résultats, les différences relevées dans la production des pratiques résultent en grande partie des groupes

ethniques. Le sexe et le niveau d'études viennent alors renforcer les effets du groupe linguistique.

## **5.2 Validation de la théorie par rapport aux résultats**

Les différentes formes ou pratiques examinées démontrent la théorie de transfiguration culturelle et confirme ainsi les principes sous-tendus. En substance, la communication interculturelle est belle et bien un « fait interhumain-socio-organisationnel fondamental, c'est-à-dire vécu dans toutes les sociétés sans distinction ; mais également elle est un cadre de transmission de la diversité au sein des organisations. Dans cette transmission, il y a non seulement la « reproduction » des traits culturels dans le temps et dans l'espace, mais également la « métamorphose » en termes de la capacité de prendre plusieurs formes, voire émerger des formes nouvelles dans la société.

## **6. Conclusion et ouverture**

La diversité en Afrique est une réalité enracinée ou encrée dans la vie sociale, surtout l'Afrique subsaharienne est très reconnue pour disposer de certains pays qui regorgent plus de centaines d'ethnies ou de communautés culturelles cohabitant ensemble dans les mêmes territoires. Ces communautés appelées à cohabiter ensemble vivent la multi et l'inter-culturalités, qui lorsqu'elles ne sont pas bien gérées, elles sont source des conflits et des contreperformances et susceptibles de donner lieu à des formes ou pratiques inattendues regroupées dans cet article autour cinq catégories telles que les scapes-composantes, les communications asymptotiques ou tangentielles, les pratiques phorie-vergences, les ethno-composantes et la gestion de la qualité du pouvoir et des relations.

Ces pratiques révèlent des formes de diversité enracinées ou encrées dans la structure mentale des populations étudiées et sont transmises dans le temps et dans l'espace. Ce qui confirme la Théorie de la transfiguration culturelle. Il ne s'agit pas des réalités exclusivement congolaises ni moins encore africaines, mais beaucoup plus universelles. Chaque peuple l'exprime de sa manière en fonction de sa langue, ses croyances et sa mentalité.

## **Bibliographie**

ALBERTINI, F. (dir.). (2006). La communication interculturelle et diversité en Méditerranée. Biguglia : Dumane.

APPADURAI, A. (2001). *Après le colonialisme. Les conséquences culturelles de la globalisation*. Paris : Payot.

BEAUD, S. et WEBER, F. (2003). *Guide de l'enquête de terrain*. Paris : La Découverte.

BOUQUILLION, P. (2008). Diversité culturelle, une approche communicationnelle. *Questions de communication*, 13, 251-268.

GOFFMAN, E. (1993). La communication en défaut. *Actes de la recherche en sciences sociales*, 100, 66-72.

GREGOIRE, E. et LABAZEE, P. (1993). *Grands commerçants d'Afrique de l'Ouest : logiques et pratiques d'un groupe d'hommes d'affaires contemporains*. Paris : Khartala.

KIBALI, A. (2015). Diagnostic et traiter l'ulcère de Buruli (mbasu). *Annales Africaines de Médecine*, 8 (2), 1-10.

PATA, D. K. (2018). *Communication interculturelle dans le contexte congolais : Transmission des cultures ethniques au sein des organisations modernes*, Thèse des SIC. Corse : Université de Corse.

RASSE, P. (2006). *Esquisse d'une école francophone d'anthropologie de la communication*. *Recherches en communication*, 26, 259-274.

WINKIN, Y. (2001). *Anthropologie de la communication. De la théorie au terrain*. Paris : Seuil.

WINKIN, Y. (dir.) (1981). *La Nouvelle communication*. Paris : Seuil.



## Construire une métrique de la diversité et de l'inclusion

Jean Marie PERETTI

ESSEC Business School

### Résumé

Construire une métrique de la diversité est devenue nécessaire pour plusieurs raisons : répondre à des contraintes réglementaires, rendre compte des engagements « Diversité & Inclusion » aux partenaires et aux parties prenantes, communiquer et valoriser les politiques mises en œuvre et, plus fondamentalement, pour pérenniser durablement l'inclusion. Il est nécessaire de disposer de méthodes de mesure rigoureuses permettant de construire une métrique acceptée par l'ensemble des parties intéressées d'une organisation qui couvre toutes les dimensions de la diversité et de l'inclusion. La construction de l'Index de l'égalité entre les femmes et les hommes illustre la difficulté d'une métrique acceptée par toutes les parties intéressées. A travers les exemples de communication réglementée sur les engagements D&I et leur suivi de trois entreprises (Accor, Hermès et Danone), on observe les progrès en matière de métrique D&I et de communication sur les engagements et les réalisations mais aussi les limites des indicateurs objectifs et l'intérêt d'intégrer les perceptions des collaborateurs sur les politiques D&I de leur entreprise.

**Mots clé :** métrique D&I, indicateurs sociaux, Index d'égalité.

Construire une métrique de la diversité est devenue nécessaire pour plusieurs raisons : répondre à des contraintes réglementaires, rendre compte des engagements « Diversité & Inclusion » aux partenaires et aux parties prenantes, communiquer et valoriser les politiques mises en œuvre et, plus fondamentalement, pour pérenniser durablement l'inclusion. Il est nécessaire de disposer de méthodes de mesure rigoureuses permettant de construire une métrique acceptée par l'ensemble des parties intéressées d'une organisation qui couvre toutes les dimensions de la diversité et de l'inclusion. Le développement d'une métrique D&I s'inscrit dans mouvement de construction d'une métrique RH et RSE (Peretti, 2022a).

La passion pour la quantification dans le domaine RH s'est manifestée dès les années 1970 avec les travaux sur la comptabilité des RH, les indicateurs sociaux, les ratios sociaux et

s'est traduite par l'obligation pour les entreprises de publier un bilan social dès 1977. Les informations publiées dans le bilan social ont permis de disposer de données chiffrées sur la diversité des collaborateurs en termes de genre, d'âge, d'ancienneté, de catégorie socio-professionnelle, de contrat de travail et de situation d'handicap notamment. Ces informations ont été utilisées pour évaluer les pratiques RH des entreprises et faire ressortir certaines discriminations. Ainsi les écarts de salaire moyen ou des taux d'accès à la formation selon le genre ont nourris des débats et favorisé la lutte contre les discriminations de genre et pour l'égalité femmes-hommes.

Les données du bilan social étaient cependant limitées et il est apparu nécessaire d'enrichir les données disponibles pour lutter contre les éventuelles inégalités. Les entreprises ont, dès les années 1980, eu l'obligation d'établir un rapport sur l'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes. Une loi de 1983 a imposé une obligation d'objectivation quantifiée des inégalités entre les femmes et les hommes pour les révéler aux acteurs de terrain et nourrir la négociation dans l'entreprise. La démarche porte sur la mesure de l'écart salarial résiduel une fois pris en compte les écarts expliqués par les différences de caractéristiques des emplois occupés par les femmes et les hommes. A partir de 2019, la création de l'Index de l'égalité professionnelle a articulé un impératif de quantification, une obligation de résultat et une menace de sanctions financières. Cet index permet de calculer une note à partir de cinq indicateurs avec un mode unique de calcul des inégalités. Cette note est affichée sur le site de l'entreprise. Cet index est une obligation légale de mesure identique des inégalités dans toutes les entreprises. Il vise à permettre aux entreprises d'élaborer un diagnostic et d'agir. Une enquête réalisée après la publication des premiers index permet d'en pointer les avancées et les limites (Cart, Pernod-Lemattre et Toutin, 2022). En 2022, 92 % des entreprises ayant calculé l'index ont une note supérieure à 75/100 et 2 % atteignent la note de 100/110. L'Index a le mérite de provoquer des effets de correction et on note une amélioration des notes chaque année. Cependant les faiblesses intrinsèques d'un outil de quantification qui se veut unique et synthétique sont réelles et de nombreuses critiques ont porté sur la validité des indicateurs retenus et sur les risques d'imposer une vision restrictive de la politique d'égalité. La loi du 24 décembre 2021 a imposé la publicité de la totalité des indicateurs et non celle de la seule note globale (Peretti, 2022 b).

La métrique D&I a également porté sur les autres dimensions du management de la diversité pour lesquelles la mesure était possible et disponible : l'âge, la situation d'handicap et la nationalité. Les politiques dans ces domaines peuvent faire l'objet d'engagements chiffrés

avec des indicateurs de suivi. La communication règlementée des entreprises contient une métrique de ces domaines avec en particulier des engagements chiffrés en termes d'internationalisation des cadres et des dirigeants.

Le développement d'indicateurs visant à évaluer les retombées des programmes, politiques et pratiques en matière de diversité et d'inclusion constitue le fondement de la métrique D&I. Depuis vingt ans, les travaux des chercheurs et des praticiens en ont fait progresser la qualité de la métrique RH et de la mesure de l'impact des politiques D&I (Diversité et Inclusion) sans échapper complètement aux risques de la quantophrénie. Le domaine D&I est soumise comme toutes les actions de l'entreprise à une exigence de mesure toujours plus impérieuse. Une « fièvre de quantophrénie », forme « d'obsession calculatoire, où tout doit être scrupuleusement quantifié » se développe (Frery, 2022). Le terme de « quantophrénie » fait référence à une tendance à traduire systématiquement les phénomènes sociaux et humains en langage mathématique (Sorokin, 1959). Par extension, la quantophrénie désigne cette maladie de la mesure, du ratio, des données chiffrées qui fait oublier les finalités d'une action.

### **Le besoin d'une métrique D&I**

« Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances ». Le titre de cet ouvrage, guide méthodologique à l'usage des acteurs de l'emploi, paru en 2012, souligne l'ambition de la métrique D&I. Le développement de la métrique D&I traduit la volonté des entreprises et de toutes les parties intéressées que la gouvernance de l'entreprise soit réalisée dans un cadre chiffré limitant ainsi la part des sentiments de subjectivité, d'arbitraire ou d'irrationalité.

La métrique D&I est une mesure quantifiable des effets, à la fois positifs et négatifs, de l'activité de l'entreprise permettant d'évaluer sa performance globale en termes d'inclusion dans les chaînes de valeur de ses parties prenantes directes et indirectes. Une métrique peut résulter de l'observation directe d'un paramètre objectif tel que ceux pris en compte dans l'index d'égalité salariale. L'auditeur utilise principalement un type de mesure appelé indicateur et en particulier des "indicateurs clé de performance" (Key Performance Index ou KPI). Le terme de diversité, dans le cadre de sa mesure, ne relève pas d'une définition unique. Il peut être compris comme un effet, un résultat, un changement, une conséquence ou encore une externalité. Il peut concerner des individus ou la société dans son ensemble. Des méthodes de mesure scientifiquement fondées permettent de construire une mesure acceptée par les parties intéressées d'une organisation. L'évaluation d'impact est donc une démarche qui vise à analyser

les actions d'une entreprise afin de comprendre, de mesurer ou de valoriser leurs conséquences, d'en évaluer les résultats, qu'ils soient attendus, inattendus, directs, indirects, positifs ou négatifs (Stievenart et Pache, 2014) (Frimousse et Peretti, 2020).

Les recherches sur la métrique D&I ont été stimulées avec l'obligation de publier une DPEF (Déclaration de performance extra financière) comportant des indicateurs de performance (KPI) intégrés au modèle d'affaires (Terramorsi, 2019). La richesse des informations publiées constitue une base la métrique de l'impact social (Peretti, 2022) Pour créer des métriques, l'auditeur identifie les besoins personnalisés de mesure sur chaque segment de la responsabilité sociale, sociétale ou environnementale, détermine les indicateurs valides, fidèles et stables, organise la collecte de données pertinentes, définit les modalités de traitement et le transfert des résultats vers un tableau de bord facilitant le pilotage des métriques et la prise de décision. Le choix des données est orienté par les engagements de l'entreprise.

Les matrices de risques extra-financiers et de matérialité des enjeux en fonction des attentes des parties prenantes et du niveau d'importance pour l'entreprise permettent d'identifier les besoins spécifiques de métrique D&I de l'entreprise. Il s'agit de convaincre les parties intéressées de l'intérêt des politiques D&I afin qu'elles les soutiennent, et en interne d'accompagner l'amélioration des pratiques afin de maximiser l'impact. La clarification préalable des objectifs poursuivis par la métrique est une étape essentielle. « L'évaluation de l'impact social peut servir des objectifs très distincts, souvent confondus par les acteurs. Elle peut ainsi être mobilisée pour rendre compte à des parties prenantes, piloter des activités internes ou démontrer la valeur sociale créée » (Stievenart et Pache, 2014).

Le terme de diversité, dans le cadre de sa mesure, ne relève pas d'une définition unique. Il peut être compris comme un effet, un résultat, un changement, une conséquence ou encore une externalité. Il peut concerner des individus ou la société dans son ensemble. La métrique D&I a principalement porté sur les dimensions du management de la diversité pour lesquelles la mesure était possible et disponible : le genre, l'âge, la situation d'handicap et la nationalité. Les politiques dans ces quatre domaines peuvent faire l'objet d'engagements chiffrés avec des indicateurs de suivi.

Les recherches sur la mesure et l'évaluation des politiques Diversité & Inclusion ont été stimulées par l'obligation de publier, dans les entreprises de 500 salariés et plus, une DPEF (Déclaration de performance extra financière) comportant des indicateurs de performance (KPI) sociale, sociétale et environnementale intégrés au modèle d'affaires (Terramorsi, 2019). La richesse des informations publiées par les entreprises sur leurs politiques, pratiques et résultats

en matière de diversité et d'inclusion a progressé ces dernières années comme l'illustre les trois exemples d'ACCOR, HERMES et DANONE. Les informations très détaillées des DPEF permettent d'apprécier l'impact de certaines politiques dans les domaines sociaux, sociétaux et environnementaux ou dans différents territoires (Duport et Peretti, 2020). Elles permettent, par exemple, d'évaluer les politiques D&I (Diversité et Inclusion) à partir d'un nombre significatif d'indicateurs (Peretti, 2020). La richesse croissante des données D&I fournies dans la communication réglementée permet une évaluation des actions D&I et apporte une contribution à la construction d'une métrique d'impact social (Frimousse et Peretti, 2020).

Les entreprises présentent dans leurs DPEF leurs engagements D&I, leur gouvernance, les objectifs, les outils et les indicateurs chiffrés permettant de rendre compte du respect de leurs engagements. L'analyse des informations publiques disponibles dans les DPEF permet de constater les progrès de la métrique D&I ces dernières années et de dégager des pistes d'amélioration.

## **La mesure des engagements D&I**

Les trois exemples – Accor, Hermès et Danone – illustrent les engagements D&I et les informations chiffrées que présentent les entreprises dans leur DPEF.

### **A- ACCOR (DPEF, 2021)**

ACCOR présente ainsi son engagement « *Agir en entreprise responsable et inclusive auprès de nos collaborateurs* » et précise : « *Fort de sa capacité à créer et soutenir l'emploi local, Accor renouvelle son engagement d'être un lieu d'intégration des personnes dans leur diversité, et de développement des talents* ».

Les objectifs « Diversité et Inclusion » sont présentés dans la section 3.3.5 (« *Promouvoir la diversité et encourager l'inclusion* ») soit en « Application directe en tant qu'employeur pour les sièges et les hôtels filiales » soit par « Recommandation ou clause contractuelle » en tant qu'opérateur hôtelier pour les hôtels managés et les hôtels franchisés : « *Promouvoir la diversité & l'inclusion est pour le Groupe un levier de performance, d'innovation et d'épanouissement. C'est une démarche historique et volontaire, un des principes fondateurs de l'éthique managériale pour lutter contre les discriminations et pour l'égalité de traitement dans l'entreprise. Le Groupe a structuré sa démarche en matière de diversité & d'inclusion dès 2008 et de nombreuses réalisations sont depuis venues soutenir et porter ces engagements. Ceux-ci s'appliquent aux salariés sièges des hôtels filiales et managés (soit 68 % des effectifs totaux du*

Groupe) et sont communiqués auprès des salariés des prestataires et sous-traitants présents dans les hôtels. » (Page 127)

### **Les quatre enjeux de la démarche D&I :**

- la responsabilité sociale : Accor, en tant qu'employeur responsable, a pour devoir d'être le reflet de la diversité des communautés dans lesquelles il se déploie ;
- l'attractivité d'employeur : Accor est une entreprise qui est fière de ses différences et adresse une image positive à l'externe ;
- le dynamisme commercial : Accor, en faisant de la diversité une priorité, répond aux attentes de ses clients pour concevoir des solutions adaptées ;
- la performance opérationnelle : l'inclusion et la cohésion sociale sont des facteurs importants pour le bien-être au travail et l'engagement de tous les collaborateurs.

Ces enjeux sont ceux qui sont généralement mis en avant pour justifier les efforts D&I déployés.

### **Les quatre priorités D&I :**

- La mixité et l'égalité professionnelle femmes/hommes ;
- L'insertion des personnes en situation de handicap ;
- La richesse des origines ethniques, sociales ou culturelles ;
- L'intégration des personnes LGBTQ+ (lesbienne, gay, bisexuel[le], transgenre, queer, autres identités sexuelles ou de genre).

Parmi ces quatre priorités, les trois premières sont présentes dès l'origine dans les politiques D&I. L'intégration des personnes LGBTQ est apparu plus récemment comme une priorité (Peretti, 2020)

### **La formalisation des engagements D&I**

La politique du Groupe pour la diversité et l'inclusion et contre la discrimination est formalisée à travers l'Engagement Diversité Groupe déployé en 2011 et traduit en 13 langues. Dans la DPEF (page 136), sont présentés huit sous-engagements constituant le socle de la politique Diversité & Inclusion.

### **Les outils D&I et les champions D&I**

L'animation de la communauté Diversité & Inclusion est structurée autour de Champions D&I dont le rôle principal est de déployer la stratégie D&I dans les zones et les

pays et de s'assurer de la mise en œuvre des plans d'action. Accor a développé au fil des années de nombreux outils généralistes ou thématiques qui rappellent ses engagements, donnent accès aux documents de référence sur le sujet, permettent la compréhension et la maîtrise des enjeux, donnent des lignes directrices ou des exemples pour une mise en pratique : le site Intranet Diversité & Inclusion Groupe, le Glossaire Diversité & Inclusion, la Charte de recrutement Groupe, le guide handicap, la charte Business & Disability de l'OIT, et le guide pour les recruteurs et managers « Recruter sans discriminer ».

### **La mesure des engagements par les perceptions des collaborateurs**

Pour compléter la mesure des résultats des politiques D&I par des indicateurs objectifs, le groupe a choisi d'intégrer des indicateurs de perception à travers les enquêtes internes. Ainsi l'enquête d'engagement permet de mesurer la perception des collaborateurs sur les sujets liés à l'égalité des chances et notamment la promotion de la diversité et de l'inclusion. Cette prise en compte de l'expérience vécue par les collaborateurs en matière de D&I demeure encore rare et constitue une piste intéressante.

#### **B. HERMES (DUE, 2021)**

Hermès ancre ses engagements D&I dans ses valeurs propres. La DPEF précise : « *À travers nos métiers, nos créations, nos savoir-faire, notre réseau de distribution et nos clients, notre maison est profondément ancrée dans la diversité. Notre singularité repose sur l'exigence permanente que nous avons de recruter et d'intégrer des collaboratrices et des collaborateurs de tous horizons, dont les différences visibles et invisibles nous enrichissent individuellement et collectivement.* ».

### **L'objectif d'inclusion et d'intégration responsable**

Le rapport souligne ainsi l'objectif d'inclusion (« *Nos valeurs humanistes contribuent à créer un environnement de travail inclusif dans lequel chacune et chacun trouve sa place par le sens apporté par sa contribution et s'épanouit dans le respect d'autrui.* »), décrit les objectifs de la politique D&I (« *La politique employeur responsable déployée au sein du groupe consiste à mettre en place les conditions d'une égalité des chances en matière de recrutement et d'emploi, sous ses différentes composantes, et de lutter contre toute forme de discrimination. Elle couvre les aspects liés à la diversité et aux différences* ») et les programmes d'action (« *La réalisation de ces deux objectifs indissociables et complémentaires passe par un programme d'actions mené en faveur de l'intégration responsable et du management responsable. Fort de la conviction que les diversités de talents sont une source de richesse, de créativité et*

*d'innovation, Hermès souhaite faciliter l'intégration des collaborateurs dans toutes leurs diversités, en développant concrètement des actions en faveur notamment des personnes en situation de handicap ou de celles qui sont éloignées de l'emploi, seniors, personnes issues des minorités visibles ou des quartiers et zones défavorisés »)*

### **Les outils : le diagnostic, les plans d'action et les indicateurs de suivi D&I**

Pour s'assurer du respect de ses engagements D&I partout dans le monde, Hermès développe des outils (« *Un diagnostic diversités et inclusion monde lancé en 2021 sur les pratiques en matière d'inclusion a permis de s'assurer qu'aucune personne au sein du groupe ne soit traitée de manière moins favorable qu'une autre en raison d'un élément non pertinent, comme notamment, son origine, son sexe, son identité de genre, sa situation de famille, son état de santé, son orientation sexuelle, ses convictions religieuses ou sous quelque autre prétexte.* ») et pour mettre en œuvre des plans d'actions définis localement, chaque métier et/ ou chaque pays doivent désigner un référent D&I – diversités & inclusion, fixer ses objectifs, son calendrier d'actions et ses indicateurs de suivi. Le rapport précise également la formalisation des principes : « *Le respect des différences est formalisé et présenté aux collaborateurs dans la charte éthique déployée depuis 2009 et mise à jour en 2019. Ce document fondateur est garant de l'objectivité, de l'égalité des chances et de la promotion des diversités sans discrimination dans le recrutement, les évolutions de carrière et la gestion quotidienne* » (DUE 2021, page 82).

### **C. DANONE (DUE, 2021)**

#### **Pour une « Diversité inclusive »**

Danone définit ainsi son engagement : « *L'ambition de Danone est de faire en sorte que chaque salarié se sente inclus, respecté et en pleine capacité de contribuer par sa singularité à la mission de l'Entreprise, plaçant la diversité inclusive comme un élément clef de ses Objectifs 2030.* » page 176).

Dès 2017, dans le cadre de la feuille de route de Danone pour une diversité inclusive, un engagement chiffré a été annoncé : « *atteindre à l'horizon 2020, 30% de femmes parmi les exécutifs et 30 % d'exécutifs de nationalités sous-représentées (les nationalités sous-représentées sont issues des régions Afrique, Amériques, Asie, Europe de l'Est et Océanie).* ».

Ces objectifs quantifiés ont été atteints en 2020 avec respectivement 30 % de femmes parmi les exécutifs (contre 17 % en 2016) et 32 % d'exécutifs de nationalités sous-représentées (contre 20 % en 2016) (DUE, page 177). Dans un second temps, en 2019, Danone a publié une



déclaration de principe sur la diversité inclusive, complétée en 2020 avec sa politique interne mondiale de lutte contre le harcèlement et la discrimination, qui permet de s'assurer que chaque salarié est traité avec dignité et respect.

### **Les trois priorités globales**

La stratégie de diversité inclusive se concentre sur trois priorités globales :

- (i) La promotion de comportements inclusifs,
- (ii) L'égalité femmes-hommes
- (iii) La culture et les nationalités.

Pour chacune des trois priorités Danone définit des engagements chiffrés et des plans d'actions, qui sont ensuite mis en œuvre au niveau local afin de couvrir les sujets de diversité spécifiques aux cultures et contextes locaux et présente les objectifs et les résultats atteints.

### **Les engagements chiffrés**

- La promotion de comportements inclusifs :
  - o Objectif 2020 : Score de 90 % à l'indice d'inclusion
  - o Résultat en 2020 : Score de 87 % à l'indice d'inclusion (Cette donnée repose sur les résultats de la Danone People Survey (DPS) qui est envoyée à chaque salarié de l'Entreprise tous les 2 ans)
- L'égalité femmes-hommes
  - o Objectif 2020 :
    - 42 % de femmes parmi les directeurs
    - 30 % de femmes parmi les exécutifs
  - o Résultats 2020 :
    - 42 % de femmes parmi les directeurs
    - 30 % de femmes parmi les exécutifs
- La culture et les nationalités
  - o Objectifs 2020 :
    - 50 % de directeurs de nationalités sous-représentées
    - 30 % d'exécutifs de nationalités sous-représentées
  - o Résultats 2020 :
    - 50 % de directeurs de nationalités sous-représentées
    - 32 % d'exécutifs de nationalités sous-représentées

## **La fourchette d'équité**

Par ailleurs, Danone, au sein de l'ensemble de ses pays, s'assure de la parité des rémunérations Femme-Homme avec pour objectif un écart se situant dans une fourchette d'équité de plus ou moins 3 points et constate « Le ratio Femme-Homme 2020 est 96.8 au niveau global, en ligne avec l'ambition de l'Entreprise. » (DUE, page 177). Danone présente également dans le rapport sa politique à l'égard des personnes en situation d'handicap et sa politique parentale.

## **Les enjeux d'une métrique D&I**

Le terme de métrique dans le domaine D&I désigner les indicateurs de mesure permettant d'émettre une opinion sur les actions D&I. Le développement d'indicateurs visant à évaluer les retombées des programmes, politiques et pratiques D&I constitue le fondement de la métrique D&I. La définition des indicateurs D&I s'inscrit entre recherche d'objectivation et enjeux de pouvoir (Coron, 2018).

La métrique D&I est une mesure quantifiable des effets, à la fois positifs et négatifs, de l'activité de l'entreprise et de ses engagements et pratiques permettant d'évaluer sa performance en matière de diversité et Inclusion. Une métrique D&I peut résulter de l'observation directe d'un paramètre objectif tel que ceux pris en compte dans l'Index d'égalité salariale (écart de rémunération femmes-hommes, écart de répartition des augmentations individuelles, écart de répartition des promotions, nombre de salariées augmentées à leur retour de congé de maternité, nombre de personnes du sexe sous-représenté parmi les 10 plus hautes rémunérations) ou dans le projet d'Index Sénior (écart de taux d'accès à la formation en fonction de la classe d'âge, répartition des recrutements en fonction de l'âge, écart de répartition des augmentations individuelles, écart de répartition des promotions...). La métrique D&I s'inscrit dans l'émergence de l'analytique RH et le prolongement des efforts plus anciens pour développer la mesure en gestion des ressources humaines, construire des indicateurs valides et fidèles, identifier des référentiels pertinents, et recueillir et traiter un nombre croissant de données, objectives et subjectives, internes et externes, collectives et individuelles (Peretti, 2022c). La métrique D&I favorise les applications de l'analytique RH dans les activités de GRH ayant des impacts en termes D&I (Peretti & Pertinant, 2017). Il existe autant de métriques que d'activités à vouloir mesurer dans l'objectif de suivre leur évolution au cours du temps.

Le développement de la métrique D&I traduit la volonté des entreprises et de toutes les parties intéressées que la gouvernance de l'entreprise soit réalisée dans un cadre chiffré limitant

ainsi la part des sentiments de subjectivité, d'arbitraire ou d'irrationalité. L'utilisation de ces outils de calculs dans les domaines D&I, nécessite, au-delà des outils génériques disponibles sur le marché, l'intervention d'un auditeur social pour personnaliser et adapter ces outils. Pour créer des métriques, l'auditeur identifie les besoins personnalisés de mesure sur tel ou tel segment de la responsabilité D&I en déterminant des indicateurs simples, crédibles et stables dans la durée, organise la captation de données et d'informations pertinentes utiles, et détermine les modalités de traitement ainsi que de transfert des résultats vers un tableau de bord fluide et prospectif facilitant le pilotage des métriques et la prise de décision par les managers et parties intéressées.

### **Identifier les risques D&I**

Les matrices de risques extra-financiers et de matérialité des enjeux en fonction des attentes des parties prenantes élargies et du niveau d'importance pour l'entreprise publiées dans la DPEF (Déclaration de performance extra financière), permettent d'identifier les besoins spécifiques de métrique D&I de l'entreprise. La matrice de matérialité, pratique issue du monde financier vise à hiérarchiser les enjeux économiques, financiers, sociétaux et environnementaux au regard de l'ambition de l'entreprise et des attentes de ses principales parties prenantes. 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 intégrés annuels et sont placés par exemple sur un graphique selon deux axes, abscisses et ordonnées. Ainsi dans la DPEF de Lagardère, « Diversity & gender balance in the workplace » apparaît comme une priorité et un risque extra-financier élevé. Trois KPI sont retenus : pourcentage de femmes exécutives, pourcentage de femmes managers et celui de managers ayant reçu « diversity awareness-raising for training ».

Cet extrait du rapport intégré 2020 d'ATOS (avril 2021, p. 44-46) illustre la démarche des entreprises : « *Chaque année, Atos analyse les enjeux les plus significatifs en matière de responsabilité sociale d'entreprise (RSE), qui ont une influence sur son activité et sur les attentes de ses parties prenantes. Notre analyse de matérialité nous permet d'identifier les enjeux essentiels à la réalisation de nos objectifs, à la consolidation de notre modèle d'entreprise et à l'amélioration de notre impact sur la société. Elle nous aide à déterminer les indicateurs clés de performance (Key Performance Indicator, KPI) pour évaluer nos progrès dans ces domaines. L'analyse de matérialité 2020 couvre le cadre standard des dimensions environnementale, sociale et de gouvernance. Elle met également en évidence notre contribution directe à huit des 17 Objectifs de Développement Durable (ODD) des Nations*

*Unies portant sur 11 enjeux majeurs parmi lesquels trois enjeux sociaux : Santé et sécurité des collaborateurs ; Gestion et développement des compétences ; Acquisition et rétention des Talents »*

Depuis l'édition par L'ONU d'une charte de 17 objectifs de Développement Durable pour produire un meilleur futur plus pérenne et durable pour l'humanité assortis d'indicateurs de progrès mesurés, les entreprises sont invitées à formuler une stratégie, des enjeux et des objectifs pour orienter et suivre la création de valeur extra-financière relevant du champ du Développement Durable. Elles élaborent un modèle de création de valeur(s) multidimensionnel, au-delà de la seule valeur économique, un système de valeurs positif pour l'espèce humaine et la planète, un sens ou « raison d'être », fédératrice pour le corps social de l'entreprise, ses clients, ses parties prenantes élargies. Les ODD constituent une référence pertinente pour rechercher et construire les indicateurs d'impact (Frimousse, 2020).

### **Les indicateurs perceptuels**

Les limites des indicateurs objectifs et la difficulté de d'élaborer une évaluation globale des pratiques D&I ont conduit à s'intéresser aux perceptions des acteurs concernés en faisant reposer la métrique sur la mesure des perceptions des collaborateurs. C'est par exemple le cas du classement européen « Diversité et Inclusion » du Financial Times qui en 2022 a classé Hermès en 1<sup>re</sup> place au niveau européen. *« Ce classement, basé sur la consultation de 100 000 collaborateurs de 16 pays européens, met en lumière leur perception et leur vécu sur les pratiques de leur entreprise en matière de diversité et inclusion. Cinq critères ont été évalués : le genre, l'ethnicité, le handicap, l'âge et le respect de l'orientation sexuelle. La maison Hermès s'est particulièrement démarquée grâce au sentiment d'appartenance, ainsi qu'à la diversité perçue des différentes origines, témoignant de la confiance des collaborateurs dans les valeurs de la maison. »* (DUE Hermès 2021, page 82).

Les deux approches sont complémentaires et permettent une appréhension plus fine des résultats D&I d'une organisation. Ce n'est pas parce qu'un phénomène est quantifiable avec des données objectives qu'on le connaît mieux. La subjectivité du qualitatif permet parfois de saisir des subtilités que les chiffres pourraient ignorer (Frery, 2022).

L'auditeur D&I ne doit pas réduire l'évaluation de la politique D&I à un ensemble de techniques, à une grille d'indicateurs avec une échelle de cotation. Il doit la considérer comme une démarche, aux déclinaisons variables, visant à nourrir les échanges et les décisions avec leurs parties prenantes. Dans le cadre d'un processus alliant transparence, rigueur et

pragmatisme, les informations collectées et analysées seront alors autant d'éléments de réponse, partiels mais utiles, pour les accompagner dans le dialogue avec leurs parties prenantes et leur progrès dans le domaine D&I.

### **Références :**

CART B., PERNOD-LEMATTRE M., TOUTIN M.H. (2022), « L'index de l'égalité professionnelle : utile mais imparfait » in CEREQ Bref, N°428

CORON, C. (2018), « La définition des indicateurs sociaux, entre recherche d'objectivation et enjeux de pouvoir : le cas de l'égalité professionnelle », in Gestion 2000, volume 35(3), pp 109-128.

DEFENSEUR DES DROITS (2012), Mesurer pour progresser vers l'égalité des chances, CNIL.

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) » in Management et Innovation, N°1, mars 2020, pp 101-118.

FRERY, F.(2022) « Des chiffres, toujours plus de chiffres : la fièvre de la "quantophrénie" », XERFI Canal,9 mai 2022.

FRIMOUSSE, S. (dir.), (2020), Africa Positive Impact, Agir pour un meilleur impact sociétal, EMS.

FRIMOUSSE, S. et PERETTI, J.-M. (2020). « Impact social positif et création de valeur ». Question(s) de management, 27, 91-130.

IGALENS, J. (2020). « Question(s) d'impact », Éditorial, Question(s) de management, N°27, 39-40.

IGALENS, J. et PERETTI, J.-M. (1977), « Le Bilan Social de l'Entreprise : recherches et expériences », Revue Française de Gestion, N°12-13, Nov-déc. 1977.

PERETTI, J.-M. et PERTINANT, G. (2017). « Promesses et défis de l'analytique RH », Personnel, (N° 577), pp. 61-62.

PERETTI, J.-M. (2020), « La présentation des politiques « diversité et inclusion » des entreprises à travers leurs déclarations de performance extra-financière (DPEF) », in « Management & Sciences Sociales, Humanisme & Gestion », 2020, pp.6-20.

PERETTI, J.-M. (2022a), « Etat de la recherche sur la métrique RH et la métrique de l'impact social », in Revue RH & M, N°86, juillet 2022, 46-47.

PERETTI, J.-M. (2022b), Ressources Humaines, 18<sup>ème</sup> édition, Vuibert.

PERETTI J.M. (2022c), « Audit social : méthodologie de construction d'une métrique d'impact social », in Actes de la 23ème université de printemps de l'audit social, ICD Toulouse, 24-25 mai 2022, pages

PERETTI, J.M. et PERTINANT, G. (2017). Promesses et défis de l'analytique RH. Personnel, (N° 577), pp. 61-62

SOROKIN P. (1959), Tendances et déboires de la sociologie américaine, Aubier, Éditions Montaigne.

STIEVENART, E. et PACHE, A.C. (2014). « Évaluer l'impact social d'une entreprise sociale : Points de repères. », Revue Internationale de l'Economie Sociale - RECMA, 331(1), pp. 76-92.

TERRAMORSI, P. (2019), « De quoi les rapports intégrés sont-ils le nom ? », in Question(s) de Management, N°26, pp 109-120.

## **L'entrepreneuriat féminin et ses approches de financement : étude exploratoire**

SAHRAOUI Doha (Professeure) et EZZAHZI, Amina (Doctorante)

Université Cadi Ayyad, FSJES Marrakech, Maroc

[doha.sahraoui@gmail.com](mailto:doha.sahraoui@gmail.com) / [aminaezzahzi25@gmail.com](mailto:aminaezzahzi25@gmail.com)

### **Résumé**

La présente recherche a pour principal objectif de présenter une étude exploratoire sur l'un des principaux sujets abordés dans la science de gestion celui de l'accès au financement par les femmes entrepreneures qui constitue l'obstacle majeur auquel se confrontent les entrepreneurs en général et les femmes en particulier. Pour ce faire nous avons mobilisé dans une première partie une synthèse des travaux qui ont traité ce sujet dans la littérature ainsi que des travaux marocains en la matière. Et dans une deuxième partie, nous avons effectué une étude qualitative exploratoire auprès de la communauté financière marocaine, de ce fait, nous avons effectué 10 entretiens semi directifs avec des institutions de financement prêtes à financer un projet entrepreneurial pour analyser les données et pour pouvoir extraire les lacunes du système financier marocain et de pouvoir expliquer comment ces lacunes entravent la relation entre la femme entrepreneure et le financement formel.

### **Mots clés**

Femme entrepreneure, financement, entrepreneuriat féminin, contexte marocain.

### **1. Introduction : contexte et intérêt**

Aujourd'hui l'entrepreneuriat en général et féminin en particulier représente une vraie source de richesse pour les pays et un moteur dynamique de l'économie. Cependant, L'entrepreneuriat féminin représente un potentiel important largement sous-estimé au Maroc, seulement 12.8% est le pourcentage des femmes porteuses de projets ce qui est largement inférieur à celui des hommes alors que les femmes représentent plus de 52 % de la population marocaine. Cette sous-performance peut être expliquée par de nombreux obstacles qui subsistent encore sur le

terrain entrepreneurial chez les femmes, constituant ainsi un point de blocage freinant la progression de la démarche entrepreneuriale.

Parmi ses principaux obstacles, il y a l'accès au financement qui constitue à nos jours l'obstacle majeur auquel se confrontent les femmes entrepreneures, et qui peut être parfois un facteur déclenchant du sentiment de l'abondant chez les femmes. De manière générale, le financement de la plupart des entreprises créées ou dirigées par des femmes provient de leurs fonds propres sous forme d'épargne, ou ceux de la famille et les amis ... (Forget, 1997) (Lafortune, 2000). Les femmes en général préfèrent investir leur propre argent et elles ne demandent du financement institutionnel que rarement, car, demander du financement auprès d'une institution financière constitue pour certaines femmes un réel défi, et un véritable challenge.

L'objet d'après cette recherche, c'est d'explorer les difficultés d'accès au financement institutionnel par les femmes entrepreneures au Maroc, et pour ce faire nous allons présenter dans une première partie une synthèse des recherches réalisées dans ce sens, et dans une deuxième partie, nous allons présenter les résultats obtenus auprès des institutions financières marocaines pour pouvoir extraire leur perception vis-à-vis l'accès au financement pour les femmes marocaines. C'est dans le même ordre d'idées que nous allons répondre aux questions suivantes :

- Quelles sont les modalités de financement de l'entrepreneuriat féminin au Maroc ?
- Quelles sont les difficultés rencontrées par les femmes pour accéder au financement externe ?
- Quelle est la perception des institutions financières marocaines vis-à-vis des femmes entrepreneures ?

## **2. Le financement de l'entrepreneuriat féminin entre une nécessité pour réussir et un obstacle majeur :**

### **2.1. Synthèse de la littérature.**

Le problème d'accès au financement a toujours suscité beaucoup de chercheurs en sciences de gestion, dans la mesure où il constitue sans doute le plus grand obstacle devant le développement de l'entrepreneuriat féminin (Aldrich, 1989) (Hurley, 1991), (Scott, 1986) (Forget, 1997).



Dans ce sens, (Hisrich et Brush, 1984 ; Carter, Rosa et Hamilton 1994 ; Riding et Swift 1990 ; Coleman, 2000), ont conclu que les demandes de financement externe, notamment le crédit bancaire, par les femmes entrepreneurs connaissent une certaine discrimination, et que les taux de refus sont importants. Ils ont ajouté également que même si les demandes sont acceptées et les financements sont accordés, c'est avec des conditions lourdes, à savoir des garanties et des taux élevés.

De même, Thompson, Lightstone et cie (1998) ont confirmé que le taux de refus des demandes de financement demeure plus élevé pour les entreprises dirigées par les femmes (23%) par rapport aux hommes (14%), le même constat qui a été fait dans l'étude de 1996, où les femmes propriétaires connaissent un taux de refus de leurs demandes largement élevé de celui des hommes (29 % contre 16 %). Ce constat a été confirmé par (Lafortune et St-Cyr en 2000), lors d'une enquête réalisée auprès des femmes entrepreneures pour décrire la nature du mécontentement liés aux conditions de prêt offertes par la communauté financière aux femmes entrepreneurs. D'après cette étude, un pourcentage de 67 % des femmes entrepreneures qui ont déclaré avoir un refus de la part des institutions financières, un financement moins élevé que prévu, des conditions de financement lourdes et strictes ou un endossement obligatoire par le mari.

Plusieurs chercheurs ont démontré que les demandes de garanties constituent un frein bloquant la création et le développement des entreprises créées ou dirigées par les femmes (Belcourt, 1991) (Forget, 1997) (Légaré, 2000). Ils expliquent que les femmes sont considérées comme une clientèle risquée aux yeux des institutions financières, et cela à cause du manque d'expertise et des compétences.

Si les études présentées ci-dessus confirment que les femmes entrepreneures sont victimes de la discrimination de la part des institutions de financement, d'autres démontrent qu'il n'existe aucune attitude discriminatoire quant à l'accès au financement.

Thompson et Lightstone (1996) à Canada, ont mené une enquête portant sur les raisons de rejet des demandes de crédit, et ils ont confirmé l'inexistence de la discrimination genrée à l'égard des porteuses de projet, et il a été conclu que le taux de refus des demandes de financement est supérieur dans les cas suivants : Les jeunes entreprises dont le chiffre d'affaires est faible, certains secteurs industriels (hôtellerie, alimentation et boisson, immobilier) et les entreprises qui demandent du capital de démarrage.

Ces études ont montré que les caractéristiques des projets des femmes et le secteur d'activité, qui sont à l'origine du taux de refus élevé des demandes de financement chez elles, abstraction faite d'une attitude discriminatoire de la part de la communauté financière.

D'une manière globale, et malgré la bonne réputation des femmes entrepreneures en ce qui concerne le remboursement des crédits, les chercheurs ont constaté que les investissements de démarrage chez les femmes demeurent plus faibles que celles des hommes.

D'une part, Coleman en (2002) confirme ce constat en appuyant sur les exigences lourdes mises en place par les banques en particulier, ce qui rend l'accès au financement du démarrage faible en comparant avec celui de leur homologue masculin. D'autre part, certains chercheurs voient que ces difficultés de financement de démarrage ne reviennent pas aux institutions en tant que facteur de blocage, mais plutôt aux femmes elles même en soulignant que : Les femmes sous estiment l'importance du capital initial, et elles investissent faiblement au démarrage de leurs activités (Cornet et Constantinidis, (2004 :198) ainsi qu'elles ont besoin d'exprimer leur indépendance et autonomie et de se méfier du risque (Cornet et Constantinidis, (2004 :199)

Dans le même sens, certains auteurs ont aussi conclu que les femmes entrepreneures confrontent de leur part plus d'obstacles (taux d'intérêt élevé, exigence de garanties, etc.) que leurs confrères masculins concernant le financement (Hisrish et Brush, 1984 ; Goffee et Scace, 1983, Hisrish et Brush, 1987). Par conséquent, elles font moins appel au financement institutionnel, et elles font plus souvent recours à l'épargne personnelle, et quand il s'agit de la croissance de leurs entreprises, elles préfèrent s'autofinancer et elles ne demandent des crédits que rarement.

## **2.2. L'accès au financement dans le contexte marocain, quelles difficultés rencontrées ?**

En effet, Boussetta (2011) a mis en avant que l'essentiel du financement de l'entreprise féminine se base majoritairement sur l'apport personnel et familial. Selon la même recherche, l'accès au crédit formel reste très faible et demeure une exception pour les femmes entrepreneures.

### **2.2.1. Financement bancaire :**

Au Maroc, le taux de bancarisation des femmes est inférieur à 30%, et enregistre un écart de plus de 25% par rapport à celui des hommes (CESE, 2014). Des études antérieures avaient affirmé que le système bancaire marocain est basé sur des exigences très élevées en termes de garantie, y compris dans le cas de mise en place des schémas de garantie du crédit par l'Etat. Toutefois, dans le cadre de ces études, les femmes interrogées justifient l'absence de demandes

de crédits auprès des banques par le fait qu'elles n'avaient pas besoin de financement externe pour démarrer leurs entreprises. Quant aux femmes qui ont eu recours à un prêt bancaire, à l'exception d'une seule, elles réfutent toute discrimination sexiste auprès des banques. Ces femmes ont ajouté que les banques ne financent pas les entreprises en difficulté, elles exigent de lourdes garanties et des hypothèques pour le financement, elles facturent des taux d'intérêt très élevés, elles n'accordent pas des facilités de caisse et escomptes aux TPE ;

Afin de combler ces difficultés, plusieurs programmes ont été mis en place par l'Etat en partenariat avec d'autres acteurs dans le but de promouvoir l'entrepreneuriat en général et féminin en particulier, et pour améliorer les conditions d'accès au financement. Bien que les offres de financement et programmes d'aide à la création d'entreprise sont nombreuses, leur utilisation par les femmes reste faible, cela peut être justifié par la faible part des femmes dans le marché bancaire. Ainsi, et dans l'objectif de soutenir l'autonomisation des femmes et l'égalité homme-femme, des programmes ont été mis en place dans le but de financer les activités des femmes entrepreneures (Gender bonds, women in business, Damane Express, ...).

### **2.2.2. La micro finance :**

Au Maroc, la microfinance, constitue pour les entreprises dirigées par des femmes, un premier choix qui arrive bien avant le recours aux banques (BERD 2018). Les femmes demandent des prêts aux institutions de microfinance nettement plus souvent que les hommes (24,5 % contre 12,6 %).

Cependant, une enquête réalisée en 2014 par le Centre Mohamed VI pour le soutien aux microcrédits auprès des bénéficiaires des associations locales de micro finance montrait qu'une large partie des activités financées demeuraient informelles : bien que 81,5% des microcrédits aient été utilisés pour l'investissement dans des activités professionnelles (55 % dans le commerce, 21% dans les services et 6,5 % dans l'agriculture et l'élevage), 72 % de ces activités sont informelles. Dans le même sens, le CESE (2014) relève que le plafond légal des micro-crédits, fixé à 50 000 Dhs, limite les possibilités d'accompagnement des femmes entrepreneures par ce mode de financement, notamment dans le passage de l'auto-emploi vers un entrepreneuriat structuré.

### **2.2.3. Le crowdfunding :**

Ce mécanisme innovant demeure peu connu et utilisé par les entrepreneurs marocains en général, et cela revient à des raisons liées à la législation en vigueur et à la vulgarisation de cette technique au Maroc. De point de vue des porteurs des plateformes, les lois qui régissent

ce mode de financement (Le projet de loi 15-18), demeurent insatisfaisantes et elles ne font que compliquer la relation entre l'entrepreneur et les investisseurs ou les porteurs des fonds en général, en alourdissant les démarches pour ces plateformes, et alourdit également son rôle d'accompagnateur de projets innovants. Dans l'autre côté, de point de vue des porteurs des projets ou les entrepreneurs en général, ce projet de loi 15-18, oblige les porteurs des projets qui vont faire appel à la générosité publique de solliciter l'autorisation du secrétaire général du Gouvernement pour chaque projet, ainsi qu'un suivi de ce dernier. A défaut, le demandeur des fonds risque des sanctions, de l'emprisonnement d'un à six mois et/ou d'une amende de 1.000 à 100.000 dirhams, Ce qui alourdit les procédures d'accéder à ce mode de financement.

#### ***2.2.4. La finance islamique/participative :***

Le recours des entrepreneurs et des chefs des entreprises en générale à ce mode de financement participatif est encore très faible voire nul, selon l'enquête réalisée par le HCP en 2019. Seulement 1.4% des 2101 entreprises marocaines enquêtées ont fait recours aux banques participatives pour demander du financement nécessaire pour leurs investissements, un faible taux voire nul chez les TPME, qui doit être expliqué par des difficultés d'accès ou des dysfonctionnements qui subsistent encore sur ce terrain constituant un blocage freinant l'accès des entrepreneurs en général à ce mode de financement, et les femmes en particulier qui constituent une part importante des TPME au Maroc.

Dans le même sens, une étude qui a été faite auprès de 10 chefs des TPME au Maroc, sur leur perception vis-à-vis des banques participatives, dont 3 femmes répondantes, déclarent avoir déjà des connaissances concernant cet instrument de paiement mais qui ont des difficultés à comprendre la différence entre le financement islamique et le financement conventionnel. Certaines par exemple pensent que la finance islamique n'est qu'un changement de nom sans autres caractéristiques spéciales, Certains interrogés ont exprimé leur volonté de savoir plus d'information sur ce nouveau système de financement. Ce qui montre que la perception des banques participatives auprès des dirigeants des TPME demeure encore limitée et elle peut être basée uniquement sur une connaissance émanant d'une discussion avec des amis, ou des membres de la famille.

#### ***2.2.5. Le capital investissement/risque :***

Malgré l'importance de cette activité et les avantages qu'elle procure pour les entreprises à petite et moyenne taille où les femmes entrepreneures sont généralement présentes, elle reste encore sous développée au Maroc, et selon le dernier rapport du HCP sur les entreprises

marocaines, seulement 1% des PME marocaines en 2019 qui ont fait recours au capital-risque et aucune TPE n'a mobilisé cet instrument ni pour la création ni la croissance de l'entreprise.

Parmi les facteurs explicatifs du sous-investissement de ce nouvel instrument de paiement, nous trouvons en premier lieu le manque de structure des entreprises marocaines qui sont généralement des entreprises familiales, qui montrent une certaine réticence vis-à-vis des capitaux externes, et dans un deuxième lieu nous trouvons la solidité du système bancaire malgré les exigences lourdes, mais une fois l'entrepreneur dispose des garanties demandées il se dirige automatiquement vers un crédit bancaire, même si ces garanties concernent ses biens personnels, et par conséquent la concurrence des institutions bancaires constitue un frein devant le développement de cette nouvelle industrie.

Dans le même sens, la problématique de l'image de ce nouvel instrument, suite à l'échec de son démarrage dans les 1990, fait que plusieurs porteurs de projets et également des investisseurs ont encore une méfiance vis-à-vis cette industrie, d'où l'importance de développer la communication auprès des investisseurs institutionnels et expliquer notamment les changements qui ont lieu au sein du secteur.

#### **2.2.6. La bourse des valeurs :**

Le marché marocain de la dette privé reste très restrictif et borné en matière d'émetteur, avec insuffisamment d'entreprises grandes. Les émissions par des entreprises de taille moyenne et petite sont très marginales, d'autant plus que, s'agissant des entreprises, la loi ne permet qu'à celles ayant le statut juridique de SA d'émettre des obligations sur le marché, donc les PME marocaines n'ont aucune possibilité d'accéder à ces marchés. Selon la dernière enquête du HCP en 2019, aucune TPME n'a fait recours au financement boursier au Maroc, contre 0.4% des GE. Ce qui explique la non introduction en bourse par les femmes entrepreneures marocaines.

Le financement des TPME marocaines par les marchés financiers, capitaux et dettes, est secondaire à cause de l'exiguïté et des conditions imposées par ces marchés. Malgré les incitations fiscales et financières adoptées, les mécanismes mis en place ne sont pas généralement adaptés aux nécessités des TPME où la majorité des femmes exercent leurs activités professionnelles. Le facteur institutionnel instaure aussi une essentielle barrière d'accès pour ces entreprises au marché boursier, en raison surtout de la complexité des règles boursières par rapport aux moyens et caractéristiques des TPME marocaines.

### 3. L'entrepreneure et l'accès au financement formel : étude exploratoire

L'objectif principale d'après cette section est d'explorer les différentes difficultés d'accès au financement rencontrées par les entrepreneures en particulier au Maroc. Pour ce faire, nous allons présenter dans un premier lieu la méthodologie de notre étude et dans un deuxième lieu l'analyse des résultats obtenus.

#### 3.1. Méthodologie :

Le financement de l'entrepreneuriat féminin et les difficultés y afférents constituent un sujet de débat donnant lieu à des lectures théoriques diverses. Afin de mieux comprendre les pratiques d'octroi des fonds dans notre contexte marocain ainsi que la perception des acteurs financiers en matière de l'entrepreneuriat féminin, nous avons conduit, dans une seconde partie, une étude empirique dont l'objectif principal est d'analyser les réalités et perceptions des institutions financières à l'égard du financement de l'entrepreneuriat féminin au Maroc, afin de pouvoir extraire les décalages du système financier dans le contexte marocain.

Dans cette perspective, nous avons mené cette étude empirique à travers des entretiens semi directifs auprès de 10 responsables au sein des institutions de financement marocaines, 4 banques conventionnelles (4 banquiers), 3 banques participatives (3 responsables) et 3 institutions de micro finance (3 agents de crédits). Détaillé dans le tableau ci-dessous :

*Tableau 1 : description de l'échantillon*

L'institution financière	L'interviewé		
	Genre	Expérience	Poste occupé
Banque conventionnelle	Homme	6 ans	Chargé des clients professionnels et des opérations administratives et engagements
Banque conventionnelle	Femme	8 ans	Chargée des clients professionnels avec 8 ans d'expérience
Banque conventionnelle	Femme	5 ans	Chargée des TPME et des auto-entrepreneurs
Banque conventionnelle	Homme	8 ans	Chargé des clients professionnels

Institution de micro crédit	Femme	6 ans	Responsable régionale des crédits et des prospections à Marrakech
Institution de micro crédit	Femme	3 ans	Agent de crédit et de prospection
Institution de micro crédit	Homme	4 ans	Agent de crédit et de prospection
Banque participative	Femme	5 ans	Responsable relation clientèle professionnelle et particulière
Banque participative	Homme	6 ans	Chargé des clients pro et particulière
Banque participative	Homme	5 ans	Directeur d'agence

Pour la conduite de nos entretiens semi directifs, nous avons conçu notre guide d'entretien comme suit : Dans un premier axe, nous avons introduit des questions générales concernant la personne interrogée ainsi qu'une présentation de l'institution financière, dans le deuxième axe nous avons interrogé l'interviewer sur les pratiques d'octroi de financement aux entrepreneurs en général, et dans un dernier axe, nous avons mis le point sur les pratiques de financement pour une femme entrepreneure, avec une adaptation de quelques questions en fonction de l'institution et de son activité.

Les entretiens ont duré en moyenne 45 min, pour la période allant de février 2022 jusqu'à fin avril 2022. Ils ont été enregistrés et retranscrits manuellement, donnant lieu à 70 pages. Afin d'analyser l'ensemble de ces entretiens, nous avons procédé à une analyse de contenu, en croisant l'analyse verticale (entretien par entretien) et l'analyse horizontale (thème par thème), ce qui nous a permis de mettre en évidence un certain nombre de résultats, résumés dans ce qui suit.

### **3.2. Analyse et discussion :**

#### **3.2.1. Critères d'accès au financement bancaire :**

Il ressort de nos quatre entretiens avec les banquiers, la part des femmes entrepreneures qui demandent des crédits auprès des banques demeure faible en comparant avec celle des hommes.

Les femmes lancent leurs projets avec leurs propres épargnes ou à l'aide de leurs réseaux. Ce qui montre l'existence d'une certaine inadéquation entre le besoin réel des femmes (démarrage et croissance), et les procédures bancaires en la matière.

- **Croissance ou démarrage : quelle occasion ?**

D'après les répondants, la femme a besoin des fonds pour le lancement de son projet plus que son développement, car dans ce dernier cas les femmes s'autofinancent et elles ne demandent de crédit pour l'extension de leurs activités que rarement. Cependant, et malgré cette réalité, **les banques au Maroc ne financent pas les démarrages** des activités, et elles exigent une certaine ancienneté et expérience pour analyser la santé financière et la rentabilité du projet, à l'exception de deux cas : une nouvelle création pour une entrepreneure déjà installée sur le marché, et le cas d'une franchise.

*« On demande que le client ait au moins une ancienneté de 2 à 3 ans pour analyser les états de synthèse et la santé financière de son projet. »* banquier 2.

Autre que le financement du démarrage, les femmes déclarent avoir rencontré des difficultés concernant les exigences bancaires en termes de garanties et du taux d'intérêt. Alors :

- **Taux d'intérêt et garanties : quelles exigences ?**

D'après nos entretiens, l'entrepreneuriat féminin au Maroc est dominé par des très petites et moyennes entreprises pour lesquelles les banques ne demandent pas de garanties lourdes, car la garantie ou les garanties demandées varient selon le type de projet et le montant de crédit demandé.

*« ... plus le montant demandé est grand plus la garantie est importante, ... et aujourd'hui, les femmes sont présentes dans des moyennes et petites entreprises pour lesquels **parfois** on ne demande pas de garantie. »* banquier 1.

C'est dans le même ordre d'idées, que le crédit Intelaka a comblé cette lacune en permettant aux entrepreneures hommes et femmes de bénéficier d'un montant pour lancer ou développer leurs projets avec un taux de 2% et sans aucune garantie réelle.

Si, d'après les répondants, le nombre des femmes entrepreneures a augmenté avec le lancement de ce programme, et que la réussite de ce programme est basée essentiellement sur son taux bénéfique de 2% ainsi que l'absence de garantie réelle, cela signifie que ce dernier a pu résoudre les difficultés d'accéder à un crédit bancaire, et que les procédures bancaires normales -hors



programme étatique- sont lourdes notamment en matière de taux d'intérêt et des garanties exigées.

- **« Sexe » ou caractéristiques de l'entreprise ?**

Certes, les banquiers confirment l'absence de toute sorte de discrimination envers les porteuses des projets, Néanmoins, ils exigent indirectement de leur part une distinction genrée. Cette dernière se manifeste dans la relation entre la nature du projet et le sexe de l'entrepreneur, où les banques exigent une certaine adéquation en la matière. Ce qui explique la réalité marocaine aujourd'hui, en termes de l'existence encore des secteurs dits masculins.

*« Une femme qui demande un crédit pour un projet de BTP, c'est à 90% que sa demande va être rejetée, car la nature du projet ne peut pas être géré par une femme... réveiller à 5h du matin pour faire des suivis réguliers des chantiers, et négocier avec les fournisseurs, Ce n'est pas donné aux femmes ! elle ne peut pas le faire avec ses responsabilités du foyer ». Banquier2.*

Ce constat limite en quelques sortes les capacités des femmes entrepreneures à gérer le terrain, et il leur empêche de demander des crédits lorsque le projet s'inscrit dans le cadre de ces secteurs dits masculins, et de faire recours à leurs réseaux personnels pour financer leurs activités, ce qui justifie la faible taille de leurs entreprises en comparant avec leur homologue masculin, car plus la structure du capital est faible plus l'entreprise est petite et fragile.

Cela confirme l'idée que les femmes entrepreneures ne sont pas présentes dans des petites et moyennes entreprises par choix, mais la réalité en termes de financement de leurs projets leur oblige. Cette réalité se confirme par le fait que les banques adoptent des stéréotypes vis-à-vis des femmes porteuses de projets, soit en termes de la discrimination indirecte ou du jugement de l'incapacité de gérer le terrain dans certains secteurs qui sont réservés que pour les hommes. Ce qui poussent les femmes à financer leurs projets en se basant sur des épargnes personnelles ou ceux de leurs réseaux.

- **Qu'est ce qui empêche les femmes à demander les fonds ?!**

Il nous ressort des entretiens que la réalité marocaine en termes d'entrepreneuriat et le taux faible des femmes entrepreneures, ne revient pas à la banque en tant que facteur de blocage, mais plutôt à des raisons personnelles et psychologiques de la femme elle-même.

*« A mon avis il n'y'a pas de difficultés d'accès au financement bancaire pour les femmes, mais plutôt des difficultés de demande de financement par les femmes elles-mêmes... Il faut plutôt*

*chercher quels sont les facteurs je peux dire **psychologiques** qui freinent la femme de faire ce premier pas vers la banque et pour demander des fonds, » banquier 1.*

D'après les répondants, plusieurs facteurs peuvent faire l'objet d'un frein devant l'accès de la femme entrepreneure aux crédits en général, ces facteurs se divisent en deux grandes catégories : facteurs internes (personnels), et des facteurs externes (environnementaux).

#### ✓ **Facteurs environnementaux :**

D'après nos répondants, les responsabilités du foyer et les enfants, obligent en quelques sortes la femme à choisir une vie salariale stable, au contraire des hommes. Les femmes ont toujours une priorité de la famille au détriment de la carrière professionnelle. Ajoutant à cela, l'environnement de la femme et l'effet « bouche à oreille » qui selon les banquiers influencent sa décision de demande de crédit, dans la mesure où certaines expériences d'échec -en relation avec la banque- de son environnement augmentent sa réticence vis-à-vis de la banque, en jugeant de la mauvaise procédure bancaire.

Dans la même orientation, l'éducation et la culture marocaine jouent également un rôle dans la décision des femmes d'aller chercher un crédit, dans la mesure où les marocains voient que la femme doit s'occuper de son foyer et laisser le monde des affaires à son mari qui doit être le pilotant de la famille, et que les familles généralement ont leur appris de choisir la stabilité depuis l'enfance.

*« L'éducation et la culture marocaine nous ont appris que l'homme doit être toujours pilotant et que la femme doit s'occuper de son foyer et de son mari et ses enfants » banquier 3.*

#### ✓ **Facteurs personnels :**

Lors de nos entretiens, la notion de **l'audace** a été introduite pour expliquer en quelques sortes le recours faible des femmes entrepreneures aux crédits bancaires, en affirmant que la femme marocaine n'est pas assez audacieuse pour aller chercher un crédit auprès de la banque et lancer son projet, et de solliciter encore une fois la banque pour développer son projet.

*« Les femmes manquent de l'audace, elles ont peur de l'engagement vis-à-vis de la banque et ne savent même pas qu'elles sont capables et responsables plus que les hommes à honorer leurs échéances d'après mon expérience » banquier 1.*

Autre que le manque **d'audace**, la **sûreté** est primordiale pour une femme désirante se lancer dans le monde de l'entrepreneuriat, la femme préfère avoir une personne à ses côtés pour lui rassurer et pour partager les responsabilités et les assumer.

« La femme a toujours besoin d'une sûreté, elle veut toujours une autre personne et notamment son mari qu'il soit à ses côtés pour lui rassurer, mais je ne généralise pas ! tout en dépendant de la personnalité de la femme » banquier 3.

Ajoutant à cela, l'aversion au risque et la peur, qui peuvent être également des facteurs qui d'après nos répondants empêchent la femme à demander des crédits. La femme cherche toujours à se méfier des responsabilités risquées qui peuvent déstabiliser ou perturber sa vie.

« La femme est peureuse de l'échec, si un de ses proches par exemple a vécu un cas d'échec avec une banque cela va à 80% influencer sa décision d'aller demander un crédit » banquier 3.

Ce constat montre que la relation compliquée entre la femme et la banque se base essentiellement sur la perception de la femme entrepreneure auprès des banquiers et les stéréotypes adoptés par ces derniers, s'ils ont déjà un préjugé envers la femme et ses caractéristiques personnelles et psychologiques, cela peut impacter négativement le processus du traitement de son dossier, et permet de créer un climat défavorable entre la femme et le banquier, également cela augmentera la prudence au niveau d'analyse des dossiers des femmes et par ricochet les exigences augmentent.

### **3.1.1. La femme et le financement participatif :**

Pour bénéficier du financement auprès des banques participatives, une entreprise doit être impérativement installée sur le marché, et elle ne peut pas bénéficier d'un crédit d'investissement ou d'une ligne de fonctionnement. La banque participative ne dispose pas des produits d'investissement, mais elle adapte le besoin de l'entrepreneur avec les produits qu'elle offre.

« Il n'y a pas d'offre prête pour un entrepreneur, on adapte seulement nos contrats avec ses besoins. » responsable 3.

Pour combler cette lacune, et pour viser le marché de l'entrepreneuriat, les banques participatives trouvent que le produit « Mourabaha » est le plus adéquat aux besoins des entrepreneurs, et qui permet de financer l'immobilier, les véhicules, et éventuellement des machines, mais, il ne permet pas de financer tout le fonctionnement du projet. Ce qui justifie largement la faible part des entrepreneurs femmes et hommes dans la clientèle de ces banques.

Cette réalité limite en quelques sortes l'accès des entrepreneurs en général aux banques participatives, et de la femme en particulier qui nécessite des produits adéquats avec les

caractéristiques de son projet. Si ces banques participatives pensent qu'elles peuvent adapter ce produit avec le besoin de la femme, mais en réalité c'est la femme qui doit adapter son besoin avec les caractéristiques de ce seul produit qu'elle en peut bénéficier, et ce constat augmente d'autant plus dans le cas d'une femme qui priorise la religion et refuse carrément le « Riba ». Si aucune adaptation n'est possible, la femme n'a pas d'autres choix que de faire appel à son réseau personnel ou à ses épargnes.

- **Entrepreneur homme ou femme, quelles exigences ?**

L'entrepreneur doit dans ce cas présenter les états de synthèses de son entreprise pour analyser sa santé financière, et son dossier doit ressortir des informations nécessaires et obligatoires lors de l'analyse financière.

Ajoutant à ces conditions, l'entrepreneur en général doit honorer une avance d'un minimum de 20% du montant total du financement remboursable dans une durée maximale de 5 ans car le risque est élevé en comparant un salarié avec un prélèvement à la source.

*« Pour les entrepreneurs, on est très stricte par rapport aux conditions, il faut que la société ait une santé financière saine qui va nous garantir la solvabilité de l'entrepreneur »* responsable 1.

Concernant les exigences, la femme comme son homologue masculin, doit répondre aux conditions mises en place par la banque participative pour avoir les financements demandés. Tout d'abord, son projet doit impérativement être conforme aux normes de la finance participative. L'ancienneté, la clientèle, l'expérience, les fournisseurs, l'état de marché, se sont toutes également des facteurs que la banque participative regarde en priorité pour juger de l'acceptation ou non de la demande de financement, ce qui alourdit la procédure pour la femme entrepreneure.

- ✓ **Pourquoi ce faible taux des femmes entrepreneures ?**

D'après les répondants, l'homme domine le marché financier car il a un esprit entrepreneurial plus que la femme. L'homme prend le risque et il aime les aventures, au contraire de la femme qui préfère une vie stable loin du risque et des responsabilités lourdes.

*« L'homme prends plus de risque et il réfléchit moins au contraire de la femme qui réfléchis mille fois avant de se lancer dans le monde entrepreneurial. Les femmes au Maroc n'ont pas encore l'esprit entrepreneurial et sont averses au risque »* responsable 1.

La culture marocaine patriarcale et la conception ou bien l'éducation des filles dès l'enfance sur la nécessité de la stabilité dans la vie d'une femme, sont des facteurs que nous avons ressorti des entretiens, et qui ont été introduits par les répondants pour justifier le recours faible voire nul des femmes entrepreneures à la finance participative.

*« Je pense que la conception et l'éducation des filles depuis l'enfance leur oblige de choisir une ville stable, femme égale stabilité »* responsable 2.

Il a ajouté : *« On trouve même parfois des parents qui disent à leurs filles que c'est bien de travailler et d'avoir un bon salaire que de faire autre chose, donc c'est également une question d'influence pour moi, mais ça reste un avis personnel à vérifier »*.

Autre que l'éducation en tant que facteur d'influence externe, le problème de la perception des femmes en général auprès des banques participatives touche également le niveau interne, en jugeant la personnalité des femmes et l'absence de l'esprit entrepreneurial chez elles, et que ces facteurs qui font l'objet des freins devant l'accès de la femme au monde de l'entrepreneuriat en premier lieu, et dans un deuxième lieu de faire recours aux crédits en général pour financer leurs projets, et non plus les procédures bancaires en tant que facteur de blocage.

- **Banque classique et banque participative, est-ce le même fonctionnement ?**

*« Dans une banque participative c'est un contrat de vente qui est conforme à la charia 'a. j'achète, j'ajoute mon bénéfice et je vends au client. »* responsable 1.

Cette réalité a été expliquée par les banques comme étant une fausse idée qui se véhicule entre les gens, et qu'elles ne sont pas responsables de cette affirmation. Ils ont également rajouté que l'effet bouche à oreille constitue le principal obstacle devant le développement de leur activité en circulant des idées erronées.

Or cela revient en premier lieu à la faible politique de commercialisation mise en place par ces banques, est qui constitue la principale cause de la diminution du flux des clients de cette finance (comme déclaré par les banquiers), et que ces banques doivent forcément renforcer leurs politiques de commercialisation afin de cibler le maximum de clients et notamment les entrepreneurs hommes et femmes qui sont toujours dans la participation au développement socioéconomique du pays.

Pour synthétiser, la politique de commercialisation et l'absence de financement dédié aux entrepreneurs femmes et hommes, ainsi que la perception des banquiers vis-à-vis des femmes, sont de grandes questions qui doivent être revues par les banques participatives marocaines

pour promouvoir l'entrepreneuriat en générale et féminin en particulier, et afin de répondre et satisfaire les besoins des entrepreneurs qui constituent aujourd'hui la base de notre économie marocaine.

### **3.1.2. La femme et la Micro-Finance :**

Si cette finance a comme principal objectif d'accompagner la clientèle écartée du financement bancaire, et que la majorité des femmes ont des difficultés de financer le démarrage de leurs activités (comme déclaré par les banquiers), cela nous permet en quelques sortes de comprendre le mécanisme de cette micro finance en tant que remède pour cette catégorie de clientèle, alors que la réalité dit autre chose, comme le cas d'une banque classique et une banque participative, la micro finance également ne finance en aucun cas le démarrage des activités, et elle exige une ancienneté pour s'assurer de la stabilité des activités et leur rentabilité.

Les femmes qui ont une idée entrepreneuriale promotrice et voulant se lancer dans le monde de l'entrepreneuriat, se trouvent écartée de tout type de financement formel, ce qui leur pousse à déployer leurs épargnes ou de faire appel à leurs réseaux personnels pour lancer leurs projets.

- **Quelles exigences pour une femme entrepreneure ?**

Les entrepreneurs en général peuvent bénéficier d'un taux d'intérêt réduit d'environ 1.5%, une facilité qui a été mise en place par ces institutions pour encourager les entrepreneurs femmes et hommes et surtout les jeunes à déployer leurs ressources et compétences afin de créer une richesse.

Certes ce taux d'intérêt est faible voire nul en comparant avec le taux d'intérêt d'un crédit bancaire, néanmoins, le montant accordé est très faible et se limite à 50000 Dhs, et c'est qu'à partir de cette année que certaines institutions ont décidé d'augmenter le plafond vers 150000 Dhs. Ce montant de crédit demeure insuffisant pour pouvoir financer un projet entrepreneurial, et il ne sert généralement qu'à couvrir une partie de l'activité à savoir une machine, une matière première etc... et qu'aucune ligne de fonctionnement n'est disponible pour financer tout le projet.

- **Variable « genre », quelle place dans la procédure ?**

D'après nos répondants, ces institutions se basent sur les exigences et procédures mises en place, et qu'aucune discrimination en termes de genre n'est envisagée dans ce sens, et que la part des femmes demandant ce type de crédit est importante par rapport à celle des hommes.

Or, la majorité des femmes entrepreneures qui ont bénéficié de ce type de financement pour développer leurs activités, opèrent dans le secteur informel, et qu'elles produisent des biens et services exclusivement pour leur propre usage final, et qui malheureusement ne contribuent en aucun cas au développement économique du pays, et par conséquent, il ne fait qu'encourager le secteur informel.

*« Oui malheureusement ! la plupart des activités qu'on finance sont des activités informelles et généralement des femmes qui travaillent à domicile » agent 1.*

Autre que l'encouragement du secteur informel, la micro finance limite les possibilités de développement des activités formelles, dans la mesure où le plafond du crédit appliqué demeure faible et ne peut en aucun cas couvrir les besoins de la femme pour développer son activité.

### • Pourquoi autant d'activités informelles que formelles ?

Il ressort des entretiens avec ces institutions, que l'absence de garantie est la principale raison du recours faible des femmes aux crédits bancaires, et le recours à des activités informelles notamment à domicile.

Autre que l'absence de garantie, la femme préfère le secteur informel vu l'absence des responsabilités envers l'Etat, et que la femme est peureuse de tout ce qui est en relation avec les impôts et les responsabilités envers les institutions de financement.

La peur de l'échec est un facteur introduit par nos répondants pour justifier le recours faible des femmes à n'importe quel type de crédit, ainsi que leur incapacité à surmonter les difficultés qu'elles peuvent subir suite à un échec, au contraire de leur homologue masculin.

Ce constat nous confirme largement l'idée que la perception de la femme auprès des institutions de financement est en soi un obstacle devant le développement de l'entrepreneuriat féminin en matière d'accès au financement. La femme subit des préjugés adoptés par les institutions financières, pour justifier la réalité marocaine en la matière, or ces préjugés ne sont justifiés ni par statistiques ni par études préalables. Et ces préjugés peuvent faire l'objet d'un facteur bloquant qui entrave la relation entre la femme et les institutions de financement au Maroc.

### **Discussion des résultats :**

D'après les différents constats théoriques, plusieurs facteurs font l'objet d'un blocage devant l'accès au financement par une femme entrepreneure, exigences, garanties lourdes, discrimination, et autres facteurs. Ce constat a été traité par plusieurs auteurs, où chacun a analysé cette problématique de son point de vue. Nos résultats confirment largement ce qui a

été dit au niveau de la littérature, au Maroc, le taux d'intérêt et les garanties exigées par les banques marocaines constituent un frein puissant qui empêche les femmes de demander les fonds nécessaires pour leurs projets. Ajoutant à cela la discrimination sexiste volontaire ou non de la part des institutions de financement, ce qui confirme largement le constat de Schwartz, 1979, Cavan, 2005 et Welter 2007, en déclarant qu'il existe des pratiques discriminatoires à l'égard des femmes surtout lors de la création d'entreprise, ce qui nous permet de confirmer l'existence de tous ces facteurs dans le contexte marocain, et de valider les constats théoriques en la matière.

Autre que ces facteurs, les stéréotypes adoptés par les institutions de financement peut impacter négativement le processus d'accès au financement par une femme entrepreneure. Au Maroc, la femme est victime des préjugés qui attaquent ses caractéristiques personnelles, pour expliquer en d'autres termes sa réticence vis-à-vis du financement formel, et pour combler d'une façon ou d'autre la réalité marocaine en termes des difficultés d'accès au financement.

### **Conclusion :**

Les différents construits théoriques en matière du financement de l'entrepreneuriat féminin nous renseignent sur les difficultés d'accès au financement pour les femmes entrepreneures en s'appuyant notamment sur les exigences lourdes et les pratiques discriminatoires de la part des institutions financières.

D'après nos entretiens, plusieurs facteurs entrent en ligne de compte et qui entravent la relation femme/finance formelle dans notre contexte marocain. Autre que les difficultés rencontrées par les femmes que nous avons retenu d'après nos lectures théoriques, les femmes au Maroc subissent des stéréotypes adoptés par les institutions de financement marocaines en jugeant leur incapacité à gérer certaines activités réservées qu'aux hommes, ainsi que sa faible personnalité constitue pour elle un blocage devant l'accès au financement. Or c'est cette perception qui entrave la relation entre la femme et l'institution et crée un climat défavorable pouvant perturber la confiance mutuelle entre les deux parties.

Cette problématique peut faire l'objet d'une nouvelle recherche, en ouvrant la voie vers la théorie des réseaux sociaux qui peut largement expliquer dans quelle mesure le réseau personnel constitue un remède pour une femme entrepreneure désirante se lancer dans le monde des affaires, et qui rencontre de sa part des difficultés d'accès au financement qui peuvent impacter son activité. C'est dans ce sens où les réseaux des femmes peuvent intervenir avec deux



casquettes, indirectement en faisant l'intermédiation entre la femme et l'institution financière, ou directement comme étant une source de financement directe.

Sur le plan managérial, nos résultats peuvent faire l'objet d'une grande utilité pour les institutions de financement au Maroc, dans le sens où nous avons pu identifier les différentes difficultés et qui entravent le processus d'accès au financement pour les femmes entrepreneures. Dans le même ordre d'idées, l'identification de ces difficultés permettra aux institutions financières de appuyer sur ces éléments qui peuvent être des obstacles devant le développement du champ entrepreneurial chez les femmes. Ces différentes difficultés que nous avons pu ressortir permettront aux institutions financières de revoir leurs politiques d'octroi des fonds aux femmes entrepreneures, car il nous semble d'après notre étude qu'il y a une sorte d'inadéquation entre le besoin réel des femmes en matière de financement et les procédures financières en matière d'entrepreneuriat féminin, et ce en adoptant de nouvelles stratégies et plans de financements en faveur des femmes entrepreneures. A titre d'exemple :

- Se baser sur les chiffres et les réalisations pour accorder les fonds et non pas le sexe.
- Développer de nouveaux produits adéquats aux besoins des femmes et renforcer la politique de commercialisation et de communication en la matière.
- Développer davantage le rôle accompagnateur de ces institutions pour les femmes.

### **Bibliographie :**

**Aldrich, (1989).** In pursuit of evidence : sampling procedure for locating new business, journal of business venturing, vol 4,1989, p.367-386.

**Belcourt, M. (1991).** The glass box : Women business owners in Canada : Background paper. Ottawa, Ontario : Canadian Advisory Council on the Status of Women.

**BERD, (2018).** Services bancaires pour les femmes au Maroc : une opportunité commerciale inexploitée.

**Boussetta, M. (2011).** Entrepreneuriat Féminin au Maroc : Environnement et Contribution au Développement Economique et Social. ICBE-RF Research Report No. 10/11.

**CESE, (2014).** Rapport annuel : Les discriminations à l'égard des femmes dans la vie économique : réalités et recommandations. Auto-saisine n°18/2014.

- Coleman, S. (2000).** Access to capital and term of credit : a comparison of men- women-owned small business. *Journal of small business management*, vol. 38, n°3, p. 37-52.
- Coleman, S. (2002).** Characteristics and borrowing behavior of small, women-owned firms : Evidence from the 1998 Survey of Small Business Finances. *Journal of Business and Entrepreneurship*, 14(2), 151.
- Cornet, A. Constantinidis, C. (2004).** Entreprendre au féminin : une réalité multiple et des attentes différenciées. *Revue française de gestion*, 30151, 191-204.
- Forget, (1997).** Entreprendre au féminin ; rapport du groupe de travail sur l'entrepreneuriat féminin. Québec : groupe de travail sur l'entrepreneuriat féminin.
- Goffee, R. Scase, R. (1983).** *Women in Charge : The Experience of Female Entrepreneurs.*
- HCP (2019).** La situation des femmes marocaines au sein du marché du travail. p. 127-143.
- HCP (2019).** Enquête nationale auprès des entreprises, premiers résultats.
- Hisrich, R.D. Brush, C. (1984).** The Woman Entrepreneur : Management Skills and Business Problems. *Journal of Small Business Management* (January), 30.
- Hurley, (1991).** Incorporating feminist theories into sociological theories of entrepreneurship, paper presented at the annual meetings of the academy of management, Miami, fl.
- Lafortune, A. St-Cyr, (2000).** La perception de l'accès au financement des femmes entrepreneurs. Rapport d'expertise présentée au ministère de l'industrie et du commerce, 2000, 72 pages.
- Légaré, M. H. St-Cyr, L. (2000).** Portrait statistique des femmes entrepreneurs. Rapport final : Les indicateurs de l'entrepreneuriat féminin et la disponibilité des données sur les femmes. et leur entreprise. Chaire de développement et de relève de la PME – HEC, 63 p.
- Lightstone T. (1996).** Small and Medium Sized Business in Canada : an On going Satisfaction with financial Institutions, Association des Banquiers Canadiens.
- Riding, A. L. Swift, C. (1990).** Women business owners and terms of credit: some empirical findings of the Canadian experience. *Journal of business venturing*, 55,327-340.
- Rosa, P. Carter, S. Hamilton, D. (1994).** Gender and small business performance. National Small Firms Policy and Research Conference Proceedings. Sheffield : Sheffield Hallam University. 17th ISBA.

**Scott, (1986).** Why more women are becoming entrepreneurs. *Journal of small business management*, 24 4, 37 44.

**Thompson, Lightstone, T. (1998).** Les PME canadiennes : Énoncé de leurs besoins, de leurs attentes et de leur satisfaction envers les institutions financières, Association des Banquiers Canadiens, 1998, 378 p.

## **La paternité, enjeu de diversité en entreprise : les freins et les leviers à la participation des pères**

TREMBLAY, Diane-Gabrielle

Université Téléq

Courriel : [dgtrembl@teluq.ca](mailto:dgtrembl@teluq.ca)

### **Résumé**

La diversité constitue un enjeu majeur pour les entreprises. C'est une question qui retient l'attention de nombreux chercheurs et acteurs sociaux. L'objectif d'une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale-personnelle fait partie des enjeux de la diversité, puisque l'absence de mesures peut fortement limiter la participation à l'emploi des pères et mères, tout comme des personnes proches aidantes. Si l'on s'est intéressé aux femmes et aux effets de la maternité ou de la conciliation emploi-famille pour les femmes, les études sur les pères sont moins nombreuses. Nous avons donc entrepris un programme de recherche sur les enjeux de la parentalité pour les pères, un aspect d'autant plus important si l'on considère que nombre de travaux indiquent que la variable déterminante d'une meilleure conciliation et donc d'une meilleure progression professionnelle pour les femmes est le soutien du conjoint. Notre recherche a permis de constater que l'incitatif le plus important à l'utilisation des mesures de conciliation famille-travail par les pères est l'obtention de meilleures compensations financières pour les congés ou le temps de travail réduit, ainsi qu'une amélioration de la communication des mesures actuellement offertes. Aussi, une solution très fréquemment identifiée par les pères afin de favoriser le recours aux mesures de conciliation est la révision des mécanismes de promotion et d'avancement de carrière, ce qui touche aussi indirectement le revenu, mais pourrait être mis en place assez facilement dans les organisations. De plus, un effort de sensibilisation est essentiel auprès des milieux de travail pour que soient reconnus les besoins de tous en matière de conciliation. On peut conclure que la conciliation est un enjeu important pour les pères comme pour les mères, et que c'est vraiment devenu un enjeu organisationnel et sociétal majeur.

**Mots clés** – Pères, conciliation emploi-famille, mesures de conciliation, carrière, revenu

## 1. Introduction

La diversité constitue un enjeu majeur pour les entreprises. C'est une question qui retient l'attention de nombreux chercheurs et acteurs sociaux. L'objectif d'une meilleure conciliation entre la vie professionnelle et la vie familiale-personnelle fait partie des enjeux de la diversité, puisque l'absence de mesures peut fortement limiter la participation à l'emploi des pères et mères, tout comme des personnes proches aidantes. Si l'on s'est intéressé aux femmes et aux effets de la maternité ou de la conciliation emploi-famille pour les femmes, les études sur les pères sont moins nombreuses. Nous avons donc entrepris un programme de recherche sur les enjeux de la parentalité pour les pères, un aspect d'autant plus important si l'on considère que nombre de travaux indiquent que la variable déterminante d'une meilleure conciliation et donc d'une meilleure progression professionnelle pour les femmes est le soutien du conjoint.

Il subsiste toujours des inégalités de genre, notamment quant à la charge de travail liée aux tâches domestiques et familiales, et il semble même que ces inégalités se soient accrues par suite de la pandémie, les femmes ayant souvent eu à prendre en charge l'école à la maison ou la garde des enfants pendant cette période de pandémie. Des données de Statistique Canada (2021) ont montré que si les hommes en avaient fait davantage en termes de tâches familiales, la part des femmes s'est accrue encore davantage.

Nous nous intéressons donc ici à ce que les entreprises devraient faire pour que les hommes puissent participer davantage aux tâches familiales et ainsi faciliter la conciliation pour les femmes, de même que leur carrière professionnelle.<sup>39</sup>

En effet, des mesures soutenant les femmes en emploi, et surtout les mères de jeunes enfants, se sont développées, de manière à favoriser la conciliation de leur vie professionnelle et personnelle (Tremblay, 2019, 2012). D'abord, les États ont mis en place des politiques publiques de congés de maternité, et parfois de paternité, ainsi que des services de garde pour soutenir l'introduction ou le maintien des femmes sur le marché de l'emploi. Puis, les entreprises ont été invitées à soutenir les parents en emploi. Certaines organisations ont commencé à offrir des mesures de conciliation, ainsi que des règles d'organisation du travail favorisant l'articulation entre le travail et la famille. Si ces mesures sont bien sûr inégales d'un

---

<sup>39</sup> Nous reconnaissons qu'il existe des couples homoparentaux, et autres formes de diversité de genre, mais nous ne pouvons les inclure ici puisqu'il n'existe pas d'étude sur cette question. Dans les enquêtes quantitatives, leur nombre n'est pas suffisamment important pour être pris en compte. Des études qualitatives sont donc souhaitables pour documenter cette question, que nous ne pourrions aborder ici, nos recherches ayant été menées auprès de personnes s'identifiant comme homme ou femme, et ces groupes dominant également dans les enquêtes quantitatives que nous évoquerons ici.

pays à l'autre, la plupart des pays s'intéressent moins à la situation des hommes ou des pères qu'à celle des femmes sur ce plan, ce qui constitue pour nous un enjeu important de diversité, tant pour favoriser l'exercice du rôle paternel que pour soutenir les femmes dans leur carrière professionnelle. Si des pays comme la Suède ou la Norvège soulignent souvent dans leurs politiques l'importance d'établir une égalité des genres - et des enfants aussi pour ce qui est des pays nordiques -, peu d'études se sont penchées sur les obstacles à la participation des pères aux mesures de conciliation ou congés parentaux (même lorsqu'ils y sont admissibles).

Pourtant, dans certains pays, le rôle de l'homme a évolué, passant du rôle de père pourvoyeur à celui de conjoint-partenaire sur le plan des tâches et responsabilités familiales comme du soin aux enfants. Au Québec, les pères ont effectivement affirmé dans une enquête récente qu'ils se voyaient davantage comme modèle et éducateur (37 % contre 16 % pour le Canada), et très peu comme pourvoyeur (12 %), alors que les pères canadiens se voient toujours comme pourvoyeur (43 %) (RVP, 2021).

À ce premier constat s'ajoute celui de la redéfinition du rôle de l'adulte actif (en emploi) envers certains membres de sa famille. Cela peut être un enfant ou un conjoint vivant une incapacité ou ayant des besoins particuliers, ou encore une personne vieillissante. Au Québec, le quart de la population active de 15 ans et plus se trouve désormais à devoir soutenir et aider leurs proches vieillissants, en perte d'autonomie. Les personnes deviennent alors des proches aidants, ce qui accroît les défis (Nogues et Tremblay, 2021, 2017a,b) implique des tâches et responsabilités qui s'ajoutent à leurs autres responsabilités (Lecours 2015).

## 2. Méthodologie

Notre article s'inscrit dans le cadre d'une recherche menée avec le Regroupement pour la valorisation de la Paternité (RVP) et qui vise à établir les freins et les leviers à la participation aux mesures de conciliation emploi-famille et à l'exercice de la parentalité. Par la suite l'objectif sera d'accompagner des entreprises dans des secteurs à prédominance masculine dans la mise en place de bonnes pratiques en matière de conciliation famille-travail, mais surtout de les aider à amener les pères à s'en prévaloir.<sup>40</sup>

La première phase du projet repose sur une revue des écrits, ainsi qu'une enquête en ligne réalisée en janvier 2022. La recension des écrits porte sur la situation actuelle de la conciliation dans les milieux de travail à prédominance masculine. Cet article présentera une synthèse des

---

<sup>40</sup> Le projet est financé par le Secrétariat à la Condition féminine et a pour objectif d'identifier les freins à la participation des pères aux mesures de conciliation et de déterminer les leviers et stratégies permettant d'améliorer la conciliation pour tous, mais en portant une attention particulière aux réalités masculines.

constats issus de cette revue des écrits, ainsi que quelques données de l'enquête en ligne, qui permet de préciser les principaux freins et leviers pour une meilleure participation et conciliation chez les pères.

Les mots-clés utilisés pour la recension renvoient aux freins et leviers à l'utilisation des mesures de conciliation famille-travail dans les milieux à prédominance masculine. Les principales bases de données reconnues dans le domaine ont été interrogées : JSTOR, Google Scholar, Erudit, CAIRN, ProQuest, Emerald Management Xtra et Sage Premier Collection. Le choix des mots-clés et des opérations booléennes est présenté au tableau 1. La recension portait sur les écrits en français et en anglais.

Tableau 1. Mesures de conciliation et milieux à prédominance masculine : leviers et freins.

Objet d'étude	Bases de données en français	Bases de données en anglais
Mesures de CFTÉ	Conciliation travail-famille OU Proche aidant ET	Work-life balance OR Caregiver AND
Milieux à prédominance masculine	Homme OU Secteur masculin OU Paternité ET Travail	Men OR Male workplace OR Masculine workplace OR Paternity AND Work

Puisque des milliers de références ont ainsi été trouvées, quelques critères d'exclusion ont été ajoutés afin de ne retenir que les articles les plus pertinents. Dans un premier temps, nous avons restreint la recension aux écrits publiés entre 2000 et 2021, bien que les pays nordiques aient introduit le congé de paternité avant cela – mais on trouve toujours des articles sur ces politiques et mesures. Nous avons pu constater qu'il existe encore très peu d'études portant sur les mesures dans les milieux à prédominance masculine.

L'analyse visait surtout à faire ressortir les freins et les leviers à la conciliation dans les milieux à prédominance masculine. Dans un premier temps, tous les documents ont été importés dans

un logiciel d'analyse qualitative de données, Atlas.ti 9, fourni par l'université, afin d'être codés selon les thèmes prédéfinis, soit : les mesures, les freins, les leviers et les recommandations.

Outre la revue des écrits, une enquête en ligne a été menée auprès d'un millier de pères québécois. L'auteure a développé le questionnaire en collaboration avec l'organisme partenaire, à partir de la revue des écrits. Il porte sur les perceptions des pères quant à l'importance de la conciliation, l'attitude de leur employeur, l'offre et l'utilisation de mesures, et enfin les obstacles à l'utilisation de mesures et les leviers qui pourraient inciter les pères à utiliser davantage les mesures. Nous passons à la revue des principaux écrits puis à quelques résultats.

### **3. Revue des écrits**

Cette section présente une très courte synthèse des données extraites des 269 documents retenus.

#### **3.1 Les mesures de CFTÉ**

Les mesures de CFTÉ (conciliation famille-travail-études)<sup>41</sup> impliquent plusieurs niveaux d'acteurs, dont les plus importants sont sans aucun doute les États ou gouvernements, puisqu'ils déterminent les cadres légaux de ces mesures, tant en ce qui a trait aux politiques publiques qu'aux normes en matière de travail et de famille. Toutefois, au niveau supranational existent des mécanismes qui soutiennent des standards en la matière. L'Organisation internationale du travail (OIT) a quatre instruments influençant l'univers des congés parentaux et des responsabilités familiales : La Convention sur la protection de la maternité, La Convention sur les travailleurs ayant des responsabilités familiales (Convention sur les responsabilités familiales), ainsi que les recommandations pour ces deux conventions. Il convient cependant de rappeler que ces instruments n'ont pas force de loi (Porter 2015). Ils visent plutôt à orienter les États en matière de conciliation famille-travail. Les champs d'action de ces quatre instruments sont étroits. Ils demeurent incapables de diminuer l'écart entre les genres, car les recommandations sur le congé maternité touchent exclusivement les mères alors même que celles sur les travailleurs ayant des responsabilités familiales ne suffisent pas à favoriser l'engagement des pères, faute de promouvoir le congé de paternité payé (Porter 2015).

Nous avons donc fait une revue exhaustive des mesures offertes dans les organisations et des congés parentaux des principaux pays. Nous n'exposons pas tous les résultats ici, en raison des

---

<sup>41</sup> C'est la terminologie employée par le Secrétariat à la famille.



limites de pages, mais aussi parce que nous nous intéressons principalement aux freins à la CFTÉ et aux leviers qui pourraient permettre de les dépasser.

### 3.2 Les freins à la CFTÉ

Les congés entourant la famille introduits dans les législations nationales sont souvent critiqués comme étant encore trop genrés (maternité, paternité) et ne satisfaisant pas toujours les besoins des couples gais par exemple ou à la normalisation de cette configuration familiale (Kaufman 2020; Ranson 2010). Ces congés soutiennent trop peu l'idée de l'interchangeabilité des parents auprès des enfants (Ranson 2010). Il est cependant nécessaire de souligner que des changements ont été apportés à cet égard depuis ces articles, notamment au Québec et au Canada. Certains leur reprochent aussi de ne pas offrir suffisamment de compensation financière (Wood et Marynissen 2019). Ils sont aussi parfois trop courts, notamment dans le cas du congé de paternité aux États-Unis (Behson et Robbins 2016), dans certains pays de l'Europe centrale (Dobrotić et Stropnik 2020), mais aussi en Suisse qui est le pire cas de figure en la matière en Europe avec un ou deux jours à peine (Valarino et Gauthier 2016). D'ailleurs, certains experts affirment que « Tant que le congé de paternité est plus court que le congé de maternité, le message qu'on envoie, c'est que ce n'est pas aux pères de s'occuper des enfants » (Couillard 2021); par contre, on voit que lorsqu'il y a des semaines ou des mois réservés aux pères, ils participent davantage (Tremblay, 2019, 2015). Ce constat envers les régimes sociaux de congés parentaux est tout aussi valable pour ceux des employeurs (dans les pays où il n'y a généralement pas de congé de paternité offert par l'État), tel Goldman Sachs, qui fournissent 80 jours de congé maternité payés contre seulement 10 pour les hommes (Brill 2007).

Si ces pratiques ont cours, c'est en partie lié au fait que persistent dans la société des biais quant au rôle du père dans le soin aux enfants et de l'homme en ce qui a trait aux tâches domestiques et à la responsabilité de pourvoir aux besoins de sa famille. Ces enjeux touchent tous les niveaux (national, milieu de travail, sphère privée) et freinent la CFTÉ (A. R. Borgkvist 2020) directement pour les hommes et indirectement pour les femmes. Certains écrits rapportent que les hommes craignent d'être jugés s'ils demandent à prendre un congé paternité ou parental ou une mesure d'aménagement de leur horaire (Almer, Cohen, et Single 2003; Behson et Robbins 2016). Les hommes qui favorisent leur famille et parlent de leur responsabilité familiale seraient susceptibles de subir de la discrimination dans leur milieu de travail (Cunningham-Parmeter 2012), notamment lorsqu'ils sont gestionnaires tant au privé qu'au public (A. Borgkvist et al. 2021)(Almer, Cohen, et Single 2003), ce qui peut avoir pour effet de freiner l'avancement de leur carrière (Behson et Robbins 2016), puisqu'ils dérogent à l'image que l'on se fait du

travailleur idéal qui prévaut encore dans plusieurs milieux de travail (Dallos et Kovács 2021) (Coltrane et al. 2013).

Cette identité du travailleur dévoué à son emploi, pourvoyeur pour la famille, contraste avec l'identité qui se développe de l'homme masculin, professionnel, mais aussi capable (et désirant) prendre soin de ses enfants et développer une relation de proximité avec eux (A. R. Borgkvist 2020). La conciliation famille-travail chez l'homme implique donc une nécessité de réconcilier ces deux identités. Cela est d'autant plus important que l'un des obstacles mentionnés dans les écrits, c'est l'importance que revêt l'identité professionnelle de l'homme dans son identité masculine globale (A. R. Borgkvist 2020; Cooper 2002; Barbeta-Viñas et Muntanyola-Saura 2020). Il y a aussi la dimension de l'ethos professionnel qui est sous-entendue ici (Tremblay, 2013, 2012) Les écrits soulignent que cet aspect est assez fort dans les milieux à prédominance masculine et qu'elle fait obstacle à la CFTÉ (Aunkofer, Meuser, et Neuman 2018; Karu et Tremblay 2018).

Le milieu de travail est d'ailleurs le lieu pour lequel les obstacles répertoriés sont les plus nombreux Le manque de soutien des supérieurs immédiats et des collègues de travail est l'un des facteurs les plus souvent cités (Baral et Bhargava 2011; Bradley et al. 2010; Choroszewicz et Tremblay 2018; Tremblay et Dodeler, 2015; Haas et Hwang 2019). La difficulté est d'autant plus grande lorsque le congé parental doit être négocié avec le supérieur, surtout lorsque ce dernier perçoit ce temps comme des vacances (Harvey 2020; Pettigrew et Duncan 2020), voire même que certains supérieurs demandent à ce que certaines tâches soient maintenues pendant le congé, comme de répondre aux courriels (Duvander, Haas, et Thalberg 2017; Harvey et Tremblay 2020; Tremblay 2019).

En ce qui a trait aux freins personnels à la CFTÉ, outre la tendance des hommes à s'identifier fortement à leur profession, il faut souligner que certains hommes ne trouvent pas nécessaire de prendre de congé puisque la conjointe s'occupe adéquatement de la famille (Eerola et al. 2019). Cet élément constitue un enjeu important, car parfois les milieux professionnel et familial supposent d'emblée que l'homme ne souhaite pas se prévaloir des congés à sa disposition, ce qui est le cas notamment en Espagne (Bueno et Grau-Grau 2021). Parfois, il s'agit plutôt d'une inégalité entre les rôles parentaux au sein du couple, la femme étant très engagée dans sa maternité, rendant la négociation pour le congé parental plus difficile pour l'homme, ce qui est recensé aux États-Unis et en Italie (Behson et Robbins 2016; Cannito 2020). Enfin, certains hommes ont aussi évoqué une inégalité ressentie par les hommes quant aux services à la famille disponibles et reçus (Bailey 2015; Léger et Regroupement pour la

Valorisation de la Paternité (RVP) 2017). Ils mentionnent aussi le manque de réseaux pour les pères, que ce soit en lien avec les activités parents-enfants pendant les horaires habituels de travail ou les lieux d'échanges et de partage consacrés à la réalité des pères en congé parental (Fox 2019; Duvander, Haas, et Thalberg 2017; Gíslason 2017; Harvey 2020; Nakazato 2017; O'Brien et Twamley 2017; Tremblay et Lazzari Dodeler 2017), ce qui rend leur expérience de père en congé parental moins enrichissante.

Ces obstacles nous paraissent reliés au manque de valorisation de la parentalité et de la proche aide dans les sociétés contemporaines. À cet égard, il n'est pas étonnant de trouver une dimension sociale forte à plusieurs des leviers favorisant la CFTÉ dans les milieux à prédominance masculine.

### **3.3 Les leviers favorisant l'utilisation des mesures de CFTÉ**

Les écrits soulignent que les mesures concernant les congés paternité et parentaux ciblant les pères ont été instaurés dans le but de favoriser l'engagement des pères, l'égalité des genres et une meilleure CFTÉ pour les hommes. Le recours à ces congés dépend de la longueur du congé et de la compensation financière. Il semble que la meilleure compensation financière, la non-transférabilité (Aunkofer, Meuser, et Neuman 2018; Bartova et Keizer 2020; Brandth et Kvande 2019; Bünning 2015; Duvander, Haas, et Thalberg 2017; Escobedo, Flaquer, et Navarro-Varas 2012; Haas et Hwang 2019) et la logique du « take it or lose it » (Possinger 2017; Porter 2015) sont des leviers favorisant davantage le recours à ces mesures par les hommes.

Si l'on se concentre sur le milieu de travail, un des principaux leviers répertoriés est le soutien du supérieur et des collègues de travail ainsi que l'attitude de l'équipe de travail (Baral et Bhargava 2011; Behson et Robbins 2016; A. R. Borgkvist 2020). Il semble donc que les leviers soient de nature sociale, influant sur les mentalités et les perceptions de la CFTÉ, du travailleur et des collègues ou supérieurs. Parmi les leviers, l'éducation et la formation des employeurs sur le sujet, sont souvent évoqués (Bradley et al. 2010). Les écrits font aussi ressortir le besoin de modèles et de personnes pionnières, qui constituent des leviers pour favoriser le recours aux mesures de CFTÉ dans les milieux de travail (Kvande et Brandth 2017; Behson et Robbins 2016; Neumann et Meuser 2017; Lewis 2010b).

Parmi les mesures de l'employeur qui sont mentionnées comme étant désirées par les employés, la flexibilité dans les congés et les horaires (Lewis 2010b), la possibilité de travailler à mi-temps ainsi qu'en télétravail (Connell 2005). Des solutions organisationnelles et du soutien des pairs dans le milieu de travail constituent des leviers dans les milieux à prédominance masculine

pour que la CFTÉ soit perçue comme positive et acceptable (Choroszewicz et Tremblay 2018). Parmi les leviers mentionnés, la possibilité de maintenir un lien entre le milieu de travail et la vie personnelle pendant le congé favoriserait l'acceptabilité de part et d'autre, l'employeur conservant le lien de rétention et l'employé se sentant sécurisé par cette connexion sommaire maintenue (Duvander, Haas, et Thalberg 2017).

Au niveau du couple et de la famille, les horaires atypiques des mères favorisent l'engagement des pères qui doivent combler ce vide (Boyer et Fagnani 2008). Le renforcement de l'agentivité des pères, notamment entourant la périnatalité et dans les services en lien avec la naissance et la famille, permet de le considérer comme acteur et parent sur le même pied d'égalité que la mère, en plus d'augmenter le niveau de confiance de l'homme envers ses compétences de soin (O'Brien et Twamley 2017; Escot, Fernández-cornejo, et Poza 2014). De plus, quatre études montrent l'influence de la conjointe dans l'engagement paternel, ce qui en fait un levier fort intéressant, le couple étant d'ailleurs à la base de la CFTÉ au quotidien (Bataille et McGill-Carlison 2017; Boyer 2017; Cannito 2020; Ross-Plourde, Pierce, et Montigny 2017). En favorisant le rôle du conjoint en tant que père, en l'influençant en ce qui a trait aux valeurs et attentes liées à la paternité, la femme peut accompagner l'homme dans son identité et son comportement de père (Ross-Plourde, Pierce, et Montigny 2017). Il faut ensuite que l'employeur ne freine pas ces souhaits, en imposant ses propres normes ou attentes (Dodeler et Tremblay 2014; Tremblay et Lazzari Dodeler 2015).

La recension a aussi couvert les recommandations offertes par les divers auteurs. Nous les avons notées, mais ne les présentons pas en détail ici. Nous y reviendrons plus loin après avoir exposé les résultats de l'enquête en ligne.

#### **4. Les résultats**

Nous passons maintenant aux résultats de notre enquête menée avec le Regroupement pour la valorisation de la paternité, auprès de pères, en janvier 2022.

Bien que l'enquête porte sur divers sujets, dont les perceptions des pères à l'endroit des mesures de conciliation, les mesures qui leur sont offertes et celles qu'ils utilisent (que nous pourrions présenter rapidement), nous nous concentrons ici sur les freins et les incitatifs à l'utilisation de mesures de conciliation famille-travail

#### 4.1. Freins

Notons d'abord que parmi les pères dont l'employeur offre des mesures de conciliation famille-travail, près de trois sur dix (29%) affirment n'avoir aucune hésitation à les utiliser.

Le fait que certaines mesures entraînent une diminution du revenu constitue le frein principal à l'utilisation des mesures; c'est le cas pour 42% des pères répondants.

Mentionnons tout de même que près du quart des répondants (23%) évoquent la crainte du jugement de la part de leur supérieur ou l'importance des normes et des attentes dans leur milieu de travail (pour 23% également). Le manque de soutien du supérieur (17 %) et des collègues (pour 15 %) sont aussi mentionnés, ainsi que le manque de valorisation du rôle de père quant aux responsabilités et à la vie familiale (22%) et le manque de compensation financière (19%).

Finalement, le manque de valorisation du rôle de l'homme quant aux responsabilités familiales et la crainte de vivre de la discrimination dans le milieu de travail sont aussi évoqués pour 13 % des répondants dans chaque cas.

#### 4.2. Incitatifs

Nous nous sommes aussi intéressés aux leviers ou incitatifs qui pourraient favoriser une plus grande utilisation des mesures par les pères.

D'abord, 35 %, soit plus du tiers des pères dont l'employeur offre de telles mesures indiquent qu'une meilleure communication autour des mesures actuellement offertes serait souhaitable pour les amener à commencer à les utiliser ou à le faire davantage.

Parmi les autres incitatifs ou leviers favorisant l'utilisation des mesures, près de quatre pères sur dix (38%) parmi ceux dont l'employeur offre au moins une mesure de conciliation sont d'avis que la révision des mécanismes de promotion et d'avancement de carrière pourrait favoriser leur recours à ces mesures dans leur milieu de travail.

On évoque aussi la promotion de modèles masculins positifs, la mise en place d'activités de formation et de sensibilisation, l'ajout d'un volet particulier pour les hommes dans les trousseaux d'accueil des nouveaux employés.

Par contre, près de trois pères sur dix (27%) estiment qu'aucune des solutions proposées ne pourrait favoriser le recours aux mesures de conciliation.

Une autre question proposait une série de leviers et les principaux qui favoriseraient la conciliation famille-travail des hommes sont l'éducation et la formation par les employeurs sur

le sujet, afin d'améliorer la compréhension et l'acceptation des mesures de conciliation famille-travail (pour 38% des répondants), suivi de meilleures compensations financières (pour 32%) ((+ et congés familiaux exclusivement réservés aux pères (27 %)).

Dans des travaux ultérieurs, nous analyserons les résultats plus en détail selon diverses caractéristiques des hommes (âge, secteur, etc.) mais pour le moment il ne semble pas y avoir de différences majeures.

Finalement, du côté des organisations, les principales pistes de solution qui favoriseraient selon elles la conciliation famille-travail des hommes parmi celles évoquées sont la promotion de modèles masculins positifs, qui réussissent à la fois leur carrière et leur conciliation travail-famille (46%), suivi de la mise en place d'activités de formation et de sensibilisation concernant la conciliation famille-travail et les hommes (39%), et enfin la révision des mécanismes de promotion et d'avancement de carrière pour que la participation à des mesures de conciliation, la prise de congés ou d'aménagements du temps de travail ne soit pas considérée comme un obstacle à l'avancement professionnel.

## **5. Discussion et pistes de solution**

Pour résumer, rappelons que la grande majorité des pères interrogés est d'avis qu'il est extrêmement important ou très important pour eux de réussir à bien concilier famille et travail.

Par ailleurs, les mesures de conciliation famille-travail ont un effet sur plusieurs aspects. En effet, près de neuf pères sur dix affirment que la mise en place de mesures de ce type a ou aurait un effet positif sur leur satisfaction en tant qu'employé et 62% d'entre eux seraient prêts à changer d'emploi pour obtenir de meilleures mesures.

La mise en place de ce type de mesures semble également avoir de l'impact sur la rétention des employés, car près de neuf pères sur dix déclarent que cela pourrait les inciter à demeurer chez le même employeur.

Par ailleurs, la crainte du jugement de la part du supérieur et l'importance des normes et des attentes du milieu de travail constituent des freins importants pour les hommes. Il est tout de même positif de constater qu'autour de trois pères sur dix n'ont aucune hésitation à utiliser les mesures proposées par leur employeur.

Lorsque l'employeur offre des mesures telles que la flexibilité dans le choix des vacances ou le télétravail, 94% des pères (pour chacune de ces mesures) les utilisent ou les ont déjà utilisées.

Dans le même esprit, la flexibilité des horaires de travail une banque d'heures ou du temps accumulé et des congés payés pour responsabilités familiales sont les autres mesures les plus populaires chez les pères qui y ont accès.

L'incitatif le plus important à l'utilisation des mesures de conciliation famille-travail identifié est l'obtention de meilleures compensations financières pour les congés ou le temps de travail réduit. Si cela n'est pas toujours possible, une autre mesure intéressante est une amélioration de la communication des mesures actuellement offertes, un élément relativement simple à mettre en place. Par ailleurs, une solution très fréquemment identifiée par ces pères afin de favoriser le recours aux mesures de conciliation est la révision des mécanismes de promotion et d'avancement de carrière, ce qui concerne aussi indirectement le revenu, mais pourrait être mis en place assez facilement dans les organisations.

Finalement, on peut conclure que la conciliation est un enjeu important pour les pères comme pour les mères, et que c'est vraiment devenu un enjeu organisationnel et sociétal majeur.

## **Conclusion**

Un changement de la représentation de la paternité et du rôle de l'homme dans le soin aux enfants est nécessaire pour soutenir les mesures mises en place par les politiques publiques. Il convient aussi de conscientiser aux inadéquations entre le nouveau désir d'investissement/engagement des pères dans la vie familiale et les mesures et pratiques en milieu de travail (et les exigences du travail et de l'idéal d'un bon employé), mais aussi en ce qui a trait aux réalités de la proche aide. De plus, un effort de sensibilisation est essentiel auprès des milieux de travail pour que soient reconnus les besoins de tous en matière de conciliation et sans doute que certains incitatifs seraient nécessaires, comme c'est le cas pour les mesures visant l'équité en emploi des femmes. Ainsi pourrions-nous trouver des leviers, voire des mesures innovantes pour relever ces défis liés à la conciliation chez les pères.

## **Références**

Alfageme, Alfredo, Begoña García-Pastor, Salvador Seguí-Cosme, et this link will open in a new window Link to external site. 2019. « Workers' Willingness to Delay Retirement in Exchange for Temporary Paid Leaves ». *The International Journal of Sociology and Social*

*Policy* 39 (7/8): 595-608. <http://dx.doi.org.ezproxy.usherbrooke.ca/10.1108/IJSSP-03-2019-0053>.

Almer, Elizabeth Dreike, Jeffrey R. Cohen, et Louise E. Single. 2003. « Factors Affecting the Choice to Participate in Flexible Work Arrangements ». *Auditing* 22 (1): 69-91.

Alvarez, Bruna. 2020. « Co-Parents Who Share Family Work »: In *Feminist Fathering/Fathering Feminists*, édité par Nicole L. Willey et Dan Friedman, 219-38. New Definitions and Directions. Demeter Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctvx077xm.13>.

Anonymous. 2000. « UK Firms Introduce Work/Life Balance Perks to Tempt Staff ». *Leadership & Organization Development Journal* 21 (1/2): 128. <http://dx.doi.org.ezproxy.usherbrooke.ca/10.1108/lodj.2000.02221bab.004>.

———. 2003. « Do Men Really Love Work More than Their Kids? » *Women in Management Review* 18 (5/6): 280-81.

Atkinson, Jamie, Margaret O'Brien, et Alison Koslowski. 2020. « United Kingdom country note ». In *International Review of Leave Policies and Research 2020*, par Alison Koslowski, S Blum, Ivana Dobrotić, G Kaufman, et Peter Moss. [http://www.leavenetwork.org/lp\\_and\\_r\\_reports/](http://www.leavenetwork.org/lp_and_r_reports/).

Aunkofer, Stefanie, Michael Meuser, et Benjamin W. Neuman. 2018. « Couples and Companies: Negotiating Fathers' Participation in Parental Leave in Germany ». *RES. Revista Española de Sociología* 27 (Extra 3): 65-81.

Bailey, Jemimah. 2015. « Understanding contemporary fatherhood: masculine care and the patriarchal deficit ». *Families, Relationships and Societies* 4 (1): 3-17. <https://doi.org/10.1332/204674314X14036152282447>.

Baral, Rupashree, et Shivganesh Bhargava. 2011. « Examining the Moderating Influence of Gender on the Relationships between Work-family Antecedents and Work-family Enrichment ». *Gender in Management: An International Journal* 26 (2): 122-47. <https://doi.org/10.1108/17542411111116545>.

Barbeta-Viñas, Marc, et Dafne Muntanyola-Saura. 2020. « Ideological Discourses of Fathers on Paternity Leave in Spain ». *Journal of Family Issues*, août, 0192513X20949892. <https://doi.org/10.1177/0192513X20949892>.

Bartova, Alzberta, et Renske Keizer. 2020. « How Well Do European Child-Related Leave Policies Support the Caring Role of Fathers? » In *The Palgrave Handbook of*



- FamilyPolicy, édité par Rense Nieuwenhuis et Wim Van Lancker, 369-95. Cham, SWITZERLAND: Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-54618-2\\_15](https://doi.org/10.1007/978-3-030-54618-2_15).
- Bataille, Christine D., et Melinda M. McGill-Carlison. 2017. « Call Me Daddy: How Professional/Managerial Men Craft and Enact Their Fatherhood Identities ». *Journal of Management Policy and Practice* 18 (4): 49-66.
- Bauer, Denise. 2009. « Mesures et aides mises en place par les employeurs pour les parents de jeunes enfants ». In *Entre famille et travail*, par Ariane Pailhé et Anne Solaz. Recherches. Paris: La Découverte. <http://www.cairn.info/entre-famille-et-travail--9782707157515-page-307.htm>.
- Behson, Scott, et Nathan Robbins. 2016. « The Effects of Involved Fatherhood on Families, and How Fathers Can Be Supported Both at the Workplace and in the Home », 11.
- Björk, Sofia, Ulla Björnberg, et Hans Ekbrand. 2013. « Negotiating gender equality, atypical work hours and caring responsibilities: The case of Sweden ». In *Work and Care under Pressure*, édité par Blanche Le Bihan, Claude Martin, et Trudie Knijn, 57-78. Care Arrangements across Europe. Amsterdam University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctt6wp708.5>.
- Blair-Loy, Mary, et Amy S. Wharton. 2002. « Employees' Use of Work-Family Policies and the Workplace Social Context ». *Social Forces* 80 (3): 813-45.
- Bocchicchio, Anthony. 2006. « Fathers in the Workplace ». *Journal of Workplace Behavioral Health* 22 (1): 89-102. [https://doi.org/10.1300/J490v22n01\\_06](https://doi.org/10.1300/J490v22n01_06).
- Boies, Jenny. 2018. « Le point de vue de l'employeur sur l'utilisation des mesures d'articulation travail/famille par le proche aidant au travail ». Masters, Rimouski: Université du Québec à Rimouski. <http://semaphore.uqar.ca/id/eprint/1525/>.
- Bookman, Ann, et Delia Kimbrel. 2011. « Families and Elder Care in the Twenty-First Century ». *The Future of Children* 21 (2): 117-40.
- Borgkvist, Ashlee, Vivienne Moore, Shona Crabb, et Jaklin Elliott. 2021. « Critical Considerations of Workplace Flexibility “for All” and Gendered Outcomes: Men Being Flexible about Their Flexibility ». *Gender, Work & Organization* 1 (15). <https://doi.org/10.1111/gwao.12680>.
- Borgkvist, Ashlee Rae. 2020. « All in a Day's Work: A Qualitative Analysis of Fathers' Uptake of Flexible Working Arrangements, Workplace Culture, and Masculine Identity ». Thesis. <https://digital.library.adelaide.edu.au/dspace/handle/2440/123512>.

- Boyer, Danielle. 2017. « Fathers on Leave Alone in France: Does Part-Time Parental Leave for Men Move Towards an Egalitarian Model? » In *Comparative Perspectives on Work-Life Balance and Gender Equality: Fathers on Leave Alone*, édité par Margaret O'Brien et Karin Wall, 183-204. *Life Course Research and Social Policies*. Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-42970-0\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-319-42970-0_11).
- Boyer, Danielle, et Jeanne Fagnani. 2008. *Horaires de travail des couples et participation des pères à l'éducation des jeunes enfants. Concilier vie familiale & vie professionnelle en Europe*. Presses de l'EHESP. <http://www.cairn.info/concilier-vie-familiale-et-vie-professionnelle--9782859529741-page-305.htm>.
- . 2020. « France country note ». In *International Review of Leave Policies and Research 2020*, par Alison Koslowski, S Blum, Ivana Dobrotić, G Kaufman, et Peter Moss. [http://www.leavenetwork.org/lp\\_and\\_r\\_reports/](http://www.leavenetwork.org/lp_and_r_reports/).
- Bradley, Lisa, Kerry Brown, Helen Lingard, Keith Townsend, et Caroline Bailey. 2010. « Talking the Talk and Walking the Walk: How Managers Can Influence the Quality of Work-life Balance in a Construction Project ». *International Journal of Managing Projects in Business* 3 (4): 589-603. <https://doi.org/10.1108/17538371011076064>.
- Brandth, Berit, et Elin Kvande. 2009. « Gendered or Gender-Neutral Care Politics for Fathers? » *The Annals of the American Academy of Political and Social Science* 624: 177-89.
- . 2019. « Fathers' Sense of Entitlement to Ear-Marked and Shared Parental Leave ». *The Sociological Review* 67 (5): 1154-69. <https://doi.org/10.1177/0038026118809002>.
- Brill, Sofia. 2007. « Strengthen Paternity Leave by Encouraging Voluntary Standards for Businesses ». *Policy Studies Journal* 35 (3): 540-41.
- Brumley, Krista M. 2018. « 'Involved' Fathers, 'Ideal' Workers? Fathers' Work-Family Experiences in the United States ». In *Fathers, Childcare and Work: Cultures, Practices and Policies*, édité par Rosy Musumeci et Arianna Santero, 12:209-32. *Contemporary Perspectives in Family Research*. Emerald Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/S1530-353520180000012009>.
- Bueno, Xiana, et Marc Grau-Grau. 2021. « Why Is Part-Time Unpaid Parental Leave (Still) Gendered? Narratives and Strategies of Couples in Spain ». *Journal of Family Issues* 42 (3): 503-26. <https://doi.org/10.1177/0192513X20918286>.

Bungum, Brita, et Elin Kvande. 2020. « Norway country note ». In *International Review of Leave Policies and Research 2020*, par Alison Koslowski, S Blum, Ivana Dobrotić, G Kaufman, et Peter Moss. [http://www.leavenetwork.org/lp\\_and\\_r\\_reports/](http://www.leavenetwork.org/lp_and_r_reports/).

Bünning, Mareike. 2015. « What Happens after the “Daddy Months”? Fathers’ Involvement in Paid Work, Childcare, and Housework after Taking Parental Leave in Germany ». *European Sociological Review* 31 (6): 738-48.

Cannito, Maddalena. 2020. « The Influence of Partners on Fathers’ Decision-Making about Parental Leave in Italy: Rethinking Maternal Gatekeeping ». *Current Sociology* 68 (6): 832-49. <https://doi.org/10.1177/0011392120902231>.

Chatot, Myriam. 2020. « L’articulation travail-famille « au masculin ». Des pères empêchés de paternité ? » *Les Politiques Sociales* n° 3-4 (2): 30-44.

Cheneau, Anaïs. 2019. « Effets du temps partiel sur la conciliation des temps sociaux des aidants ». *Economie prevision* n° 216 (2): 65-89.

Choroszewicz, Marta, et Diane-Gabrielle Tremblay. 2018. « Parental-leave policy for male lawyers in Helsinki and Montreal: cultural and professional barriers to male lawyers’ use of paternity and parental leaves ». *International Journal of the Legal Profession* 25 (3): 303-16. <https://doi.org/10.1080/09695958.2018.1456435>.

Coltrane, Scott, Elizabeth C. Miller, Tracy DeHaan, et Lauren Stewart. 2013. « Fathers and the Flexibility Stigma ». *Journal of Social Issues* 69 (2): 279-302. <https://doi.org/10.1111/josi.12015>.

Commission Européenne. s. d. « Suède - Emploi, affaires sociales et inclusion - Commission européenne ». Commission européenne. Consulté le 17 août 2021. <https://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=1130&langId=fr&intPageId=4808>.

Concilivi. 2020. « Perception des employeurs québécois à l’égard des enjeux concernant la conciliation famille-travail ». Réseau pour un Québec Famille. <https://bit.ly/3ln59jm>.

———. 2021a. « Brochure explicative Sceau Concilivi ». RQF. [https://cdn.ca.yapla.com/company/CPYStpVCZIXk8RXwzmI7VVuY/asset/files/Brochure\\_explicative\\_Sceau\\_Concilivi\\_2021.pdf](https://cdn.ca.yapla.com/company/CPYStpVCZIXk8RXwzmI7VVuY/asset/files/Brochure_explicative_Sceau_Concilivi_2021.pdf).

———. 2021b. « Sondage auprès des travailleurs du Québec ». Réseau pour un Québec Famille.

<https://cdn.ca.yapla.com/company/CPYStpVCZIXk8RXwzmlI7VVuY/asset/files/Sondage%20Concilivi%20employ%C3%A9s%202021.pdf>.

Connell, R. W. 2005. « Work/Life Balance, Gender Equity and Social Change ». *Australian Journal of Social Issues* 40 (3): 369-83. <https://doi.org/10.1002/j.1839-4655.2005.tb00978.x>.

Cooper, Marianne. 2002. « Being the “Go-To Guy”: » In *Families at Work*, édité par Naomi Gerstel, Dan Clawson, et Robert Zussman, 5-31. *Expanding the Bounds*. Vanderbilt University Press. <https://doi.org/10.2307/j.ctv16f6j36.5>.

Couillard, Kathleen. 2021. « Devenir papa: les enjeux de la paternité en période périnatale ». *Observatoire des tout petits*. 22 juin 2021. <https://tout-petits.org/publications/sur-le-radar/comment-favoriser-l-engagement-des-peres-par-nos-politiques-publiques/devenir-papa-les-enjeux-de-la-paternite-en-periode-perinatale/>.

Cunningham-Parmeter, Keith. 2012. « Men at Work, Fathers at Home: Uncovering the Masculine Face of Caregiver Discrimination ». *Columbia Journal of Gender and Law* 24: 253.

Dallos, Andrea, et Judit Kovács. 2021. « Stereotypes in the Work–Family Interface as an Obstacle to Social Change? Evidence From a Hungarian Vignette Study ». *Journal of Family Issues* 42 (1): 110-35. <https://doi.org/10.1177/0192513X20916835>.

Dobrotić, Ivana, et Nada Stropnik. 2020. « Gender equality and parenting-related leaves in 21 former socialist countries ». *International Journal of Sociology and Social Policy* 40 (5/6): 495-514. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-04-2019-0065>.

Dodeler, Nadia Lazzari, et Diane-Gabrielle Tremblay. 2014. « Conciliation emploi-famille et horaires chez les paramédics (ambulanciers): des différences selon l’âge et le genre ». *Management Avenir* N° 73 (7): 171-87.

Doucet, Andrea, Marian Lero, Lindsey McKay, et Diane-Gabrielle Tremblay. 2020. « Canada country note ». In *International Review of Leave Policies and Research 2020*, par Alison Koslowski, S Blum, Ivana Dobrotić, G Kaufman, et Peter Moss. [http://www.leavenetwork.org/lp\\_and\\_r\\_reports/](http://www.leavenetwork.org/lp_and_r_reports/).

Doucet, Andrea, Diane-Gabrielle Tremblay, Donna S. Lero, et Lindsey McKay. 2021. « Canada ». In *17th International Review of Leave Policies and Related Research 2021*, par Alison Koslowski, Ivana Dobrotić, Gayle Kaufman, et Peter Moss. <https://doi.org/10.18445/20210817-144100-0>.

Dubeau, Diane, et Claudia Chénier. 2021. « Étude évaluative du déploiement du service Relais-Pères ». UQO.

Dubeau, Diane, et Geneviève Turcotte. 2014. *Relais-Pères : Une approche novatrice pour rejoindre les pères en contexte de vulnérabilité. Guide de pratique*. Montréal: Centre de jeunesse de Montréal - Institut universitaire.

Duvander, Ann-Zofie, Linda Haas, et Sara Thalberg. 2017. « Fathers on Leave Alone in Sweden: Toward More Equal Parenthood? » In *Comparative Perspectives on Work-Life Balance and Gender Equality: Fathers on Leave Alone*, édité par Margaret O'Brien et Karin Wall, 125-45. *Life Course Research and Social Policies*. Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-42970-0\\_8](https://doi.org/10.1007/978-3-319-42970-0_8).

Duvander, Ann-Zofie, et N Löfgren. 2020. « Sweden country note ». In *International Review of Leave Policies and Research 2020*, par Alison Koslowski, S Blum, Ivana Dobrotić, G Kaufman, et Peter Moss. [http://www.leavenetwork.org/lp\\_and\\_r\\_reports/](http://www.leavenetwork.org/lp_and_r_reports/).

Eerola, Petteri, Johanna Lammi-Taskula, Margaret O'Brien, Johanna Hietamäki, et Eija Räikkönen. 2019. « Fathers' Leave Take-Up in Finland: Motivations and Barriers in a Complex Nordic Leave Scheme ». *SAGE Open* 9 (4): 215824401988538. <https://doi.org/10.1177/2158244019885389>.

Escobedo, Anna, Lluís Flaquer, et Lara Navarro-Varas. 2012. « The Social Politics of Fatherhood in Spain and France: a Comparative Analysis of Parental Leave and Shared Residence ». *Ethnologie française* 42 (1): 117-26.

Escot, Lorenzo, José Andrés Fernández-cornejo, Carmen Lafuente, et Carlos Poza. 2012. « Willingness of Spanish Men to Take Maternity Leave. Do Firms' Strategies for Reconciliation Impinge on This? » *Sex Roles* 67 (1-2): 29-42. <http://dx.doi.org.ezproxy.usherbrooke.ca/10.1007/s11199-012-0142-6>.

Escot, Lorenzo, José Andrés Fernández-cornejo, et Carlos Poza. 2014. « Fathers' Use of Childbirth Leave in Spain. The Effects of the 13-Day Paternity Leave ». *Population Research and Policy Review* 33 (3): 419-53. <http://dx.doi.org.ezproxy.usherbrooke.ca/10.1007/s11113-013-9304-7>.

Ewald, Alina, Emilee Gilbert, et Kate Huppatz. 2020. « Fathering and Flexible Working Arrangements: A Systematic Interdisciplinary Review ». *Journal of Family Theory & Review* 12 (1): 27-40. <https://doi.org/10.1111/jftr.12363>.

Fox, Linnea. 2019. « The Business of Fatherhood: Professional Fathers' Parental Leave Experience in the U.S. and Sweden ». Sociology Honors Projects, janvier. [https://digitalcommons.macalester.edu/soci\\_honors/59](https://digitalcommons.macalester.edu/soci_honors/59).

Garcia, Kelli K. 2012. « The Gender Bind: Men as Inauthentic Caregivers ». *Duke Journal of Gender Law & Policy* 20: 1.

Gíslason, Ingólfur V. 2017. « Fathers on Leave Alone in Iceland: Normal Paternal Behaviour? » In *Comparative Perspectives on Work-Life Balance and Gender Equality: Fathers on Leave Alone*, édité par Margaret O'Brien et Karin Wall, 147-62. *Life Course Research and Social Policies*. Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-42970-0\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-319-42970-0_9).

Gouvernement du Québec. 2021. « Régime québécois d'assurance parentale, Guide pratique ». [https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiK\\_6mNvLjyAhWqdd8KHdBfALAQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.rqap.gouv.qc.ca%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fdocuments%2Fpublications%2FRQAP\\_Brochure\\_fr.pdf&usq=AOvVaw2u8o5LaIBLsy-T5aACsied](https://www.google.com/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=&cad=rja&uact=8&ved=2ahUKEwiK_6mNvLjyAhWqdd8KHdBfALAQFnoECAMQAQ&url=https%3A%2F%2Fwww.rqap.gouv.qc.ca%2Fsites%2Fdefault%2Ffiles%2Fdocuments%2Fpublications%2FRQAP_Brochure_fr.pdf&usq=AOvVaw2u8o5LaIBLsy-T5aACsied).

Gregory, Abigail. 2015. « Work-Life Balance ». In *The SAGE Handbook of the Sociology of Work and Employment*, 502-19. 55 City Road: SAGE Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781473915206>.

Gregory, Abigail, et Susan Milner. 2011. « Fathers and Work-life Balance in France and the UK: Policy and Practice ». *International Journal of Sociology and Social Policy* 31 (1/2): 34-52. <https://doi.org/10.1108/01443331111104797>.

Haas, Linda, et C. Philip Hwang. 2019. « Workplace support and European fathers' use of state policies promoting shared childcare ». *Community, Work & Family* 22 (1): 1-22. <https://doi.org/10.1080/13668803.2018.1556204>.

Harvey, Valérie. 2020. « La répartition du temps familial pour le père 2.0 et ses effets sur le travail ». In *Le travail à l'épreuve des nouvelles temporalités*, édité par Diane-Gabrielle Tremblay et Sid Ahmed Soussi, 1re éd., 119-46. Presses de l'Université du Québec. <https://doi.org/10.2307/j.ctvvb7m9z.8>.

Harvey, Valérie, et Diane-Gabrielle Tremblay. 2020. « Paternity leave in Québec: between social objectives and workplace challenges ». *Community, Work & Family* 23 (3): 253-69. <https://doi.org/10.1080/13668803.2018.1527756>.

- Institut de la statistique du Québec, Institut de la statistique du. 2015. « Mieux connaître la parentalité au Québec, Un portrait à partir de l'Enquête québécoise sur l'expérience des parents d'enfants de 0 à 5 ans 2015 ». Institut de la Statistique du Québec. 2015. <https://statistique.quebec.ca/fr/document/mieux-connaître-la-parentalite-quebec>.
- Karu, Marre, et Diane-Gabrielle Tremblay. 2018. « Fathers on parental leave: an analysis of rights and take-up in 29 countries ». *Community, Work & Family* 21 (3): 344-62. <https://doi.org/10.1080/13668803.2017.1346586>.
- Kaufman, Gayle. 2020. « The UK Is Not a Good Model ». In *Fixing Parental Leave, The Six Month Solution*. NYU Press. <http://www.jstor.org/stable/j.ctv1jk0hfn.10>.
- Kaufman, Gayle, Marian Gatenio Gabel, Cassandra Engeman, et Richard J. Petts. 2020. « United States country note ». In *International Review of Leave Policies and Research 2020*, par Alison Koslowski, S Blum, Ivana Dobrotić, G Kaufman, et Peter Moss. [http://www.leavenetwork.org/lp\\_and\\_r\\_reports/](http://www.leavenetwork.org/lp_and_r_reports/).
- Kitterød, Ragni Hege, et Trude Lappegård. 2012. « A Typology of Work-Family Arrangements Among Dual-Earner Couples in Norway ». *Family Relations* 61 (4): 671-85.
- Kvande, Elin, et Berit Brandth. 2017. « Constructing Male Employees as Carers Through the Norwegian Fathers' Quota ». In *Fathers in Work Organizations*, édité par Brigitte Liebig et Mechtild Oechsle, 1re éd., 171-84. *Inequalities and Capabilities, Rationalities and Politics*. Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/j.ctvdf0bpf.11>.
- Larsson, Jörgen, et Sofia Björk. 2017. « Swedish fathers choosing part-time work ». *Community, Work & Family* 20 (2): 142-61. <https://doi.org/10.1080/13668803.2015.1089839>.
- Lavallée, Michel. 2017. « Santé et bien-être des hommes 2017-2022, Plan d'action ministériel ». Gouvernement du Québec.
- Lecours, Chantale. 2015. « Portrait des proches aidants et les conséquences de leurs responsabilités d'aidant ». *Coup d'oeil sociodémographique*, novembre 2015.
- Léger - Recherche, Stratégie, Conseil, et Regroupement pour la Valorisation de la Paternité (RVP). 2017. « Perceptions des pères québécois à l'égard de l'engagement paternel et de la conciliation famille et travail ». *Faits saillants d'un sondage*, juin.
- Lewis, Suzan. 2010a. « Reflecting on Impact, Changes and Continuities: Restructuring Workplace Cultures: The Ultimate Work-Family Challenge? » *Gender in Management* 25 (5): 348-54. <http://dx.doi.org.ezproxy.usherbrooke.ca/10.1108/17542411011056840>.

———. 2010b. « Restructuring Workplace Cultures: The Ultimate Work-Family Challenge? » *Gender in Management* 25 (5): 355-65. <http://dx.doi.org.ezproxy.usherbrooke.ca/10.1108/17542411011056859>.

Lewis, Suzan, et Anne L. Humbert. 2010. « Discourse or Reality: “Work-Life Balance” Flexibility and Gendered Organisations. » *Equality, Diversity and Inclusion* 29 (3): 239-54.

Ministère de la Famille. s.d. « Les mesures de conciliation travail-famille (CTF) ». Gouvernement du Québec. <https://www.mfa.gouv.qc.ca/fr/publication/Documents/ctf-outils-4.pdf>.

Nakazato, Hideki. 2017. « Fathers on Leave Alone in Japan: The Lived Experiences of the Pioneers ». In *Comparative Perspectives on Work-Life Balance and Gender Equality: Fathers on Leave Alone*, édité par Margaret O’Brien et Karin Wall, 231-55. *Life Course Research and Social Policies*. Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-42970-0\\_13](https://doi.org/10.1007/978-3-319-42970-0_13).

Nakazato, Hideki, Junko Nishimura, et Junko Takezawa. 2020. « Japan country note ». In *International Review of Leave Policies and Research 2020*, par Alison Koslowski, S Blum, Ivana Dobrotić, G Kaufman, et Peter Moss. [http://www.leavenetwork.org/lp\\_and\\_r\\_reports/](http://www.leavenetwork.org/lp_and_r_reports/).

Neumann, Benjamin, et Michael Meuser. 2017. « Changing Fatherhood? » In *Fathers in Work Organizations*, édité par Brigitte Liebig et Mechtild Oechsle, 1re éd., 83-102. *Inequalities and Capabilities, Rationalities and Politics*. Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/j.ctvdf0bpf.7>.

Nogues, Sarah, et Diane-Gabrielle Tremblay. 2016. « Le « Right to request flexible working » : un outil favorable aux employés proches aidants ? » *Canadian Public Policy* 42 (4): 442-55. <https://doi.org/10.3138/cpp.2016-017>.

O’Brien, Margaret, et Katherine Twamley. 2017. « Fathers Taking Leave Alone in the UK – A Gift Exchange Between Mother and Father? » In *Comparative Perspectives on Work-Life Balance and Gender Equality: Fathers on Leave Alone*, édité par Margaret O’Brien et Karin Wall, 163-81. *Life Course Research and Social Policies*. Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-42970-0\\_10](https://doi.org/10.1007/978-3-319-42970-0_10).

Pettigrew, Rachael N., et Karen A. Duncan. 2020. « Fathers’ Use of Parental Leave in a Canadian Law Enforcement Organization ». *Journal of Family Issues*, décembre, 0192513X20976733. <https://doi.org/10.1177/0192513X20976733>.



Pfitzner, Naomi, Cathy Humphreys, et Kelsey Hegarty. 2018. « Engaging Men as Fathers: How Gender Influences Men's Involvement in Australian Family Health Services ». *Journal of Family Issues* 39 (16): 3956-85. <https://doi.org/10.1177/0192513X18802329>.

Porter, Monica. 2015. « Combating Gender Inequality at Home and at Work: Why the International Labour Organization Should Provide for Mandatory Paid Paternity Leave ». *The George Washington International Law Review* 48 (1): 203-32.

Possinger, Johanna. 2017. « The 'Daddy Months' in the German Fatherhood Regime »: In *Fathers in Work Organizations*, édité par Brigitte Liebig et Mechtild Oechsle, 1re éd., 185-204. *Inequalities and Capabilities, Rationalities and Politics*. Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/j.ctvdf0bpf.12>.

Ranson, Gillian. 2010. « Parenting and the Undoing of Gender ». In *Against the Grain*, 173-82. *Couples, Gender, and the Reframing of Parenting*. University of Toronto Press. <http://www.jstor.org.ezproxy.usherbrooke.ca/stable/10.3138/j.ctt2ttxtb.14>.

Regroupement des aidants naturels du Québec. s. d. « Statistiques ». Regroupement des aidants naturels du Québec (blog). Consulté le 15 juillet 2021. <https://ranq.qc.ca/services/statistiques/>.

Regroupement pour la Valorisation de la Paternité (RVP). 2020. « Guide d'adaptation des pratiques aux réalités paternelles ».

Ross-Plourde, Mylène, Tamarha Pierce, et Francine de Montigny. 2017. « Recension méthodique des déterminants de l'engagement paternel selon la théorie du comportement planifié ». *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale* Numéro 114-115 (2): 131-56.

Schimkowsky, Christoph, et Florian Kohlbacher. 2017. « Of ikumen and ikuboss »: In *Fathers in Work Organizations*, édité par Brigitte Liebig et Mechtild Oechsle, 1re éd., 149-68. *Inequalities and Capabilities, Rationalities and Politics*. Verlag Barbara Budrich. <https://doi.org/10.2307/j.ctvdf0bpf.10>.

Schober, Pia S., Sonia Blum, Daniel Erler, et Thordis Reimer. 2020. « Germany country note ». In *International Review of Leave Policies and Research 2020*, par Alison Koslowski, S Blum, Ivana Dobrotić, G Kaufman, et Peter Moss. [http://www.leavenetwork.org/lp\\_and\\_r\\_reports/](http://www.leavenetwork.org/lp_and_r_reports/).

Secrétariat à la condition féminine. 2017. « Ensemble pour l'égalité, Stratégie gouvernementale pour l'égalité entre les femmes et les hommes vers 2021 ». Gouvernement du Québec. <http://www.scf.gouv.qc.ca/fileadmin/Documents/Egalite/strategie-egalite-2021.pdf>.

SOM. 2020. « Sondage sur la coparentalité, Rapport final ». R202005v2pRVP(Coparentalité). Montréal: RVP.

Trancart, Danièle, Nathalie Georges, et Dominique Méda. 2009. 2. Horaires de travail des couples, satisfaction et conciliation entre vie professionnelle et vie familiale. Entre famille et travail. La Découverte. <http://www.cairn.info/entre-famille-et-travail--9782707157515-page-55.htm>.

Tremblay, Diane-Gabrielle. 2019. « L'incroyable Succès Du Congé de Paternité Québécois ». The Conversation, 13 juin 2019. <http://theconversation.com/lincroyable-succes-du-conge-de-paternite-quebecois-117550>.

Tremblay, Diane-Gabrielle, et Nadia Lazzari Dodeler. 2015. Les pères et la prise du congé de paternité/ parental : une nouvelle réalité. Québec: PUQ.

———. 2017. « Fathers on Leave Alone in Quebec (Canada): The Case of Innovative, Subversive and Activist Fathers! » In Comparative Perspectives on Work-Life Balance and Gender Equality: Fathers on Leave Alone, édité par Margaret O'Brien et Karin Wall, 69-87. Life Course Research and Social Policies. Cham: Springer International Publishing. [https://doi.org/10.1007/978-3-319-42970-0\\_5](https://doi.org/10.1007/978-3-319-42970-0_5).

Tremblay, Diane-Gabrielle, et Sophie Mathieu. 2021. « Parentalité, conciliation emploi-famille et composition genrée de la main-d'oeuvre dans les organisations : le cas du Québec ». Présenté à 32e Congrès de l'AGRH, Paris, octobre 13.

Valarino, Isabel, et Jacques-Antoine Gauthier. 2016. « Paternity leave implementation in Switzerland: a challenge to gendered representations and practices of fatherhood? » Community, Work & Family 19 (1): 1-20. <https://doi.org/10.1080/13668803.2015.1023263>.

Whitehouse, Gillian, Marian Baird, et Jennifer Baxter. 2020. « Australia country note ». In International Review of Leave Policies and Research 2020, par Alison Koslowski, S Blum, Ivana Dobrotić, G Kaufman, et Peter Moss. [http://www.leavenetwork.org/lp\\_and\\_r\\_reports/](http://www.leavenetwork.org/lp_and_r_reports/).

Wood, Jonas, et Leen Marynissen. 2019. « Qui reste à la maison ? Organisation du travail rémunéré et des congés après une naissance au sein des couples bi-actifs en Belgique ». Population Vol. 74 (3): 323-54.

## **Zones de contacts inversés et stratégies de réduction des tensions identitaires des minorités culturelles**

ZOUAGHI, Sondes

Professeure des Universités

NIMEC, IAE, Université de Rouen Normandie, France

[Sondes.zouaghi@univ-rouen.fr](mailto:Sondes.zouaghi@univ-rouen.fr)

BÉJI-BÉCHEUR, Amina

Professeure des Universités

IRG, Université Gustave Eiffel, France

[amina.becheur@univ-eiffel.fr](mailto:amina.becheur@univ-eiffel.fr)

ZANNAD, Hédia

Professeure associée

NEOMA BS, France

[Hzn@neoma-bs.fr](mailto:Hzn@neoma-bs.fr)

### **Résumé**

Les personnes issues de minorités culturelles venues en France pour des raisons économiques (anciennes colonies), naviguent entre leur culture familiale (minoritaire) et la culture majoritaire. La double appartenance culturelle peut amener à vivre une perte de cohérence de soi et des tensions existentielles. Ces conflits identitaires sont démultipliés lorsque la culture minoritaire est socialement dominée, voire dévalorisée par la culture majoritaire. Cette recherche explore l'effet des zones de contacts inversées - c'est à dire des lieux où la domination culturelle s'inverse - sur la réduction de ces tensions. Une étude ethnographique dans des hammams en France et des études exploratoires dans des restaurants africains et lors d'un spectacle de hiphop, ont permis d'identifier trois stratégies de réduction des tensions identitaires dans ces espaces publics: 1. Une stratégie de valorisation de la culture minoritaire par une mise en scène de soi/nous ; 2. Une stratégie d'adaptation identitaire et de fluidité culturelle qui permet un dialogue entre soi/nous et l'autre ; 3. Une stratégie de revendication culturelle et de distanciation par rapport à la culture majoritaire qui conduit à un repli sur un safe house.

### **Mots clés**

Minorités, domination culturelle, zone de contacts inversés, multi-identité, tensions identitaires

## **1. Introduction**

Dans son livre, « Les identités meurtrières », Amin Maalouf nous interpelle sur les dangers de la catégorisation culturelle réductrice des individus à une appartenance simplifiée là où chacun d'entre nous porte en lui une complexité dépassant largement les limites imposées par une grille de lecture culturaliste stigmatisante. Sortir de cette approche pour appréhender la complexité des identités a été l'un des enjeux d'un certain nombre de travaux en sciences de gestion et notamment ceux dans le domaine de la consumer culture theory en marketing (Arnould et Thompson, 2006). Il s'agissait d'appréhender non pas les individus issus de l'immigration dans une lecture déterministe mais en examinant la construction identitaire à l'œuvre dans les situations de consommation. Dans cette perspective, c'est dans les expériences vécues que les individus se positionnent par leurs choix et expriment leur identité dans sa complexité. Ces travaux mettent en évidence les trajectoires personnelles et les différentes stratégies de construction identitaire où la consommation devient acte d'expression culturelle au même titre que d'autres choix symboliques. Ils soulignent que ces parcours sont soumis à des tensions, des difficultés, des rapports de domination (par exemple Ustuner et Holt, 2007). Certaines recherches identifient des dispositifs visant à accompagner les personnes ayant un bagage culturel « multiple » dans leur processus d'appropriation des codes socioculturels des sociétés dans lesquels ils vivent. Parmi les dispositifs identifiés, les auteurs soulignent le rôle de l'apprentissage de la langue, les codes sociaux et de consommation, l'accès au travail, la compréhension de l'administration, entre autres. Dans la lignée de ces travaux, des chercheurs explorent le rôle des espaces physiques dans la construction ou la négociation identitaire des individus ayant vécu des parcours migratoires ou issus de familles ayant immigré (par exemple les quartiers dits ethniques, Silhouette-Dercourt, 2014 ou les rayons alimentaires des supermarchés, Hadj Hmida, Regany, et Stamboli-Rodriguez, 2012). Ils identifient les rôles réparateurs, stigmatisant, exclusifs ou inclusifs de ces espaces. En complément de ces travaux nous proposons d'approfondir plus précisément le rôle des espaces physiques de consommation, associés à une culture minoritaire, dans la réduction des tensions identitaires pour les personnes maîtrisant les codes culturels de ces espaces.

## **2. Revue de littérature**

### **2.1. Groupes minoritaires et tensions existentielles**

Les travaux passés sur la construction identitaire des personnes biculturelles issues de la migration coloniale en France, montrent que celles-ci acquièrent les codes de la culture d'origine et de la culture d'accueil et qu'elles naviguent entre les deux en puisant les codes

selon la situation vécue (Askegaard et al, 2005 ; Oswald, 1999). Néanmoins, le balancement d'une culture à l'autre ne se fait pas de manière fluide et est souvent accompagné d'anxiété (Zouaghi et Béji-Bécheur, 2011). La double appartenance culturelle peut mener à une discontinuité identitaire et une perte de cohérence de soi, ce qui provoque des tensions existentielles. Selon Laperrière et al. (1992), les tensions sont de deux ordres : les tensions interne et les tensions externes. Les tensions internes sont vécues lors du passage du groupe primaire (famille, amis, etc.) qui propose un système culturel propre au groupe minoritaire, à des groupes secondaires (école, milieu professionnel, société en général) qui sont basés sur les codes culturels majoritaires. Ce passage est source de nombreuses tensions allant du simple malaise exprimable à des pathologies plus graves (Nathan, 1986). Les tensions externes quant à elles, sont provoquées par le jeu de pouvoir social entre les cultures minoritaires issues de la colonisation et la culture majoritaire dominante. Elles sont vécues lorsque le regard du groupe majoritaire sur la culture du groupe minoritaire est dévalorisant. Or, le refuge dans le groupe d'origine pour fuir le regard extérieur peu complaisant n'est pas toujours possible. Dans sa vie sociale, la personne biculturelle est conduite à se penser aussi comme membre de la société majoritaire.

## **2.2. De la zone de contact à la zone de contact inversée**

La rencontre entre minorité et majorité, c'est à dire entre les deux univers symboliques, évoque la notion de zone de contact que Pratt (1991) développe dans le domaine de l'apprentissage des langues et du métissage culturel. La zone de contact est un espace social où les cultures se rencontrent et parfois s'attaquent, dans un contexte de forte asymétrie de pouvoir. Les espaces sociaux comme l'école, l'entreprise, les espaces de consommation, etc., sont la plupart du temps soumis aux règles explicites et implicites de la culture majoritaire et les personnes biculturelles sont poussées à masquer leur deuxième identité pour s'intégrer. Dans ce contexte, pour apaiser les tensions existentielles, les personnes biculturelles se réfugient pour un temps dans un safe house qui constitue une zone de sécurité, de confort rétablissant l'équilibre émotionnel intérieur et permettant l'expression apaisée de l'identité (Pratt, 1992 ; 1991).

Notre programme de recherche pose la question de savoir s'il est possible de concevoir des lieux qui permettent de construire des liens positifs entre le soi, le nous et les autres, qui apaise les tensions. C'est ainsi que sur la base de travaux menés dans le cadre d'un programme de recherche antérieur (ANR-Ethnos), nous avons mis en évidence que dans certains espaces associés aux cultures minoritaires et fréquentés par des groupes diversifiés, les rapports de domination socioculturelle s'inversent. En cela, ils constituent des zones de contacts inversés,

enclave où la culture dominante est la culture minoritaire et la culture dominée, la culture majoritaire (Zouaghi et Béji-Bécheur, 2011). Une étude menée auprès de femmes d'origine tunisiennes dans un espace où les codes culturels sont fortement ancrés dans les origines, le hammam met en évidence que les tensions identitaires vécues se réduisent de manière significative dans cette zone de contact inversée. L'objectif de ce travail est d'aller plus avant et d'étudier d'autres zones de contacts inversés pour approfondir la compréhension des modes de réduction des tensions identitaires.

### **3. Design de la recherche**

L'objectif de cette étude est de comprendre comment les individus issus de minorités culturelles gèrent les tensions identitaires au sein de ces zones de contacts inversés. Elle s'inscrit dans une démarche ethnographique afin d'étudier à un niveau microsocial, les espaces comme cadres de référence de l'action, les interactions des individus dans ces espaces, et les stratégies mises en œuvre pour résoudre les tensions identitaires.

L'unité d'analyse porte sur les stratégies identitaires mises en œuvre par les acteurs dans les interactions avec l'espace, les objets et les personnes.

Nous avons sélectionné trois types d'espaces caractéristiques des principales cultures de migration en France qui constituent ainsi une étude multi-cas : Hammam pour le Maghreb, restaurant africain et maghrébin de la Goutte d'or -Paris 18<sup>e</sup>, spectacle de hip-hop à la Villette (culture musicale associée aux jeunes de banlieue issus de familles immigrées).

L'étude de cas du hammam s'est appuyée sur une collecte en deux temps : d'une part au domicile des informantes en menant un entretien visant à capter les habitudes de soin de la personne, et d'autre part des observations au hammam toujours accompagnées d'entretiens des personnes observées. Des photographies des lieux étudiés ont complété la collecte. Au total, quinze femmes ayant une connaissance approfondie de la culture tunisienne ont été interrogées (ce travail a donné lieu à une première publication que nous approfondissons dans ce papier). Cinq femmes de la culture majoritaire ont été également interrogées pour mieux comprendre l'inversion de la domination culturelle dans cet espace.

Les deux autres études de cas sont en cours de réalisation. La méthode de collecte des données s'appuie dans cette phase exploratoire principalement sur l'observation des espaces étudiés (prise de notes, photographies), puis quand cela est possible des entretiens informels sont menés. À ce stade un spectacle de hip-hop Golden Stage a été observé durant lequel de

nombreux spectateurs étaient des jeunes venant d'écoles de banlieue. Les observations ont permis de saisir les rapports entre ceux qui maîtrisaient les codes du hip hop sans être familiers du lieu et ceux qui étaient des familiers d'un lieu de spectacle de danse mais connaissaient mal la culture hip-hop. Bien évidemment, il y avait aussi des personnes cumulant la connaissance des deux milieux culturels ou au contraire des novices dans ces deux domaines. Les tensions identitaires ont été observées via les expressions de visage, les postures physiques, la participation ou non aux réactions du public, la gestuelle comme les applaudissements, ou les expressions orales. Quatre entretiens informels ont été réalisés (pris sur le vif à la sortie du spectacle).

L'étude des restaurants africains s'est déroulée dans deux restaurants du 18<sup>ème</sup>. Le premier est un restaurant de couscous, accessible en termes de prix qui se situe rue Marcadet.

Le second est un restaurant haïtien présent dans le quartier de la Goutte d'Or qui est « branché ». Ces terrains étant en cours nous n'avons à notre disposition que quelques notes d'observation collectées durant dix expériences de repas principalement dans le premier restaurant. Le second vient d'ouvrir et nous n'avons à ce jour que deux expériences d'observation.

La combinaison des observations et des entretiens informels offre un premier niveau d'appréhension du phénomène étudié.

Les données ont été analysées pour chacun des cas étudiés. Nous n'avons pas opéré une comparaison inter-cas mais cherché à enrichir la compréhension des stratégies de réduction des tensions identitaires à travers chacun des types d'espaces étudiés.

#### **4. Résultats préliminaires**

Les résultats montrent que les espaces étudiés (le hammam, le restaurant africain et le spectacle hip hop) ne sont pas uniquement des espaces de retour sur soi et sur sa culture car la présence de personnes ne connaissant pas les codes sociaux minoritaires et les découvrant, en font bien plus qu'un safe house. Il s'agit d'un espace de négociation identitaire, de dialogue et de rencontre avec l'autre. C'est ainsi que ces zones de contacts inversés constituent des lieux d'apaisement des tensions existentielles grâce à des stratégies que les minorités mettent en places dans leurs relations avec les personnes issues des groupes majoritaires présentes dans l'espace.

Les entretiens et les observations montrent l'existence de trois stratégies de réduction des tensions identitaires dans les zones de contact inversées.

#### **4.1 Stratégie de valorisation de la culture minoritaire : mise en scène de soi/nous**

Certains informants utilisent le renversement du rapport de force culturel dans la zone de contact inversé pour maintenir une image positive de leur culture minoritaire. Ils sont détenteurs du savoir (savoir-être et savoir-faire) et très conscients de leur pouvoir, ils aident les non-initiés à comprendre les codes et à naviguer dans le lieu. Cette stratégie suppose une adaptation des discours à propos des pratiques minoritaires en des termes qui soient compréhensibles par les personnes issues de la culture majoritaire. Les informants utilisent les codes culturels de l'autre pour valoriser leur propre culture. Pour cela un travail d'identification à l'autre est nécessaire. Cette identification est d'autant plus facile, qu'ils ont vécu la même situation de découverte culturelle lors de leur arrivée en France ou lors de leur premier contact avec des personnes de la culture majoritaire. S'ils ont été eux-mêmes guidés dans le cheminement à travers la culture majoritaire, ils ont tendance à choisir cette stratégie pour aider à leur tour les non-initiés.

#### **4.2 Stratégie d'adaptation identitaire et fluidité culturelle : dialogue entre soi/nous et l'autre**

Certains informants réduisent leurs tensions identitaires en naviguant entre les références des deux cultures (minoritaire et majoritaire) en fonction des situations et des interactions vécues. Ils circulent de manière assez fluide dans les identifications. C'est la bonne connaissance des deux cultures qui leur permet d'utiliser les ressources culturelles à disposition de manière adaptée. Cette stratégie est celle qui permet le plus l'hybridation des pratiques et le dialogue entre les groupes culturels. Cette stratégie rappelle la notion de *swapping* de Oswald (1999). Mais l'analyse des discours et les observations permettent de comprendre que les informants, ne font pas que balancer d'une culture à l'autre mais ils apportent avec eux des éléments culturels d'un univers à l'autre. Ils dépassent à leur échelle le sentiment d'affrontement des systèmes culturels.

#### **4.3 Stratégie de revendication culturelle et distanciation par rapport à la culture majoritaire : se refermer sur un safe House**

Une dernière stratégie est mise en œuvre par quelques informants qui revendiquent le respect strict des traditions et n'autorisent pas les dévoiements des règles même si elles sont tacites. Ces personnes tentent de résoudre les tensions identitaires en rigidifiant leur position et considère les zones de contacts inversés comme des *safe houses* où il est possible de revivifier



les identités d'origine et pour cela les codes traditionnels doivent être préservés. Ces stratégies sont souvent mises en œuvre par les personnes ayant une connaissance limitée de la culture dominante et ne peuvent donc y faire facilement référence. Ce processus identificatoire est proche de ce que Hall (1996) décrit dans la mise à distance de la culture majoritaire et de la centration sur le groupe d'origine. C'est une manière de reprendre le pouvoir sur la définition de soi/nous par rapport à eux à travers la délimitation d'une frontière culturelle dans un espace précis.

## 5. Conclusion

Le rôle de l'espace dans les analyses sur l'individuation et la cohésion sociale a longtemps été ignoré. À titre d'exemple, la théorie de la socialisation de Durkheim ou la sociologie bourdieusienne lui accordent une place de second rang ou équivoque (Cayouette-Remblière et al, 2019). Cette communication permet d'envisager l'espace public – du moins, ceux où le contact entre la majorité et les minorités est inversé- comme lieu de cohésion sociale et, surtout, de réduction des tensions identitaires chez les immigrés en France. En effet, même si le modèle d'acculturation français est celui de l'assimilation codes culturels (Berry,1992), ces derniers n'effacent pas l'identité première des minorités mais interagissent avec eux. Et lorsque cette identité est stigmatisée, comme c'est parfois le cas pour les populations issues du Maghreb et de l'Afrique sub-saharienne, les espaces-refuge investigués dans cette communication - hammam, restaurant et spectacle de danse- leur donnent l'occasion d'annihiler, pour un temps, les stéréotypes négatifs associés à leur identité et leur sentiment de « déracinement ». En leur permettant de reprendre contact avec leurs racines et de jouer un rôle valorisant de « guide » auprès des personnes initiés à leurs coutumes, ces espaces accroissent leur estime de soi et leur bien-être psychologique, au moins le temps d'une pause récréative, très sérieuse dans ses effets. Ils ont le potentiel de réparer ce que Berger (2013) ou Yakushko et Christer (2005) décrivent comme un « stress d'acculturation », une perte de confiance en soi, une surcharge cognitive et un sentiment d'incapacité à fonctionner de façon compétente dans la nouvelle culture.

D'autres prolongements de cette communication, tant théoriques qu'empiriques, pourraient être envisagés, tels que l'appréhension de ces espaces de contact inversés comme espaces d'inclusion des diversités d'origines ethniques et culturelles, comme espaces transitionnels, au sens de Winnicott, c'est-à-dire comme « troisième aire » se situant entre la réalité extérieure et

la réalité interne, comme espaces psychiques et corporels de retour à soi, ou encore, comme espaces de renversement de la perception « eux-nous » du monde social.

Ce travail se poursuit et nous envisageons d'approfondir les observations en nous appuyant sur le cadre d'analyse de Goffman (Rouleau et Cloutier, 2012). En effet ces premiers résultats mettent en évidence les jeux d'acteurs structurés par les espaces et leur matérialité. En outre, approfondir la compréhension du rôle de ces dispositifs spatiaux ouvre des perspectives de recommandations auprès des pouvoirs publics ou des entreprises pour renforcer les relations interculturelles apaisées et une diversité acceptée.

### Références Bibliographiques

Arnould, E.J. & Thompson, C.J. (2005), Consumer Culture Theory (CCT): Twenty years of research, *Journal of Consumer Research*, 31, 4, 868-882.

Arnould, E.J., Price, L.L. & Moisio, R. (2006). Making contexts matter: Selecting research contexts for theoretical insights, *Handbook of Qualitative Research Methods in Marketing*, éd. R.W. Belk, Cheltenham – Northampton, Edward Elgar Publishing, 106-125.

Askegaard, S., Arnould, E.J. & Kjeldgaard, D. (2005), Postassimilationist ethnic consumer research: *Qualifications and extensions*, *Journal of Consumer Research*, 32, 1, 160-170.

Berger, R. (2013). *Immigrant women tell their stories*: Routledge.

Berry, J. W. (1992). Acculturation and adaptation in a new society. *International Migration*, 30(s1), 69-85.

Cayouette-Remblière, J., Lion, G. & Rivière, C. (2019). Socialisations par l'espace, socialisations à l'espace : Les dimensions spatiales de la (trans)formation des individus. *Sociétés contemporaines*, 115, 5-31.

Hadj Hmida, M., Regany, F. & C. Stamboli-Rodriguez (2012), 'Le secteur alimentaire en France à la rencontre de l'ethnicité', in Beji Becheur, A. and N. Ozcaglar Toulouse (eds), *L'ethnicité, fabrique du marketing*, Caen, Editions EMS,

Laperrière, A., Compère, L., D'khissy, M., Dolce, R., Fleurant N. & Vendette M. (1992), Relations ethniques et tensions identitaires en contexte pluriculturel, *Santé mentale au Québec*, 17, 2, 133-156.

Nathan, R. (1986), *La folie des autres. Traité d'ethnopsychiatrie des autres*, Dunod, Paris.

- Oswald, L.R. (1999), Cultural swapping: Consumption and the ethnogenesis of middle-class Haitian immigrants, *Journal of Consumer Research*, 25, 4, 303-318.
- Özçağlar-Toulouse, N., Béji-Bécheur, A., Fosse-Gomez, MH., Herbert, M. & Zouaghi, S (2009). *Ethnicity in the Study of the Consumer: an Overview, Recherche et Applications en Marketing*, 24(4): 57-76.
- Pratt, M.L. (1991). Arts of the contact zone, *Profession*, 91, 33-40.
- Pratt, M.L. (1992). *Imperial Eyes: Travel Writing and Transculturation*, Londres – New York, Routledge.
- Rouleau, L., & Cloutier, C. (2012). *Erving Goffman L'observateur du quotidien. Les grands inspireurs de la théorie des organisations-Tome 1*, Editions EMS, 155.
- Silhouette-Dercourt, V. (2014). Les quartiers africains de Paris comme lieux d'inclusion et d'exclusion par la consommation, *Hommes et Migrations*, n° 1308, décembre, p. 97-103.
- Üstüner, T. & Holt, D.B. (2007). Dominated consumer acculturation: The social construction of poor migrant women's consumer identity projects in a Turkish squatter, *Journal of Consumer Research*, 34, 1, 41-56.
- Yakushko, O., & Chronister, K. M. (2005). Immigrant women and counseling: The invisible others. *Journal of Counseling and Development JCD*, 83(3), 292.
- Zouaghi, S. & Béji-Bécheur, A. (2011). Hammam, soins du corps et soins de soi : espace ethnique et réduction des tensions identitaires, *Perspectives culturelles de la consommation*, vol. n°1, 79-108.