



**HAL**  
open science

# Les facteurs d'inclusion et d'exclusion des personnes issues de territoires en difficulté : le cas de trois PME localisées en Seine-Saint-Denis.

Hacène Laïchour

► **To cite this version:**

Hacène Laïchour. Les facteurs d'inclusion et d'exclusion des personnes issues de territoires en difficulté : le cas de trois PME localisées en Seine-Saint-Denis.. Gestion et management. Université Paris sciences et lettres, 2020. Français. NNT : 2020UPSLD047 . tel-03644990

**HAL Id: tel-03644990**

**<https://theses.hal.science/tel-03644990>**

Submitted on 19 Apr 2022

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



**THÈSE DE DOCTORAT**

**DE L'UNIVERSITÉ PSL**

Préparée à l'Université Paris-Dauphine, P.S.L.

**Les facteurs d'inclusion et d'exclusion professionnelles de  
personnes issues de territoires français en difficulté :  
le cas de trois PME localisées en Seine-Saint-Denis.**

**Soutenue par**

Hacène LAÏCHOUR.

Présentée et soutenue publiquement le  
02 Juin 2020

**Ecole doctorale n° ED 543**

**Ecole doctorale SDOSE**

**Spécialité**

**Sciences de Gestion.**

**Composition du jury :**

**Présidente :**

Frédérique DÉJEAN

Professeure des universités, Université Paris Dauphine, P.S.L.

**Rapporteurs :**

Monsieur Christian DEFÉLIX

Professeur des universités et Directeur de l'Institut d'Administration des  
Entreprises de Grenoble.

Madame Isabelle BARTH

Professeure des universités et Directrice de l'INSEEC Business School.

**Suffragants :**

Monsieur Jean-Marie PERETTI Professeur, ESSEC Business School.

Monsieur Jean-Pierre SEGAL

Chargé de recherche CNRS, Université Paris Dauphine, P.S.L.

Madame Corinne VERCHER-CHAPTAL

Professeure des universités, Université Paris 13 Sorbonne Cité.

**Directeur de thèse :**

Monsieur Jean François CHANLAT

Professeur des universités, Université Paris Dauphine, P.S.L.



« L'université n'entend donner aucune approbation ni improbation aux opinions émises dans cette thèse : ces opinions doivent être considérées comme propres à leur auteur. »

*À ceux et celles qui sont partis, mais qui resteront pour toujours gravés dans ma mémoire et mon cœur : mon père, ma grand-mère et ma tante.*  
*À ceux avec qui j'ai partagé mes joies et mes peines : certains membres de ma famille qui se reconnaîtront.*

## **Remerciements.**

L'aboutissement de cette thèse n'aurait guère pu voir le jour sans l'implication d'un certain nombre de personnes appartenant au corps universitaire et ou au monde de l'entreprise, à commencer par mon directeur de thèse, Monsieur Jean-François CHANLAT, Professeur émérite de l'Université Paris-Dauphine P.S.L., que je tiens ainsi à remercier en premier lieu ; ce dernier m'ayant en effet donné la chance d'entreprendre un tel projet, et offert tous les moyens pour le mener à bien, à la fois sur le plan financier, psychologique et cognitif ; Sur le plan financier, j'ai bénéficié, tout au long de la réalisation de cette thèse, d'un financement de la « Chaire Management, Diversités et Cohésion Sociale », lequel m'a permis d'y consacrer l'intégralité de mon temps ; ce qui m'a ainsi grandement aidé à surmonter les difficultés d'ordre personnel et empirique auxquelles j'ai été confronté au cours de ma recherche ; sur le plan psychologique ensuite, j'ai joui d'un soutien et d'une confiance sans faille, qui m'ont non seulement permis de dépasser mes craintes, mais aussi, de profiter d'une certaine flexibilité intellectuelle dans la réalisation de cette thèse ; sur le plan cognitif enfin, les nombreux conseils, qui m'ont été donnés à la fois sur le plan théorique, empirique et syntaxique, m'ont amené à finaliser une telle réflexion. D'autres chercheurs, que je souhaite également remercier, y ont aussi contribué à leur manière : Madame Martine LE BOULAIRE, Consultante chez MLB Consulting et Secrétaire Générale chez Cercle de l'Innovation et du Management de l'Expertise-CIME-, en m'ayant aidé dans la recherche d'un terrain d'étude ; les membres de mon comité de suivi de thèse, Messieurs Serge PERROT et Jean Pierre SEGAL, Professeur des universités et Chargé de recherche à l'Université Paris Dauphine P.S.L, en m'ayant guidé dans la construction de mes questions de recherche, et orienté de telle manière à analyser plus finement l'un de ses axes ; Mesdames Frédérique DÉJEAN et Stéphanie DAMERON et Monsieur David ABONNEAU, Professeure des universités à l'Université Paris Dauphine P.S.L., Professeure et Rectrice de l'Académie d'Amiens, et Maître de Conférence au sein de ladite Université, Monsieur Jean-Marie PERETTI, Professeur à l'ESSEC, Madame Bruna-Maria GIUSEPPINA, Professeure et Directrice de l'IPAG Business School, Mesdames Asma KLAÏ et Nour KANAAN et Madame Amanda ALVES et Monsieur Damien

AIMAR, Doctorantes et Docteurs à/de l'Université Paris-Dauphine P.S.L., en m'ayant soutenu moralement voire intellectuellement, en soulignant la pertinence de ma recherche, voire en évaluant un de ses axes, voire encore en me guidant dans le choix de certains de ses éléments théoriques clés.

Par ailleurs, je tiens à témoigner ma vive reconnaissance à l'endroit des dirigeants des entreprises A, B et C et de leurs salariés, et de deux salariés travaillant chacun dans l'*Association Passerelle Seine-Saint-Denis* et l'*École de la Seconde Chance* ; si, en m'ayant permis de réaliser ma recherche doctorale au sein de leur entreprise, tout en m'ayant offert de leur temps pour un entretien physique, ces dirigeants d'entreprise ont en effet joué un rôle salvateur dans la poursuite d'une telle recherche, les interviews, accordées par les autres parties-prenantes, m'ont en outre permis de l'enrichir.

Je tiens aussi à témoigner ma sincère gratitude à Madame Florence PARENT et Monsieur Hacène BOUDJEMA, Responsable au Campus Dauphine-La Défense et Directrice des études du master Finance et Gestionnaire financier M&O à l'Université Paris-Dauphine P.S.L., lesquels ont toujours été présents pour m'aider à surmonter des soucis administratifs très embarrassants durant la réalisation de cette thèse.

Mes remerciements s'adressent également aux professeurs m'ayant fait l'honneur de participer à l'évaluation de ma thèse de Doctorat et à la soutenance de celle-ci : Madame Frédérique DÉJEAN, ayant accepté de présider cette soutenance ; Monsieur Christian DEFÉLIX et Madame Isabelle BARTH, Professeur des universités et Directeur de l'Institut d'Administration des Entreprises de Grenoble et Professeure des universités et Directrice générale d'INSEEC Business School, ayant consenti à être les rapporteurs de cette recherche ; Messieurs Jean-Marie PERETTI et Jean-Pierre SEGAL et Madame Corinne VERCHER-CHAPTAL, Professeur, ESSEC Business School, Chargé de recherche CNRS, Université Paris Dauphine P.S.L, et Professeure des universités, Université Paris 13, Sorbonne Paris Cité, ayant agréé d'en être les suffragants.

La réalisation de cette thèse n'aurait enfin pas été possible sans l'implication d'un certain nombre de proches ; si certains m'ont en effet (toujours) encouragé et ou motivé à poursuivre un tel projet, et ou soutenu dans les moments compliqués ayant ponctué celui-ci - mes beaux-parents, Larbi MOKDAD et Baya MOKDAD, certains de mes oncles maternels, Slimane HOUALI, Abdelkader HOUALI et Mouloud HOUALI, certains membres de la famille CHENDER, Zohra et Lounis, mes cousins Bélaïd HOUALI et Kévin HAOUALI, mes cousines Djouher HOUALI et Leaticia

HAOULI, et mes copains/amis Anaïs MOKDAD, Ouiza MEGHALET, Ghenima KHALEF, Melha KHALEF, Yasmine KHALEF, Badr LAKHIARI, Kévin KERTECHIAN et Karim BELKHIRI -, d'autres ont toujours été à mes côtés ; je tiens ainsi, à travers ces quelques mots, les en remercier tout particulièrement :

Les deux femmes de ma vie :

Ma mère ; Tu as toujours été une mère attentionnée et soucieuse du bien-être de tes enfants. Bien que tu n'aies pas eu la chance de jouir des bienfaits de l'instruction scolaire, tu nous as toujours inculqués l'importance des études, à la fois sur le plan intellectuel et professionnel ; c'est ainsi que tu t'es impliquée, à ta façon, à nous encourager à ce que nous en fassions, et le plus loin possible ; et ce, en te réveillant le matin pour aller nous réveiller par peur que nous arrivions en retard à l'école ; en nous concoctant au quotidien des petits plats savoureux ; en n'hésitant pas, durant la rude épreuve des examens, à passer des nuits blanches avec moi par peur que je m'endorme. Conscient de tes sacrifices et de la joie que peut susciter la réussite universitaire et professionnelle de tes enfants, j'ai alors tenté, du mieux que je pouvais, de gravir, pas à pas, les échelons universitaires, jusqu'à en arriver, comme je te l'avais promis, au Doctorat ; étant sur le point de clore cette épopée, au moment où j'écris ces quelques mots, je me l'anguille déjà de voir tes yeux briller au moment de l'obtention potentielle de mon titre de Docteur. Un tel titre récompensera ainsi, modestement soit-il, l'amour que je te porte, la confiance que tu m'as accordée, et les efforts que tu as investis dans mon éducation ;

et Ma femme ; Tu as toujours été à mes côtés pour m'encourager et m'aider, du mieux que tu pouvais, à réaliser cette recherche doctorale. En effet, tu n'as pas hésité à te priver des plaisirs qu'une jeune femme mariée peut manifester durant ses premières années de mariage ; tu m'as toujours cajolé et concocté de bons et copieux plats ; tu n'as cessé de m'aider, du mieux que tu pouvais, à concilier une telle recherche et la gestion d'imprévus de la vie ; tu as toujours été à mon écoute et présente lorsque je fus sur le point d'abandonner un tel projet. Arrivant presque au bout de ce parcours initiatique auquel doit passer tout futur chercheur, j'imagine, à l'instant où je te rends cet hommage, à quel point tu es pressée que cette rude épreuve se termine. Pour ma part, celle-ci m'a permis de me conforter dans l'idée que tu es la femme que je cherchais ; celle de ma vie ; c'est ainsi que j'espère, dans les jours qui succéderont l'officialisation de mon titre de docteur, te montrer davantage cela, en étant à la hauteur des « sacrifices » que tu as faits ;

Ma tante Ouiza HOUALI ; Tu as fait, pour le petit cercle des LAÏCHOUR, ce que quiconque n'a fait dans la famille, à la fois sur le plan économique, administratif et psychologique ; ce qui nous a ainsi permis, à mon frère et à moi, de poursuivre tranquillement notre scolarité, sans avoir à nous soucier de nos problèmes personnels. Tout comme ma mère, tu t'es toujours souciee de celle-là, tout en cherchant à t'y investir du mieux que tu le pouvais. Tu m'as d'ailleurs été d'un grand secours à la fin de ma licence, en me permettant de trouver un stage à la hauteur de mes attentes. Enfin, tu n'as de cesse chercher à savoir où j'en étais dans l'avancement de ma thèse ; au moment je te rends ce bref hommage, je suis d'ailleurs sur le point de la clore ; je te donne ainsi rendez-vous à la soutenance de celle-ci, et après, afin que nous fêtions tous ensemble un tel événement !

Enfin, Mes deux frères :

Brahim LAÏCHOUR ; Tu as longtemps été un exemple, à la fois sur le plan éducatif et universitaire ; tu m'as en effet non seulement encouragé, tout comme notre mère, à faire des études, mais aussi, très souvent accompagné et guidé dans cette voie ; j'ai ensuite pris mon envol, en gravissant tour à tour les échelons universitaires, jusqu'à en arriver au Doctorat ; mais sans t'avoir eu comme référence, j'aurais probablement pris une trajectoire différente de celle que j'ai suivie jusqu'ici. Le soutien, que tu m'as apporté lors de l'organisation d'un événement clé dans ma vie, m'a en plus aidé, à cet instant précis, à poursuivre une telle recherche universitaire ;

Yanisse DJENANNE ; quant à Toi, tu as également grandement contribué, à ta manière, à mon ascension scolaire et universitaire ; Tu as en effet toujours été à mon écoute ; tu m'as toujours aidé à prendre confiance en moi ; tu m'as incité à voyager et à découvrir de nouveaux horizons ; tu n'as jamais hésité à m'apporter des idées pouvant nourrir ma thèse. Ta générosité et ta fidélité à mon endroit m'ont ainsi montré une chose : si les liens du sang définissent la forme biologique d'une « fraternité », les actes permettent, quant à eux, d'en définir sa forme « sincère » et sa forme « durable ».

Je vous donne rendez-vous, à vous deux-aussi mes deux frères, à la soutenance de cette thèse, qui je l'espère sera glorieuse, et verra se succéder plus de moments passés ensemble ; le temps perdu, à l'issue de la réalisation de cette dernière, nous ayant en effet empêché de faire cela.

**Les facteurs d'inclusion et d'exclusion professionnelles de personnes issues de territoires français en difficulté : le cas de trois PME localisées en Seine-Saint-Denis.**

*« La banlieue est un paysage qui a de la gueule, il y a des perspectives, des lignes de fuite. L'œil a de quoi être nourri. » (Jolivet, P., Figaro, 08 avril 2015).*

*« On dit le malaise des banlieues. Mais si c'étaient les banlieues, le malaise » (Peroni, 2004, Les carnets d'un malfaisant).*

## Plan de la thèse.

<b>Introduction générale.....</b>	<b>15</b>
<b>Partie 1 : Analyse de la littérature.....</b>	<b>30</b>
<b>Chapitre 1 : De la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) aux particularités de l'engagement socialement responsable au sein d'une PME.....</b>	<b>33</b>
<b>Section 1 : Définitions et conceptions théoriques de la RSE.....</b>	<b>33</b>
1.1. Une approche socio-historique du concept de RSE.....	33
1.1.1. La RSE à l'état embryonnaire (1900-1950) .....	34
1.1.2. La naissance du concept de RSE (1950-1960) .....	35
1.1.3. L'affirmation d'une conception Bowenienne de la RSE (1960-1970).....	36
1.1.4. L'élargissement du périmètre des responsabilités (1980-1990).....	39
1.1.5. Début des années 2000 : l'institutionnalisation croissante de la RSE.....	41
1.2. Les principales approches théoriques de la RSE.....	47
1.2.1. L'approche libérale de la RSE.....	48
1.2.2. L'approche contractualiste de la RSE.....	59
1.2.3. L'approche néo-institutionnelle de la RSE.....	64
<b>Section 2 : Les particularités de la GRH et de la responsabilité sociale dans les PME.....</b>	<b>77</b>
2.1. Définitions du concept de PME.....	77
2.2. L'importance de la conception du dirigeant d'entreprise et de l'environnement (interne et externe) d'une PME en matière de GRH et de RSE.....	78
2.2.1. La conception de la GRH du dirigeant d'entreprise.....	78
2.2.2. L'environnement interne d'une PME.....	80
2.2.3. L'environnement externe d'une PME.....	84
2.3. Les différentes postures adoptées par les PME en matière de responsabilité sociale.....	86
<b>Chapitre 2 : De la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) à la gestion de la diversité : définitions, enjeux, processus et pratiques.....</b>	<b>97</b>
<b>Section 1 : Origines et définitions de la gestion de la diversité.....</b>	<b>98</b>
1.1. Émergence du concept de diversité.....	98
1.1.1. Les fondements socio-historiques du concept de diversité.....	98
1.1.2. L'émergence du concept de diversité en France.....	101
1.2. De la « diversité » à la « culture organisationnelle » .....	109
1.2.1. Le concept de « diversité » .....	109
1.2.2. Le concept de gestion de la diversité.....	113

1.2.3. De la « gestion de la diversité » à la « culture organisationnelle » .....	118
<b>Section 2 : Les enjeux, les acteurs et les pratiques sous-jacents à une politique menée en matière de gestion de la diversité.....</b>	<b>130</b>
2.1. Les enjeux de la gestion de la diversité.....	130
2.1.1. Les enjeux marketings de la gestion de la diversité.....	130
2.1.2. Les enjeux socio-économiques de la gestion de la diversité.....	131
2.2. L'adoption d'une « politique diversité » : de l'implication d'une multiplicité d'acteurs à son inscription dans la culture organisationnelle.....	134
2.2.1. Les différentes phases d'une démarche menée en matière de gestion de la diversité.....	135
2.2.2. L'adoption d'une démarche diversité dans une entreprise de taille moyenne.....	140
2.3. L'influence d'une politique « diversité » sur la GRH d'une organisation.....	141
<b>Chapitre 3 : De la socialisation à la socialisation organisationnelle : un rappel synthétique.....</b>	<b>147</b>
<b>Section 1 : De la socialisation à la socialisation professionnelle.....</b>	<b>149</b>
1.1. Les principales conceptions de la socialisation.....	149
1.1.1. La conception holiste de la socialisation.....	149
1.1.2. La conception individualiste de la socialisation.....	158
1.1.3. La conception interactionniste de la socialisation.....	160
1.1.4. Le dépassement holisme/individualisme : l'approche de F. Dubet et D. Martuccelli.....	164
1.2. La socialisation professionnelle.....	166
1.2.1. Le concept de socialisation professionnelle.....	167
1.2.2. La socialisation professionnelle : un processus.....	168
1.2.3. Les modèles de l'identité au travail.....	169
<b>Section 2 : La socialisation organisationnelle.....</b>	<b>174</b>
2.1. Le caractère polysémique du concept de socialisation organisationnelle.....	175
2.2. La socialisation organisationnelle : un processus dynamique.....	182
2.3. Les pratiques de socialisation en contexte organisationnel.....	186
2.3.1. Les pratiques de socialisation organisationnelle.....	186
2.3.2. Les comportements proactifs de socialisation. ....	191
2.3.3. La socialisation organisationnelle : un processus d'adaptation mutuelle.....	196
2.4. Les conséquences professionnelles et organisationnelles de la socialisation organisationnelle et/ou de ses pratiques.....	206
2.4.1. La socialisation organisationnelle.....	206
2.4.2. Les pratiques de socialisation organisationnelle.....	207
2.4.3. Les comportements proactifs de socialisation.....	209
<b>Chapitre 4 : Du territoire aux territoires en difficulté : des sciences sociales aux sciences de gestion.....</b>	<b>214</b>
<b>Section 1 : La notion de territoire.....</b>	<b>216</b>
1.1. Le caractère multidimensionnel du concept de territoire.....	218
1.1.1. Le territoire vu par les géographes.....	218

1.1.2. Le territoire vu par les économistes.....	221
1.2. Le territoire comme objet de gestion.....	223
<b>Section 2 : La territorialisation des territoires en difficulté.....</b>	<b>226</b>
2.1. Tentatives de définition du concept de territoires en difficulté.....	229
2.2. Les territoires de la politique de la ville.....	235
2.2.1. Le développement urbain des territoires en difficulté.....	236
2.2.2. Le développement social des territoires en difficulté.....	237
2.2.3. Le développement économique des territoires en difficulté.....	238
2.3. L'échec de la territorialisation de la politique de la ville au sein des territoires en difficulté.....	247
2.3.1. La ségrégation urbaine des territoires en difficulté.....	244
2.3.2. L'homogénéité sociale induit un niveau d'éducation faible au sein des territoires en difficulté.....	245
2.3.3. Un taux de chômage et de pauvreté significatifs au sein des territoires en difficulté.....	248
2.4. L'inclusion professionnelle des personnes issues de ces territoires en difficulté : un état des lieux.....	251
2.4.1. Le recrutement des personnes issues de ces zones urbaines.....	252
2.4.2. L'intégration des salariés issus de ces zones urbaines.....	255
<b>Conclusion de la Partie 1.....</b>	<b>263</b>
<b>Partie 2 : Épistémologie, méthodologie, analyse des données et discussion des résultats.....</b>	<b>264</b>
<b>Chapitre 5 : Posture épistémologique, méthodologie, phénoménologie de l'environnement (externe et interne) des entreprises étudiées et analyse des données.....</b>	<b>265</b>
<b>Section 1 : Épistémologie, démarche scientifique et méthodologie.....</b>	<b>267</b>
1.1. Une recherche d'essence interprétativiste.....	268
1.2. Une démarche empirique de type abductive.....	270
1.3. Le choix d'une méthodologie d'ordre qualitatif.....	272
1.3.1. Justification du choix d'une méthodologie d'ordre qualificatif.....	272
1.3.2. Les méthodes qualitatives mobilisées lors de notre recherche.....	274
<b>Section 2 : Environnement externe des entreprises étudiées, et profil psychosociologique des dirigeants à la tête de ces dernières.....</b>	<b>311</b>
2.1. L'environnement externe des entreprises étudiées.....	312
2.1.1. Les caractéristiques propres du secteur d'activité des entreprises étudiées.....	312
2.1.2. Paysage socio-économique du site d'implantation des entreprises étudiées.....	328
2.2. Le rôle joué par les dirigeants d'entreprise dans l'inclusion de personnes issues de territoires dits en difficulté.....	334
2.2.1. Le parcours personnel des dirigeants d'entreprise.....	334
2.2.2. Les valeurs morales des dirigeants d'entreprise.....	335

<b>Section 3 : L'analyse de données empiriques.....</b>	<b>340</b>
3.1. L'unité de codage.....	341
3.2. Les différentes formes de codage mobilisées.....	342
<b>Chapitre 6 : Le recrutement ou le non recrutement de personnes issues de territoires en difficulté : un processus de légitimation organisationnelle.....</b>	<b>358</b>
<b>Section 1 : De la recherche à l'obtention de légitimité pragmatique.....</b>	<b>360</b>
1.1. Les sources de légitimation organisationnelle pragmatique.....	361
1.1.1. Une stratégie d'adaptation aux demandes de l'environnement.....	361
1.1.2. Une stratégie de création de légitimité.....	366
1.1.3. Une stratégie de manipulation des demandes de l'environnement.....	366
1.2. Les bénéfices économiques justifiant le recrutement des personnes issues des territoires dits en difficulté.....	367
<b>Section 2 : De la recherche ou non recherche de légitimité morale à l'obtention d'une telle légitimité.....</b>	<b>370</b>
2.1. De la recherche à la non recherche de légitimité morale.....	371
2.1.1. Une stratégie d'adaptation aux valeurs de l'environnement.....	371
2.1.2. Une stratégie de création de légitimité.....	379
2.1.3. Une stratégie de manipulation des valeurs de l'environnement.....	380
2.1.4. Une stratégie de non prise en compte des valeurs de l'environnement.....	380
2.2. Les sources de légitimité morale.....	383
2.2.1. Du site d'implantation d'une entreprise au sein d'un territoire dit en difficulté, à la création d'emplois au sein de ce territoire.....	383
2.2.2. Le rôle joué par des parties-prenantes externes dans la reconnaissance sociale de l'entreprise.....	386
<b>Section 3 : De la recherche ou non recherche de légitimité cognitive à l'obtention d'une telle légitimité.....</b>	<b>389</b>
3.1. De la recherche de légitimité cognitive à la non recherche d'une telle légitimité.....	389
3.1.1. L'adoption d'une stratégie d'adaptation à des modèles culturels dominants.....	389
3.1.2. Une stratégie d'évitement de certains modèles culturels dominants.....	397
3.1.3. Une stratégie de non-prise en compte de certains modèles culturels dominants.....	398
3.2. Les sources de légitimité cognitive.....	400
<b>Chapitre 7 : L'intégration de personnes issues de territoires en difficulté : un processus d'adaptation mutuelle.....</b>	<b>407</b>
<b>Section 1 : Les besoins de personnes issues de territoires dits en difficulté auprès de leur entreprise.....</b>	<b>408</b>
1.1. Adéquation entre les valeurs éthiques de personnes issues de territoires dits en difficulté et celles de l'entreprise.....	408
1.1.1. L'adhésion de personnes issues de territoires dits en difficulté à la politique de recrutement menée par leur entreprise respective en faveur des jeunes issus de ces mêmes territoires.....	408
1.1.2. La dimension non-négociable propre au besoin d'évoluer dans une entreprise	

menant une politique de recrutement à l'endroit des jeunes issus des « quartiers ».....	409
1.2. Un besoin de soutien organisationnel.....	410
1.2.1. La forme non-négociable propre au besoin de soutien.....	411
1.2.2. La dimension secondaire relative au besoin de soutien.....	426
1.3. Un besoin de proximité et ou de diversité culturelle(s).....	429
1.3.1. La dimension non-négociable propre au besoin/à l'existence d'une proximité culturelle.....	429
1.3.2. La dimension non-négociable propre au besoin/à l'existence d'une diversité culturelle.....	431
1.4. Un besoin de respect de l'identité statutaire et ou culturelle.....	433
1.4.1. La dimension non-négociable relative au besoin de respect de l'identité statutaire.....	433
1.4.2. Un besoin de respect de l'identité culturelle.....	435
1.5. Un besoin de conciliation vie privée et vie professionnelle.....	440
1.5.1. L'adaptation du gestionnaire aux contraintes d'ordre matériel.....	440
1.5.2. L'adaptation du gestionnaire aux contraintes d'ordre immatériel.....	444
1.6. Un besoin de sens.....	446
1.6.1. La dimension non-négociable propre au besoin de sens.....	447
1.6.2. La dimension négociable relative au besoin de sens : le métier, une contrainte sociale pour gagner un salaire.....	453
1.7. Un besoin financier.....	454
1.7.1. La dimension non-négociable propre aux prétentions salariales.....	454
1.7.2. La dimension non-négociable propre aux prétentions salariales extra-professionnelles : d'une situation d'assistanat à une situation de délinquance.....	459
1.8. Un besoin d'évolution professionnelle.....	461
1.8.1. La dimension non-négociable propre au besoin d'évolution professionnelle.....	461
1.8.2. La dimension secondaire relative au besoin d'évolution professionnelle.....	467
<b>Section 2 : Les attentes exprimées par les entreprises.....</b>	<b>469</b>
2.1. Les attentes explicites manifestées par les entreprises.....	469
2.1.1. La dimension non-négociable propre à l'attente de performance économique, de savoir-faire et de savoir-être.....	469
2.1.2. La dimension négociable propre à l'attente de savoir-être.....	475
2.1.3. Les attentes secondaires qu'expriment les acteurs organisationnels.....	480
2.2. Les attentes implicites de l'entreprise.....	484
<b>Chapitre 8 : Le recrutement et l'intégration de personnes issues de territoires en difficulté : une discussion.....</b>	<b>490</b>
<b>Section 1 : Discussion autour des facteurs favorisant et freinant le recrutement des personnes issues des territoires dits en difficulté.....</b>	<b>490</b>
1.1. De la recherche à l'obtention de légitimité pragmatique.....	491
1.1.1. Les facteurs de légitimation pragmatique.....	491
1.1.2. Les indicateurs organisationnels permettant d'apprécier les bien-faits organisationnels relatifs à l'adoption d'une telle politique de recrutement.....	494
1.2. De la recherche ou non recherche à l'obtention de légitimité morale.....	496
1.2.1. De la recherche à la non recherche de légitimité morale.....	497
1.2.2. Les sources de la légitimité morale.....	501

1.3. De la recherche ou non recherche à l'obtention de légitimité cognitive.....	505
1.3.1. De la recherche à la non recherche de légitimité cognitive.....	505
1.3.2. Les sources de légitimité cognitive.....	508
<b>Section 2 : Discussion autour du processus d'intégration des personnes issues de ces territoires.....</b>	<b>512</b>
2.1. Les besoins des personnes issues de ces territoires.....	512
2.1.1. Un besoin d'évoluer dans une entreprise adoptant une véritable politique de recrutement à l'endroit des jeunes issus des « quartiers » .....	512
2.1.2. Un besoin de soutien organisationnel.....	513
2.1.3. Un besoin de proximité et ou de diversité culturelle(s).....	520
2.1.4. Un besoin de respect de l'identité statutaire et ou culturelle.....	521
2.1.5. Un besoin de conciliation vie-privée et vie-professionnelle.....	523
2.1.6. Un besoin de sens.....	525
2.1.7. Un besoin d'ordre financier.....	527
2.1.8. Un besoin d'évolution professionnelle.....	529
2.2. Les attentes d'acteurs organisationnels à l'endroit de personnes issues de territoires dits en difficulté.....	531
2.2.1. Les attentes explicites.....	531
2.2.2. Les attentes implicites.....	538
<b>Conclusion de la Partie 2 .....</b>	<b>554</b>
<b>Conclusion générale.....</b>	<b>557</b>
<b>Bibliographie.....</b>	<b>586</b>
<b>Sitographie.....</b>	<b>657</b>
<b>Annexes.....</b>	<b>671</b>
<b>Liste des figures.....</b>	<b>702</b>
<b>Liste des tableaux.....</b>	<b>704</b>

## Introduction générale.

« Le modèle d'intégration fonctionnait lorsque les promesses républicaines correspondaient à l'intégration sociale des immigrés comme ouvriers, à l'acculturation dans les banlieues rouges en démocratie industrielle. Aujourd'hui, l'intégration sociale continue à fonctionner là où ces générations - ce qui est majoritairement le cas - vivent une mobilité sociale ascendante dans les classes moyennes. En revanche, l'expérience quotidienne de ceux qui vivent en bas de l'échelle de la ségrégation urbaine ne correspond plus aux valeurs prônées par la République telles que l'égalité et la fraternité »<sup>1</sup>. Ces propos, tenus par le sociologue Dietmar Loch dans un entretien accordé au journal *L'Express*, traduisent bien la réalité socio-économique des territoires urbains français que l'on qualifie de nos jours de difficiles. En effet, si l'ascenseur social des individus vivant dans ces territoires existe encore, il reste qu'il n'existe plus, depuis la fin des années soixante-dix et la crise économique qui caractérise cette période, quelque chose de semblable à cette « banlieue rouge », où coexistait à la fois une forte présence ouvrière, une identité politique affirmée liée à l'omniprésence du Parti communiste français (PCF), une présence d'activités industrielles et un tissu associatif dense ; ces territoires étant en effet déjà caractérisés à cette époque par la perte de grandes usines (la fermeture de l'usine Renault-Billancourt, en 1989, en est un bel exemple), et par la présence d'une forte population étrangère (Subra, 2004).

Ces territoires urbains sont alors devenus la cible de politiques publiques de la part du gouvernement français, à partir de la politique de la ville instaurée en 1977 (Fourcaut et Vadelorge, 2008). Décrites, au nom du principe républicain d'« indivisibilité », comme étant des politiques indirectes de gestion des groupes ethniques (Doytcheva, 2007), les actions mises en place au nom de la Politique de la ville, depuis la fin des années soixante-dix, à destination de ces territoires, restent jugées, avant le début de la crise des banlieues, comme un échec économique et social (Lagrange et Oberti, 2006) ; ces territoires, définis pour la première fois en 1996 sous

---

<sup>1</sup>. MONOD O., (2015, 14 janvier), *De Khaled Kelkal aux frères Kouachi: comment ils se radicalisent*, **L'express**, [en ligne], consulté le 09 décembre 2019, URL : [https://www.lexpress.fr/actualite/societe/de-khaled-kelkal-aux-freres-kouachi-comment-ils-se-radicalisent\\_1640324.html](https://www.lexpress.fr/actualite/societe/de-khaled-kelkal-aux-freres-kouachi-comment-ils-se-radicalisent_1640324.html)

les termes de zones urbaines sensibles (ZUS), de zones de redynamisation urbaine (ZRU) et de zones franches urbaines (ZFU) <sup>2</sup>, se caractérisent en effet par la présence de maux urbains importants (tant en matière de logement, de transport que d'insécurité), d'indicateurs sociaux préoccupants (liés à la fois à une homogénéité socio-économique élevée et d'un taux d'échec scolaire non négligeable), et d'une situation économique fragile, relative à un taux de chômage (lié entre autre à la discrimination à laquelle sont confrontés bon nombre de ses habitants, notamment ceux issus de l'immigration extra-européenne) et à un taux de pauvreté endémiques (Belmessous, 2010 ; Duprez, 2006 ; Morice, 2005 ; Subra, 2004).

De la fin des années soixante-dix jusqu'aux émeutes de 2005, une série d'émeutes se succèdent : en 1971, à Vaulx-en-Velin dans la banlieue lyonnaise ; en 1981, aux Minguettes à Vénissieux ; en 1990, à Vaulx-en-Velin de nouveau ; et depuis 1999, chaque année dans un nombre grandissant de villes. En 1983, la célèbre Marche pour l'égalité et contre le racisme présente le point commun d'avoir été déclenchée dans ces zones urbaines par des jeunes majoritairement issus de l'immigration et en situation d'exclusion économique et sociale à la suite d'une altercation entre des jeunes et des forces de l'ordre (Body-Gendrot, 1993 ; Fourcaut et Vadelorge, 2008). Au sein de ces différentes manifestations, les émeutes de 2005 sont considérées comme exemplaires par de nombreux observateurs par leur violence, leur ampleur nationale et les débats qu'elles ont pu susciter et qu'elles suscitent encore aujourd'hui. Déclenchées à Clichy-sous-Bois dans un département réputé difficile de la Seine-Saint-Denis, après la mort tragique de deux jeunes garçons, Bouna Traoré et Zyed Benna, respectivement âgés de 15 ans et de 17 ans, électrocutés dans un transformateur d'EDF à la suite d'une course poursuite menée par des policiers, les émeutes urbaines de 2005 ont en effet amené le corps social à se questionner : si certains auteurs comme Bauer et Rauffer (2006) considèrent que ces émeutes sont survenues par « mimétisme », d'autres auteurs, comme Beaud et Pialoux (2001), ont en revanche analysé celles-ci comme étant la résultante du mal-être et d'un sentiment d'exclusion sociale que partagent bon nombre d'habitants de ces territoires. En effet, ces émeutes urbaines ont non seulement ravivé les stéréotypes portés à l'endroit de ces territoires, lesquels ont davantage été perçus comme étant des « zones de non-droit » (Hériard-Dubreuil, 2007), mais elles ont aussi permis à une frange de la population française de lever encore un peu plus le voile sur la situation d'exclusion et de précarité à laquelle doivent faire face de nombreux habitants

---

<sup>2</sup>. INSEE, (2016, 13 octobre), *Zone urbaine sensible/ZUS*, [en ligne], consulté le 11 décembre 2019, URL : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1679>

vivant dans ces territoires (Le Goaziou et Mucchielli, 2006). Plus encore, ces émeutes urbaines ont mis en lumière les failles du modèle social français et les inégalités qu'il suscite, notamment quant à son incapacité à favoriser l'intégration des personnes issues de la diversité dans un creuset républicain (Laufer, 2009 ; Chanlat, 2018 ; Brabet et al., 2019).

Depuis les émeutes de 2005, il apparaît que la situation socio-économique de ces zones urbaines n'a pas vraiment bougé. De prime abord, le *Plan Espoir Banlieue*, mis en place en 2008, pour lutter contre le désenclavement de ces territoires, favoriser l'éducation et l'emploi des jeunes qui en sont issus, n'a pas eu, comme nous le verrons plus loin dans cette thèse, les effets escomptés sur le plan de l'emploi <sup>3</sup>. Les moyens financiers, alloués dans la mise en place de ce plan, ont en effet été jugés trop insuffisants, voire quasi-inexistants <sup>4</sup>. D'ailleurs, dans un rapport rendu par les juges de la Cour des comptes, on souligne qu'« aucun document budgétaire ne permet de chiffrer ce plan banlieue » <sup>5</sup>.

Ensuite, sous la présidence de François Hollande, laquelle avait suscité l'espoir de nombreux jeunes issus de ces banlieues comme à Aubervilliers <sup>6</sup>, la situation socio-économique de ces territoires, définis à partir de 2015 sous l'estampille « Quartiers prioritaires de la Politique de la Ville », n'a également pas, comme nous l'aborderons plus tard, vraiment changé. D'après le rapport de l'Observatoire de la Politique de la Ville de 2016, le taux de chômage dans ces territoires est en effet 2.5 fois supérieur à la moyenne nationale <sup>7</sup>. Si l'on en croit par ailleurs ce que nous disent des sociologues, les attentats commis, sous le mandat de François Hollande, par les frères Kouachi (Said et Chérif) et Amedi Koulibaly en 2015 tiennent, à l'instar des attentats commis par Khaled Kelkal en 1995 et par Salah Abdeslam en 2012 davantage à la trajectoire sociale des auteurs de ces actes qu'à des motivations religieuses (Truong, 2017). Dans des entretiens accordés à L'express <sup>8</sup> et Le Point <sup>9</sup>, Dietmar Loch et Farhad Khosrokhavar dressent

---

<sup>3</sup>. M.R et RIGO, P., (2016, 2 novembre), *Que reste-t-il du Que reste-t-il du " plan Espoir Banlieues " de Nicolas Sarkozy*, [en ligne], consulté le 10 décembre 2019, URL : <https://rmc.bfmtv.com/emission/que-reste-t-il-du-plan-espoir-banlieues-de-nicolas-sarkozy-1054728.html>

<sup>4</sup>. (*Ibid.*).

<sup>5</sup>. (*Ibid.*).

<sup>6</sup>. DUVAL, Q., (2017, 17 mai), *Banlieues : la grande impasse du quinquennat Hollande*, **Le Monde**, [en ligne], consulté le 11 décembre 2019, URL : <https://www.lemonde.fr/blog/luipresident/2017/05/10/banlieues-la-grande-impasse-du-quinquennat-hollande/>

<sup>7</sup>. (*Ibid.*).

<sup>8</sup>. MONOD, O., (2015, 14 janvier), *De Khaled Kelkal aux frères Kouachi : comment ils se radicalisent*, **L'express**, [en ligne], consulté le 10 décembre 2019, URL : [https://www.lexpres.fr/actualite/societe/de-khaled-kelkal-aux-freres-kouachi-comment-ils-se-radicalisent\\_1640324.html](https://www.lexpres.fr/actualite/societe/de-khaled-kelkal-aux-freres-kouachi-comment-ils-se-radicalisent_1640324.html)

<sup>9</sup>. AREFI, A., (2015, 19 janvier), *Pourquoi de jeunes Français sombrent dans le djihad*, **Le Point**, [en ligne], consulté le 11 décembre 2019, URL : <https://www.lepoint.fr/societe/pourquoi-de-jeunes-francais-sombrent-dans-le-djihad->

en effet respectivement un portrait similaire des responsables de ces attentats : il s'agit de jeunes originaires de l'immigration (maghrébine ou d'Afrique noire) qui sont nés et ont vécu dans ces banlieues ; ces jeunes ont le sentiment d'avoir été rejetés et discriminés dans la société française ; ces mêmes jeunes ont connu l'univers carcéral dans lequel ils ont ensuite découvert l'islamisme. Après les attentats de Charlie Hedbo et de l'Hyper Casher, l'ex-ministre de l'intérieur, Manuel Valls, a d'ailleurs dénoncé, au sein de ces territoires dits en difficulté, l'existence d'un « apartheid territorial, social et ethnique »<sup>10</sup>.

Suite à son élection, l'actuel président de la République, Emmanuel Macron, a semblé se démarquer légèrement de ses prédécesseurs quant à la politique mise en place à l'endroit de ces territoires, ce dernier déclarant « [qu'il n'y aurait] pas de plan ville, de plan banlieue [car] deux mâles blancs ne vivant pas dans les quartiers qui s'échangent un rapport [...] ça ne marche plus comme ça. » ; Emmanuel Macron a décidé de mettre en place un Conseil présidentiel de Ville (CPV), lequel sera constitué de personnes issues de ces territoires, qui auront pour mission de prendre des mesures en faveur de ceux-ci<sup>11 12</sup>, il reste qu'à ce jour, le bilan propre à cette politique reste décrier, notamment par des hommes politiques français : Ian Brossat, alors porte-parole du Parti communiste, dénonce l'inaction d'Emmanuel Macron dans les banlieues françaises<sup>13</sup> ; François Pupponi, alors maire socialiste de la commune de Sarcelles, s'est inquiété, quant à lui, du silence manifesté par ce dernier au sujet de ces territoires. Au sein de cette même commune, réputée pour être l'une des plus pauvres de France, la population compte en effet un nombre important de chômeurs<sup>14</sup>.

Outre le fait d'être socialement défavorisés, ces territoires urbains pâtissent, comme nous l'avons déjà esquissé un peu plus haut, d'une image négative (Belmessous, 2010). Par leur discours, les hommes politiques y ont d'ailleurs largement contribué : les propos tenus, lors d'un

---

19-01-2015-1897780\_23.php

<sup>10</sup>. DUVAL, Q., (2017, 17 mai), *Banlieues : la grande impasse du quinquennat Hollande*, **Le Monde**, [en ligne], consulté le 11 décembre 2019, URL : <https://www.lemonde.fr/blog/luipresident/2017/05/10/banlieues-la-grande-impasse-du-quinquennat-hollande/>

<sup>11</sup>. LE GUELLEC, G., (2018, 28 juillet), *Macron a bien sorti un plan banlieue, mais chut !*, **L'OBS**, [en ligne], consulté le 12 décembre 2019, URL : <https://www.nouvelobs.com/societe/20180721.OBS0022/macro-a-bien-sorti-un-plan-banlieue-mais-chut.html>

<sup>12</sup>. BELIN, M., (2019, 04 février), *Ian Brossat : " Emmanuel Macron n'a rien fait pour les banlieues "*, **Europe 1**, [en ligne], consulté le 12 décembre 2019, URL : <https://www.europe1.fr/politique/ian-brossat-emmanuel-macron-na-rien-fait-pour-les-banlieues-3851759>

<sup>13</sup>. FAURE, B., (2019, 10 mai), *Macron et la banlieue : des promesses tenues mais un sentiment d'oubli* [Nationale 1, 5/5], **RFI**, [en ligne], consulté le 12 décembre 2019, URL : [www.rfi.fr/emission/20190510-macron-banlieue-sarcelles-promesses-macron-oubli-5-5](http://www.rfi.fr/emission/20190510-macron-banlieue-sarcelles-promesses-macron-oubli-5-5)

<sup>14</sup>. (*Ibid.*).

discours prononcé en 1991 sur les immigrés par l'ancien président du RPR et l'ex-maire de Paris, Jacques Chirac, sont en effet emblématiques et sujets encore aujourd'hui à de vives critiques : « Le travailleur qui habite à la Goutte-d'Or et travaille avec sa femme pour gagner environ 15 000 francs. [...] Sur son palier d'HLM, ledit travailleur voit une famille entassée avec le père, trois ou quatre épouses et une vingtaine de gosses, qui touche 50 000 francs de prestations sociales sans, naturellement, travailler. [...] Si vous ajoutez à cela le bruit et l'odeur, le travailleur français, sur le palier, [...] devient fou. »<sup>15</sup> ; par la suite, les termes de « Karcher » et de « racaille », proférés par Nicolas Sarkozy, alors ancien ministre de l'intérieur, respectivement en juin 2005, lors d'une visite dans la Cité des 4000 (à la Courneuve), et le 25 octobre 2005, durant son passage à Argenteuil (Duprez, 2006 ; Fourcaut et Vadelorge, 2008), ont suscité la colère de bon nombre d'habitants vivant dans ces zones urbaines<sup>16</sup>. Ces propos, employés par Nicolas Sarkozy pour dénoncer l'insécurité dans ces territoires, ont d'ailleurs été mis en avant pour analyser les émeutes de 2005 (Fourcaut et Vadelorge, 2008). Des personnes médiatiques controversées jouent également un rôle dans la stigmatisation de ces banlieues françaises (Morice, 2005)<sup>17</sup> ; Alain Finkielkraut, par exemple, nommé depuis 2014 à l'académie française, s'est illustré à plusieurs reprises à cet égard, notamment à travers ses propos polémiques, tenus au sujet du niveau de langue des personnes qui en sont issues : « Ce n'était pas tendre la main aux jeunes que d'en faire des héros [lors des émeutes de 2005]. Au contraire, ce qui les handicape, ce n'est pas leur couleur de peau, c'est leur arrogance, leur agressivité, et leur horrible " parler banlieue " »<sup>18</sup> ; « Je suis très frappé que maintenant, nombre de beurs et mêmes de gens qui vivent dans les banlieues, quelle que soit leur origine ethnique, ont un accent qui n'est plus français tout à fait. Mais ils sont nés en France ! Et pourquoi ont-ils un accent ? Et pourquoi leurs enfants auraient-ils un accent ? C'est tout à fait sidérant. »<sup>19</sup> ;

---

15. BERROD, N., (2019, 27 septembre), *Chirac et « le bruit et l'odeur » : les dessous d'une phrase polémique*, **Le Parisien**, [en ligne], consulté le 12 décembre 2019, URL : <https://www.leparisien.fr/politique/chirac-et-le-bruit-et-l-odeur-les-dessous-d-une-phrase-qui-fait-tache-27-09-2019-8161077.php>

16. OUEST FRANCE, (2015, 16 octobre), *Le " On va vous débarrasser de la racaille " de Sarkozy*, [en ligne], consulté le 13 décembre 2019, URL : <https://www.ouest-france.fr/politique/dix-ans-apres-le-va-vous-debarasser-de-la-racaille-de-sarkozy-377013>

17. MONOD, O., (2015, 14 janvier), *De Khaled Kelkal aux frères Kouachi : comment ils se radicalisent*, **l'express**, [en ligne], consulté le 10 décembre 2019, URL : [https://www.lexpres.fr/actualite/societe/de-khaled-kelkal-aux-freres-kouachi-comment-ils-se-radicalisent\\_1640324.html](https://www.lexpres.fr/actualite/societe/de-khaled-kelkal-aux-freres-kouachi-comment-ils-se-radicalisent_1640324.html)

18. DE CHARETTE, L., (2006, 18 janvier), *Finkielkraut fustige " l'horrible parler banlieue "*, **20 minutes France**, [en ligne], consulté le 13 décembre 2019, URL : <https://www.20minutes.fr/france/69578-20060118-france-finkielkraut-fustige-l-horrible-parler-banlieue>

19. CABARRUS, T., (2014, 06 février), *Invité par l'UMP, Finkielkraut stigmatise " l'accent des Beurs " : des propos dangereux*, **Le Plus**, [en ligne], consulté le 13 décembre 2019, URL : <https://www.leplus.nouvellobs.com/contribution/1142505-finkielkraut-stigmatise-l-accent-des-beurs-et-des-banlieues-des>

Eric Zemmour, actuellement polémiste quotidien sur la chaîne CNews, fort médiatisé aussi autour de ce sujet, a longtemps eu des propos virulents à l'endroit de ces territoires, les assimilant à des espaces habités par une immigration excessive et conquis par l'islam :

« [...] Les convertis à l'islam font la une des médias : [...] ce fut hier donc le délinquant djihadiste Jeremy Louis Sidney ; on se souvient des footballeurs, Ribery ou Anelka ; ou encore [du rappeur] Abdelmalik. Rien de commun bien-sûr dans tous ces cas, si ce n'est leur foi nouvellement acquise, mais aussi le lieu où ils ont grandi : ces banlieues des grandes villes françaises où les populations immigrées sont devenues majoritaires. Comme si la pression culturelle de ces quartiers finissait par imposer aux infidèles d'embrasser la foi dominante ; là, où notre époque n'y voit qu'une démarche personnelle [...]. L'islam [est] une sorte de communisme, mais avec Dieu ; un communisme qui s'installe précisément dans les anciennes ceintures rouges [...] ; un communisme qui s'érige à son tour en contre-société sur le territoire français ; un communisme qui a lui-aussi ses dérives mafieuses [et] terroristes [...]. Une internationale qui n'a pas grand-chose à voir avec les traditions françaises que ses convertis rejettent parfois avec une rare violence, comme pour se faire mieux accepter de leur nouveau groupe : sales français, sales juifs, sont des insultes souvent synonymes »<sup>20</sup> ; « Tout le monde sait que le problème de la banlieue ce n'est pas que les immeubles soient moches ; c'est qu'il y a trop d'immigration depuis quarante ans et une islamisation des banlieues et donc une dé-francisation »<sup>21</sup>.

Si l'on croit enfin une étude récente menée par la Commission générale à l'égalité des territoires (CGET) et par l'Observatoire Nationale de la Politique de la Ville (ONPV), les Français ont aujourd'hui une image dégradée de ces banlieues françaises et pensent que ces territoires souffrent de nombreux maux : des problèmes propres à leur urbanisme, tels que l'insécurité et le mauvais cadre de vie ; des indicateurs sociaux problématiques, à savoir une jeunesse marginalisée, une immigration importante et l'existence de difficultés sociales<sup>22</sup>. De surcroît, bon nombre de Français jugent, selon Belmessous (2010), ceux issus de l'immigration, vivant dans ces territoires, comme étant « [...] incapables d'élever correctement leurs enfants ou d'habiter décemment », des « spécialistes de l'assistanat », des « fossoyeurs de l'identité nationale et de se réclamer de valeurs qui lui sont étrangères » (p. 7).

En définitive, les propos tenus, par des personnages politiques et médiatiques français de

---

propos-dangereux.html

<sup>20</sup>. RADIO TÉLÉ LUXEMBOURG (RTL), (2012, 08 octobre), *La Chronique d'Eric Zemmour : l'islam des banlieues*, [en ligne], consulté le 13 décembre 2019, URL : <https://www.youtube.com/watch?v=NYvAkkBL4>

OU

<sup>21</sup>. LESOBSERVATEURS.CF, (2019, 09 décembre), *Eric Zemmour : Le problème des banlieues est culturel et religieux. Il y a eu une épuration ethnique des Chrétiens et des Juifs. (Vidéo)*, [en ligne], consulté le 13 décembre 2019, URL : <https://www.lesobservateurs.ch/2018/04/28/eric-zemmour-le-probleme-des-banlieues-est-culturel-et-religieux-il-y-a-eu-une-epuration-ethnique-des-chretiens-et-des-juifs-video/>

<sup>22</sup>. MEGGIÉ, C., (2019, 23 septembre), *L'image des "quartiers sensibles" ; s'est encore dégradée*, Banque des Territoires (Groupe Caisse des dépôts), [en ligne], consulté le 12 décembre 2019, URL : <https://www.banquedesterritoires.fr/limage-des-quartiers-sensibles-sest-encore-degradee>

premier rang à l'endroit des habitants vivant au sein de ces territoires, tendent plus à les stigmatiser qu'à dénoncer les injustices et les inégalités sociales qu'ils subissent (Belmessous, 2010). Si l'État français n'est pas resté inactif pour améliorer la situation de ces banlieues françaises, notamment en matière de rénovation urbaine <sup>23</sup>, il reste que ces territoires présentent encore aujourd'hui des indicateurs socio-économiques problématiques par rapport à d'autres territoires : sur le plan social, il apparaît que comparativement à des habitants vivant dans d'autres territoires, plus nombreux sont les habitants de ces territoires à être sans diplôme ou à ne disposer que d'un diplôme inférieur au bac, ou encore à habiter dans un logement social (INSEE, mai 2016) <sup>24</sup> ; il en est de même d'un point de vue économique, ces derniers connaissent, par rapport à d'autres personnes ne vivant pas dans ces territoires un taux d'activité moins important (l'Observatoire Nationale de la Politique de la Ville (ONPV), Dieusaert, 2018) et une précarité plus élevée. Ces personnes, issues de ces territoires, sont par ailleurs plus nombreuses à percevoir des allocations chômage que des individus ne vivant pas dans ces territoires (INSEE, mai 2016) <sup>25</sup>.

Bien que le taux de chômage demeure encore aujourd'hui élevé dans ces territoires, il faut néanmoins reconnaître que les politiques d'insertion sociale et professionnelle, insufflées par les pouvoirs publics français, ont néanmoins amené des entreprises à s'ériger en acteur social (Sainsaulieu, 1992) dans ces territoires (Duprez, 2006). Il y a un peu plus d'un an, Emmanuel Macron a d'ailleurs, lors d'une assemblée réunissant des entreprises autour de la responsabilité sociale des entreprises vis-à-vis des habitants de ces territoires, incité ces dernières à réduire les « inégalités de destin » <sup>26</sup>, estimant que c'est lorsqu'une « [...] entreprise ou des entreprises, parfois des gouvernements, pensent qu'on peut réussir à quelques-uns sans le reste de la société [à lutter contre la crise], [qu']on se retrouve avec les drames démocratiques de nombreuses économies et sociétés contemporaines [...] » <sup>27</sup>. Les émeutes de 2005 ont d'ailleurs servi de

---

<sup>23</sup>. CHARTIER, C., (2017, 04 août), *La politique de la ville accentue la ségrégation dans les quartiers*, **L'express**, [en ligne], consulté le 14 décembre 2019, URL : [https://www.lexpress.fr/actualite/societe/enquete/la-politique-de-la-ville-accentue-la-segregation-dans-les-quartiers\\_1912414.html](https://www.lexpress.fr/actualite/societe/enquete/la-politique-de-la-ville-accentue-la-segregation-dans-les-quartiers_1912414.html)

<sup>24</sup>. FRANCE INTER, (2017, 16 octobre), *Politique de la ville : 40 ans après, quels résultats ?*, [en ligne], consulté le 15 décembre 2019, URL : <https://www.franceinter.fr/societe/politique-de-la-ville-40-ans-apres-quels-resultats>

<sup>25</sup>. (*Ibid.*).

<sup>26</sup>. BANQUE DES TERRITOIRES, (2018, 17 juillet), *Emmanuel Macron invite le gotha des patrons à s'engager pour les quartiers*, [en ligne], consulté le 15 décembre 2019, URL : <https://www.banquedesterritoires.fr/emmanuel-macro-invite-le-gotha-des-patrons-sengager-pour-les-quartiers>

<sup>27</sup>. LE GUELLEC, G., (2018, 28 août), *Macron a bien sorti un plan banlieue, mais chut !*, **L'OBS**, [en ligne], consulté le 14 décembre 2019, URL : <https://www.nouvelobs.com/societe/20180721.OBS0022/macro-a-bien-sorti-un-plan-banlieue-mais-chut.html>

catalyseur, en attirant l'attention d'un certain nombre d'entreprises françaises (Garner-Moyer, 2012), et pour mettre en place une gestion de la « diversité » (Laufer, 2009 ; Brabet et al., 2019) ; c'est le cas d'Aéroport de Paris, d'Adecco, de Casino, de Danone, de La Poste, de La Société Générale, de L'Oréal, de la Sodexo et de bien d'autres ; elle ont tout d'abord été conduites à poser un acte symbolique : celui de signer une Charte d'engagement en faveur de ces territoires (Burel-Doumain, 2010 ; Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016) et que depuis 2004, on a vu se succéder d'autres chartes : la Charte de la diversité, en 2004 <sup>28</sup> ; la Charte Entreprise et Quartiers, en 2013 <sup>29</sup> ; et plus récemment, le PAQTE <sup>30</sup>, depuis 2018. Ce faisant, ces entreprises ont par ailleurs éventuellement été amenées à réviser leurs pratiques managériales à l'endroit des habitants de ces zones urbaines, autant bien en matière de recrutement que d'intégration (Burel-Doumain, 2010 ; Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013 ; Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016).

Bien que certaines entreprises aient agi pour favoriser l'inclusion des personnes issues de ces territoires, il reste que cette problématique reste encore aujourd'hui le parent pauvre des politiques « diversité » de bon nombre d'entreprises françaises. Il semblerait en effet que seul « [...] un quart des entreprises signataires de la charte de la diversité s'engage en faveur de la non-discrimination des personnes issues des quartiers « prioritaires » » <sup>31</sup>, et ce, malgré les vertus socio-économiques supposées de la « diversité », et les pressions exercées par la loi (Barth et Falcoz, 2010 ; Berebi, 2009 ; Frimousse et Peretti, 2007 ; Mannix et Neale, 2005 ; Ramboarison-Lalao et Lambert, 2013). Ce dernier constat n'est pas étonnant, lorsqu'on lit que l'origine sociogéographique a une influence sur les chances d'accès d'un individu à un emploi (Bunel et al., 2016 ; Duguet et al., 2009 ; L'Horty et al. 2012). Par conséquent, il n'apparaît pas surprenant que, d'après une étude menée par l'Observatoire des inégalités (2014)<sup>32</sup>, les personnes, issues de ces zones urbaines, sont, quels que soit leur âge, leur sexe et leur origine ethnique, considérablement touchées en 2012 par le chômage : sur 100 jeunes de 15 à 24 ans

---

<sup>28</sup>. MAZOIR, F., (2014, 7 janvier), *Diversité : 9 enseignements sur les pratiques des entreprises, Mode(s) d'emploi*, [en ligne], consulté le 16 décembre 2019, URL : <https://www.blog-emploi.com/bilan-2013-charte-de-la-diversite/>

<sup>29</sup>. MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS, (2016, juin), *Charte Entreprises et Quartiers*, [en ligne], consulté le 20 décembre 2019, URL : [https://www.cget.gouv.fr/sites/cget.gouv.fr/files/atoms/ffiles/guide\\_pratique\\_charte\\_entreprise\\_et\\_quartier.pdf](https://www.cget.gouv.fr/sites/cget.gouv.fr/files/atoms/ffiles/guide_pratique_charte_entreprise_et_quartier.pdf)

<sup>30</sup>. IMPACT. OUR FUTURE IS SOCIAL, *Le PAQTE.fr : 70 entreprises s'engagent en faveur de l'inclusion économique des quartiers populaires*, [en ligne], consulté le 20 décembre 2019, URL : <https://impact.fr/actualites/le-paqte-fr-70-entreprises-sengagent-en-faveur-de-linclusion-economique-des-quartiers-populaires>

<sup>31</sup>. MAZOIR, F., (2014, 7 janvier), *Diversité : 9 enseignements sur les pratiques des entreprises, Mode(s) d'emploi*, [en ligne], consulté le 16 décembre 2019, URL : <https://www.blog-emploi.com/bilan-2013-charte-de-la-diversite/>

<sup>32</sup>. OBSERVATOIRE DES INÉGALITÉS, (2014, 11 mars), *Le chômage dans les zones urbaines sensibles*, [en ligne], consulté le 28 février 2016, URL : <http://www.inegalites.fr/spip.php?article312>

touchés par le chômage, 45 vivaient dans ces territoires et 23 en dehors de ces territoires ; sur 100 personnes âgées de 25-49 ans et de 50-64 ans au chômage, 28 et 17 venaient respectivement de ces territoires alors qu'ils n'étaient plus respectivement que 9 et 7 dans cette situation en dehors de ceux-ci ; sur 100 hommes au chômage, 21 résidaient dans des territoires en difficulté alors que 8 vivaient en dehors ; sur 100 femmes au chômage, 21 vivaient dans ces territoires en difficulté alors que 8 vivaient en dehors de ces territoires ; enfin sur 100 immigrés au chômage en France, 26 résidaient dans des territoires en difficulté alors que 19 résidaient dans d'autres territoires <sup>33</sup>. Comme dans la sphère sociale, les personnes, issues de ces territoires, sont également sujettes à des préjugés sur leurs comportements en contexte organisationnel : « lorsqu'un candidat habite dans un quartier malfamé, cela nous donne l'impression – très certainement à tort – que celui-ci est lui-même un rebelle, un voleur en puissance ... Notre Institution doit se prémunir face à ce genre de personnes et nous écartons alors de fait la candidature, aussi intéressante soit-elle » (Scaillerez, 2013, p. 79). Les personnes, issues de ces territoires étant souvent issues de l'immigration extra-européenne (Duprez, 2006 ; Subra, 2004), des jeunes, à partir des années 1980, issus de cette immigration mettent en avant la problématique de la discrimination ethno-raciale qu'ils subissent sur le marché du travail (Duprez, 2006). Si les personnes, issues de cette immigration, restent toujours sujettes aux préjugés et aux discriminations sur le marché du travail, la loi, portant sur l'interdiction des statistiques ethniques en France, incite des entreprises à contourner la problématique managériale concernant les « minorités visibles » (Geisser et Soum, 2008), comme nous le verrons un peu plus loin dans cette thèse. En outre, comme les personnes de confession musulmane sont davantage discriminées sur le marché du travail que des personnes qui n'en sont pas (Marlière, 2008 ; Adida et al., 2016 ; Le Moigne et al., 2016), et que la présence musulmane est non négligeable dans de nombreuses banlieues françaises (D'Iribarne, 2010), dire que ces individus, issus de ces mêmes territoires, rencontrent de fortes chances d'être discriminés en raison de leur croyance n'est pas sans fondement. Cela est renforcé par le fait que le taux de personnes peu qualifiées est plus élevé au sein de ces zones urbaines que dans d'autres territoires, et que le niveau de diplôme joue aussi un rôle important dans l'accès à l'emploi sur le marché du travail, notamment en contexte de crise économique et français (Bonnewitz, 2002) <sup>34</sup>.

---

<sup>33</sup>. OBSERVATOIRE DES INÉGALITÉS, (2014, 11 mars), *Le chômage dans les zones urbaines sensibles*, [en ligne], consulté le 28 février 2016, URL : <http://www.inegalites.fr/spip.php?article312>.

<sup>34</sup>. MÉDIAPART, (2013, 29 mai), *Quartiers Populaires. 52,2% de sans diplômes dans les ZUS contre 35,8% ailleurs ...*, [en ligne], consulté le 23 décembre 2019, URL : <https://blogs.mediapart.fr/antoine->

D'après Angotti et al. (2007), les dirigeants considèrent que les personnes peu qualifiées sont en effet, après les handicapés et les chômeurs de longue durée et les allocataires du RMI, les plus touchées par le chômage. De surcroît, il apparaît, d'après l'Observatoire des inégalités, que sur 100 chômeurs, 3 sont des cadres et 18 des ouvriers peu qualifiés<sup>35</sup>. Les difficultés d'accès à l'emploi de nombreuses personnes issues de ces territoires viennent aussi des difficultés d'accès en matière de transport, des problèmes familiaux et d'un manque de réseau professionnel, dont pâtissent ces dernières (Ces, 2008).

Si, comme nous venons de le voir, des personnes, issues de ces zones urbaines, sont fortement exposées à des discriminations multiples en raison de leur origine ethnique réelle ou supposée, de leur identité religieuse, voire encore de leur niveau d'instruction scolaire (Cornet et Sapin, 2014 ; Jardat et Labulle, 2013), s'ajoutent à cela des problèmes environnementaux et personnels qui freinent leur accès à l'emploi ; il reste néanmoins que certaines d'entre elles ne disposent pas toujours du niveau de langue française requis, et ou des codes de bonnes conduites imposés par l'entreprise. Comme l'a en effet souligné Aubert (in Dares, 2004, p. 5, in Peretti, 2007, p. 122), les entreprises n'ayant pas pris en considération l'apprentissage du français parmi les personnes issues de l'immigration à leur arrivée, près de la moitié de celles-ci, recrutées comme Ouvriers spécialisés (OS) durant les Trente Glorieuses, ne maîtrisent toujours pas aujourd'hui cette langue après plusieurs années passées en France ; de nombreux fils de ces immigrés, issus de ces mêmes territoires, rencontrent eux-aussi des lacunes en français (Aubert, in Dares, 2004, in Peretti, 2007), voire manquent de savoir-être et ou de savoir-vivre : « [...] *Outre l'adaptation normale à l'entreprise et à la fonction, il faut un véritable travail d'acclimatation au monde de l'entreprise pour les jeunes recrutés. Qui dira qu'il faut inculquer nos codes à tous ces jeunes ? Oui, des codes de savoir-vivre donc de savoir-être, des codes de courtoisie, d'une certaine politesse liée aux contacts relationnels professionnels, des codes sur la tenue, sur la façon de parler. Dans certaines professions " l'accent banlieue " fierté des jeunes mâles (le problème de l'intonation se pose moins avec les filles) est un véritable repoussoir, surtout au téléphone et bien sûr pour les centres d'appels* »<sup>36</sup>.

---

montpellier/blog/290513/quartiers-populaires-522-de-sans-diplomes-dans-les-zus-contre-358-ailleurs.

<sup>35</sup>. OBSERVATOIRE DES INÉGALITÉS, (2019, 12 avril), *Chômage : les non-qualifiés en première ligne*, [en ligne], consulté le 30 décembre 2019, URL : <https://www.inegalites.fr/Chomage-les-non-qualifies-en-premiere-ligne>

<sup>36</sup>. DE MENTHON, S., (2018, 24 mai), *Est-ce aux entreprises de sauver les banlieues ?*, **Challenges.fr**, [en ligne], consulté le 18 décembre 2019, URL : [https://www.challenges.fr/politique/est-ce-aux-entreprises-de-sauver-les-banlieues\\_589253](https://www.challenges.fr/politique/est-ce-aux-entreprises-de-sauver-les-banlieues_589253)

L'affaire Garnier et Adecco <sup>37</sup>, laquelle a mis en lumière certaines de leurs pratiques de recrutement discriminatoires à l'endroit des femmes issues de minorités visibles pour le poste d'animatrice, reflète, encore aujourd'hui, les pratiques managériales de bon nombre d'entreprises françaises. En effet, d'après le rapport annuel du Défenseur des Droits, l'origine ethnique est le premier motif de plainte pour discrimination au travail <sup>38</sup>. Outre les différentes formes de discrimination (sociale, ethnique, religieuse, scolaire) auxquelles doivent faire face ces personnes issues de ces zones urbaines, s'additionnant à d'éventuels problèmes d'ordre personnel (comme l'accès au transport, des contraintes familiales, ainsi que le manque de réseau professionnel), certaines d'entre-elles ne maîtrisent pas toujours les codes (langagiers et ou comportementaux) imposés par l'entreprise.

Si la problématique de l'emploi et de l'intégration des personnes issues des territoires dits défavorisés, est posée à la fois par le monde politique, la sphère médiatique, chez les chercheurs en sciences sociales (Avenel, 2004 ; Notais et Tixier, 2014), voire au sein même de l'entreprise, il reste que cette question demeure encore peu étudiée jusqu'ici en sciences de gestion (Burel-Doumain, 2010 ; Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013 ; Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016 ; Point, 2012) ; certains gestionnaires se sont toutefois intéressés à des sujets connexes, comme l'inclusion des personnes éloignées de l'emploi (Angotti et al., 2007 ; Desneux et Mazouli, 2010 ; Ranjatoelina et Zaoual, 2015 ; Segal, 2015), l'intégration des jeunes issus de l'immigration (Duprez, 1997 ; Jounin, 2004, 2006 ; Jovelin, 2011) et l'intégration des jeunes à faible capital scolaire (Dufour et Frimousse, 2006 ; Dufour et Lacaze, 2010 ; Montargot, 2017 ; Montargot et Sabouné, 2014 ; Sabouné, 2012, 2016). Si ces travaux offrent des éléments de réponse propres aux leviers et aux freins au recrutement et à l'intégration des personnes issues de ces dits territoires, ils ne dressent pas un panorama de ceux-là et de ceux-ci tout en ne distinguant pas ces deux phases ; Ils ne mettent pas également clairement de l'avant les attentes et les besoins de l'entreprise à l'égard de ces personnes, et celles et ceux de ces dernières à son endroit ; Ils ne distinguent pas aussi les différentes formes de ces attentes et de ces besoins, ainsi que les profils de salariés se rattachant à celles-là et ceux-ci ; Enfin, ils ne mettent pas en exergue les difficultés

---

<sup>37</sup>. LE MONDE, (2009, 25 juin), *Garnier et Adecco condamnés pour discrimination raciale*, [en ligne], consulté le 18 décembre 2019, URL : [https://www.lemonde.fr/economie/article/2009/06/25/garnier-et-adecco-condamnes-pour-discrimination-raciale\\_1211351\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2009/06/25/garnier-et-adecco-condamnes-pour-discrimination-raciale_1211351_3234.html)

<sup>38</sup>. EYCHENNE, A., (2016, 04 février), *Les discriminations ethniques au travail, un tabou très français*, **L'express**, [en ligne], consulté le 16 décembre 2019, URL : [https://www.lexpress.fr/emploi/business-et-sens/les-discriminations-ethniques-au-travail-un-tabou-tres-francais\\_1714756.html](https://www.lexpress.fr/emploi/business-et-sens/les-discriminations-ethniques-au-travail-un-tabou-tres-francais_1714756.html)

relatives au recrutement et à l'intégration de ces personnes issues de ces zones urbaines. C'est pour répondre à ces manques que nous avons entrepris cette recherche doctorale. Pour ce faire, nous nous sommes plongés dans l'univers de trois PME, qui présentaient la particularité d'être toutes implantées au sein d'une zone urbaine dite sensible, d'avoir un dirigeant originaire d'un environnement sociogéographique présentant des caractéristiques sociales semblables, et jouant un rôle plus ou moins important dans l'inclusion sociale ; et qui avait un point commun : le fait d'avoir été récompensées pour leur engagement social, l'un des trois dirigeants ayant d'ailleurs mis en place une association (Bernet et al., 2016) visant à favoriser le recrutement effectif de ces personnes. Ce qui nous a conduit, dans un premier temps, à vouloir répondre à la question suivante : quels sont les facteurs d'inclusion et d'exclusion professionnelles des personnes issues de ces zones urbaines ? Par la suite, de cette question initiale, nous avons dégagé les deux axes de recherche suivants : Quels sont les leviers favorisant et freinant le recrutement de ces personnes ? Et Quels sont les facteurs d'intégration et de non-intégration de ces dernières ?

En cherchant à approfondir la problématique des déterminants et des freins relatifs à l'inclusion professionnelle des personnes issues des territoires dits défavorisés, nous souhaitons apporter trois types de contribution :

1. L'une est de nature sociétale : si, comme l'a pertinemment souligné Labulle (2013, p. 243), nous contribuerons peut-être involontairement, à l'instar d'autres chercheurs, à renforcer les préjugés que véhiculent certains salariés envers certaines populations, issues des territoires dits en difficulté, notamment envers les plus jeunes et les moins qualifiées, il reste, que cette recherche doctorale cherchera à en déconstruire certains.

2. L'une est d'ordre théorique : nous nous proposons d'articuler le paradigme ternaire de la légitimité et de la légitimation de Suchman (1995), avec celles d'Oliver (1991) et de Zimmermann et Zeitz (2002), afin d'appréhender les leviers et les freins au recrutement de ces personnes. Ce faisant, nous espérons d'une part, contribuer à éclaircir les différentes dimensions du modèle mobilisé, et d'autre part, à approfondir cette problématique peu étudiée du recrutement, à la lumière à la fois d'une lecture néo-institutionnelle de la RSE, et d'une grille de lecture théorique, qui n'ont, à notre connaissance, jamais été appliquées pour analyser cette question. En parallèle, pour analyser la problématique de l'intégration de ces individus, nous avons mobilisé le modèle de Dufour et Lacaze (2010) ; nous avons tout d'abord cherché à mieux la comprendre, puis, à répondre à l'appel de ces derniers, invitant les chercheurs à mobiliser leur

modèle théorique et à l'appliquer à d'autres catégories de salariés que celle des jeunes à faible capital scolaire ;

3. La troisième est de nature managériale : nous avons en effet cherché tout d'abord à comprendre les stratégies de légitimation adoptées par des entreprises pour recruter, ou ne pas recruter des personnes issues de ces zones urbaines, et les facteurs de légitimité d'une entreprise qui adopte une telle politique, puis à analyser le processus d'intégration en contexte organisationnel de ces individus. En nous intéressant à leurs besoins et aux attentes des acteurs organisationnel à leur endroit, nous avons respectivement cherché à montrer les enjeux économiques et symboliques relatifs à cette problématique du recrutement et à comprendre, via les attentes manifestées par ces personnes, et celles de ces acteurs organisationnels, les leviers et les difficultés propres à l'intégration de celles-là. En effet, l'intégration et le maintien dans l'emploi de ces personnes, dont certains gestionnaires vantent le niveau élevé d'engagement (Burel-Doumain, 2010 ; Labulle, 2013), peuvent s'avérer essentielles, notamment au sein d'entreprises où elles constituent le principal vivier de main-d'œuvre. D'ailleurs, le dirigeant, de l'une des entreprises étudiées, a témoigné, lors d'une interview retranscrite dans un article de presse, que l'intégration de la population étudiée pouvait générer des difficultés, pour des gestionnaires n'ayant jamais été confrontés à cette problématique : « Ayant grandi et développé mon activité dans la banlieue, je suis familiarisé avec ce type de problématiques. Mais je pense aux chefs d'entreprise qui ne connaissent pas cet univers ». L'intégration des salariés favorisant indirectement la fidélité de ces derniers (Bargues-Bourlier et Perrot, 2016), l'entreprise a ainsi tout intérêt, même en période de crise économique (Giraud et al., 2012), à répondre aux attentes de ces individus issus de ces zones urbaines, pour les différents motifs suivants : démographiques : certaines entreprises étudiées, comme les entreprises A et B, s'inscrivant dans un secteur d'activité dit en tension, et l'une de celles-ci connaissant des départs à la retraite ; économique : l'absence d'une politique d'intégration/de fidélisation pouvant susciter chez le salarié une faible satisfaction au travail et un faible engagement organisationnel (Giraud et al., 2012), et ainsi amener ce dernier à adopter des comportements déviants et nuisant au bon fonctionnement de l'entreprise (Chaminade, 2003 ; Paillé, 2004), à une violation des normes organisationnelles et sociales (Paillé, 2011), à du sabotage, à de l'absentéisme, au souhait de partir de l'entreprise, etc. (Giraud et al., 2012) ; cela peut ainsi contraindre une entreprise à supporter des coûts cachés, à savoir tous les coûts nécessaires pour « *reconstituer à l'identique le potentiel humain dont dispose l'entreprise à un moment donné* » (Capron, 1995, p. 48, cité par

Colle, 2006, p. 6), et n'apparaissant pas, ou avec un temps de décalage (Savall et Zardet, 2003) ; marketing : les entreprises étant de plus en plus évaluées sur leur capacité à adopter une démarche socialement responsable (Giraud et al. 2012) ; celle-ci leur permet de se rendre plus attractives (Liger, 2004), voire encore de susciter chez leurs salariés un fort sentiment d'appartenance (Burgaud, 2001 ; Colle et Merle, 2007).

Ce travail doctoral, que nous avons notamment réalisé grâce au soutien financier apporté par la « Chaire Management, Diversités et Cohésion Sociale », se veut être également une contribution aux réflexions que cette dernière a déjà menées et soutenues autour d'un certain nombre de questions posées par le management de la diversité.

Notre thèse est structurée en deux parties : la première qui porte sur la revue de littérature et la problématique s'organise autour de quatre chapitres : un premier chapitre dans lequel nous présentons le concept de RSE, les différentes approches de la RSE ainsi que les spécificités de la GRH/RSE en contexte de PME ; un second chapitre, dans lequel nous dressons un état de l'art synthétique propre au courant du management de la diversité et exposons les principaux concepts de « diversité », de gestion de la diversité et de culture organisationnelle, les principaux enjeux, acteurs et changements en matière de GRH sous-jacents à une politique menée en la matière ; un troisième chapitre, dans lequel nous présentons tout d'abord les principaux modèles de la socialisation et de la socialisation professionnelle, puis les principaux aspects du courant de la socialisation organisationnelle, soit le concept ; et un quatrième chapitre, dans lequel nous rappelons le caractère multidimensionnel du concept de territoire, puis présentons le concept de territoires urbains français dits en difficulté et sa genèse et mettons en lumière les réalités auxquelles les habitants issus de ces territoires sont confrontés, aussi bien sur le plan socio-économique qu'en contexte organisationnel.

La seconde partie de cette thèse présente les trois entreprises, la méthodologie, les principales données empiriques recueillies et la discussion qui en découle. Elle se structure elle-même aussi autour de quatre chapitres : un cinquième, dans lequel nous présentons tout d'abord le paradigme épistémologique, la démarche empirique et les méthodes que nous avons utilisés pour mener à bien notre recherche, exposons ensuite l'environnement externe des entreprises étudiées et le profil social de chaque dirigeant, et présentons enfin l'unité de codage et les formes de codage, auxquelles nous avons eu recours pour analyser nos données empiriques ; un sixième chapitre, dans lequel nous analysons, à partir du paradigme ternaire de la légitimité et de la

légitimation de Suchman (1995), d'Oliver (1991) et de Zimmermann et Zeitz (2002), les facteurs qui favorisent et freinent le recrutement de ces personnes issues de ces zones urbaines ; un septième, dans lequel nous analysons, à l'aune du modèle théorique de Dufour et Lacaze (2010), leur processus d'intégration en contexte organisationnel ; enfin, un huitième, dans lequel nous discutons, au regard des éléments théoriques pertinents, nos différents résultats empiriques. Les résultats auxquels nous arrivons, tout en confirmant certains éléments mis de l'avant par d'autres études antérieures, nous permet d'apporter des éléments nouveaux sur le recrutement et l'intégration professionnelle de ces populations ; ils nous permettent également de montrer qu'un tel recrutement et une telle intégration relèvent respectivement d'un processus de légitimation organisationnelle et d'adaptation mutuelle, et d'établir à ce sujet une typologie à la fois des responsables et managers d'entreprise et des salariés recrutés. Ce qui permet de montrer la complexité et la variété des situations rencontrées et d'identifier les facteurs qui encouragent ou non ce recrutement et cette intégration professionnelle. En guise de conclusion, nous reprendrons les principaux apports de cette thèse, ses limites et les voies futures de recherche qui s'offrent à cette thématique d'une grande pertinence pour notre société française et pour la gestion des entreprises dans les zones urbaines en difficulté.

## **Partie 1 : Analyse de la littérature.**

### **Avant-propos de la Partie 1 :**

Cette première partie, consacrée à une analyse de la littérature, comporte quatre chapitres : un premier chapitre portant sur la responsabilité sociale des entreprises (RSE) et des PME (Chapitre 1) ; un second chapitre étant dédié au management de la « diversité » (Chapitre 2) ; un troisième chapitre analysant le concept de socialisation en sciences sociales et en sciences de gestion (Chapitre 3) ; un quatrième chapitre s'intéressant à la notion de territoire, et celle de territoires dits en difficulté dans le contexte français (Chapitre 4).

Dans le premier chapitre, nous dressons un état de l'art de la notion de RSE, de ses principaux courants, et de ses spécificités dans le contexte de PME. Ce travail nous amène, à la fin de ce chapitre, à faire des choix théoriques visant à appréhender la question des leviers et des freins propres au recrutement des personnes issues des territoires dits en difficulté. En outre, nous soulignons les limites propres des modèles théoriques de ce courant pour analyser le processus d'intégration de ces personnes, sans pour autant mettre de côté ceux-ci lors de la discussion que nous ferons de nos résultats.

Dans le deuxième chapitre, nous développons, au regard des travaux existants, la notion de « diversité » et celle de management de la « diversité », tout en exposant les enjeux, les leviers et les freins propres à la mise en place d'une politique menée en la matière. Ce travail nous amène en forme conclusive à montrer dans un premier temps l'intérêt de cette littérature au regard de nos questions de recherche, puis les limites que présente celle-ci pour appréhender de façon exhaustive le processus d'intégration des personnes issues des territoires dits défavorisés.

Dans le troisième chapitre, nous abordons la problématique de la socialisation, telle qu'elle a été développée en sciences sociales et en sciences de gestion. Cette analyse nous amène à mobiliser un cadre théorique pertinent pour analyser l'intégralité du processus de socialisation organisationnelle des personnes issues de ces zones urbaines.

Dans le quatrième chapitre, nous passons brièvement en revue la notion de territoire et celle de territoire en difficulté, à partir de ce qu'en disent les sciences sociales et les sciences de gestion. Ce travail nous amène à dresser un panorama synthétique des leviers et des freins propres au recrutement et à l'intégration des personnes issues de ces territoires dits défavorisés.

## **Chapitre 1 : De la responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) aux particularités de l'engagement socialement responsable au sein d'une PME.**

### **Introduction au chapitre 1 :**

Si, durant la première moitié du XXème siècle, des entreprises intégraient déjà des préoccupations sociales et sociétales dans leurs activités commerciales, ce n'est qu'en 1950 que le concept de Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) (1950) fit concrètement son apparition ; et dès la fin des années 1980 que des entreprises ont commencé à s'engager explicitement dans un processus de responsabilité sociale, afin de redorer leur image de marque, répondre aux exigences les plus saillantes de leurs parties-prenantes et respecter la loi ; de nombreux événements (la hausse des accidents industriels, l'augmentation du nombre de licenciements, etc.) ayant nui à la légitimité de ces entreprises durant cette période.

Dans son acception la plus large, la responsabilité sociale renvoie à la déclinaison du développement durable au niveau de l'entreprise. Autrement dit, si le développement durable peut se définir comme étant la prise en compte des aspects économiques, environnementaux, sociétaux et sociaux d'une planète globalisée, tout en répondant aux besoins des générations présentes et des générations futures (Brundtland, 1987, cf. Zaccai, 2015), la responsabilité sociale concerne avant tout l'entreprise.

L'entreprise se voit alors confier trois formes de responsabilités pour améliorer le bien-être de la société : 1. Une responsabilité économique dont l'objet est de créer de la valeur (financière et extra-financière) ; 2. Une responsabilité environnementale dont la finalité est la réduction de l'impact environnemental de ses activités : les actions menées en faveur de l'environnement peuvent renvoyer à la réalisation de bilans carbone, à des mesures d'économie d'énergie, à la recherche de nouvelles énergies plus propres, ou encore à l'élaboration d'un plan de déplacement des salariés de l'entreprise ; 3. Une responsabilité sociale/sociétale qui renvoie à l'adoption d'une GRH anticipative, équitable, et ouverte. En d'autres termes, les entreprises s'affichant comme socialement responsables ont pour obligation de veiller à la formation et au développement des compétences de leurs salariés, à l'équité et à la diversité professionnelle, au

respect des droits humains, et au développement du territoire. Mais dans cette conception, seule la grande entreprise est prise en compte.

La responsabilité sociale au sein des PME est en effet un objet d'étude récent en sciences de gestion (Schoenberger-Orgad et McKie, 2005). Si les PME ne sont pas pourtant inactives dans l'adoption d'actions socialement responsables (Berger-Douce, 2008 ; Observatoire des PME européennes, 2002), il reste que ces dernières communiquent peu en la matière (*Ibid.*).

Avant de présenter les spécificités relatives à l'engagement socialement responsable des PME, nous tenons à revenir tout d'abord sur le concept ainsi que sur les principales conceptions de la RSE.

## **Section 1 : Définitions et conceptions théoriques de la RSE.**

### **Avant-propos de la section 1 :**

Si les apparitions plutôt tardives de modèles théoriques de l'entreprise socialement responsable (D'Humièrre et Chauveau, 2001) et d'un nouveau paradigme lié au développement durable (D'Arcimoles et al., 2003) laissent à penser que la RSE est une nouveauté, les réflexions relatives à la RSE ne sont pas récentes. Toujours est-il que le contexte socio-économique changeant, ainsi que les inflexions dictées par les institutions ont exacerbé au cours des dernières années au sein des entreprises la prise de conscience de la nécessité de veiller au bien-être de la société.

Après avoir présenté les principales phases évolutives du concept de RSE, nous exposerons ensuite les principales approches théoriques de la RSE.

### **1.1. Une approche socio-historique du concept de RSE.**

Si la RSE se manifesta déjà durant la première partie du XXème siècle (Pasquero et Chanlat, 2016), il reste que l'ouvrage écrit par Bowen (1953), intitulé *Social responsibilities of the Businessman*, marque officiellement l'apparition du concept de RSE.

Si certains chercheurs considèrent que le concept de RSE a évolué historiquement autour de trois grandes périodes à partir des années 1950, d'autres chercheurs se réfèrent, quant à eux, aux différentes décennies de 1950 à 2000 sans dater précisément (Swaton, 2015).

À notre niveau, nous n'avons pas apporté d'éléments concrets quant à la périodisation que nous avons choisie. En choisissant de présenter l'évolution du concept de RSE à partir de la

dernière chronologie, tout en dressant un état des lieux de la RSE durant la période de 1900 à 1950, nous admettons en effet avoir fait un choix arbitraire fondé sur les travaux existants. Nous présentons l'évolution du concept de RSE en cinq phases à partir des travaux que nous avons consultés : 1) la RSE à l'état embryonnaire (1900-1950) ; 2) la naissance du concept de RSE (1950-1960) ; 3) l'affirmation Bowenienne du concept de RSE (1970-1980) ; 4) la naissance du volet environnemental et sociétal de la RSE (1980-1990) ; et 5) l'institutionnalisation croissante de la RSE (des années 2000 jusqu'à aujourd'hui).

### **1.1.1. La RSE à l'état embryonnaire (1900-1950).**

L'idée de responsabilité sociale de l'entreprise émerge à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle. Cette dernière marque les prémises d'une réflexion sur la relation entre l'entreprise et la société (Acquier et Aggeri, 2008). À cette époque, la responsabilité sociale de l'entreprise était encore un « *mélange de bonnes intentions de la part d'hommes d'affaires [qui] produisit des résultats qui furent pour le moins confus* » (Heald, 1961, cité par Acquier et Aggeri, 2008, p. 133).

Si au début du XX<sup>ème</sup> siècle, la responsabilité sociale de l'entreprise ne fut pas encore conceptualisée, il reste que de nombreux facteurs incitèrent l'entreprise à se préoccuper d'enjeux sociétaux : d'une part, les actionnaires exerçaient une influence moins importante auprès des dirigeants d'entreprises (Heald 1961), et d'autre part, les dirigeants familiaux étaient remplacés par des juristes et des ingénieurs formés par les nouvelles Business Schools américaines (Acquier et Aggeri, 2008). Grâce à l'apparition d'enseignements nouveaux dans les domaines de l'économie, de la gestion, et dans des disciplines plus larges, certains dirigeants prirent conscience des conséquences relatives aux pratiques d'entreprises à l'égard de la société.

À partir des années 1920, de nombreux dirigeants d'entreprises s'exprimèrent publiquement sur leur responsabilité à l'égard de la société. Ils prononçaient des discours marqués par la présence de concepts de *public service* et de *trusteeship* (Heald, 1961, 1970). Ces concepts présentent une forte connotation religieuse et traduisent l'idée d'un contrat implicite entre l'entreprise et la société. Quelques années plus tard, certains dirigeants d'entreprise agirent en matière de RSE. Sous l'influence des églises protestantes opposées aux activités économiques exploitant la faiblesse humaine (alcool, tabac, jeux, etc.), des organisations investirent dans un fond de placement financier éthique, créé en 1928 et originaire de Boston, *Pioneer Fund of Boston* (Bowen, 1953 ; Heald, 1970 ; relaté par Gond et al. 2012).

Au cours des années trente, la crise économique de 1929, et ses conséquences socio-

économiques désastreuses, suscitèrent chez le public une méfiance croissante à l'égard de la grande entreprise. Dans ce contexte, les pratiques et les discours en matière de RSE furent mis en veille (Heald, 1961).

Durant la Seconde Guerre mondiale, comme de nombreuses entreprises américaines ont contribué à l'effort de guerre, plusieurs de leurs dirigeants, tels que, Abrams (1951), Randall (1952), et Eells (1956), en profitèrent alors pour s'exprimer sur le rôle que leur entreprise avait joué durant cette période. Fortes de cette participation à l'effort de guerre durant la Seconde Guerre mondiale, certaines grandes entreprises regagnèrent la confiance du public. Cette période fut alors propice à l'apparition de nouvelles réflexions sur la RSE.

Si on ne parle pas encore de RSE jusqu'en 1950, il reste que le contexte institutionnel et le contexte socio-économique ont donc favorisé l'apparition de pratiques socialement responsables. C'est à partir des écrits de Bowen que le concept de RSE fit officiellement son apparition.

### **1.1.2. La naissance du concept de RSE (1950-1960).**

Bowen (1953) est considéré comme étant le premier chercheur à avoir conceptualisé la Responsabilité Sociale de l'Entreprise (RSE) (Corporate Social Responsibility) dans son ouvrage *Social Responsibilities of the Businessmans*. Dans cet ouvrage, Bowen (1953) développe une réflexion sur les effets des transformations des modes de fonctionnement de l'économie américaine sur le discours des dirigeants d'entreprise. Constatant que l'apparition de lois et l'émergence de groupes organisés influencent les décisions managériales, il considère alors que « *la prise en compte volontaire d'une responsabilité sociale de l'homme d'affaire est, ou pourrait être, un moyen opérationnel pour résoudre des problèmes économiques et atteindre plus globalement les objectifs économiques [...]* » (p. 6). Pour inciter les entreprises à adopter des pratiques socialement responsables, Bowen (1953) préconise alors tour à tour le développement de nouveaux outils de gestion (audit social, par exemple), la nécessité de réformes politiques (développer de nouvelles instances de négociation entre les entreprises et leurs parties intéressées), la transformation des enseignements en gestion, etc. et définit ainsi la RSE comme « *l'obligation pour les hommes d'affaires d'effectuer les politiques, de prendre les décisions et de suivre les lignes de conduite répondant aux objectifs et aux valeurs qui sont considérées comme désirables dans notre société* » (cité par Déjean et Gond, 2003, cités par Bonneveux, 2010, p. 40).

Si, à l'instar de Bowen (1953), Drucker (1954) considère que les enjeux sociaux et ceux de

l'entreprise sont indissociables, à l'inverse, Levitt (1958) est radicalement opposé à la RSE. En effet, ce dernier considère que les entreprises ne doivent pas se substituer à l'État pour ce qui est de sa fonction sociale. Selon ce dernier, les entreprises doivent uniquement vendre, et produire des biens et des services dans le respect strict des lois. Après avoir montré que les dépenses en matière de RSE se traduisaient par une diminution du profit de l'entreprise, Friedman (1962) considère tout comme Levitt (1958), que la RSE est « *aussi [dangereuse] pour les fondements même de notre société libre que l'acceptation, pour les dirigeants d'entreprise, d'une responsabilité autre que celle de maximiser le rendement de l'argent de leurs actionnaires* » (cité par Acquier et Aggeri, 2008, pp. 136-137).

Entre les années 1950 et le début des années 1960, la RSE ne fait donc pas l'unanimité au sein de la communauté scientifique. En effet, si certains chercheurs, comme Bowen et Drucker, considèrent que l'entreprise a un rôle socio-économique, d'autres chercheurs, comme Friedman et Levitt, estiment en revanche que l'entreprise a seulement pour objectif de faire du profit. Si la crise économique des années 1960 et des années 1970 aurait pu laisser présager une rémission des réflexions relatives à la RSE, il apparaît que le concept de RSE s'affirme et est enrichi par de nombreux travaux réalisés durant cette décennie.

### **1.1.3. L'affirmation d'une conception Bowenienne de la RSE (1960-1970).**

Du début des années 1960 au début des années 1970, la légitimité de l'entreprise est remise en cause par de nombreux scandales (Frederick, 1994), comme celui de l'usage de pesticides qui provoque des conséquences néfastes pour l'environnement (Carson, 1962), ou encore, celui des pratiques de constructeurs automobiles qui refusent l'introduction de normes de sécurité pour leurs produits (le cas General Motors) (Nader, 1965).

Pour réguler le pouvoir excessif de la grande entreprise, de nombreuses lois furent alors promulguées, comme le Clean Air Act en Californie en 1963, le Wilderness Act en 1964, ou encore le Pacte International relatif aux Droits Économiques Sociaux et Culturels (PIDESC) en 1966 <sup>39</sup>. Des institutions furent également mises en place, comme 1) la commission pour l'égalité professionnelle (US Equal Employment Opportunity Commission) en 1964, ou encore 2) l'Agence pour la protection de l'environnement (EPA) au début des années 1970 (Acquier et Aggeri, 2008).

À la fin des années 1970, des instruments visant à encourager les entreprises à agir en

---

<sup>39</sup>. NATIONS UNIES DROITS DE L'HOMME. HAUT-COMMISSARIAT, *Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels*, [en ligne], consulté le 11 décembre 2018, URL : <https://www.ohchr.org/fr/professionalinterest/pages/cescr.aspx>.

matière de RSE (en faveur de l'emploi, de la formation, des conditions de travail et de vie, des relations professionnelles, etc.), ont aussi été instaurés ; les Principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales en 1976 (Daugareilh, 2008), ou encore la déclaration tripartite de l'Organisation Internationale du Travail (OIT) sur les multinationales en 1977 <sup>40</sup>, en sont des exemples.

Dans ce contexte, les entreprises sont incitées à agir en matière de RSE. La conception Bowenienne de la RSE s'affirme alors au détriment de l'approche Friedmanienne de la RSE. En outre, des chercheurs s'inscrivant dans une conception Bowenienne de la RSE proposent de nouvelles définitions de la RSE :

Pour Davis (1960), la RSE renvoie à « [...] *l'obligation des dirigeants de considérer les effets de leurs actions sur le système social (ou sociétal) dans son ensemble [...]* » (cité par Labulle, 2013, p. 89). Autrement dit, Davis (1960) considère que les entreprises doivent diminuer les conséquences relatives à leurs activités commerciales.

Selon Frederick (1960), un des pionniers sur ce sujet, la RSE renvoie à « *une attitude civique à l'égard des ressources économiques et humaines, et une volonté d'utiliser ces ressources pour satisfaire des buts sociaux élevés et pas simplement l'intérêt étroitement circonscrit d'une personne privée [...]* » (cité par Labulle, 2013, p. 89). Si Davis (1960) met l'accent sur le caractère obligatoire de la RSE, Frederick (1960) souligne, quant à lui, le caractère volontaire de la RSE, tout en assimilant la RSE au concept d'entreprise citoyenne. Mc Guire (1963) définit, quant à lui, l'entreprise engagée dans une démarche RSE comme : « [...] [une] *entreprise [qui] n'a pas seulement des obligations légales ou économiques, mais [qui] a aussi des responsabilités envers la société qui vont au-delà de ses obligations* » (cité par Déjean et Gond, 2003, cités par Bonneveux, 2010, p. 40). Autrement dit, Mc Guire précise, outre les définitions susmentionnées plus haut, qu'une entreprise engagée socialement ne se limite pas au respect strict de la loi.

Au cours des années soixante, les entreprises n'agissent pas encore en matière de RSE. C'est en effet à partir des années 1970 que les pratiques d'entreprises en matière de RSE prennent de l'ampleur (Lee, 2008). Ainsi, des chercheurs pouvaient désormais s'appuyer sur des cas concrets d'entreprises pour tester de nouvelles hypothèses et faire évoluer la théorie en

---

<sup>40</sup>. ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL, *Déclaration de principes tripartites sur les entreprises multinationales et la politique sociale - 5ème édition (mars 2017)*, [en ligne], consulté le 11 décembre 2018, URL : [https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_124923/lang—fr/index.htm](https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_124923/lang—fr/index.htm).

matière de la RSE (Sethi, 1975).

Malgré une conjoncture économique défavorable dans les années soixante-dix (Aggeri et Acquier, 2008), et les vives critiques de Friedman (1970) à l'égard de la RSE, le concept de RSE reste malgré tout à la mode. Si certains chercheurs, comme Johnson (1971), sont partisans d'une approche utilitariste de la RSE (« *une fonction d'utilité maximisant les profits à long terme d'une entreprise* » (cité par Labulle, 2013, p. 90)), d'autres chercheurs s'inscrivent majoritairement dans une conception Bowenienne et éthique de la RSE. Durant cette période, de nouvelles définitions de la RSE font leur apparition : Davis (1973) définit la RSE comme « [...] *la prise en considération par l'entreprise de problèmes qui vont au-delà de ses obligations économiques, techniques et légales étroites ainsi qu'aux réponses que l'entreprise donne à ces problèmes.* [...] » (cité par Déjean et Gond, 2003 cités par Bonneveux, 2010, p. 40). Même s'ils s'inscrivent dans une lignée Bowenienne de la RSE (1953), certains chercheurs lui préfèrent néanmoins ceux de 1) « réceptivité sociale » (responsiveness), 2) de « responsabilité publique » (public responsibility), ou encore 3) de « performance sociétale ». C'est ainsi qu'Ackerman (1973) et qu'Ackerman et Bauer (1976) parlent de « réceptivité sociale » pour définir la capacité d'une entreprise à répondre aux enjeux, aux requêtes, et aux changements sociaux, que Preston et Post (1975) considèrent, quant à eux, que la RSE est difficilement opérationnalisable et impossible à évaluer concrètement. Contrairement à la RSE, la notion de « responsabilité publique » repose sur des « *principes largement partagés et généralement acceptés* » qui doivent permettre d'orienter et de contrôler les actions managériales (cités par Acquier et Gond, 2007, p. 24). Par souci de synthèse, Carroll (1979) propose alors de parler de « performance sociétale ». Le concept de *performance sociétale* est repris et défini par Gond et Igalens (2010, p. 38) comme une synthèse de la RSE qui comprend « 1) *des principes de responsabilité sociale* (débats normatifs des années 1950-1960), 2) *des processus de gestion des problèmes sociaux* (sensibilité sociale des années 1970), et 3) *les résultats et les impacts concrets des politiques de RSE* » (cités par Swaton, 2015, p. 12).

Même si à cause des catastrophes écologiques, des scandales financiers, des restructurations et de l'insécurité dans l'emploi, la légitimité de l'entreprise est remise en cause à la fin des années 1970 (Swaton, 2015), et que certains chercheurs s'opposent activement à la RSE (Logossah, 2013), le concept de RSE reste bien présent et continue à l'être durant les décennies suivantes.

#### 1.1.4. L'élargissement du périmètre des responsabilités (1980-1990).

Comme nous avons pu le voir plus haut, la légitimité de l'entreprise est fortement remise en cause à la fin des années 1970 ; à partir des années 1980, le renforcement de la législation environnementale ainsi que les pressions exercées par des parties prenantes, ont ainsi conduit des entreprises à s'équiper progressivement de systèmes de management environnemental (Mzoughi et Grolleau, 2008). Au début des années 1990, l'Organisation Internationale de normalisation (« International Organization for Standardisation » (I.S.O)) et l'Organisation non gouvernementale (ONG) « Social Accountability International » (S.A.I) conçoivent des normes pour inciter les entreprises à prendre en compte le bien-être de ses salariés et de la société civile de manière générale. L'I.S.O mets en place une première série de normes : les « normes 14000 » relatives au management environnemental. Par exemple, la « norme 14001 » vise à mesurer les effets de l'activité d'une entreprise sur l'environnement : les émissions dans l'air, les rejets dans l'eau, la contamination des sols, la gestion des déchets, l'utilisation des matières premières et des ressources naturelles. La Social Accountability International (S.A.I), quant à elle, met en place la norme Standard SA 8000. Elle concerne « *les conditions de travail, l'interdiction au travail des enfants ou du travail forcé* » (cité par Labulle, 2013, p. 94). En parallèle, les accords-cadres internationaux (ACI) ainsi que les accords-cadres européens (ACE) font leur apparition. Signés par les syndicats, ces accords participent à la mise en place des normes de travail ainsi qu'au développement du dialogue social ; ils concernent de nombreux domaines, tels que l'emploi, les conditions de travail et la santé, l'environnement, etc.<sup>41</sup>. En 1997, la Global Reporting Initiative (GRI) voit le jour ; il s'agit d'un organisme, constitué d'entreprises, d'associations, d'experts, d'Organisations non gouvernementales (ONG), etc., qui est chargé de construire des indicateurs (qualitatifs et quantitatifs) visant à mesurer les progrès réalisés par des entreprises dans les différentes facettes de leurs performances économiques, sociales et environnementales<sup>42</sup>.

Pour redorer leur image, certaines entreprises sont amenées à débattre de la RSE, et à agir en la matière (Swaton, 2015), en intégrant dans leur culture d'entreprise des valeurs éthiques (Frederick, 2008), en introduisant dans leur management le bien-être de la société, en favorisant les relations au travail, en créant et en maintenant de l'emploi, et en protégeant l'environnement

---

<sup>41</sup>. CLESDUSOCIAL.COM, avril 2013, *Accords cadres transnationaux*, [en ligne], consulté le 12 décembre 2018, URL : [http://clesdusocial.com/IMG/pdf/accords\\_cadres\\_transnationaux.pdf](http://clesdusocial.com/IMG/pdf/accords_cadres_transnationaux.pdf)

<sup>42</sup>. E.RSE, *La plateforme de l'engagement RSE et développement durable*, [en ligne], consulté le 11 décembre 2018, URL : [https://e-rse.net/defintions/global-reporting-initiative-definition-indicateurs-lignesdirectrices/#gs.Y\\_nZpVU](https://e-rse.net/defintions/global-reporting-initiative-definition-indicateurs-lignesdirectrices/#gs.Y_nZpVU)

(Khoury et al. 1999).

Dans un tel contexte, le concept et les théories relatives à la RSE évoluent à nouveau. Dans un article intitulé *Strategic Management : a Stakeholder approach*, Freeman (1984) définit le concept de *stakeholders* comme « *tout groupe ou individu qui peut influencer ou être affecté par l'atteinte des objectifs de l'organisation* » (cité par Acquier et Aggeri, 2008, p. 143). Dans la lignée de Freeman (1984), Epstein (1987) définit la RSE comme le moyen d'assurer la réussite d'une entreprise par la satisfaction des parties prenantes. Dans le même ordre d'idées, Clarkson (1995) propose de définir la RSE comme « *la capacité à gérer et à satisfaire les différentes parties-prenantes de l'entreprise* » (cité par Carroll, 1999, citée par Ez Taoufik, 2014, p. 34).

Influencés par Carroll (1979), Waddock et Cochran (1985), Wood (1991), et Swanson (1995) proposent d'en faire une synthèse, et de définir respectivement le concept de RSE de la manière suivante :

- 1) « *La RSE est l'interaction sous-jacente entre les principes de responsabilité sociétale, le processus de réceptivité sociétale et les politiques mises en œuvre pour faire face aux problèmes sociaux* » (Waddock et Cochran, 1985, cités par Carroll, 1999, cité par par Ez-Zahra Taoufik, 2014, p. 34) ;
- 2) « *La RSE est une configuration organisationnelle de principes de responsabilité sociétale, de processus de réceptivité sociétale et de programmes / politiques / résultats observables liés aux relations sociétales de la firme* » (Wood, 1991, citée par Carroll, 1991, citée par Ez-Taoufik, 2014, p. 34) ;
- 3) « *La RSE est une configuration résultant d'une interaction entre macro-principes et micro-principes de la RSE, d'une part, et culture organisationnelle et impact social, d'autre part* » (Swanson, 1995, citée par Carroll, 1999, citée par Ez-Zahra Taoufik, 2014, p. 34).

Suite aux pressions exercées par leurs parties-prenantes, certaines entreprises sont amenées à intégrer dans leur management, tout d'abord, des préoccupations environnementales, puis des préoccupations sociales et sociétales quelques années plus tard. En prenant l'initiative de s'engager dans une démarche socialement responsable, les entreprises se doivent non seulement de mettre en place les moyens nécessaires, mais aussi, d'obtenir des résultats concrets. Ce qui amène le concept de RSE à évoluer à nouveau, et les propositions de modèles

synthétiques de la RSE à se développer. Si la RSE commence à s'institutionnaliser peu à peu à la fin des années 1990, cette institutionnalisation se renforce dès le début des années 2000.

### **1.1.5. Début des années 2000 : l'institutionnalisation croissante de la RSE.**

Depuis le début des années 2000, la RSE prend une ampleur institutionnelle de plus en plus importante, comme en témoigne le nombre de définitions proposées par de nombreuses institutions mondiales, européennes, ou encore, françaises (Bertezenne et Vallat, 2015).

Du côté des institutions mondiales, nous pouvons par exemple citer les définitions suivantes :

Pour l'Organisation non gouvernementale (ONG) indianNGOs, la RSE est un processus grâce auquel des acteurs économiques veillent à ce que leurs activités et leur travail n'aient pas de conséquences néfastes (directes ou indirectes) sur l'ensemble de la société et des acteurs qui la constituent<sup>43</sup>. Dans la lignée de l'ONG indianNGOs et de manière encore plus explicite que cette dernière, le Forum international des chefs d'entreprise (IBLF) définit la RSE comme la conciliation entre les intérêts économiques de l'entreprise et les intérêts des personnes qui la composent (les employés) et ceux de la société de manière générale. Dans leur contenu, ces deux définitions s'inscrivent clairement dans une conception Bowenienne de la RSE<sup>44</sup>.

L'Organisation des Nations Unies (ONU) définit, quant à elle, la RSE comme l'ensemble des actions volontaires menées par des entreprises. Ces entreprises se conforment à dix principes universels qui s'articulent autour des quatre grands axes suivants : 1) les droits de l'homme, 2) les normes de travail, 3) les normes environnementales et 4) la lutte contre la corruption<sup>45</sup>.

En plus des définitions mentionnées ci-dessus, l'ONU met non seulement l'accent sur la nature volontaire des actions responsables, mais aussi, sur le respect d'un nombre spécifique de principes à respecter en matière de RSE, tant sur le plan social que sur le plan environnemental.

Pour le Conseil Mondial des Affaires pour le Développement Durable (WBCSD (association d'entreprises internationales)), la RSE renvoie à : « *L'engagement [ou l'obligation] pour le monde des affaires de contribuer au développement économique durable, en travaillant avec les salariés,*

---

<sup>43</sup>. ORGANISATION NON GOUVERNEMENTALE INDIANNOS, [en ligne], consulté le 08 janvier 2019, URL : <http://www.indiannos.com/>

<sup>44</sup>. FORUM INTERNATIONAL DES CHEFS D'ENTREPRISE (IBLF), [en ligne], consulté le 08 janvier 2019, URL : <http://www.iblf.org/>

<sup>45</sup>. SITE DES NATIONS UNIES, [en ligne], consulté le 20 décembre 2016, URL : <http://www.un.org/fr/globalcompact/principles.shtml>.

leurs familles, la communauté locale et la société au sens large pour améliorer la qualité de vie, de façon à la fois bonne pour tout le développement et pour les affaires » (WBCSD, 1998, p. 3, cité par Boidin, 2008, p. 7). Ce Conseil Mondial des Affaires est plus nuancé que l'ONU. En effet, si l'ONU considère qu'une action socialement responsable renvoie à une action adoptée volontairement, la WBCSD estime, quant à elle, qu'une action menée sous l'effet de la contrainte peut être considérée comme socialement responsable.

Le réseau mondial *Business for Social Responsibility* (2003) <sup>46</sup> définit, quant à lui, la RSE comme étant un ensemble d'actions relatives à la mise en œuvre de valeurs éthiques, au respect de la loi, au respect des personnes, des communautés au sein de la société et de l'environnement, qui favorisent la performance économique de l'organisation. La définition de la RSE que la BSR a proposée s'éloigne de celle qu'a dessinée Bowen (1953). Si dans les définitions que nous avons rappelées plus haut, les entreprises définies comme socialement responsables concilient leurs enjeux économiques avec les enjeux sociétaux, la BSR adopte, quant à elle, une conception maximisatrice de la RSE, puisqu'elle considère que les entreprises socialement responsables adoptent des actions sociales uniquement à des fins strictement financières.

Sur le plan international, cette période est aussi marquée par l'apparition d'instruments visant à encourager, voire à obliger, les entreprises à agir, voire encore à progresser en matière de RSE ; le pacte Mondiale « global compact » de 2000 <sup>47</sup> ou encore les Principes directeurs de l'ONU sur les entreprises et les droits de l'Homme du 17 juin 2011 (OCDE, 2011), en sont des exemples.

Du côté des institutions européennes, les définitions émanent principalement de la Commission Européenne :

Dans son Livre Vert, la Commission européenne (2001) définit la RSE comme « *l'intégration volontaire des préoccupations sociales et écologiques des entreprises à leurs activités commerciales et à leurs relations avec toutes les parties prenantes internes et externes*

---

<sup>46</sup>. BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY, 2003, Overview of Corporate Social Responsibility, URL: <http://www.bcn.ufl.edu/clibert/Poland/MiscMaterials/CSR-Overview-bsr.htm>.

<sup>47</sup>. FRANCE DIPLOMATIE, *Le Pacte Mondial des Nations unies (Global Compact), initiation au reporting extra-financier*, [en ligne], consulté le 12 décembre 2018, URL : <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrangere-de-la-france/diplomatie-economique-et-commerce-exterieur/peser-sur-le-cadre-de-regulation-europeen-et-international-dans-le-sens-de-nos/l-engagement-de-la-france-pour-la-responsabilite-sociale-des-entreprises/les-referentiels-internationaux-et-la-participation-de-la-france-a-leur/article/le-pacte-mondial-des-nations-unies-global-compact-initiation-au-reporting-extra>.

*(actionnaires, personnels, clients, fournisseurs et partenaires, collectivités humaines...), et ce, afin de satisfaire pleinement aux obligations juridiques applicables et d'investir dans le capital humain et l'environnement » (citée par Lamarche, 2009, p. 6).*

Dans sa définition de 2002, si la Commission européenne considérait que les entreprises socialement responsables mettaient en place des actions, tant sur le plan social et environnemental, qui dépassaient les prescriptions faites par la loi et ou les intérêts économiques qu'elles poursuivaient, cette définition contrastait légèrement avec celle que la Commission européenne proposait en 2001. Alors que dans sa définition de 2001, la Commission européenne considérait qu'une entreprise respectueuse de la loi pouvait sans tout autre considération être considérée comme socialement responsable, elle estime dans sa définition de 2002 qu'une entreprise est socialement responsable dès lors qu'elle adopte des actions qui outrepassent le respect du cadre légal. Dans sa définition de 2003, la Commission européenne se montre encore plus exigeante, car elle juge qu'une entreprise est socialement responsable dès lors qu'elle s'engage régulièrement à l'égard de la société au sens large.

En 2006, la Commission européenne propose une nouvelle définition de la RSE qui intègre partiellement des éléments de sa définition de 2001 et de celle de 2002 : les entreprises socialement responsables intègrent volontairement, et donc, au-delà des prescriptions faites par la loi, des préoccupations sociales et environnementales dans leurs activités commerciales.

Dans sa dernière définition datant de 2011, la Commission européenne considère qu'une entreprise est socialement responsable dès lors qu'elle noue des partenariats avec des organisations diverses, et intègre dans ses activités commerciales et sa stratégie de base des préoccupations relatives aux différentes sphères : économique, sociale et environnementale. Cette définition nous paraît plus ambiguë que les précédentes. En effet, la Commission européenne ne nous précise pas dans cette dernière, quelle doit être la nature des pratiques adoptées [involontaire ou volontaire] par les entreprises concernées pour que l'on puisse considérer si oui ou non ces dernières sont responsables.

D'autres institutions européennes, comme l'agence privée de notation Vigéo ou encore le réseau Corporate Social Responsibility (CSR), s'inspirent des travaux de la Commission européenne pour définir la RSE : 1) pour Vigéo (agence de mesure de la responsabilité sociale en Europe), l'entreprise socialement responsable a « *satisfait pleinement aux obligations légales et conventionnelles applicables, mais intègre aussi en tant qu'investissement stratégique, les*

*dimensions sociale, environnementale et sociétale à ses politiques globales* »<sup>48</sup> (citée par Rubinstein, 2006, p. 84). ; 2) le réseau CSR Europe (2002) considère qu'une entreprise socialement responsable adapte non seulement ses actions pour améliorer son impact social et environnemental, mais aussi, pour répondre aux intérêts de ses parties prenantes au sens large.

En d'autres termes, alors que, en définissant l'entreprise socialement responsable comme un acteur se conformant au respect strict de la loi et adoptant des actions sociales à des fins économiques, l'agence Vigéo a embrassé une conception stratégique de la RSE, le réseau CSR Europe, en considérant que ce genre d'entreprise concilie ses activités économiques avec le bien-être de la société, a épousé une vision Bowenienne de la RSE. Tout comme la Commission européenne (2011), ces deux organisations n'ont pas mis en évidence le caractère intentionnel des actions adoptées par ce type d'entreprise.

Du côté des institutions françaises, il convient de citer la définition du Ministère consacré aux problématiques de RSE et au développement durable : « *la RSE signifie essentiellement que les entreprises, de leur propre initiative, contribuent à améliorer la société et à protéger l'environnement, en liaison avec les parties-prenantes* » (citée par Labulle, 2013, p. 13). Au même titre que la Commission européenne (2006), le Ministère consacré aux problématiques RSE et au développement durable considère qu'une entreprise comme socialement responsable adopte des actions volontaires, tant sur le plan social que sur le plan environnemental.

En France, le début des années 2000 est également marqué par l'apparition de nombreuses normes issues de l'Association française de Normalisation (AFNOR) : en 2003, l'AFNOR publie la norme SD 21000 qui « *encourage les entreprises à prendre en compte le développement durable dans leur stratégie de management* » (cité par Labulle, 2013, p. 96) ; en 2007, elle propose une norme d'évaluation l'AFAQ 1000NR qui met en exergue « *l'état d'avancement d'une organisation au regard de la RSE [...] en termes d'engagement, de progression, de maturité et d'exemplarité* » (Ibid.) ; en 2010, la norme ISO 26000 repose, quant à elle, sur le principe que toute organisation est responsable des conséquences de ses décisions et de ses activités sur la société, l'environnement et l'économie ainsi que des actions engagées pour prévenir leur répétition (Afnor, 2015).

Durant cette même période, de nombreuses lois ont également vu le jour en France. La loi sur la Nouvelle Régulation Économique (NRE) de 2001, qui a induit un bouleversement dans les

---

<sup>48</sup>. VIGÉO, [en ligne], consulté le 04 mars 2020, URL : [www.aresse-sa.com](http://www.aresse-sa.com)

pratiques d'entreprises françaises cotées, fait partie des premières, sinon la première ; suite à l'apparition de cette loi, de nombreuses entreprises cotées sont en effet amenées à rendre compte de la gestion sociale et environnementale de leurs activités <sup>49</sup> ; la loi Grenelle 2 du 12 juillet 2010 complète la loi NRE : alors que la loi NRE ne soumet pas l'entreprise à un contrôle des informations relatives à son management social et environnemental, et ne détermine pas son périmètre d'action (holding ou groupe / mondial ou national), la loi Grenelle 2 oblige en effet les entreprises cotées, ou celles ayant un chiffre d'affaire supérieur à cent millions d'euros et dont le nombre moyen de salariés permanents est supérieur ou égal à cinq cent, à dresser un bilan des informations relatives à la gestion sociale et environnementale de leurs activités, à solliciter un organisme tiers indépendant qui aura pour mission de vérifier la sincérité de ces informations, et à en dresser une attestation <sup>50</sup>. La loi dite Warsmann du 29 février 2012 ne contraint plus les filiales à réaliser un reporting dès lors que la société mère l'a déjà fait. La loi de transition énergétique pour la croissance verte de 2015 oblige les entreprises cotées et celles du secteur financier à réduire les conséquences environnementales propres à leurs activités commerciales, en diminuant leurs émissions de gaz à effet de serre (GES) et l'utilisation des énergies nucléaire et fossiles, tout en augmentant le recours aux énergies renouvelables (relaté par Zerigui, 2017). Dans la lignée de cette dernière loi, le décret du 19 août 2016 oblige les entreprises concernées par la loi de transition énergétique pour la croissance verte à fournir des informations relatives à leurs engagements contre le gaspillage alimentaire et pour une économie circulaire, et à dresser un bilan des conséquences financières découlant du changement climatique (relaté par Zerigui, 2017).

Si ces définitions de la RSE sont majoritairement institutionnelles depuis les années 2000, il reste que certains chercheurs se sont également voués à définir le concept de RSE. Parmi elles, nous pouvons par exemple citer les suivantes :

1) Celle de Mc Williams et Siegel (2001), la « *RSE regroupe les actions qui semblent favoriser le bien collectif, au-delà des intérêts de l'entreprise et de ce qui est requis par la loi* » (p. 117). À sa lecture, cette définition suscite chez nous les questions suivantes : à quelles actions les auteurs de cette définition font-ils référence ? S'agit-il en effet d'actions indépendantes de

---

<sup>49</sup>. RSE NEWS, *La loi sur les Nouvelles Régulations Économiques*, [en ligne], consulté le 11 décembre 2018, URL : [https://www.rseneews.com/public/dossier\\_eco/loi-nre.php?rub=1](https://www.rseneews.com/public/dossier_eco/loi-nre.php?rub=1)

<sup>50</sup>. LE FIGARO, (2017, 21 juin), *RSE : ce que la loi impose aux entreprises*, [en ligne], consulté le 12 décembre 2018, URL : [www.lefigaro.fr](http://www.lefigaro.fr)

l'activité commerciale de l'entreprise, ou au contraire, d'actions dépendantes des pratiques commerciales de cette dernière ?

2) Celle de Foran (2001), la RSE comprend « *l'ensemble des pratiques et des comportements que les entreprises adoptent à l'égard de leur personnel, de l'environnement dans lequel leurs activités sont intégrées, de l'État, et de la société civile* » dans son ensemble (p. 1). À nouveau, la définition de la RSE proposée ici nous paraît tout aussi ambiguë. En effet, si ce dernier mentionne dans sa définition des « pratiques » et des « comportements », il ne nous précise pas leurs caractères intentionnels.

3) Celle de Van Marrewijk (2003), l'entreprise socialement responsable met en place des actions volontaires qui intègrent des préoccupations économiques, sociales, sociétales et environnementales. Si, comme Mc Williams et Siegel (2001), Van Marrewijk (2003) met en exergue le caractère volontaire de ces actions, il ne précise lui non plus leurs particularités : en effet, sont-elles connectées et ou déconnectées de l'activité commerciale de l'entreprise ?

4) Celle de Persais (2007), la RSE « [...] *est une attitude plus qu'un état, l'entreprise ne pouvant définir seule sa responsabilité (subjective par nature) [...]* ». Elle est une « [...] *démarche volontaire et désintéressée [...]* ». En d'autres termes, elle renvoie à des actions qui dépassent « [...] *le stade des obligations légales ou fiduciaires pour concerner les domaines de l'éthique et de la citoyenneté [...]* ». Enfin, la RSE « [...] *suppose une relation permanente avec les parties-prenantes [...]* » (in Zerigui, 2017, p. 56). Un élément original ressort de cette définition : le caractère attitudinal de la RSE.

5) Celle de Segal (2003), la RSE présente les quatre dimensions suivantes : 1. La dimension « volontariste » : l'entreprise intègre d'elle-même, et donc en allant au-delà de ses obligations juridiques et de ses intérêts économiques, des préoccupations à la fois environnementales, sociales et sociétales dans ses pratiques managériales. En d'autres termes, la RSE ne présente ici qu'un caractère philanthropique ; 2. La dimension « durable » témoignant de la véracité de l'engagement ; 3. La dimension « transparence » : elle renvoie à la communication (externe et interne) des informations relatives aux pratiques ; une telle démarche permet de lever le voile sur celles-ci et de mesurer leurs progrès ; 4. La capacité à influencer les nouvelles « parties-prenantes » à adopter cette démarche. Les deux dernières dimensions complètent celles mises en avant précédemment.

Dans les définitions de Persais et Segal, le caractère des pratiques n'est de nouveau pas

précisé.

6) Celle de Gond et Igalens (2012), la RSE renvoie à « *une construction sociocognitive qui est le produit temporairement stabilisé d'une négociation entre l'entreprise et la société, mettant en jeu les identités, les valeurs, et les problèmes sociétaux [...]. Son contenu reflète les relations désirables entre entreprise et société telles qu'elles sont définies par l'environnement social, culturel et institutionnel* » (in Zerigui, 2017, p. 55). Un nouvel élément ressort de cette définition : le caractère symbolique de la RSE. Autrement dit, l'organisation socialement responsable entretient ici des relations harmonieuses avec son environnement social, culturel et institutionnel.

Comme nous pouvons le voir, chez les chercheurs comme chez les institutionnels, le concept de RSE ne fait pas l'objet d'un consensus. C'est pourquoi, le concept de RSE reste encore aujourd'hui ambigu. Jusqu'ici, si les définitions de la RSE se sont multipliées, et quelquefois opposées, dans le cadre d'approches qui reposent sur des logiques économiques et sociales différentes (Gond et Mullenbach-Servayre, 2004, cités par Coulon, 2006, p. 49), en adoptant une approche socio-historique, nous avons voulu essayer d'analyser, quant à nous, le concept de RSE, il reste que nous nous n'en avons pas encore présenté à ce stade les principales approches sous-jacentes. C'est ce que nous allons essayer de faire maintenant.

## **1.2. Les principales approches théoriques de la RSE.**

Le premier constat que l'on peut faire c'est que les gestionnaires semblent un peu en désaccord sur la dénomination des conceptions de la RSE. En effet, si Bowen (1953), Gendron (2000) et Delchet (2007) distinguent le modèle stratégique, le modèle Business Ethics, et le modèle contractualiste, Allouche et al. (2004) distinguent, quant à eux, le modèle « stockholders », le modèle « stakeholders », et le modèle du volontarisme social.

Pour notre part, nous avons jugé pertinent de regrouper dans une approche qualifiée par Dhaoudi (2008) de « libérale », tout en les distinguant, 1) le modèle actionnarial « ou stockholders », 2) le modèle stratégique, et 3) le modèle Business Ethics, tout en faisant allusion au modèle du volontarisme social dans ce dernier modèle <sup>51</sup>. Si l'entreprise est vue différemment dans ces différents modèles, elle reste considérée comme un agent qui cherche avant tout à faire du profit. Si ces modèles sous-jacents à l'approche libérale ont alimenté les réflexions sur les

---

<sup>51</sup>. La RSE renvoie ici à « *une prise compte volontaire d'attentes qui sont exprimées au niveau de la société dans son ensemble* » (Brummer, 1991, in Coulon, 2006, p. 50).

finalités socio-économiques de l'entreprise, il faut reconnaître que l'approche contractualiste et l'approche néo-institutionnelle de la RSE aussi. Comme le soulignent en effet Gond et Mullenbach (2004), l'approche contractualiste a permis de construire le concept de RSE, et l'approche néo-institutionnaliste a permis, quant à elle, de comprendre les principes de la RSE. Ce qui nous amène ainsi à distinguer trois grandes approches théoriques de la RSE : l'approche libérale de la RSE, l'approche contractualiste de la RSE, et l'approche néo-institutionnaliste de la RSE.

### **1.2.1. L'approche libérale de la RSE.**

Si les défenseurs d'une position « *radicale de la RSE* » ou d'une position « *instrumentale de la RSE* » considèrent que l'entreprise doit avant tout faire du profit, les chercheurs qui s'inscrivent dans la lignée du courant *Business and Society* estiment, quant à eux, qu'une entreprise doit exercer son activité économique, sans toutefois négliger le bien-être de la société ; cette analyse nous amènera enfin à exposer un état des lieux des différentes formes de causalité entre l'adoption d'une démarche socialement responsable et les résultats financiers d'une entreprise.

#### **1.2.1.1. L'entreprise vue comme un acteur opportuniste.**

Si l'approche radicale de la RSE et l'approche instrumentale de la RSE ne sont pas absentes des débats en gestion, il reste que l'approche *Business and Society* demeure plus populaire chez les gestionnaires.

##### **1.2.1.1.1. L'approche « radicale » de la RSE.**

La position « radicale de la RSE » est défendue, comme nous l'avons vu, par Levitt (1958) et Friedman (1962 ; 1970). Selon ces auteurs, l'entreprise a pour seul objectif de réaliser du profit dans le respect strict des lois, et ce, sans se soucier des conséquences néfastes de son activité. Selon ces auteurs, seules les institutions (les gouvernements, les églises et les syndicats) sont pourvues d'une fonction sociale. Si de nombreux dirigeants remettent en cause la position « radicale de la RSE », tant sur le plan économique que sur le plan social, il reste que des dirigeants d'entreprise sont plutôt partisans d'une approche « instrumentale de la RSE ».

##### **1.2.1.1.2. L'approche « instrumentale » de la RSE.**

Les partisans d'une position « instrumentale de la RSE » considèrent que la RSE est un moyen stratégique pour l'entreprise de réaliser plus de profit (Garriga et Melé, 2004 ; McWilliams et Siegel, 2001). Autrement dit, une entreprise accepte de contribuer au bien-être de la société si

et seulement si ses actions ne nuisent pas à sa performance économique (Jensen, 2002). Si les défenseurs d'une approche « radicale de la RSE » n'admettent pas qu'une entreprise puisse réaliser des actions sociales, il reste que les adeptes d'une position « instrumentale de la RSE » consentent, quant à eux, à l'idée qu'une entreprise puisse adopter des actions sociales et ou écologiques pour réaliser du profit.

Même si les partisans d'une approche « radicale de la RSE » et les partisans d'une approche « instrumentale de la RSE » ne sont pas tout à fait d'accord sur les finalités socio-économiques d'une entreprise, il demeure néanmoins que les adeptes de ces deux positions ne cherchent pas à trouver des solutions pour corriger les pratiques d'entreprises. Opposés à une position stratégique et à une position instrumentale de la RSE, des chercheurs s'inscrivant dans la lignée du courant « Business and Society » considèrent qu'une entreprise doit concilier rentabilité économique et objectifs sociaux.

#### **1.2.1.2. L'entreprise vue comme un acteur économique et social.**

L'entreprise n'est plus présentée ici comme une personne morale égoïste, mais comme un agent cherchant à concilier ses intérêts économiques avec ceux de la société. Dans ce paragraphe, nous n'avons nullement l'intention d'exposer une revue exhaustive des modèles issus du courant « Business and Society », mais plutôt, de présenter ceux qui ont été les plus utilisés dans la littérature. Parmi ceux-ci, nous avons fait le choix d'exposer les modèles de Carroll (1979), de Waddock et Cochran (1985), de Wood (1991), et de Swanson (1995).

##### **1.2.1.2.1. Le modèle de Carroll (1979, 1991).**

Selon Carroll (1979, 1991), l'entreprise a des responsabilités économiques, légales, éthiques, et discrétionnaires à l'égard de la société (Cf. Figure N°1) :

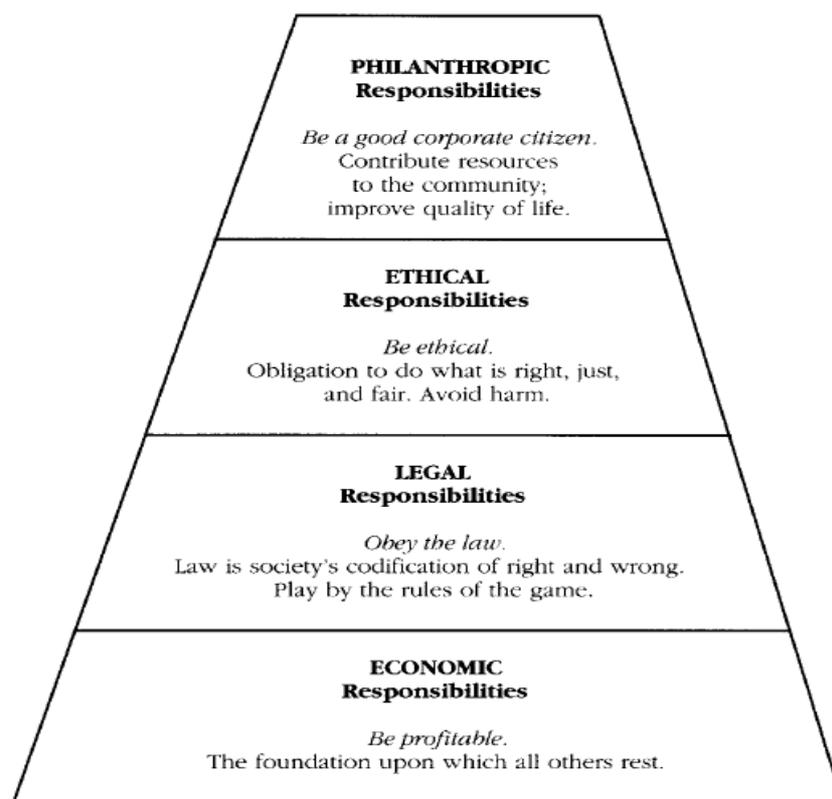
- 1) l'entreprise a en premier lieu des responsabilités économiques. En effet, cette dernière a pour fonction première de produire des biens et d'offrir des services en vue de réaliser un profit qui lui permettra d'assurer la pérennité de ses activités commerciales ;
- 2) Dès lors qu'elle respecte strictement le cadre juridique en vigueur, l'entreprise répond également à ses responsabilités juridiques ;
- 3) l'entreprise est aussi dotée de responsabilités éthiques dans la mesure où elle se donne pour mission de répondre aux attentes de ses parties-prenantes, et ce, afin de pallier les défaillances même du système juridique et étatique ;

4) l'entreprise a enfin des responsabilités philanthropiques dès lors qu'elle cherche à mettre en place des actions visant à améliorer la qualité de vie de ses salariés, celle de la communauté locale et de la société en général.

Grâce au profit qu'elle réalise, l'entreprise satisfait tout d'abord les attentes de ses différentes parties-prenantes, à savoir, 1) des dividendes pour ses actionnaires, 2) des produits de qualité pour ses consommateurs, 3) des emplois stables et bien rémunérés pour ses salariés, et 4) des recettes fiscales pour l'État. C'est après avoir répondu aux attentes de ses différentes parties-prenantes que l'entreprise pourra ensuite se fixer des objectifs sociaux (Carroll, 1979, 1991).

Dans un article publié en 1991, Carroll nous présente une schématisation pyramidale de la performance sociale :

**Figure N°1** : La pyramide de la responsabilité sociale de Carroll (1991).



Selon Carroll (1991), « les responsabilités s'ajoutent les unes aux autres et chacune d'entre elles forme un composant de base de la responsabilité sociale totale d'une entreprise » (cité par Golli et Yahiaoui, 2009, p. 142).

À chaque niveau de responsabilité, une entreprise adopte quatre types de stratégies (réceptivité sociale) :

- 1) une « stratégie réactive » : l'entreprise ne met en place aucune action en matière de RSE.
- 2) une « stratégie défensive » : l'entreprise met en œuvre le strict minimum attendu par ses parties prenantes.
- 3) une « stratégie accommodante » : l'entreprise intègre la RSE et tente de réaliser tout ce qui est attendu par ses parties prenantes.
- 4) une « stratégie proactive » : l'entreprise se définit des objectifs et met en œuvre des actions qui dépassent les attentes de ses parties prenantes.

Carroll (1979) considère que les préoccupations des parties-prenantes de l'entreprise peuvent se décomposer selon six domaines : 1) les actionnaires, 2) les discriminations, 3) la sécurité des produits, 4) la sécurité au travail, 5) l'environnement, et 6) les consommateurs.

Si le modèle proposé par Carroll (1979, 1991) est intéressant pour évaluer sur différents volets, l'engagement socialement responsable d'une entreprise, il reste que ce modèle n'est pas exempt de tout reproche tant sur la forme que sur le fond.

Sur la forme tout d'abord, Schwartz et Carroll (2003) relèvent que le classement des responsabilités peut prêter à confusion. En effet, lorsqu'on lit la pyramide de Carroll (1991) de bas en haut, on pourrait être amené à croire que les responsabilités économiques de l'entreprise sont moins importantes que ses responsabilités discrétionnaires. Par ailleurs, ces mêmes auteurs considèrent que le modèle de Carroll, schématisé sous la forme d'une pyramide, ne permet pas d'identifier les influences réciproques entre les différentes formes de responsabilités. Schwartz et Carroll (2003) reprochent enfin à Carroll (1979) de distinguer le concept de responsabilité philanthropique de celui de responsabilité discrétionnaire, alors que dans leur contenu, ces deux concepts sont très proches. Snider et al. (2003) émettent, quant à eux, des réserves quant à l'utilisation par Carroll du terme de « responsabilités philanthropiques ». En effet, ces derniers considèrent qu'ajouter le terme de responsabilité à celui de philanthropie est un pléonasme, puisque la philanthropie est par définition volontaire.

Sur le fond ensuite, Crane et Matten (2004) reprochent à Carroll (1979) de ne pas mettre en exergue le cas où plusieurs responsabilités peuvent rentrer en conflit, alors que dans le monde des affaires, les responsabilités économiques d'une entreprise sont souvent en conflit avec ses

responsabilités éthiques. Si Carroll est reconnu pour être l'instigateur d'une approche originale et synthétique de la RSE, il reste que celle-ci demeure à bien des égards perfectible. Ainsi, des chercheurs ont été amenés à proposer des modèles de la RSE alternatifs à celui défini par Carroll (1979).

#### 1.2.1.2.2. Le modèle de Waddock et Cochran (1985).

Waddock et Cochran (1985) ont essayé de rendre plus lisible le modèle défini par Carroll (1979). Pour ce faire, ils ont procédé aux modifications suivantes : d'une part, ils ont remplacé le concept de « philosophies de réponses » par l'expression de « politiques mises en place pour faire face aux problèmes sociaux » ; d'autre part, ils ont classé par ordre d'importance les différentes responsabilités de l'entreprise définies par Carroll ; enfin, ils nous proposent d'analyser la responsabilité sociale comme un processus (Cf. Tableau N°1).

**Tableau N°1 : Le modèle de performance sociale de Waddock et Cochran (1985).**

	Principes	Processus	Politiques
	Responsabilité sociale	Responsabilité sociale	Gestion des enjeux
	1) Economique 2) Légale 3) Ethique 4) Discrétionnaire	1) Réactive 2) Défensive 3) Accommodement 4) Proactive	1) Identification des enjeux 2) Analyse des enjeux 3) Développement d'une réponse
Implications	1) Le contrat social de l'entreprise 2) L'entreprise en tant qu'agent moral	1) Capacité de réponse au changement des conditions sociétales 2) Habilité des gestionnaires à développer des réponses	1) Minimisation de l'effet de surprise 2) Elaboration des politiques de responsabilité sociale
Orientation	Philosophique	Institutionnelle	Organisationnelle

(in Waddock et Cochran, 1985, p. 767).

Si Waddock et Cochran (1985) ont apporté des modifications permettant de clarifier le modèle de Carroll (1979), il reste que le modèle proposé par ces chercheurs présente lui aussi des limites : 1) à l'instar du modèle de Carroll (1979), le modèle de Waddock et Cochran (1985) ne fait ni ressortir distinctement les responsabilités éthiques des responsabilités discrétionnaires de l'entreprise, ni ne met en évidence le cas où les responsabilités économiques de l'entreprise peuvent rentrer en conflit avec les responsabilités éthiques de cette dernière ; 2) la réceptivité sociale est définie comme un seul processus alors qu'elle aurait pu être définie de manière plurielle ; 3) Wood (1991) considère, quant à lui, que les principes énoncés par Waddock et

Cochran (1985) ne sont que des domaines relevant de la RSE.

Si les modèles que nous proposons Carroll (1979) et Waddock et Cochran (1985) font partie de références incontournables lorsqu'il s'agit d'aborder la question de la performance sociale, il demeure que ces modèles présentent néanmoins des failles, que Wood (1991) a essayé de contourner, en proposant un modèle réorienté de la performance sociale.

### **1.2.1.2.3. Le modèle de Wood (1991).**

Comme Waddock et Cochran (1985) ont essayé de le faire, Wood (1991) a simplifié et opérationnalisé le modèle de Carroll (1979). Pour Wood (1991), les responsabilités définies par Carroll (1979) ne sont que des catégories, et les principes énoncés par Waddock et Cochran (1985) ne sont que des « pseudo-principes » ou des domaines relevant de la performance sociale de l'entreprise. Wood (1991) distingue alors trois principes : 1) le principe de légitimité, 2) le principe de responsabilité publique, et 3) le principe de discrétion managériale qu'elle articule à trois niveaux : 1) au niveau institutionnel, 2) au niveau organisationnel, et 3) au niveau individuel :

1) le principe de « légitimité » (au niveau institutionnel) : la société accorde à l'entreprise une légitimité et un pouvoir. En échange, l'entreprise se doit d'utiliser ce pouvoir pour répondre aux attentes de ses différentes parties-prenantes, et ce, au risque de le perdre.

2) le principe de « responsabilité publique » (au niveau organisationnel) : les entreprises sont responsables des conséquences de leurs activités, puisqu'elles peuvent aussi bien affecter leurs parties-prenantes primaires, à savoir, les acteurs directement et profondément concernés par les décisions de l'entreprise ainsi que les parties prenantes secondaires, à savoir, les acteurs indirectement concernés par les activités de l'entreprise.

3) le principe de « discrétion managériale » (au niveau individuel) : chaque dirigeant ou manager doit agir avec une certaine responsabilité individuelle et morale. L'implication du manager est dictée par ses convictions profondes.

Wood (1991) considère que la dichotomie opérée par Carroll (1979) ainsi que celle adoptée par Waddock et Cochran (1985) entre les stratégies de réponses et les problèmes sociaux est inappropriée. C'est pourquoi, Wood (1991) a décidé d'intégrer les problèmes sociaux et les stratégies de réponses en une seule catégorie. Wood (1991) décline ainsi la « réceptivité sociale » en trois éléments : 1) l'analyse de l'environnement « Environmental Assessment » ; 2) la gestion

des SH « Stakeholder Management » ; et 3) la gestion des problèmes sociétaux « Issues Management » et décompose les résultats relatifs à une politique socialement responsable en deux sous-dimensions : 1) les impacts sociaux négatifs, et 2) les indicateurs sociaux.

Les différentes sous-dimensions de la réceptivité sociale sont liées entre elles : 1) l'analyse de l'environnement est nécessaire pour déterminer les stakeholders ; et 2) la gestion des stakeholders est liée à la gestion des problèmes sociétaux. Si certains aspects du modèle de Carroll (1979) sont remis en cause par Wood (1991), il reste que, pour Attarca et Jacquot (2005), ces deux approches demeurent néanmoins conciliables (Cf. Tableau N°2).

**Tableau N°2 : Niveaux et nature des responsabilités sociales de l'entreprise.**

	<b>Niveau institutionnel</b>	<b>Niveau organisationnel</b>	<b>Niveau individuel</b>
<b>Responsabilités économiques</b>	Produire des biens et services, offrir des emplois, créer de la richesse pour des actionnaires	Les prix des biens et services reflètent les vrais coûts de production et intègrent toutes les externalités	Produire de façon écologique, utiliser des technologies non polluantes, réduire les coûts en favorisant le recyclage.
<b>Responsabilités légales</b>	Respecter les lois et les réglementations. Ne pas faire de lobbying ou attendre des positions privilégiées dans les politiques publiques	Ouvrir pour des politiques publiques en défendant des intérêts éclairés	Tirer profits des instructions réglementaires pour innover dans les produits ou les technologies
<b>Responsabilités éthiques</b>	Suivre des principes éthiques fondamentaux (par exemple l'honnêteté)	Fournir des informations précises et complètes pour accroître la sécurité d'utilisation au-delà des conditions légales	Développer l'information d'utilisation pour des usages spécifiques et la promouvoir comme un avantage produit.
<b>Responsabilités discrétionnaires</b>	Agir comme un citoyen modèle dans tous les domaines : au-delà des réglementations et des règles éthiques, rendre une partie du chiffre d'affaires à la société (Community)	Investir les ressources de l'entreprise dans des actions charitables en rapport avec le premier et le second cercle de l'environnement sociale de l'entreprise	Choisir des investissements charitables qui soient rentables en terme de résolution de problèmes sociaux ( application de critères d'efficacité)

(in Attarca et Jacquot, 2005, p. 6).

Les clarifications apportées par Wood (1991) au modèle de Carroll (1979) et de Waddock et Cochran (1985) sont incontestables. Outre les modèles proposés par ces derniers, le modèle

défini par Wood (1991) a en effet pour intérêt de mettre en relief : 1) les causes et les manifestations d'un comportement socialement responsable ; et 2) les résultats relatifs à une politique socialement responsable. Si les innovations théoriques relatives au modèle de Wood (1991) sont donc indéniables, il reste que celui-ci a été critiqué et enrichi par le modèle de Swanson (1995).

#### **1.2.1.2.4. Le modèle de Swanson (1995).**

En mobilisant certains travaux (Beauchamp et Bowie, 1993 ; Velasquez, 1982 ; Werhane, 1985), Swanson (1995) considère que l'approche éthique de la RSE repose sur :

1) Une « dimension éthique » qui se décline en une protection de droits (droits négatifs) et une extension de droits (droits positifs) : alors que le « devoir négatif » restreint une action portant préjudice à autrui, le « devoir positif » renvoie à l'engagement désireux et actif d'une personne (physique ou morale) qui cherche à répondre aux besoins d'autrui ;

2) Une dimension portant sur le « concept de justice » qui repose sur l'idée que seules de bonnes raisons peuvent justifier la poursuite de bénéfices.

Il souligne également que l'« approche économique » de la RSE et l'« approche éthique » de la RSE sont difficilement conciliables parce qu'elles posent un problème de « compromis » et un problème de « justification morale » : 1) un problème de « compromis » survient lorsque les profits de l'entreprise rentrent en conflit avec ses devoirs sociétaux. En répondant aux exigences imposées par les institutions, l'entreprise perd de sa liberté économique ; 2) un problème de « justification morale » se présente lorsqu'un devoir positif sert les intérêts financiers de l'entreprise. Or, comme l'ont souligné certains théoriciens de l'éthique, comme Beauchamp et Bowie (1993), Donaldson (1989), et Frederick, (1987), un acte moral est injustifiable économiquement.

Partant de ces différents constats, Swanson (1995) a remis en cause les principes définis par Wood (1991) :

1) le « principe institutionnel » exprime davantage une interdiction qu'un devoir positif, puisque les entreprises ne s'engagent pas volontairement à l'égard de leurs parties-prenantes, mais suite à des menaces exercées par la société. Étant évaluée par le monde des affaires, l'entreprise perd aussi de sa liberté économique.

2) le « principe organisationnel » n'exprime également pas de devoir positif pour les

raisons suivantes : l'entreprise doit se justifier qu'à l'égard des conséquences relatives à son activité, l'engagement désireux de l'organisation à l'égard de sa communauté n'étant pas mis en évidence.

- 3) le « principe managérial » renvoie, quant à lui, d'une part, à un acte volontaire et d'autre part, l'activité économique est régulée délibérément par le dirigeant et ou le manager.

Les stratégies de « réceptivité sociale » définies par Wood (1991) sont également remises en cause par Swanson (1995), ce dernier considérant en effet que les entreprises peuvent utiliser différents procédés (lobbying, coalitions, médias, témoignages au sein de Congrès, etc.) pour influencer les contrôles sociaux (loi, politiques publiques, attentes éthiques) (Chomsky, 1987 ; Epstein, 1969 ; Sethi, 1982 ; Wattrick et Cochran, 1985 ; Wartick et Rude, 1986).

Swanson (1995) rejette aussi la hiérarchie des principes définie par Wood (1991), et procède à une analyse de la décision d'un dirigeant à partir d'un processus comportant un niveau individuel, un niveau organisationnel, et un niveau sociétal, tout en y intégrant les valeurs 1) d'« économicisation » (« economizing »), 2) d'« écologisation » (« ecologizing »), et 3) de « recherche et d'élargissement du pouvoir » (« Power seeking carried out by external alliance »).

Partant de ces différents constats, Swanson (1995) propose un modèle comportant quatre grandes dimensions : 1) les macro-principes de la RSE, 2) les micro-principes de la RSE ; 3) la culture d'entreprise et les processus normatifs ; 4) et les conséquences sociales.

- 1) les « macro-principes » se déclinent sur le plan institutionnel et sur le plan organisationnel : sur le plan institutionnel et sur le plan organisationnel, les variables suivantes sont inter-reliées : économiser, écologiser, le devoir positif, le devoir négatif ;
- 2) les « micro-principes » : le dirigeant renonce (ou limite) son pouvoir afin d'économiser et d'écologiser ;
- 3) la « culture d'entreprise » : elle est analysée comme un processus au sein duquel il existe des relations réciproques entre : la prise de décision du cadre, les programmes sociaux, les politiques sociales de l'entreprise, et des liens entre la prise de décision d'un manager et d'un employé et la réceptivité sociale d'une entreprise ;
- 4) les « conséquences sociales » : la cadre prend une décision et met en place des programmes sociaux et des politiques sociales en fonction des effets sociaux relatifs à ses

activités commerciales.

Comme le souligne Gond (2003), Swanson (1995) est parvenue, grâce à une analyse critique du modèle de Wood (1991), à concilier l'approche normative et l'approche positive de la RSE, à rendre plus explicite le rôle des valeurs dans le modèle, et à réorienter le modèle de Wood (1991) de telle sorte à souligner l'influence de la culture organisationnelle sur la prise en compte des valeurs dans les décisions des employés et des managers, et en conséquence dans les processus de la sensibilité sociétale (p. 8).

Comme nous venons de le voir à partir de ces différents modèles, l'entreprise est confrontée à des attentes sociétales qui définissent son rôle dans la société. Avant de conclure cette partie, nous allons maintenant revenir sur les différentes formes de causalité entre l'adoption d'une démarche socialement responsable et les résultats financiers d'une entreprise. En effet, cette typologie nous permettra d'affiner les différentes conceptions de la RSE que nous avons exposées jusqu'ici.

#### **1.2.1.3. Les effets d'une démarche RSE sur la performance économique d'une entreprise.**

Les études menées depuis une trentaine d'année nous montrent que l'adoption d'une politique socialement responsable donne lieu à des résultats mitigés sur la performance financière d'une entreprise (Margolis et Walsh, 2003). Preston et O'Bannon (1997) nous offrent ainsi un tableau synthétique des différentes causalités entre l'adoption d'une politique socialement responsable et la performance économique d'une entreprise sous forme de quatre hypothèses :

- 1) l'hypothèse de l'« impact social » ou du bon « management » : en adoptant une démarche sociétale, l'entreprise améliore ses résultats financiers. Autrement dit, une entreprise soucieuse de l'intérêt de ses parties-prenantes améliorerait sa performance économique (Beccetti et Ciciretti, 2006 ; Mc Guire et al. 1988 ; Pava et Knausz, 1996 ; Preston et O'Bannon, 1997 ; Mc Williams et Siegel, 2001).
- 2) l'hypothèse du « slack organisationnel » ou des « fonds disponibles » traduit l'influence positive de la performance financière sur la performance sociale d'une entreprise. En d'autres termes, les entreprises adeptes d'une politique socialement responsable (relations avec la communauté, les employés) présentent une bonne performance économique (Mc Guire et al., 1988 ; Kraft et Hage, 1990 ; Allouche et Laroche, 2005).

- 3) l'hypothèse dite de « l'arbitrage » : l'adoption d'une démarche socialement responsable affecte négativement les résultats financiers d'une entreprise. Autrement dit, en répondant aux attentes de ses parties-prenantes, l'entreprise endosse des coûts qui auraient un impact négatif sur sa performance économique (Friedman, 1962 ; 1970 ; Aupperle et al., 1985 ; Balabanis et al. 1998).
- 4) l'hypothèse de l'« opportunisme managérial » traduit l'influence négative de la performance financière sur la performance sociale de l'entreprise. Contrairement aux hypothèses précédentes, cette hypothèse nécessite une explication en deux temps : si au départ, le dirigeant d'entreprise décide d'adopter une démarche socialement responsable afin d'augmenter ses propres revenus, ce dernier enregistrant de bons résultats financiers, se désintéresserait ensuite de ses parties-prenantes et n'investirait plus en matière de RSE (Williamson, 1985 ; Posner et Schmidt, 1984 ; Preston et O'Bannon, 1997).

Le tableau ci-dessus (Cf. Tableau N°3) met en perspective les différentes conceptions de la RSE que nous avons exposées jusqu'ici et les principaux liens de causalité entre responsabilité sociale de l'entreprise et performance financière selon Preston et O'Bannon (1997).

**Tableau N°3 : Les conceptions libérales de la RSE et les hypothèses sous-jacentes correspondantes.**

<b>Les différentes conceptions libérales de la RSE.</b>	Conception « <i>radicale de la RSE</i> ».	Conception « <i>opportuniste de la RSE</i> »	L'entreprise : un acteur économique et social.
<b>Les hypothèses sous-jacentes.</b>	L'hypothèse dite de <i>l'arbitrage</i> .	L'hypothèse de <i>l'opportunisme managérial</i> .	L'hypothèse de <i>l'impact social</i> et l'hypothèse du <i>slack organisationnel</i> .

Comme nous venons de le voir, il est impossible d'affirmer avec certitude si une démarche socialement responsable adoptée par une entreprise aura un effet positif sur les résultats financiers de cette dernière. Ce constat conduit ainsi certains auteurs, comme Attarca et Jacquot (2005), à considérer la RSE davantage comme « *un ensemble de croyances et une vision subjective de l'entreprise idéale que d'une véritable théorie* » (p. 7).

Si, comme nous avons pu le voir, certains chercheurs considèrent que l'entreprise n'est pas chargée d'assurer le bien-être des individus et de la société de manière générale, il n'en demeure

pas moins que d'autres chercheurs estiment que cette conception pose des difficultés « *dans un contexte de globalisation, où la capacité de l'État-nation à réguler les activités de l'entreprise diminue* » (Beck, 2003 cité par Dhaoudi, 2008, p. 23), et « *où les entreprises sont en train d'assumer un nouveau rôle dans la société qui s'apparente aux fonctions qui sont normalement dévolues à l'État-nation* » (Zadek, 1999 ; Matten et Crane, 2005 ; Champion et Gendron, 2005 ; Scherer et al. 2006, cités par Dhaoudi, 2008, p. 23). Ainsi, ces derniers ont procédé « *au réexamen de la relation entre l'entreprise et la société en mobilisant des cadres théoriques d'inspiration philosophique développant de nouvelles conceptions de la responsabilité sociale de l'entreprise* » (rapporté par Dhaoudi, 2008, p. 23).

Comme nous le montrent les différents courants de la RSE présentés jusqu'ici, l'entreprise peut aussi bien-être théorisée comme un agent égoïste (cf. Levitt, 1958 ; Friedman (1962 ; 1970)) et un agent maximisateur (cf. Garriga et Melé, 2004 ; Jensen, 2002 ; McWilliams et Siegel, 2001), voire comme un agent conciliant ses intérêts économiques à ceux de la société (Carroll, 1979, 1991 ; Waddock et Cochran, 1989 ; Wood, 1991 ; Swanson, 1995). Comme nous le verrons, d'autres chercheurs, étant dans la lignée d'une conception utilitaro-éthique de l'entreprise, ont, quant à eux, théorisé l'entreprise comme un arbitre de parties-prenantes (Clarkson, 1995 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Mitchell et al. 1997).

### **1.2.2. L'approche contractualiste de la RSE.**

Référence théorique incontournable dans le champ de la RSE, la théorie des parties-prenantes (*stakeholders*) a été utilisée par de nombreux chercheurs spécialisés dans les sciences des organisations. Si le concept de « parties-prenantes » a déjà été évoqué dans les travaux de Dodd (1932) et de Barnard (1938), il reste que Freeman (1984) est reconnu comme étant l'instigateur de cette notion. Par la suite, Freeman (1984) a inspiré d'autres chercheurs, notamment ceux qui ont étudié les systèmes de gouvernance d'entreprise (Charreaux et Desbrières, 1998), ainsi que ceux qui se sont intéressés à la relation entre l'organisation et son environnement (Hill et Jones, 1992). Hill et Jones (1992) font partie des premiers chercheurs à s'être intéressés à la relation entre l'organisation et son environnement. Mobilisée à l'origine par des chercheurs qui se sont intéressés à la relation que les dirigeants entretiennent avec des actionnaires, la théorie de l'agence a ensuite été reprise par Hill et Jones (1992) pour étudier la relation que des dirigeants (les agents) entretiennent avec plusieurs parties-prenantes (le principal). Suite à cette étude, ces deux auteurs ont ensuite formulé les hypothèses suivantes, qui ont par la suite été reprises par

Decock-Good (2001) : 1) l'entreprise entretient des relations avec différentes parties-prenantes ; 2) le contrat symbolise leurs relations ; 3) l'entreprise peut être assimilée à un nœud de contrats ; 4) les dirigeants sont les agents contractants de l'entreprise. Les parties-prenantes surveillent si l'entreprise respecte les termes du contrat. Si l'entreprise bafoue les termes du contrat en adoptant des stratégies d'évitement, elle risque de perdre sa légitimité.

Hormis Freeman (1984), d'autres chercheurs ont également défini le concept de « parties-prenante ». Gond et Mercier (2005) nous proposent en effet une approche synthétique des principales définitions du concept de parties-prenante (Cf. Tableau N°4).

**Tableau N°4 : Définitions proposées du concept de parties-prenantes selon Gond et Mercier (2005)**

Auteurs	Définitions proposées
Stanford Research Institute (SRI) (1963)	« les groupes sans le support duquel l'organisation cesserait d'exister » (cité par Freeman, 1984 : 31)
Rhenman et Stymne (1965)	« groupe qui dépend de l'entreprise pour réaliser ses buts propres et dont cette dernière dépend pour assurer son existence » (cité par Carroll et Näsi, 1997 : 50)
Sturdivant (1979 : 54)	- « individus qui sont affectés par les politiques et pratiques de l'entreprise et qui considèrent avoir un intérêt dans son activité » - « tout groupe dont le comportement collectif peut affecter directement l'avenir de l'organisation, mais qui n'est pas sous le contrôle direct de celle-ci »
Mitroff (1983 : 4)	« groupes d'intérêts, parties, acteurs, prétendants et institutions (tant internes qu'externes) qui exercent une influence sur l'entreprise. Parties qui affectent ou sont affectées par les actions, comportements et politiques de l'entreprise »
Freeman et Reed (1983)	- « groupes qui ont un intérêt dans les actions de l'entreprise » ( : 89) - sens restreint (voir SRI) : « groupe ou individu dont l'entreprise dépend pour assurer sa survie » ( : 91) - sens large ( : 91) : voir Freeman (1984 : 46)
Freeman (1984 : 46)	« individu ou groupe d'individus qui peut affecter ou être affecté par la réalisation des objectifs organisationnels »
Savage <i>et al.</i> (1991 : 61)	« ont un intérêt dans les actions de l'organisation et [...] ont la capacité de les influencer »
Hill et Jones (1992 : 133)	« les participants possédant un droit légitime sur l'entreprise »
Evan et Freeman (1993 : 392)	« groupes qui ont un intérêt ou un droit sur l'entreprise »
Clarkson (1995 : 106)	« personnes ou groupes qui ont, ou revendiquent, une part de propriété, des droits ou des intérêts dans l'entreprise et dans ses activités » « encourent un risque en ayant investi une forme de capital, humain ou financier dans une firme » (cité par Mitchell <i>et al.</i> , 1997 : 856)
Mitchell, Agle et Wood (1997)	« possèdent au moins un de ces trois attributs : le pouvoir, la légitimité et l'urgence »
Charreaux et Desbrières (1998 : 58)	« agents dont l'utilité est affectée par les décisions de la firme »
Kochan et Rubinstein (2000 : 373)	« apportent des ressources critiques, placent quelque chose de valeur en jeu et ont suffisamment de pouvoir pour affecter la performance de l'entreprise »
Post, Preston et Sachs (2002 : 8)	« individus et éléments constitutifs qui contribuent de façon volontaire ou non à la capacité de la firme à créer de la valeur et à ses activités et qui en sont les principaux bénéficiaires et/ou en supportent les risques »

(in Bonneveux, 2010, p. 70).

Des chercheurs, comme Clarkson (1995), Donaldson et Preston (1995), et Mitchell et al. (1997), se sont également inspirés de la typologie définie par Freeman (1984), pour nous proposer d'autres typologies des parties-prenantes.

Clarkson (1995) distingue les parties prenantes volontaires (ou primaires) des parties prenantes involontaires (ou secondaires) en fonction de la relation que l'entreprise entretient avec ses parties-prenantes :

1) Les « parties prenantes primaires » sont formées des actionnaires, des salariés, des clients, et des fournisseurs. Elles nouent un contrat explicite avec l'entreprise, et sont directement impliquées dans le processus décisionnel ainsi que dans le processus de création de valeur de l'entreprise (Carroll et Buchholtz, 2000).

2) Les « parties prenantes secondaires » sont composées d'associations, de riverains, de collectivités territoriales, d'ONG, etc. ; elles sont liées, volontairement ou non à l'entreprise, dans le cadre d'un contrat implicite ou moral. Ces parties-prenantes n'ont pas d'impact sur la stratégie de l'entreprise, mais plutôt sur les activités de cette dernière (Carroll et Buchholtz, 2000).

Donaldson et Preston (1995) distinguent, quant à eux, trois manières d'appréhender les parties-prenantes :

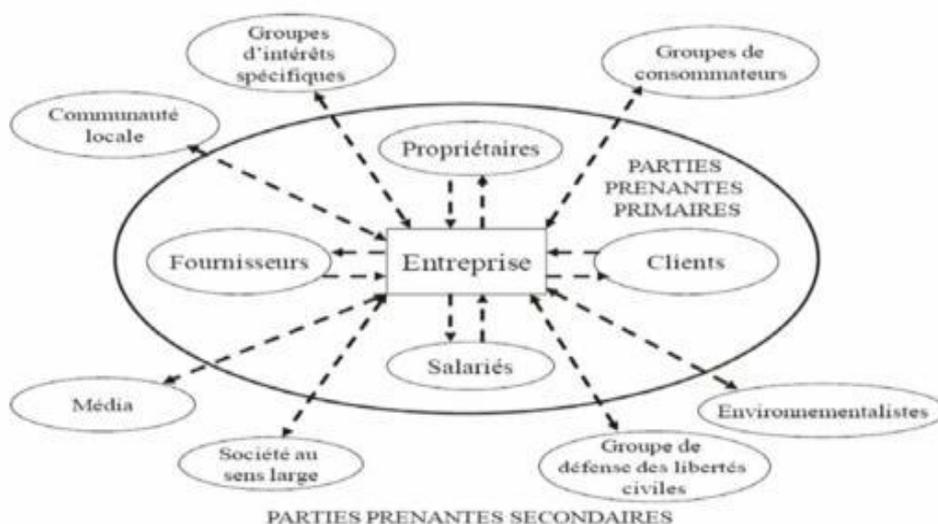
1) la « catégorie empirique et descriptive » de la théorie des parties-prenantes renvoie à l'analyse des activités de l'entreprise susceptibles de porter atteintes à ses parties prenantes ;

2) la « catégorie normative » de la théorie des parties-prenantes fait référence à l'analyse des causes conduisant des entreprises à accorder une légitimité à des parties-prenantes alors qu'elles ne suscitaient pas forcément leur intérêt au départ ;

3) la « catégorie empirique et instrumentale » de la théorie des parties-prenantes concerne l'étude des conséquences de la gestion des parties-prenantes sur la performance économique et financière d'une entreprise.

L'« approche descriptive » et l'« approche normative » de la RSE portent sur l'entreprise alors que l'« approche instrumentale » concerne plutôt le comportement des dirigeants (Cf. Figure N°2).

**Figure N°2 : L'entreprise et ses parties-prenantes selon Donaldson et Preston (1995).**



(in Carroll, 1989, p. 61).

Mitchell et al. (1997) élaborent une typologie des parties prenantes en fonction du nombre d'attributs qu'elles possèdent. Ces auteurs distinguent trois attributs :

- 1) le « pouvoir » traduit la capacité d'influence d'une partie-prenante sur le processus décisionnel. Autrement dit, plus une partie-prenante procure des ressources à l'entreprise, plus elle a de l'influence sur son processus de décision ;
- 2) la « légitimité » est reconnue aux acteurs qui sont acceptés dans la société ;
- 3) l'« urgence » désigne l'immédiateté d'attention requise par les parties prenantes. Elle correspond de manière générale à une situation de crise.

À partir de ces trois attributs, Mitchell et al. (1997) définissent sept sous-ensembles de parties-prenantes (Cf. Tableau N°5) :

**Tableau N°5** : Les sept sous-ensembles de parties-prenantes selon Mitchell et al. (1997).

Types/Attributs	Pouvoir	Légitimité	Urgence
Stakeholder latent			
Dormant	Pouvoir		
Discretionnaire		Légitimité	
Revendiquant			Urgence
Stakeholder vigilant			
Dominant	Pouvoir	Légitimité	
Dépendant		Légitimité	Urgence
Dangereux	Pouvoir		Urgence
Stakeholder définitif	Pouvoir	Légitimité	Urgence

(extrait de Bonneveux, 2010, p. 74).

Malgré sa popularité, la théorie des parties-prenantes a suscité de nombreuses critiques, dont celles-ci :

Pour Coriat et Weinstein (1995), la théorie des parties-prenantes est incomplète, parce qu'elle ne permet pas d'articuler la dimension organisationnelle et la dimension institutionnelle de l'entreprise :

1) la dimension organisationnelle de l'entreprise renvoie à « *un ensemble de compétences organisationnelles construites au sein d'une institution spécifique où s'affrontent, suivant des règles qui leur sont pour partie imposées, des agents et des acteurs sociaux dont les intérêts divergent* » (cités par Bonneveux, 2010, p. 75) ;

2) la dimension institutionnelle de l'entreprise renvoie à une « *coalition de groupes qui s'affrontent et coopèrent dans des rapports et selon des règles socialement déterminées* » (Ibid., p. 75).

Jensen (2001) se montre critique vis-à-vis du rôle accordé au dirigeant d'entreprise dans la théorie des parties-prenantes. En effet, le dirigeant d'entreprise est davantage considéré comme un arbitre de parties-prenantes qu'un véritable décideur. Jensen (2001) considère alors qu'un dirigeant doit non seulement mener une réflexion sur son environnement économique et écologique, mais aussi, sur son environnement culturel, idéologique et politique.

Dontenwill (2005) souligne que la dimension morale est quasi-absente dans la théorie des parties-prenantes, car le dirigeant est considéré comme un acteur opportuniste, uniquement à la recherche de son intérêt personnel. Autrement dit, le dirigeant d'entreprise ne prend qu'en

considération les parties-prenantes ayant une influence sur sa rentabilité financière (Mullenbach-Servayre, 2007). Par conséquent, les parties-prenantes n'ayant pas d'effet sur la stratégie commerciale de l'entreprise sont automatiquement exclues du processus de décision de cette dernière (*Ibid.*).

Dhaoudi (2008) met en évidence que la théorie des parties-prenantes ne permet pas de faire une « *analyse du processus de communication et de délibération entre l'entreprise et ses parties-prenantes qui détermine la légitimité morale d'une décision* » (p. 25). Autrement dit, la théorie des parties-prenantes n'aide pas à comprendre les étapes amenant une entreprise à s'approprier des objectifs sociétaux (Beaulieu et Pasquero, 2002 ; Jawahar et McLaughlin, 2001).

Si, comme le relatent Capron et Quairel-Lanoizelée (2007), les théoriciens des parties-prenantes considèrent que l'addition des intérêts propres de chaque partie-prenante peut conduire à l'intérêt général, certains chercheurs, comme Bonnafous-Boucher et Pesqueux (2006), estiment que l'entreprise ne peut guère satisfaire l'intérêt de toutes ses parties-prenantes. Par ailleurs, d'autres chercheurs considèrent que même si les intérêts des parties-prenantes peuvent converger, la somme de ces différents intérêts ne peut guère correspondre à l'intérêt général (Capron et Quairel-Lanoizelée, 2007).

Si, comme nous avons pu le voir, la théorie des parties-prenantes permet de comprendre la nature des relations entre l'entreprise et son environnement, il reste qu'elle ne permet pas d'analyser la manière dont l'environnement institutionnel influence les pratiques socialement responsables adoptées par cette entreprise. En revanche, l'approche néo-institutionnelle de la RSE permet, quant à elle, d'analyser une telle relation.

### **1.2.3. L'approche néo-institutionnelle de la RSE.**

Le concept de légitimité occupe une place centrale dans la théorie néo-institutionnelle (Buisson, 2005 ; Huault, 2002 ; Stryber, 2001). Il se distingue de celui de « légitimation » : si la « légitimité » renvoie « [au] 1) caractère de ce qui est fondé en droit, [à] 2) la qualité de ce qui est équitable, fondé en justice, [et à] 3) la qualité d'un pouvoir d'être conforme aux croyances des gouvernés quant à ses origines et à ses formes »<sup>52</sup>, la « légitimation » traduit en effet une « [...] action de légitimer une action, une conduite, un titre, etc. [...] »<sup>53</sup>.

---

<sup>52</sup>. LAROUSSE, Légitimité, [en ligne], consulté le 13 juin 2019, URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/légitimité/46599>

<sup>53</sup>. LAROUSSE, Légitimation, [en ligne], consulté le 13 juin 2019, URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/légitimation/46590>

Les travaux en sciences sociales et en gestion ont enrichi les concepts de légitimité et de légitimation.

### **1.2.3.1. Le concept de légitimité : des sciences sociales aux sciences de gestion.**

Weber ([1921] 1971) est considéré comme étant le pionnier du concept de « légitimité » ; celui-ci a vu le jour plus tardivement en gestion.

#### **1.2.3.1.1. Le concept de légitimité en sciences sociales.**

Les concepts de domination et de légitimité sont majeurs dans l'analyse wébérienne de la société mettant en effet l'accent sur l'autorité des dominants sur les dominés ; il reste que les dominés ne se soumettent pas aux dominants, adhérant en effet aux croyances et aux représentations de ces derniers. Autrement dit, la légitimité des dominants repose ici sur leur capacité à se conformer aux croyances des gouvernés (Laufer, 1993) ; la domination n'étant pas en effet un fait naturel, mais une construction sociale (Déjean, 2004).

Comme l'a souligné Déjean (2004), Laval (2002) a observé un lien entre le concept de légitimité et celui d'idéologie analysé par Marx ; la domination de la classe bourgeoise sur la classe prolétaire reposant en effet sur l'idéologie construite et entretenue par la première et légitimée par la seconde que la possession des moyens intellectuels de production prédomine sur la force de production. Déjean a également rappelé l'existence d'un lien entre le goût, analysé par Bourdieu (1979) comme un système de représentations propre à des groupes sociaux, et le concept de légitimité ; le jugement étant en effet non seulement socialement construit par les dominants, mais aussi légitimé par les dominés. De ces différents constats, ladite auteure conclut : les dominés concourent à leur domination en adhérant aux systèmes de représentation construits par les dominants.

Pour susciter l'adhésion des dominés, les dominants recherchent trois formes de légitimité (Weber, [1921]1971 ; Kauffmann, 2014) :

1. une forme « légale » qui se réfère à la domination reposant sur une appropriation plus ou moins stable du pouvoir administratif. En d'autres termes, les dominants tentent de susciter l'adhésion des dominés grâce au droit.
2. une forme « traditionnelle » qu'il définit comme une légitimité fondée sur la tradition et la coutume [autrement dit, qui existe depuis toujours] ;
3. une forme « charismatique » qui se réfère à la « *validité reconnue d'une domination, sur le droit qui prévaut, sur la croyance placée dans une personne [ou un leader] qui présente une*

*valeur exemplaire, et/ou jouit d'une vertu héroïque* » (Weber, p. 311).

Pour Weber, si la forme « légale » de la légitimité est prégnante dans les sociétés occidentales contemporaines, les formes « traditionnelle » et « charismatique » sont, quant à elles, très minoritaires voire dépassées ; les dominants légitimant par le droit leur domination sur les dominés. Par ailleurs, il juge la légitimité « légale » plus efficace que sa forme « traditionnelle » ou « charismatique ». En effet, la première repose sur un système formel, tandis que la seconde et la troisième sont basées sur un fondement religieux et les qualités personnelles d'un individu.

#### **1.2.3.1.2. La légitimité organisationnelle.**

En gestion, on distingue l'approche dite stratégique de l'approche néo-institutionnelle de la légitimité ; Suchman (1995) a, quant à lui, proposé de les concilier.

##### **a) L'approche stratégique de la légitimité.**

La légitimité dite stratégique nous vient à l'origine de la théorie de la dépendance des ressources de Pfeffer et Salancik (1978). Ils sont partis du constat qu'en puisant des ressources stratégiques pour assurer sa pérennité et sa survie, l'organisation est pragmatique et plus ou moins dépendante de son environnement social. Pour ce faire, elle tente de répondre aux attentes de ses parties-prenantes ; ce n'est qu'après avoir satisfait leurs attentes qu'elle pourra jouir d'une légitimité auprès d'elles, et des ressources stratégiques qui en découlent.

Dowling et Pfeffer (1975) reprendront par la suite cette thèse en lui apportant quelques précisions. Ils considèrent en effet que la congruence entre les actions adoptées par l'organisation et les valeurs propres à son environnement est insuffisante pour considérer qu'elle est légitime. Ce constat repose sur ces deux exemples : le premier qui expose le cas d'une organisation à la recherche d'une efficacité économique ; en justifiant économiquement l'adoption d'une pratique managériale, une organisation n'est pas forcément légitime, car elle n'utilise pas nécessairement de façon optimale ses ressources ; le second qui présente la situation d'une organisation en conformité avec la loi ; cette organisation n'est pas a fortiori légitime, pouvant être en inadéquation avec les valeurs défendues par des individus. Dowling et Pfeffer ont alors considéré qu'il était primordial de distinguer les concepts de légitimité, de légalité et d'efficacité.

Si, à l'instar de Pfeffer et Salancik (1978) et Dowling et Pfeffer (1975), les néo-

institutionnalistes n'occulent pas la dimension stratégique dans leur analyse, il reste qu'à la différence des premiers, les seconds ont, quant à eux, particulièrement mis l'accent sur sa dimension symbolique.

## **b) L'approche néo-institutionnelle de la légitimité.**

L'approche néo-institutionnelle de la légitimité découle du néo-institutionnalisme sociologique développé par Meyer et Rowan (1977) et approfondi par DiMaggio et Powell (1983). Comme l'a souligné Ménard (2003), « [...] *l'approche néo-institutionnelle s'est constituée et s'articule autour de la question des institutions* [...] » (p. 103) ; Durkheim ([1871]1992) est considéré comme étant l'un des premiers, sinon le premier, à avoir défini le concept d'institution<sup>54</sup> comme suit : « *On peut [...] appeler institutions, toutes les croyances et tous les modes de conduite institués par la collectivité* » (pp. 22-23) ; s'inscrivant dans une conception durkheimienne de l'institution, Douglas (1999) l'a, quant à lui, définie comme « [...] *un groupement social légitimé (une famille, un jeu où une cérémonie). [...] [ayant une] autorité légitimante ; [celle-ci peut émaner] d'une personne [...], [naître d'un] consensus, [voire découler d'] un principe fondateur général* » (cité par Déjean, 2004, p. 92).

À l'instar des institutionnalistes (comme Selznick, 1949), les néo-institutionnalistes considèrent que l'organisation a pour objet de jouir d'une légitimité en adoptant des pratiques managériales conformes aux attentes de ses parties-prenantes (DiMaggio et Powell, 1983). Mais contrairement aux premiers, les seconds s'intéressent à un champ organisationnel ; selon DiMaggio et Powell (1983), il renvoie à « *un groupe d'organisations constituant une sphère particulière de la sphère institutionnelle. Il rassemble les fournisseurs, les consommateurs, les autorités de régulation et les organisations qui opèrent dans le même domaine d'activité* » (p. 148). En d'autres termes, les néo-institutionnalistes ne s'intéressent pas à une organisation distincte, mais à un ensemble d'organisations connectées entre elles ; en effet, ils posent l'hypothèse qu'un ensemble de valeurs, de normes et de modèles organisationnels extérieurs à l'entreprise influence ses structures et ses modes de gestion (Meyer et Rowan, 1977 ; Meyer et Rowan, 1991 ; Meyer et Scott, 1983 ; DiMaggio et Powell, 1983). Autrement dit, les pratiques d'entreprises sont influencées par des acteurs, tels que des organisations de la société civile, des investisseurs, des

---

<sup>54</sup>. D'après Le Larousse, une institution renvoie à une « 1) *Norme ou [une] pratique socialement sanctionnée, qui a valeur officielle, légale ; organisme visant à les maintenir* ; 2) *[une] Habitude, [une] coutume* ; 3) *Personnage très important, dont la pensée sert de référence irremplaçable et inattaquable* », [en ligne], consulté le 27 février 2020, URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/institution/43444>

salariés et leurs syndicats, des consommateurs et de nombreux mouvements sociaux regroupés sous le nom d'organisation non gouvernementale (ONG), qui portent des valeurs humanitaires, des inquiétudes sociales et environnementales (Capron et Quairel-Lanoizelé, 2005 ; 2007). Les entreprises sont ainsi conduites à reproduire des pratiques déjà adoptées. Étant reproduites par le plus grand nombre, ces pratiques d'entreprises deviennent indiscutées par les protagonistes (Bietry, 2005). Di Maggio et Powell (1983) parlent de « rationalité normative » et d'« isomorphisme » pour qualifier ces comportements de réplication. À partir des travaux de Meyer et Rowan (1977), Di Maggio et Powell (1983) ont distingué trois formes d'isomorphisme :

1) un « isomorphisme mimétique » (ou effet de contagion) qui se réfère à l'imitation d'entreprises entre elles. DiMaggio et Powell (1983) relatent que les entreprises incapables d'innover sur le plan managérial n'hésitent pas à adopter des pratiques et des stratégies déjà mises en œuvre, et légitimées auparavant par d'autres entreprises, et ce, pour garantir leur survie. Par exemple, des agences de notation incitent des entreprises à se conformer à un système de référence identique ; toujours est-il que des organisations n'étant pas dans une situation d'incertitude et approuvant une pratique managériale adoptée par d'autres, peuvent également reproduire cette dernière.

2) un « isomorphisme normatif » qui renvoie à l'adaptation d'entreprises aux normes professionnelles en vigueur, lesquelles ont pour utilité de les guider dans leur comportement (les recommandations faites par le comité de Bâle aux établissements financiers font office d'un exemple). Ces normes ne sont pas coercitives, mais une organisation reconnue pour y être non-conforme peut se voir alors marginaliser par les entités composant son environnement social, et refuser les ressources dont elle a besoin. Elle a donc tout intérêt à se conformer aux normes, d'autant plus lorsqu'elles sont admises par un grand nombre d'organisations ; en se soumettant à ces normes, les organisations contribuent ainsi à l'homogénéisation de leurs structures organisationnelles. Les réseaux professionnels jouent ici un rôle important dans la création et la diffusion de ces normes (Di Maggio et Powell, 1983).

3) un « isomorphisme coercitif » qui se manifeste par l'influence d'organisations puissantes (ou des groupements d'entreprises) et ou d'un cadre légal sur les pratiques d'entreprises (la loi NRE de 2001, par exemple). Autrement dit, l'organisation est obligée de se soumettre ici au respect strict de la loi, et ce afin d'éviter des sanctions judiciaires

lourdes. La sanction émane la plupart du temps d'un acteur disposant d'un pouvoir coercitif, ou d'un acteur ayant la possibilité de recourir à celui de l'État, comme une association professionnelle ou une agence gouvernementale.

Scott (1995) définit trois formes de légitimité correspondant aux trois types d'« isomorphisme » présentés par DiMaggio et Powell (1983) : (1) une forme « réglementaire » qui correspond à l'isomorphisme « coercitif » ; celle-ci renvoyant au degré de conformité d'une organisation aux lois en vigueur ; (2) une forme « normative » qui se rapporte à la conformité d'une organisation aux normes et aux valeurs de son environnement ; et (3) une forme « cognitive » qui renvoie au degré de conformité d'une organisation aux cadres cognitifs existants (par exemple, aux « modes managériales ») ; ces deux dernières formes correspondant respectivement à l'« isomorphisme normatif » et à l'« isomorphisme mimétique » (Bruna et Chanlat, 2017).

Pour les néo-institutionnalistes, la légitimité devient significative, lorsqu'on s'intéresse à l'influence d'un ensemble de normes et de valeurs sociales sur les pratiques managériales d'une organisation (Pasquero et Chanlat, 2016). En d'autres termes, une organisation devient ici légitime, dès lors qu'elle s'est soumise à un système de normes socialement acceptées ; la légitimité organisationnelle étant indépendante des pratiques managériales réelles adoptées par l'organisation (Meyer et Rowan, 1977 ; Meyer et Scott, 1983). Par exemple, une entreprise signataire d'une charte édictée par un groupement associatif, par laquelle elle s'engage à recruter des handicapés, devient normativement légitime alors qu'elle n'a en réalité recruté aucun handicapé.

Si, comme nous venons de le voir, la légitimité occupe une place centrale dans la théorie néo-institutionnelle, il ne faut pas négliger que d'autres raisons peuvent expliquer les comportements mimétiques de certaines entreprises, notamment, le soutien de l'opinion publique (Meyer et al., 1983), et les forces de l'habitude, de l'histoire, du langage (Chanlat, 1987 ; Oakes et al., 1998), et de la tradition (Oliver, 1992).

### **c) L'approche de Suchman (1995).**

Suchman (1995) définit, quant à lui, la légitimité comme « *la perception générale que les actions d'une entité sont désirables, convenables et adéquates par rapport à un système de normes, de valeurs et de croyances sociales* » (p. 574). Outre cela, Suchman (1995) considère que « *la légitimité [est] détenue de manière objective, [mais] créée subjectivement [...]* » (cité par Ez-

Taoufik, 2014, p. 39). La légitimité est, autrement dit, « [...] *indépendante des observations individuelles, mais reste dépendante de l'audience collective* » (*Ibid.*). En d'autres termes, le regard de l'observateur permet d'asseoir la légitimité d'une entité (Zimmermann et Zeitz, 2002).

Si, comme nous l'avons vu, Scott (1995) a proposé une typologie de la légitimité, Suchman (1995), en mettant en lumière trois formes distinctes de légitimité, en a, quant à lui, proposé une plus fine :

1) une « légitimité pragmatique » (« pragmatic legitimacy ») est acquise par une organisation lorsqu'elle démontre l'efficacité économique d'une pratique socialement responsable à l'égard d'une partie-prenante (Dowling et Pfeffer, 1975 ; Selznick, 1949). Autrement dit, la légitimité pragmatique repose, selon Oubenal (2013), sur « [...] *les calculs intéressés de l'auditoire immédiat d'une organisation* » (cité par Bruna et Chanlat, 2017, p. 218). Suchman (1995) en distingue par ailleurs trois formes : 1) une par « l'échange » qui est acquise par une organisation lorsqu'elle répond aux besoins de ses parties-prenantes externes ; 2) une autre par « l'influence » qu'une organisation acquiert lorsqu'elle favorise l'intégration d'acteurs influents en son sein ; et 3) une par la « bonne disposition » qu'une organisation obtient lorsque des parties-prenantes sont reconnaissantes de ses valeurs.

2) une « légitimité morale » (« moral legitimacy ») est détenue par une organisation reconnue pour être conforme aux valeurs de son environnement ; autrement dit, pour avoir des pratiques éthiques et en conformité avec la loi. Suchman (1995) décline la « légitimité morale » en quatre sous-catégories : a) une « légitimité conséquentielle » (« consequential legitimacy ») qui est acquise par une organisation lorsqu'elle adopte des pratiques dont les conséquences sont jugées positivement par ses parties-prenantes (Meyer et Rowan, 1991) ; b) une « légitimité procédurale » (« procedural legitimacy ») qui renvoie au degré d'acceptabilité sociale de techniques ou de procédures adoptées de façon routinière par une organisation (l'adoption de normes d'émission automobiles est un exemple parlant) (Scott, 1977) ; c) une « légitimité structurale » (« structural legitimacy ») qui repose sur le niveau de confiance et de reconnaissance que des parties-prenantes témoignent à l'égard d'un système d'activité mis en place par une organisation (les conditions de travail affichées par une organisation, par exemple) (Meyer, 1977 ; Meyer et Scott, 1983) ; d) une « légitimité charismatique » (« charismatic legitimacy ») qui

renvoie au charisme des dirigeants. Si la légitimité charismatique d'un dirigeant d'entreprise, par nature temporaire et idiosyncratique, pose le problème de sa faible institutionnalisation et de sa faible objectivation (Zucker, 1991), il n'en reste pas moins que certains entrepreneurs moraux font preuve d'une réelle capacité à innover sur le plan managérial (Di Maggio, 1988 ; Weber, 1921 ; 1971).

Déjean (2004) souligne que deux solutions s'offrent à une organisation souhaitant asseoir sa légitimité morale : 1) d'une part, en obtenant le soutien d'organisations reconnues ; de cette manière, elle jouit, en effet, de la reconnaissance de son environnement (le nombre d'articles publiés au sujet d'une organisation fait office d'un exemple) (Fombrun et Shanley, 1990 ; Elsbach, 1994) ; 2) d'autre part, en participant à un réseau reconnu ; ce faisant, l'organisation peut, en effet, tirer profit de la reconnaissance de ce dernier (Dowling et Pfeffer, 1975).

3) une « légitimité cognitive » (« cognitive legitimacy ») est acquise par une organisation lorsqu'elle se conforme aux modèles culturels existants à l'environnement spatio-temporel dans lequel elle s'inscrit (Aldrich et Fiol, 1994 ; Di Maggio, 1991 ; Geertz, 1973 ; Scott, 1991 ; Wuthnow et al. 1984). Dans un tel cas, elle est souvent amenée à adopter inconsciemment des pratiques coutumières (ou « allant de soi » (« *Taken-for-granted* »)) à son environnement social, tant celles-ci sont ancrées dans ses habitudes (Neu, 1992). Pour jouir d'une « légitimité cognitive », les principaux membres d'une organisation communiquent en dehors et à l'intérieur de ses frontières juridiques (Buisson, 2005).

Les différentes formes de légitimité ne présentent pas les mêmes difficultés de mesure : si la forme pragmatique est mesurable grâce à la quantité des échanges menés entre une organisation et son environnement, ainsi que par le niveau d'adhésion des parties-prenantes à cette dernière (Aldrich et Fiol, 1994), les formes morale et cognitive sont en revanche moins formelles et distinguables, et donc plus difficiles à saisir et à interpréter par un observateur extérieur (Kostova et Zaheer, 1999) : si pour évaluer la légitimité morale d'une organisation, Baum et Powell (1995) considèrent que la quantité d'articles de journaux qui lui est consacrée est un indicateur pertinent, l'audience d'une organisation auprès du public est un indice intéressant, aux yeux d'Aldrich et Fiol (1994), pour juger de sa légitimité cognitive ; or, ces deux processus de légitimation étant difficiles à dissocier, Zimmermann et Zeitz (2002) ont ainsi regretté que les chercheurs ne soient pas parvenus à distinguer plus clairement ces deux formes de légitimité. Toujours est-il qu'une telle approche de la légitimité offre une synthèse intéressante

des travaux menés autour de ce concept. En effet, la forme pragmatique renvoie à la dimension stratégique de la légitimité définie par Dowling et Pfeffer (1975) ainsi que par Pfeffer et Salancik (1978), et les formes morale et cognitive renvoient aux piliers coercitif et normatif de l'approche néo-institutionnelle, et aux formes « réglementaire » et « normative » ou « cognitive » de Scott (1995) (Bruna et Chanlat, 2017 ; Déjean, 2004).

Au même titre que le concept de légitimité, celui de « légitimation » fait l'objet d'un débat.

### **1.2.3.2. Les stratégies de légitimation.**

Avant d'être théorisée comme étant une réalité organisationnelle, la « légitimation » est à l'origine un fait social.

#### **1.2.3.2.1. La légitimation en sciences sociales.**

Selon Weber ([1921]1971), la légitimation est basée sur la capacité d'une personne, ou d'un ensemble de personnes, à susciter l'adhésion à un discours (Laufer, 1993). Dans la même veine, Bourdieu ([1982]2001) définit la légitimation comme un processus au cours duquel un individu, ou un groupe d'individus, cherche à imposer une croyance. À cet égard, Bourdieu considère que pour légitimer et imposer leurs us et leurs coutumes, les classes dominantes profitent du niveau élevé de capital dont elles disposent ; il souligne aussi qu'un tel processus repose à la fois sur l'efficacité du discours prononcé par les dominants, et l'adhésion des institutions auxquelles ils ont recours à celui-ci ; la qualité d'un tel discours repose à la fois sur les qualités oratoires de celui qui le prononce et sur la forme du discours prononcé. Pour légitimer leurs actions, les gestionnaires ont eux-aussi recours à de tels procédés rhétoriques ainsi qu'aux institutions ; la légitimité de leur organisation étant sans cesse mise à l'épreuve, en raison de l'évolution historique et culturelle des normes sociales.

#### **1.2.3.2.2. Les stratégies de légitimation organisationnelle.**

Si des chercheurs, comme Perrow (1970), Dowling et Pfeffer (1975) ou encore Lindblom (1994) ont défendu une approche stratégique ou une approche symbolique de la légitimation organisationnelle, d'autres, comme Ashforth et Gibbs (1990), Oliver (1991) ou encore Suchman (1995) ont cherché à concilier ces deux types d'approches.

#### **a) Les antagonismes autour de la légitimation organisationnelle.**

Selon Perrow (1970), la légitimité d'une organisation repose sur les trois actions suivantes : 1. L'adoption des normes et valeurs conformes à des attentes sociales ; 2. La

manipulation, grâce à des actions de communication, des valeurs sociales, de telle sorte à les rendre adéquates à sa culture (le lobbying, par exemple) ; et 3. La construction, via une entreprise de communication, d'une identité d'entreprise reconnue.

Dowling et Pfeffer (1975) ont eux-aussi mis en lumière trois stratégies adoptées par l'organisation cherchant à améliorer son image au sein de son environnement : 1. L'invitation d'hommes politiques et de chercheurs à siéger au sein de son conseil d'administration ; 2. La fixation et la présentation des objectifs conformes aux attentes sociales ; et 3. L'imitation des pratiques déjà reconnues au sein de son environnement.

Lindblom (1994) analyse, quant à lui, la légitimation comme un processus au cours duquel une organisation adopte quatre stratégies pour manipuler son environnement : 1. Faire preuve de transparence quant à l'évolution de ses pratiques et performances ; 2. Influencer les valeurs d'un système social sans pour autant apporter des changements à sa culture organisationnelle ; 3. Utiliser des symboles pour détourner l'environnement de ses principes, puis susciter son adhésion à ses valeurs ; et 4. Manipuler les indicateurs de performance imposés par son environnement.

Perrow (1970) et Dowling et Pfeffer (1975) ont proposé une approche symbolique de la légitimation organisationnelle, tandis que Lindblom (1994) a défini une approche stratégique de cette dernière.

#### **b) La légitimation organisationnelle : les tentatives de conciliation.**

Pour Ashforth et Gibbs (1990), la légitimation organisationnelle est une construction sociale et un phénomène subjectif relevant d'un processus de négociations entre des parties-prenantes (internes et externes). Selon eux, les organisations développent deux types de management pour obtenir une légitimité : 1. Un « management pragmatique » (« substantive management ») grâce auquel elles tentent de répondre aux attentes sociales de leurs parties-prenantes (internes et externes) ; et 2. Un « management symbolique » (« symbolic management ») grâce auquel elles cherchent à se montrer congruentes aux valeurs et aux attentes sociales de leur milieu, sans pour autant nécessairement modifier leurs pratiques. Selon ces auteurs, le type de management adopté dépend de l'un des objectifs recherchés suivants : 1) L'acquisition d'une légitimité organisationnelle ; 2) Le maintien d'une légitimité organisationnelle ; et 3) Le rétablissement d'une légitimité organisationnelle ; toujours est-il que ces deux formes de management ne pas doivent être dissociées, et ce, peu importe l'objectif visé

par l'organisation (Cf. Tableau N°6).

**Tableau N°6 : Les stratégies de légitimation.**

	<b>Acquérir</b>	<b>Maintenir</b>	<b>Rétablir</b>
<b>Contexte</b>	L'organisation s'établit dans un nouveau domaine ou utilise de nouvelles activités ou structures	L'organisation a atteint un seuil suffisant pour maintenir son activité en cours	L'organisation voit sa légitimité menacée
<b>Etat de la légitimité</b>	Pose problème	Ne pose pas problème	Pose problème
<b>Intensité des stratégies de légitimation</b>	Forte	Faible	Forte
<b>Stratégies de légitimation envisageables</b>	Gestion proactive, pragmatique et symbolique	Gestion routinière, pragmatique et symbolique	Gestion réactive, d'abord symbolique au moins à court terme

Ashforth et Gibbs (1990, p. 182) in Déjean (2004, p. 107).

Si, à l'instar d'Ashforth et Gibbs (1990), Oliver (1991) considère que la légitimation organisationnelle présente à la fois une forme stratégique et une forme symbolique, cette auteure distingue, quant à elle, cinq stratégies de légitimation organisationnelle : 1) une « stratégie de conformité » qui est utilisée par une organisation pour imiter d'autres organisations. Comme nous l'avons déjà souligné plus haut, il existe trois contraintes qui amènent des organisations à s'imiter entre elles : des contraintes coercitives, des contraintes normatives et des contraintes mimétiques (DiMaggio et Powell, 1983) ; 2) une « stratégie de compromis » qui est adoptée par une organisation qui cherche à concilier ses intérêts avec ceux de ses parties-prenantes. En d'autres termes, les négociations opérées entre une organisation et ses parties prenantes (internes et externes) occupent ici une place importante dans l'adoption d'une telle stratégie ; 3) une « stratégie d'évitement » qui est adoptée par une organisation pour communiquer en matière de RSE, mais sans toutefois agir en la matière. Comme le souligne Brunsson (1989), une entreprise prise en flagrant délit d'« *hypocrisie organisationnelle* » prend le risque de voir son image écornée ; 4) une « stratégie de défi » qui est utilisée par une organisation qui, n'étant pas en adéquation avec des valeurs institutionnelles, préfère ignorer voire contester leur efficacité ; 5) Une « stratégie de manipulation » qui est adoptée par une entreprise pour « [...] *influencer ou contrôler les pressions institutionnelles et les évaluations* » (Oliver, 1991, p. 173 cité par Bonneveux, 2010, p. 81). Pour ce faire, l'entreprise peut

éventuellement fournir des informations sociales et des informations environnementales en réponse aux revendications de ses parties prenantes.

Suchman (1995) a proposé de concilier les approches d'Oliver (1991) et d'Ashforth et Gibbs (1990) pour en proposer une.

### c) L'approche de la légitimation organisationnelle de Suchman (1995).

Si l'approche de la légitimation de Suchman (1995) est usitée par de nombreux gestionnaires (Déjean, 2004), il reste à noter que certains ont parfois été amenés à la compléter ou la modifier ; c'est ce que Zimmermann et Zeitz (2002) ont par exemple fait, en intégrant dans leur approche la stratégie de création de légitimité, laquelle est adoptée par une organisation qui, en jouant le rôle d'entrepreneur institutionnel (Aldrich et Fiol, 1994), bâtit des normes et des valeurs sociales qui lui sont propres.

**Tableau N°7 : Les stratégies de légitimation.**

		<b>Acquérir</b>	<b>Maintenir</b>	<b>Rétablir</b>
<b>Pragmatique</b>	Adaptation	S'adapter aux demandes	Percevoir les changements	Normaliser
	Sélection	Sélectionner l'environnement	Sécuriser les échanges	Créer des contrôles
	Manipulation	Faire de la publicité		
<b>Normative</b>	Adaptation	S'adapter aux valeurs	Consulter des professionnels	Se justifier
	Sélection	Définir des objectifs	Protéger l'activité	Reconfigurer l'organisation
	Manipulation	Persuader		
<b>Cognitive</b>	Adaptation	S'adapter aux modèles	S'intéresser aux perspectives	Expliquer
	Sélection	Rechercher les certifications	Communiquer factuellement	
	Manipulation	S'institutionnaliser		

(Suchman, 1995, p. 600, in Déjean, p. 109).

Si, à l'instar d'Ashforth et Gibbs (1990), Suchman (1995) s'est intéressée au lien entre le type de management adopté par une organisation et les objectifs poursuivis par cette dernière,

les stratégies d'évitement et de défi d'Oliver (1991) ne figurent pas en revanche dans son approche (Cf. Tableau N°7).

Si, selon les théoriciens des parties-prenantes, l'entreprise répond aux souhaits de ses parties-prenantes pour faire du profit, les néo-institutionnalistes considèrent, quant à eux, que les organisations mettent en œuvre des politiques sociétales et environnementales davantage pour soigner leur image sociale que pour pérenniser leurs activités économiques (Allouche et Laroche, 2005).

Jusqu'ici, nous avons présenté les principales approches de la RSE, selon un ordre, qui avait pour objectif de rendre compte, de la manière dont une conception de la RSE pouvait dépasser les limites de celle qui la précédait (Dhaoudi, 2008). Comme nous le montrent les principales approches de la RSE, l'entreprise adopte différentes postures face à la responsabilité sociale : 1) une posture « égoïste » : l'entreprise a pour unique objectif de produire des biens et des services en vue de réaliser du profit dans le respect stricte de la loi ; 2) une posture « maximisatrice » : l'entreprise répond aux attentes de ses parties-prenantes que dans le but d'en tirer profit ; 3) une posture « accommodante » : l'entreprise essaie de concilier ses intérêts financiers avec ceux de ses parties-prenantes ; 4) une posture « utilitariste » : l'entreprise ne s'intéresse qu'aux parties-prenantes ayant une influence sur sa stratégie commerciale ; 5) une posture « conformiste » : l'entreprise se conforme aux valeurs et aux normes de son environnement institutionnel.

### **Conclusion de la section 1 :**

Les multiples définitions du concept de RSE que nous avons rappelées sont loin de faire l'objet d'un consensus ; les définitions institutionnelles et académiques du concept de RSE comportant des éléments à la fois complémentaires et divergents. S'il est donc difficile de nous prononcer sur le choix d'une définition unique et précise du concept de RSE, nous reviendrons quand même plus tard dans ce chapitre sur les principaux éléments que nous avons retenus pour en proposer une.

Aussi, cette section a rendu compte des différentes postures adoptées en matière de RSE ; la conclusion de ce chapitre mettra en exergue celles mobilisées dans le cadre de la recherche.

Comme nous l'avons déjà souligné dans nos propos, notre étude portant notamment sur des PME, ces organisations présentent des spécificités en matière de responsabilité sociale. Avant

de mettre un terme à ce chapitre, nous voulons aborder les spécificités de celles-ci en matière de GRH et de RSE.

## **Section 2 : Les particularités de la GRH et de la responsabilité sociale dans les PME.**

### **Avant-propos de la section 2 :**

Si la plupart des réflexions en matière de RSE portent sur l'univers de la grande entreprise, certaines institutions ont joué un rôle actif pour que les PME s'engagent à ce sujet. La Commission des communautés européennes, dès 2001, a invité les PME à s'inspirer des grandes entreprises en matière de RSE. Dans la lignée de la CE, l'AFNOR a également incité les grandes structures à diffuser des indicateurs relatifs à leurs pratiques socialement responsables auprès de leurs partenaires s'inscrivant dans leur zone d'influence, qui bien souvent sont des PME.

Quelques études nous montrent qu'après être longtemps restées dans l'ombre des grandes entreprises, les PME étaient tout à fait en mesure d'adopter des pratiques socialement responsables autonomes et élaborées (Aka et Labelle, 2010 ; Kechiche et Soparnot, 2012 ; Bon, 2014 ; Laarraf et al. 2015). Après avoir constaté que des PME présentaient des spécificités en matière de GRH-RSE, des chercheurs, comme Quairel-Lanoizelée (2012), se sont consacrés à ces organisations et un champ autonome, intitulé la responsabilité sociétale des PME (RS-PME) a émergé. Après avoir défini le concept de PME, nous allons donc présenter les spécificités de la GRH et de la responsabilité sociale au sein d'une PME ainsi que les différentes postures adoptées par une PME à l'égard de la responsabilité sociale.

### **2.1. Définitions du concept de PME.**

La définition du concept de PME diffère selon les pays, les textes législatifs, et les textes réglementaires. Dans le cadre de notre étude, nous avons retenu les définitions disponibles dans la littérature française : d'après la CGPME (France), les PME sont des entreprises dont l'« *effectif [est] compris entre 10 et 500 salariés susceptibles de se différencier par la taille, par l'activité, par la forme de propriété et par les modes de gestion [...]* ». Cette dernière ajoute que « *Les PME sont celles dans lesquelles les chefs d'entreprise assurent personnellement et directement des responsabilités financières, techniques, sociales et morales de l'entreprise, quelle que soit sa forme juridique* » (cité par Mahé De Boislandelle, 1998, p. 12) ; d'après l'article 2 de la Commission européenne (2003), « *La catégorie des micro-petites et moyennes entreprises (PME) est constituée*

*des entreprises qui occupent moins de 250 personnes et dont le chiffre d'affaires annuel n'excède pas 50 millions d'euros ou dont le total du bilan annuel n'excède pas 43 millions d'euros* » (cité par Laarraf, 2013, p. 118). Aux yeux de la Commission européenne (2003), les PME sont vouées à être indépendantes et à n'appartenir à aucun groupe. En effet, dès lors qu'une petite entreprise appartient à un groupe, les modes de gestion de cette dernière diffèrent, puisque son dirigeant n'est plus en mesure d'exprimer ses croyances managériales (Marchesnay, 1992, 1997).

Comme nous le montrent ces différentes définitions, les PME présentent des particularités tant sur le plan quantitatif que sur le plan qualitatif (Marchesnay, 1992 ; 1997). Avant de nous prononcer sur le choix d'une définition du concept de PME, nous allons revenir sur les particularités relatives de la GRH/RS au sein d'une PME.

## **2.2. L'importance de la conception du dirigeant d'entreprise et de l'environnement (interne et externe) d'une PME en matière de GRH et de RSE.**

Marchesnay (1992, 1997) et Torrès (1999) restent unanimes pour affirmer que les PME présentent des spécificités en matière de GRH et de responsabilité sociale. Comme le souligne Mahé de Boislandelle (1998), trois facteurs influencent la GRH/responsabilité sociale au sein d'une PME : la conception qu'en a le dirigeant d'entreprise ainsi que l'environnement interne et l'environnement externe de cette PME.

### **2.2.1. La conception de la GRH du dirigeant d'entreprise.**

Pour certains, le dirigeant d'entreprise est assimilé à un « patron ». Issu du latin « patronus », (qui désigne un « modèle », un « protecteur », un « avocat »), le concept de patron rappelle des références poujadiste et paternaliste. C'est pourquoi, ces différentes dénominations ont été contestées par l'Observatoire des PME (2005). Pour d'autres, le dirigeant d'entreprise est un « entrepreneur » (Observatoire des PME, 2005). Comme l'a souligné Schumpeter (1939), l'entrepreneur incarne le pari de l'innovation et donc la figure du capitalisme. Or, certains dirigeants d'entreprise sont davantage focalisés sur la gestion de leur entreprise que sur le développement de leurs activités (Observatoire des PME, 2005). Le dirigeant d'entreprise est parfois vu comme un « manager ». Or, tous les chefs d'entreprise ne sont pas des managers (Observatoire des PME, 2005). Aujourd'hui, un manager désigne plutôt un cadre ou un responsable d'équipe. Le concept de « chef d'entreprise » paraît donc le plus approprié pour désigner un dirigeant d'entreprise (Observatoire des PME, 2005). À l'instar du chef d'entreprise, le dirigeant d'entreprise est en effet le « maître à bord » de son entreprise. Toujours est-il que

certains dirigeants d'entreprise préfèrent l'expression d'« animateur d'équipe ». En effet, celle-ci permet de mettre en exergue les qualités que l'exercice de leur fonction requiert, notamment sur le plan humain. Si les concepts de « patron », d'« entrepreneur », de « manager », et de « chef d'entreprise », ne sont pas totalement appropriés pour désigner le dirigeant d'entreprise, il reste néanmoins à souligner que ces différents concepts renvoient à une partie du « métier » de dirigeant d'entreprise (Observatoire des PME, 2005).

En effet, de nombreuses responsabilités incombent au dirigeant d'entreprise, comme celles de définir la stratégie de l'entreprise, de gérer et d'animer les ressources humaines, de contrôler (les budgets, les tableaux de bord, les évaluations), de créer une culture d'entreprise, d'interagir avec son environnement, de construire l'image et la légitimité de l'entreprise, et de projeter l'entreprise dans le futur (la gestion du changement, la préparation de la succession) (Marchesnay, 1992, 1997 ; Verstraete et Saporta, 2006). Pour être en mesure d'exercer au mieux ces différentes fonctions, un dirigeant d'entreprise doit jouir de certaines compétences. En s'appuyant sur des travaux menés par des psychologues, Lorrain et al. (1998) ont montré que le dirigeant d'entreprise était doté des compétences suivantes : la capacité de décider et d'identifier des opportunités, la capacité de gérer un réseau d'affaires, la capacité de gérer son temps, la capacité de gérer son travail, la capacité de gérer les finances de son entreprise, la capacité de gérer l'image de son entreprise, la capacité de gérer des opérations, la capacité de gérer des ressources humaines, la capacité de gérer des lois et des règlements, la capacité de négocier des affaires (Durand, 2001).

Les compétences mobilisées par un dirigeant de PME diffèrent toutefois selon les stades d'évolution de son entreprise, son degré de centralisation du pouvoir, le temps qu'il investit dans ses activités, ses contacts externes, et des problèmes organisationnels auxquels il est confronté (Durand, 2001).

La décision joue un rôle essentiel dans le métier du dirigeant d'entreprise (Duchéneau, 1996). Si le dirigeant de PME n'est pas le seul acteur de l'entreprise à prendre une décision, il reste néanmoins le maître de la décision finale, et plus particulièrement, des décisions stratégiques. Très souvent, le dirigeant d'entreprise délègue à ses collaborateurs des décisions tactiques (Baillette, 2003).

Les PME sont gouvernées par des dirigeants d'entreprise ayant des profils sociaux différents les uns des autres. En effet, Mahé de Boislandelle (1998) distingue cinq figures types

de dirigeant au sein d'une PME : 1. le « dirigeant relationnel », ce dernier est proche de ses salariés ; il est à la recherche d'une reconnaissance sociale ; 2. le « dirigeant introverti » qui est distant à l'égard de ses salariés et suscite ainsi la méfiance de ces derniers ; 3. le « dirigeant charismatique » qui jouit d'une légitimité importante grâce à son rôle de fondateur et ou de héros dans le contexte historique de l'entreprise ; 4. le « dirigeant dynastique » qui priorise la survie de son entreprise et recrute dans le cercle familial ; 5. le « dirigeant technocrate ou parachuté » qui ne jouit d'aucune compétence spécifique et d'aucune reconnaissance de son personnel.

Comme nous le montrent de nombreuses études, les caractéristiques personnelles du dirigeant d'entreprise (l'âge, le type et niveau de formation, l'origine sociale, le parcours professionnel, le parcours personnel (situation familiale), les valeurs culturelles dominantes, les visions et les intentions stratégiques, les croyances managériales, la sensibilité aux influences internes et externes, le style de direction (communication, délégation, centralisation, etc.), les formes de leadership(s) mobilisé(s)) sont toutes susceptibles d'avoir un effet sur les pratiques managériales d'une organisation en matière de GRH (Cossette, 2003 ; Danjou, 2004 ; Julien, 1993 ; Mahé de Boislandelle, 1998 ; Marchesnay et Carrier, 2005 ; Alter, 2012) et de responsabilité sociale.

Les convictions managériales d'un dirigeant de PME occupent également une place importante dans l'engagement sociétal d'une PME. En effet, comme des études récentes nous le montrent, les convictions éthiques (la réponse aux enjeux sociétaux) en matière de responsabilité sociale d'un dirigeant d'entreprise, elles-mêmes influencées par les caractéristiques sociales de ce dirigeant d'entreprise, sous-tendent les convictions instrumentales en matière de responsabilité sociale (maximisation du profit) de celui-ci (Bon et Pensel, 2015 ; Jenkins, 2009 ; Quairel-Lanoizelée, 2012 ; Murillo et Lozano, 2006 ; Spence, 2007 ; Vives, 2006), lesquelles renforcent également les convictions éthiques du dirigeant d'entreprise concerné (Bon et al., 2015).

Si, comme nous venons de le voir, le dirigeant a une influence importante sur la politique adoptée en matière de GRH et de responsabilité sociale au sein d'une PME, il reste que ce dernier ne pourra bâtir ou développer une politique de GRH et ou une démarche socialement responsable en dehors de tout contexte interne et externe (Mahé de Boislandelle, 1998).

### **2.2.2. L'environnement interne d'une PME.**

Comme le relate Mahé de Boislandelle (1998), l'environnement interne d'une PME est bâti

sur des : 1) « caractéristiques structurelles » [la taille de l'organisation (effectif, montant du capital, volume d'affaires, etc.), la localisation et l'étendue géographique (le siège social, les établissements, etc.), la propriété du capital (dirigeant propriétaire, dirigeant salarié, filiale de groupe, etc.), l'âge de l'organisation (ancienneté des activités, etc.), la configuration organisationnelle (le nombre de niveaux hiérarchiques, les délégations, etc.), les activités de l'entreprise (production, distribution, service, etc.), les procédés et les métiers, etc.] ; 2) « caractéristiques stratégiques » [l'espace géographique de référence (local, national, global, etc.) visé, l'adaptation aux caractéristiques de l'environnement, la vision de l'organisation et de l'environnement, etc.] ; 3) « caractéristiques sociales » [la structure des effectifs (qualification, âge, ancienneté, etc.), la représentation du personnel (importance), l'histoire sociale de l'organisation (dominantes consensuelles ou conflictuelles...), le climat social, l'image sociale, la culture d'entreprise (caractéristiques dominantes : égalitarisme, individualisme, paternalisme, participationnisme, etc.)].

Comme le soulignent certains auteurs, la taille peut faire défaut à une PME. En effet, Mahé de Boislandelle (1998) relève que les problèmes auxquels les dirigeants de grandes structures sont confrontés deviennent plus importants pour les dirigeants de petites et moyennes structures. Selon ces mêmes auteurs, l'effet de grossissement se décompose en trois sous-effets : 1. un « effet de proportion » qui renvoie à l'impact qu'engendre l'absence d'un salarié dans l'entreprise. Ainsi, plus la taille d'une entreprise est petite, plus l'absence d'un salarié fera défaut à cette dernière ; 2. un « effet de nombre » qui renvoie à la place qu'occupe une compétence dans une entreprise. Si une compétence est considérée comme étant rare dans une PME, elle peut s'avérer banale dans une grande entreprise, et inversement ; 3. un « effet de microcosme » qui renvoie aux conséquences induites par une implication importante du dirigeant d'entreprise, aux liens tissés par le dirigeant avec ses salariés, aux urgences ressenties par le dirigeant d'entreprise, et aux relations que le dirigeant entretient avec son environnement externe. Ces différents facteurs se conjuguent pour expliquer les raisons qui incitent un dirigeant de PME à agir à court terme, et sur l'espace qui lui est le plus proche psychologiquement et physiquement. Par ailleurs, Torrès (1999, 2003) nous montre que les PME sont souvent confrontées à un 5. « effet d'égotrophie » qui révèle l'impact qu'induit le sentiment d'auto-légitimité plus ou moins élevé d'un dirigeant d'entreprise sur le management d'une entreprise. Ce même auteur nous montre que l'« effet d'égotrophie » se traduit par un management centralisé. Or, en centralisant son pouvoir, le dirigeant d'entreprise ne favorise pas dans son entreprise l'apparition d'un

système d'information efficace, ainsi qu'une GRH formalisée et organisée (D'Amboise et al., 2000 ; Bayad et Paradas, 1995 ; Paradas, 1998, 1998, 2006, 2007). Selon l'Observatoire des PME (2005), l'exemple le plus parlant est celui du recrutement par bouche à oreille. À cause d'un ego démesuré, un dirigeant d'entreprise peut également avoir une image négative de la formation. Par exemple, si certains dirigeants autodidactes peuvent être réticents à l'idée d'envoyer un salarié en formation, ces mêmes dirigeants d'entreprise peuvent également s'inquiéter de la possibilité de se voir dépasser par des salariés formés (Michun, 2004). Torrès (1999, 2003) identifie enfin un sixième effet, l'effet papillon, qui renvoie à l'influence de la taille d'une entreprise sur les ressources investies en matière de management. Disposant de moyens financiers inférieurs à ceux des grandes entreprises, les PME sont rares à investir au-delà de leurs obligations légales en matière de formation. Ayant de nombreuses responsabilités à assumer, la plupart des dirigeants de PME ne consacrent pas suffisamment de temps à la formation d'un salarié, sauf lorsqu'un salarié occupe un métier stratégique pour l'entreprise (Agefos-Pme, 2006). En outre, l'évolution des métiers n'est pas toujours prise en considération, la rémunération ainsi que les avantages sociaux sont inférieurs à qualification égale à celle des grandes entreprises (Ferrier, 2002 ; Grasser et al. 1999), et les conditions de travail sont souvent insuffisantes (Grasser et al. 1999). Par ailleurs, les PME sont davantage sensibles aux aléas de la vie économique, comme l'arrivée d'un concurrent, la faillite d'un fournisseur, voire le refus d'un prêt bancaire. Ces différentes raisons peuvent ainsi se conjuguer, et expliquer pourquoi certains salariés ne veulent pas faire carrière dans une PME (Agefos-Pme, 2005 ; Éducation et société, 2004).

De nombreuses PME ont en effet des difficultés à recruter. De nombreuses raisons amènent des PME à ne pas recruter : des démarches administratives et législatives contraignantes (Cliquet, 1992 ; Observatoire des PME, 2005), des difficultés en matière de licenciements (Marchesnay et Julien, 1988), des charges financières, sociales ou fiscales importantes (Bachelard et al. 2004), un manque d'informations au sujet des aides existantes (Observatoire des PME, 2005), l'incapacité du marché du travail à offrir une main d'œuvre flexible, la difficulté de trouver dans le bassin d'emploi des individus qui soient suffisamment compétents, expérimentés, opérationnels et motivés pour intégrer une PME (Agefos-Pme, 2006 ; Fabi et Lescarbeau, 1998), l'inadéquation entre les formations proposées par le système éducatif et les besoins des petites entreprises (Cliquet, 1992), l'internationalisation, et les départs à la retraite (Observatoire des PME, 2005).

Si certaines PME ne veulent pas adopter une démarche socialement responsable parce

qu'un engagement en matière de responsabilité sociale reste complexe, coûteux, contraignant, et inadapté à leurs besoins, d'autres dirigeants de PME agissent en revanche de manière informelle en la matière (Vives, 2006 ; Coppa et Sriramesh, 2013). D'après certaines études récentes, on dénombre trois principales raisons qui amènent des dirigeants de PME à ne pas agir de manière formelle en matière de RSE : 1) le manque d'information : des dirigeants de PME ne savent pas qu'ils agissent en matière de RSE (Quairel-Lanoizelée, 2012) ; c'est pourquoi, des PME, pourtant exemplaires (Jenkins, 2006), communiquent peu sur leurs actions responsables (Murillo et Lozano, 2006 ; Perrini et al. 2007) ; 2) l'indifférence au phénomène de la responsabilité sociale : certaines PME estiment que la responsabilité sociale est un outil de gestion réservé aux grandes entreprises cherchant à soigner leur image de marque ; 3) un capital social insuffisamment valorisé : si certaines PME sont ancrées sur leur territoire d'implantation, il demeure néanmoins que les dirigeants de ces PME valorisent mal leur capital social (Jenkins, 2006 ; Murillo et Lozano, 2006 ; Perrini et al. 2007 ; Russo et Perrini, 2010).

Si, comme nous pouvons le voir, le manque de ressources financières qu'induit la taille d'une organisation conduit souvent le dirigeant de cette dernière à ne pas investir dans la GRH et à ne pas s'engager en matière de RSE, il reste que la petite taille d'une organisation peut également présenter des atouts.

Contribuant au rapprochement entre le dirigeant d'entreprise et les différents collaborateurs d'une entreprise, et entre les salariés eux-mêmes, la petite taille d'une organisation favorise en effet l'entente entre les différents membres d'une organisation (Marchesnay, 2004). Grâce aux relations privilégiées qu'il entretient avec ses salariés, le dirigeant de PME jouit également d'un pouvoir qui lui permet d'asseoir sa domination dans son entreprise (Torrès, 2000).

Le dirigeant de PME dispose également d'une flexibilité plus importante pour diffuser ses convictions éthiques dans une entreprise qui présente une taille modeste, une faible hiérarchisation, et une indépendance capitalistique élevée (Quinn, 1997 ; Bon et Pensel, 2015) ; les collaborateurs du dirigeant d'entreprise devant également appliquer les consignes dictées par ce dirigeant d'entreprise (Bayad et Couteret, 2002).

Étant autonome et moins exposé aux pressions institutionnelles qu'un dirigeant d'une grande entreprise (Jenkins, 2009 ; Quairel-Lanoizelée, 2012), le dirigeant de PME a une marge de liberté plus importante pour choisir ses engagements en matière de responsabilité sociétale (Lahdesmaki, 2012). Autrement dit, un dirigeant de PME engagé en matière de responsabilité

sociale l'est plus par conviction, que suite à une pression exercée par la société civile (Jenkins, 2006 ; Spence, 2007). Si pour certains, la PME fait rarement passer la maximisation du profit après un tel engagement (Paradas, 2008 ; Bon et al. 2015 ; Bonneveux et al, 2011 ; Delchet-Cochet et Vo., 2012 ; Naschberger et Guerfel-Henda, 2013), d'autres pensent en revanche, que les valeurs éthiques du dirigeant à la tête de ce type d'entreprise vont au-delà des intérêts mercantiles de cette dernière (Bon, 2007).

Si, dans de nombreuses PME, les pratiques de GRH sont souvent jugées comme étant informelles, il reste que dans d'autres PME, les pratiques de management sont tout à fait formelles (Mahé de Boislandelle, 1988 ; Observatoire des PME, 2005 ; AGEFOS-PME, 2006). Par exemple, Liouville et Bayad (1995) ont montré que certaines PME n'hésitaient pas à investir financièrement dans de nombreuses pratiques de recrutement, de formation, de système d'information, de motivation, d'information, de participation, d'évaluation du rendement et des compétences de leurs salariés. À l'instar de ces auteurs, Defélix et Retour (2003) ont également observé qu'il existait une gestion des compétences tout à fait moderne dans des PME performantes et de haute technologie. Comme nous le montrent également des études récentes, des PME sont tout à fait en mesure d'adopter des pratiques socialement responsables autonomes et avancées (Aka et Labelle, 2010 ; Kechiche et Soparnot, 2012 ; Bon, 2014 ; Laarraf et al. 2015).

Si, comme nous venons de le voir, les caractéristiques internes d'une PME induisent des pratiques RH et socialement responsables spécifiques, nous allons voir maintenant que les pratiques adoptées par une PME en matière de GRH et de responsabilité sociale sont également dépendantes de l'écosystème territorial dans lequel cette dernière s'inscrit.

### **2.2.3. L'environnement externe d'une PME.**

L'environnement externe d'une PME est constitué de trois dimensions : 1) une « dimension sociétale » : la culture nationale, locale, les coutumes, les institutions économiques et les institutions politiques, les données macro-sociales, etc. ; 2) le « contexte environnemental » : les tailles (s) du (des) marchés, les structures économiques, la conjoncture économique, etc. ; 3) la « conjoncture » : l'état de l'emploi, l'hostilité/soutien, etc. (Mahé de Boislandelle, 1998).

En s'inscrivant sur leur territoire, les PME ont plus de facilité à s'engager dans un processus de coopération durable avec des acteurs territoriaux regroupés au sein d'un réseau (Capiez, 2007). En intégrant un réseau, les PME sont plus à même de jouir d'une information riche (Debray et Leyronas, 1998) sur les changements de l'économie ainsi que sur les différentes

opportunités économiques. En jouissant d'opportunités économiques offertes par son territoire, les PME sont plus à même de se développer (Fourcade et Torrès, 2003), d'innover (Julien et al. 2002), et d'être plus performantes (Fourcade et Torrès, 2003). Ce faisant, les PME ont aussi plus de facilité à entretenir des relations franches avec leurs clients, leurs fournisseurs, et leurs autres partenaires (Torrès, 1999). Si certains travaux nous montrent que le manque de ressources humaines et financières (Nagypál, 2014 ; Oueghlissi, 2013 ; Sen et Cowley, 2013) ainsi que le manque de temps (Lepoutre et Heene, 2006) freinent l'engagement sociétal de certaines PME, d'autres études nous montrent en revanche que ces différents facteurs ne sont pas un frein à l'adoption d'une démarche socialement responsable d'une PME (Baumann-Pauly et al., 2013 ; Bon et al., 2013).

Bon et al. (2015) nous montrent que pour s'affranchir d'un manque de ressources humaines et de ressources financières qui l'empêchent de s'engager socialement, le dirigeant de PME rejoint souvent un réseau social. En adhérant à des organisations professionnelles, comme des fédérations ou des associations, et en participant à des événements, comme des cérémonies consacrées au décernement de Trophées à des entreprises citoyennes et ou à des entreprises engagées dans des actions collectives, le dirigeant de PME jouit en effet de ressources cognitives et financières qui lui permettent d'agir en matière de RSE (Berger-Douce, 2005 ; Bonneveux et Saulquin, 2009 ; Bonneveux et al., 2011 ; Coppa et Sriramesh, 2013 ; Delchet-Cochet et Vo, 2012). C'est ainsi que certains dirigeants de PME communiquent davantage en matière de RSE (Bon et Pensel, 2015), et que ces derniers ne sont pas étrangers aux phénomènes de mimétisme (Paradas, 2008 ; Bonneveux et al, 2011 ; Delchet-Cochet et Vo., 2012 ; Bon et al. 2015) ; Messeghem (2006) montre qu'il existe trois formes d'isomorphisme : 1) Un isomorphisme coercitif : le dirigeant d'entreprise répond aux attentes d'une ou de plusieurs partie/s-prenante/s, afin de jouir des ressources dont il a besoin ; 2) Un isomorphisme mimétique : le dirigeant d'entreprise imite des pratiques reconnues pour être légitimes auprès d'autres organisations ; 3) Un isomorphisme normatif : le dirigeant d'entreprise adhère à des organisations professionnelles (comme des associations) afin de favoriser l'échange d'expériences.

Si le dirigeant d'entreprise et les collaborateurs d'une PME jouent un rôle important dans la réussite d'une démarche sociétale, nous venons de voir que les institutions locales aussi.

En synthèse, il apparaît que trois facteurs conditionnent l'adoption et la réussite d'une démarche socialement responsable adoptée par une PME : 1) les croyances du dirigeant

d'entreprise ; 2) l'implication des collaborateurs ; 3) l'apport cognitif et financier des institutions locales. Avant de mettre un terme à ce chapitre, nous voulons rappeler brièvement les différentes postures adoptées par des PME en matière de RSE.

### **2.3. Les différentes postures adoptées par les PME en matière de responsabilité sociale.**

Si, comme le montrent des institutions, comme le CROCIS-CCIP (2003) et l'ACFCI (2006), et de nombreux chercheurs, comme Baumann-Pauly et al. (2013), Coppa et Sriramesh (2013), Nagypal (2014), Pastrana et Sriramesh (2013), et Sen et Cowley (2013), certaines PME sont actives en matière de responsabilité sociale, d'autres travaux nous montrent en revanche que les PME ne s'engagent pas avec la même intensité en la matière.

Selon Berger-Douce (2006), de certaines entreprises, on voit émaner des discours sur leur responsabilité sociale qui sont en décalage avec leurs pratiques managériales. En effet, la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité (HALDE) a bien souligné comment certaines entreprises peinaient à progresser sur des sujets sensibles, comme la discrimination à l'embauche, la parité professionnelle, la formation qualifiante, et la gestion des seniors. Paradas (2008) nous montre également que certaines entreprises adoptent des actions déconnectées de leurs activités commerciales. Ces actions renvoient principalement à des actions sportives, des actions culturelles, et des actions sociales. Si au regard de ces différents constats théoriques, il apparaît que les PME ne s'engagent pas toutes, voire de la même manière, dans une démarche socialement responsable, il reste difficile à partir de ces derniers propos, de dresser un tableau synthétique des différentes postures adoptées par les PME en matière de RSE. Pour ce faire, il nous faut exposer ici quelques typologies existantes.

Bellini (2003) identifie trois formes de comportements d'entreprises en matière de RSE : l'éco-défense (1) ; l'éco-conformité (2) ; l'éco-sensible (3) (Cf. Tableau N°8) :

**Tableau N°8** : Les différentes formes d'actions socialement responsables adoptées par des PME (selon Bellini (2003)).

<b>Intensité de l'engagement</b>	<b>Eco-défense (intensité faible)</b>	<b>Eco-conformité (intensité moyenne)</b>	<b>Eco-sensibilité (intensité forte)</b>
<b>Caractéristiques et évaluation</b>	<p>1- Se situe en-deçà des normes réglementaires</p> <p>2- Ne déploie aucune démarche responsable</p> <p>3- N'alloue aucune ressource au DD</p>	<p>1- Se situe au niveau des normes réglementaires</p> <p>2- Déploie une démarche responsable selon un processus non formalisé</p> <p>3- Alloue des ressources au DD au même niveau que la moyenne des concurrents</p>	<p>1- Se situe au-delà des normes réglementaires</p> <p>2- Déploie une démarche responsable structurée selon un processus formalisé</p> <p>3- Alloue des ressources au DD à un niveau supérieur à la moyenne des concurrents</p>

(in Bonneveux, 2010, p. 63).

1) Un comportement « éco-défense » concerne les entreprises qui considèrent la RSE comme un coût inutile. Autrement dit, l'entreprise n'intègre pas ici dans ses activités commerciales des préoccupations environnementales, sociales ou sociétales, les entreprises restent rares à s'inscrire dans une démarche d'éco-défense, ces dernières craignant de payer une pénalité financière en cas de non-respect de la réglementation.

2) Un comportement « éco-conforme » renvoie aux entreprises qui s'en tiennent au respect strict de la loi. Si l'entreprise n'apporte aucun changement à ses pratiques, elle fait toutefois des efforts pour réduire les conséquences néfastes de ses activités. En agissant ainsi, l'entreprise cherche, en préservant la légitimité de ses activités vis-à-vis de ses parties-prenantes, à optimiser son profit.

3) Un comportement « éco-sensible » concerne les entreprises favorables à l'adoption de normes environnementales, sociales, et sociétales, dans leurs pratiques managériales. En s'inscrivant dans cette logique, ces entreprises cherchent à être performantes durablement (en réduisant ses coûts de production à long terme), légitimes (en véhiculant une bonne image auprès de ses parties-prenantes), et à se différencier (par la qualité de leurs produits, la labellisation, etc.) (Reynaud et Rollet, 2001). En outre, l'entreprise peut également inciter ses concurrents à adopter une démarche socialement responsable spécifique (Sharma et

Vredenburg, 1998).

Après avoir étudié la perception de certains dirigeants de PME à l'égard de la RSE <sup>55</sup>, Saulquin et Schier (2005) ont distingué quatre formes d'engagement en matière de RSE : 1) une forme « contrainte » : suite à des pressions exercées par des parties-prenantes, l'entreprise tente de répondre à chaque principe de la RSE ; une forme « ouverte » : l'entreprise instrumentalise la responsabilité sociale pour entretenir de bonnes relations avec sa communauté ; 3) une forme « innovation » : l'entreprise utilise la responsabilité sociale pour innover en matière de management ; 4) une forme « stratégique » : l'entreprise instrumentalise la responsabilité sociale à des fins commerciales (Cf. Tableau N°9).

**Tableau N°9** : Les différentes attitudes face à la RSE selon Saulquin et Schier (2005).

Attitude face à la RSE	Passive	Réactive	Active	Proactive
Perception de la RSE	RSE = contrainte	RSE = levier d'ouverture	RSE = levier de dynamique interne	RSE = levier stratégique
Rôle de la RSE	Répondre à la pression des parties prenantes	Minimiser les risques	Innover	Innover sur le long terme en tenant compte des attentes des parties prenantes
Pratiques de RSE	L'entreprise attend que la pression des parties prenantes soit forte pour mener des actions. Exemples : Mise en conformité légale et réglementaire, qualité des produits, gestion des déchets...	L'entreprise ne veut pas que les risques sociaux et environnementaux entachent sa réputation. Exemples : Sponsoring et activités caritatives, recrutements locaux...	Opportunité pour trouver de nouveaux produits et services et avoir des démarches innovantes. Exemples : Eco-conception, promotion de la diversité, mécanismes de motivation des RH...	Politiques de RSE définies pour les parties prenantes. Exemples : Co-construction des offres et des solutions, durabilité des produits, procédures de gestion de crises...
Posture	Mécaniste	Opportuniste et Cosmétique	Processuelle	Engagée

(in Bonneveux, 2010, p. 65).

Asselineau et Piré-Lechalard (2008) distinguent quatre catégories de PME : 1) les « entreprises pionnières » qui sont instigatrices en matière de responsabilité sociale ; 2) les « entreprises sympathisantes » qui initient une démarche socialement responsable en adoptant des actions charitables. Compte tenu des spécificités relatives à leurs activités, ces entreprises peinent néanmoins à intégrer la responsabilité sociale dans leurs activités commerciales ; 3) les « entreprises opportunistes » qui instrumentalisent les principes de la RSE à l'égard de leurs

<sup>55</sup>. Ces deux auteurs ont mesuré la perception des dirigeants d'entreprise à partir de :

- 1) leur *degré d'ouverture* (vision managériale fermée ou ouverte de l'entreprise) ;
- 2) leur *approche de la performance* (approche statique ou dynamique).

parties-prenantes afin de valoriser leur image personnelle ; 4) les « entreprises rétives » qui adoptent des pratiques socialement responsables parce qu'elles y sont contraintes. Ces entreprises ne perçoivent aucun bénéfice relatif à l'adoption d'une démarche socialement responsable. Ces dernières satisfont, par exemple, des contraintes légales ou la demande de donneurs d'ordre.

Paradas (2012) distingue quatre formes d'engagement socialement responsable en contexte de PME : 1) une « forme éthique » qui renvoie à l'adoption d'un comportement éthique à l'égard d'une partie-prenante ; il peut être contraint (comme la recherche d'une image de marque) ou volontaire (comme la recherche de justesse) ; 2) une « forme calculée » qui se réfère à la posture adoptée par une entreprise cherchant à maintenir, voire à accroître sa performance financière (la hausse des salaires pour fidéliser des salariés fait office d'un exemple) ; 3) une « forme légale » qui renvoie à l'adoption de pratiques managériales conformes à la loi ; toujours est-il que cette loi peut être contestée par certains dirigeants d'entreprise, cette dernière n'étant pas conforme avec leurs valeurs et ou l'atteinte de leurs objectifs financiers ; 4) une « forme conformiste » qui se réfère à l'adoption de pratiques en conformité avec les valeurs et les normes (institutionnelles, environnementales, familiales ou sociétales) dominantes ; le dirigeant d'entreprise se conforme à ces valeurs et ces normes pour satisfaire un besoin de légitimité.

Par ailleurs, la plupart des études menées sur l'engagement responsable des PME nous montrent que les PME sont davantage sensibles aux questions environnementales qu'aux questions sociales et sociétales (ACFCI, 2006 ; Berger-Douce, 2008 ; Gunningham et al., 1997). Parmi les actions écologiques, les PME seraient le plus souvent amenées à s'engager dans la réduction de recyclage des déchets et l'économie d'énergies (ACFCI, 2006). Sur le plan social, les entreprises auraient plus tendance à mettre en place un plan de gestion des risques et à élaborer un dispositif de gestion des compétences. L'égalité professionnelle homme-femme et l'emploi de personnes handicapées seraient néanmoins relégués au second plan (ACFCI, 2006). Sur le plan sociétal, les PME seraient conduites à recruter localement, à participer à des réseaux, à participer à des clubs d'entreprises, et à accueillir des stagiaires (*Ibid.*) (Cf. Tableau N°10).

**Tableau N°10 :** L'orientation de l'engagement en matière de RSE sur les plans écologiques, sociaux, et sociétaux (selon l'ACFCI, 2006).

Orientation de l'engagement	Ecologique	Sociale	Sociétale
Caractéristiques et évaluation	1- Réduction et recyclage des déchets 2- Economie d'énergies 3- Prévention de la pollution 4- Préservation de l'environnement naturel 5- Transport	1- Dialogue social 2- Gestion des compétences 3- Equilibre vie privée/vie professionnelle 4- Diversité au travail	1- Développement du tissu économique local 2- Mécénat 3- Réinsertion professionnelle 4- Partenariat formalisé avec les fournisseurs

(in Bonneveux, 2010, p. 64).

À la lumière de ces différentes typologies, on observe que les PME ne s'engagent pas avec la même intensité en matière de responsabilité sociale ; nous avons en effet relevé six formes d'engagement socialement responsable : 1. Une forme « défensive » : l'entreprise refuse de s'engager dans une démarche socialement responsable ; 2. Une forme « sympathisante » : l'entreprise se contente de participer à des œuvres caritatives, sans pour autant intégrer des préoccupations sociales, sociétales et environnementales dans ses activités commerciales ; 3. Une forme « conformiste » : l'entreprise se conforme à des « modes » managériales propres à son environnement social ; 4. Une forme « légale » : l'entreprise adopte des pratiques managériales en conformité avec la loi en vigueur ; 5. Une forme d'« ouverture » : l'entreprise opère des recrutements locaux tout en participant à des actions sociales déconnectées de ses activités commerciales ; 6. Une forme « engagée » : l'entreprise intègre des préoccupations sociales, sociétales et environnementales dans ses activités commerciales ; si certaines entreprises apportent de profonds changements dans leurs pratiques managériales, d'autres adoptent, quant à elles, des pratiques socialement responsables innovantes, durables et conformes aux attentes de leurs parties-prenantes (Cf. Tableau N°11).

**Tableau N°11 :** Les principales postures adoptées par des PME en matière de RSE.

Les postures de la RSE définies à partir de typologies existantes.	Une forme « défensive »	Une forme « sympathisante »	Une forme « conformiste »	Une forme « légale »	Une forme « engagée »
--	-------------------------	-----------------------------	---------------------------	----------------------	-----------------------

Des exemples de postures.	« Eco-défense » (au sens de Bellini, 2003).	« Sympathisante » (au sens d'Asselineau et Piré-Lechalard, 2008).	« Conformiste » (au sens de Paradas, 2012).	« Eco-conforme » (au sens de Bellini, 2003) ; « Contrainte » (au sens de Saulquin et Schier, 2005) ; « Rétive » (au sens d'Asselineau et Piré-Lechalard, 2008) ; « Légale » (au sens de Paradas, 2012).	« Eco-sensible » (au sens de Bellini, 2003) ; « processuelle » et « engagée » (au sens de Saulquin et Schier, 2005) ; « pionnières » (au sens d'Asselineau et Piré-Lechalard, 2008).
---------------------------	---	---	---	---	--

Ces différentes typologies nous montrent par ailleurs que les PME agissent pour différentes raisons en matière de RSE : 1. Une raison juridique : l'entreprise se veut respectueuse de la loi ; 2. Une réponse à une demande sociale : l'entreprise s'engage en matière de RSE en réaction aux demandes de ses parties-prenantes ; 3. Une raison financière : l'entreprise instrumentalise une telle démarche pour maximiser sa performance économique ; 4. Une raison symbolique : l'entreprise l'adopte, quant à elle, pour conserver sa légitimité ; 5. Une raison éthique : l'entreprise s'engage, pour sa part, dans ce type de démarche parce qu'elle considère qu'il s'agit d'une cause juste (Cf. Tableau N°12).

**Tableau N°12 : Les objectifs recherchés en matière de RSE.**

Objectif recherché en matière de RSE.	Respect de la loi.	Réponse aux attentes des parties-prenantes.	Maximisation du profit.	Recherche de légitimité.	Recherche d'éthique.
Des exemples tirés de certaines typologies existantes.	« Eco-conforme » (au sens de Bellini, 2003) ; « Contrainte » (au sens de Saulquin et Schier, 2005) ; « Rétive » (au sens d'Asselineau et Piré-Lechalard, 2008) ; « Légale » (au sens de Paradas, 2012).	« Passive » (au sens de Saulquin et Schier, 2005).	« Eco-conforme » (au sens de Bellini, 2003) ; « Eco-sensible » ( <i>Ibid.</i> ) ; « Calculé » (au sens de Paradas, 2012).	« Eco-conforme » (au sens de Bellini, 2003) ; « Eco-sensible » ( <i>Ibid.</i> ). « Opportuniste » (au sens d'Asselineau et Piré-Lechalard, 2008).	« Éthique » (au sens de Paradas, 2012).

Notre étude portant notamment sur des PME, nous avons ainsi relaté les principales formes d'engagement propres à ces structures ; il reste à noter que de telles formes d'engagement sont également observables dans des entreprises de taille plus conséquente (Laarraf. 2013).

## **Conclusion de la section 2 :**

Si la responsabilité sociale en contexte de PME est un objet d'étude privilégié depuis quelques années, notamment par des chercheurs anglo-saxons, il faut reconnaître que celui-ci n'a été étudié que depuis peu par des chercheurs français. Si, de par leur taille, des PME ont des difficultés à investir dans la gestion de leurs ressources humaines et en matière de responsabilité sociale, des études récentes nous montrent que certaines PME sont capables d'adopter des pratiques RH/socialement responsables qui soient tout à fait adaptées. Si les croyances d'un dirigeant d'entreprise sont déterminantes dans l'adoption d'une démarche socialement responsable au sein d'une PME, il reste que l'implication des collaborateurs et le soutien (cognitif et financier) des institutions demeure également nécessaire.

Certaines PME sont capables d'adopter une politique socialement responsable à la hauteur de celle menée par des grandes entreprises ; toutefois, ces PME ne s'engagent ni pour les mêmes raisons, ni avec la même intensité en matière de responsabilité sociale. En effet, si des PME agissent par obligation en matière de responsabilité sociale, d'autres adoptent, en revanche, une démarche volontaire. En outre, si des PME intègrent dans leurs activités commerciales des préoccupations sociales, sociétales, et environnementales, d'autres se contentent, quant à elles, d'adopter des actions sociales déconnectées de leurs activités commerciales.

## **Conclusion du chapitre 1 :**

La signification du concept de RSE ne fait pas l'objet d'un consensus aussi bien entre les institutions qu'entre les gestionnaires. En effet, on ne compte plus les définitions de la responsabilité sociale disponibles sur des sites Internet et dans des articles scientifiques. Comme nous l'avons déjà souligné, nous considérons qu'il est difficile de nous positionner en faveur d'une définition de la RSE. Nous considérons en effet que chaque définition de la responsabilité sociale comporte des éléments utiles à la compréhension de ce concept et de notre recherche : 1. l'adoption d'une politique socialement responsable relève d'une « démarche obligatoire » et ou d'une « démarche volontaire » : des entreprises engagées en matière de responsabilité sociale, mettent en place d'elles-mêmes, ou sous la contrainte de parties-prenantes diverses, une

démarche socialement responsable ; 2. Si l'adoption d'une démarche socialement responsable comprend des actions connectées et déconnectées de l'activité commerciale de l'entreprise, il reste que nous nous sommes intéressés, dans le cadre de notre étude, qu'à celles visant à favoriser l'inclusion professionnelle des personnes issues de territoires en difficulté ; 3. la mise en place de « partenariats » avec des institutions locales : des entreprises socialement engagées sur un territoire spécifique doivent avoir « *une connaissance fine de de la culture [de ce] territoire [autrement dit, de ses valeurs privilégiées, de ses histoires, de ses mythes [...]]* » (Le Boulaire et al., 2010). En s'appropriant la culture d'un territoire, une entreprise est en effet plus à même de nouer des relations et des partenariats avec des institutions appartenant (ou situées à proximité) de ce territoire (*Ibid.*) ; 4. le caractère « transparent » des pratiques adoptées par l'entreprise en matière de RSE. Autrement dit, des entreprises socialement engagées se doivent de communiquer aux parties-prenantes qui l'entourent des informations concernant leur gestion et leur fonctionnement ; 5. le caractère « permanent » d'une démarche socialement responsable : les entreprises adeptes d'une démarche socialement responsable sont censées intégrer dans leurs activités commerciales quotidiennes des préoccupations environnementales, sociales et sociétales, sauf lorsque leurs moyens financiers ne leur en donnent pas la possibilité.

À partir des modèles théoriques existants de la RSE, nous avons distingué, comme nous avons pu le voir, cinq postures adoptées par une entreprise en matière de responsabilité sociale : 1) une posture « égoïste » ; 2) une posture « maximisatrice » ; 3) une posture « accommodante » ; 4) une posture « utilitariste » ; et 5) une posture « conformiste ». Or, la littérature portant sur l'inclusion professionnelle des personnes issues des territoires urbains français dits en difficulté, ainsi que nos données empiriques, nous montrent que des gestionnaires s'impliquent pour des raisons éthiques en faveur de l'inclusion professionnelle ; la dimension morale étant peu, voire pas du tout abordée dans les approches 1, 2 et 4, nous les avons donc pas choisies pour appréhender un tel phénomène ; les approches « Business and Society » et néo-institutionnelle se présentent ainsi à nous pour ce faire. Or, comme nous l'avons souligné dans l'introduction de notre thèse, nous nous sommes fixés pour objectif d'analyser notre objet de recherche en deux phases : 1. Analyser les leviers et les freins au recrutement des personnes issus de ces zones urbaines ; 2. Puis étudier leur processus d'intégration.

Pour appréhender cette première phase, nous avons fait appel à l'approche néo institutionnelle (Di-Maggio et Powell, 1983), mettant ainsi de côté l'approche « Business and Society » : si la seconde approche permet d'identifier les raisons pour lesquelles une entreprise

fait de la RSE (Carroll, 1979, 1991 ; Watrick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991, Swanson, 1995), et de mettre en exergue les pratiques adoptées par l'entreprise en la matière ainsi que leurs conséquences (Watruck et Cochran, 1985 ; Wood, 1991 ; Swanson, 1995), il reste que dans cette approche, la notion de légitimité est non seulement peu ou prou développée, et/ou les relations de pouvoir et d'échange entre les acteurs sont faiblement mises en exergue ; la notion de légitimité occupe, en revanche, une place importante dans l'approche néo-institutionnelle.

Si des chercheurs comme Scott (1995) et Suchman (1995) ont proposé une typologie de la « légitimité », celle de ce dernier a été adoptée pour les trois raisons suivantes : d'une part, alors que son approche met en exergue une forme pragmatique de la légitimité, celle de Scott l'a occultée ; d'autre part, si la seconde approche offre une taxinomie de la légitimité morale, en la déclinant sous une forme conséquentialiste, une forme procédurale, une forme structurale et une forme charismatique, la première n'a mis en exergue qu'une forme « réglementaire » ; enfin, si Scott a opéré une distinction ambiguë entre la légitimité normative et la légitimité cognitive, Suchman a défini une forme cognitive permettant de les concilier.

Ce chapitre nous a montré qu'il était difficile de distinguer la forme morale de la forme cognitive de la légitimité ; pour notre part, nous considérons que les raisons éthiques ou juridiques du recrutement des personnes issues de ces territoires urbains, et le jugement moral porté par des parties-prenantes sur celui-ci, ont positivement influencé la légitimation et la légitimité morales de l'entreprise ; en parallèle, nous défendons l'idée que la communication des gestionnaires sur l'adhésion de leur entreprise à un, voire des dispositifs institutionnels non-coercitifs propres au recrutement de ces personnes, et l'audience acquise par l'entreprise grâce à cette adhésion, ont renforcé sa légitimation et sa légitimité cognitives. Quant aux motifs économiques énoncés pour justifier ce genre de recrutement, et aux échelles d'attitude témoignant de son efficacité, nous considérons qu'ils et elles ont favorisé la légitimation et la légitimité pragmatiques de l'entreprise.

Les raisons du recrutement ou non recrutement des populations issues des territoires (correspondant aux leviers de légitimation ou non légitimation), seront distinguées des facteurs à l'origine de la légitimité découlant d'un tel recrutement.

Comme abordé dans ce chapitre, des chercheurs ont proposé une approche de la légitimation, dont Ashforth et Gibbs (1986), Oliver (1991) ou encore Suchman (1995). La recherche a articulé celle d'Oliver (1991) et celle de Suchman (1995) : si l'approche de Suchman

présente l'intérêt d'articuler les deux premières approches, il reste que celle d'Oliver (1991) nous semble plus élaborée ; ces approches ont été complétées par celle de Zimmermann et Zeitz (2002) ; enfin, à la lumière de nos données, il apparaît qu'en adoptant ce genre de recrutement, les entreprises ont cherché à acquérir une légitimité plutôt qu'à la rétablir ou la maintenir.

Si le paradigme ternaire de la légitimité de Suchman (1995) et son approche de la légitimation (1995) (Bruna et Chanlat, 2017), celle d'Oliver (1991) et celle de Zimmermann et Zeitz (2002), nous ont servi de fondements théoriques pour analyser les raisons du recrutement ou non recrutement des jeunes, ou moins jeunes, issus de territoires en difficulté, il reste que les modèles « Business and Society » et la théorie des parties-prenantes nous ont été utiles pour discuter nos résultats en lien avec le recrutement, voire l'intégration de ces populations.

Enfin, nous avons vu que les théoriciens néo-institutionnalistes se sont principalement intéressés aux variables contextuelles (environnementale et organisationnelle), sans toutefois mettre l'accent sur la vision et les valeurs du propriétaire-dirigeant (Aragon-Correa et al., 2004). Or, l'enquête empirique que nous avons menée porte notamment sur des entreprises où le propriétaire-dirigeant joue un rôle central dans l'inclusion (le recrutement et l'intégration) de ces personnes issues de ces territoires dits en difficulté (Hattabou et Louitri, 2011). Ainsi, les PME étant à la base de notre étude, nous avons donc décrit les spécificités de cette organisation, tout en nous ne prononçant pas encore sur une définition précise du concept de PME.

Lorsqu'on s'intéresse de près à la littérature sur le champ des PME, on s'aperçoit que les définitions de la PME nous viennent principalement des institutions. Si la CG-PME définit les PME selon l'effectif (de 10 à 500 salariés) et la place occupée par le dirigeant d'entreprise au sein de cette organisation (responsabilités financières, techniques, sociales, et morales de l'entreprise), la Commission européenne (2003) définit, quant à elle, de manière beaucoup plus stricte le concept de PME. En effet, cette dernière s'appuie sur trois critères pour définir une PME : 1. la taille (moins de 250 salariés), 2. le chiffre d'affaire (50 millions d'euros), 3. le bilan annuel de l'entreprise (43 millions d'euros), et 4. l'indépendance.

Si, à la lumière de ces différentes définitions et des caractéristiques propres aux entreprises étudiées, nous avons défini la PME comme une entreprise employant moins de 500 salariés <sup>56</sup> (cf.

---

<sup>56</sup>. 1. Les Très Petites entreprises (TPE) sont comprises entre 0 et 10 salariés.  
2. Les Petites entreprises (PE) sont comprises entre 10 et 49 salariés.  
3. Les moyennes entreprises (ME) sont comprises entre 50 et 500 salariés.

Havet et al. 2016 ; Mahé de Boislandelle, 1998 ; Naschberger et Guerfel-Henda, 2013 ; Parlier, 2006a et b), nous avons en revanche estimé que le critère d'« indépendance » était important pour définir le concept de PME. Comme nous l'avons déjà expliqué, un dirigeant à la tête d'une entreprise dépendante d'un groupe ne peut guère en effet exprimer ses convictions managériales.

Si, à partir des approches mobilisées, nous avons cherché à analyser les leviers et les freins au recrutement de ces jeunes, ou moins jeunes, il reste que les modèles mis en avant dans la littérature portant sur la RSE ne nous ont pas permis d'analyser le processus d'intégration de ces personnes ; les courants de la socialisation organisationnelle et du management de la diversité ont donc été mobilisés pour ce faire ; nous justifierions le choix de ces courants après avoir dressé leur état des lieux.

## **Chapitre 2 : De la Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE) à la gestion de la diversité : définitions, enjeux, processus et pratiques.**

### **Introduction au chapitre 2 :**

Relevant de la dimension sociale d'une politique RSE, la gestion de la diversité a longtemps occupé une place importante en sciences de gestion (Semache, 2009), la « diversité » n'étant pas toutefois un phénomène nouveau dans le champ organisationnel. En effet, depuis que le management existe en tant que corps de principes, cette question de la coopération entre les différentes composantes sociales d'une organisation a déjà été posée (Chanlat et al., 2013). Si dans les pays anglo-saxons, la question du management d'équipes diversifiées a déjà été étudiée depuis quelques années déjà, il reste que celle-ci ne l'a été que depuis peu par des gestionnaires hexagonaux. Si la question de la « diversité » a peu été débattue en France, c'est parce que la société française a une conception de la citoyenneté qui se distingue un peu de celle des pays anglo-saxons (Chanlat, 2018).

De nombreuses raisons ont incité des entreprises françaises à réfléchir sur le management d'équipes diverses : 1. les tensions propres au secteur d'activité (Monchatre, 2014), 2. Le départ de salariés appartenant à la génération du Baby-boom à la retraite (*Ibid.*), 3. L'apparition de fournisseurs, de clients et d'individus d'origines différentes (Héran, 2007), 4. L'augmentation du nombre de femmes sur le marché du travail (Méda, 2004), 5. L'influence des pouvoirs publics et de certaines institutions (Bereni, 2011). Confrontée à ces différents phénomènes, l'entreprise a été conduite à repenser ses pratiques managériales, notamment en matière de recrutement, d'intégration, de gestion des carrières, et de partage des connaissances (Chanlat et al., 2013 ; Semache, 2009). Toujours est-il, si l'on consulte certaines études, on observe que certaines entreprises s'affichant comme socialement responsables ne sont pas toujours exemplaires concernant l'intégration des femmes dans les sphères dirigeantes (Ponchut et Barth, 2012), l'intégration des jeunes issus des « quartiers » (Burel-Doumain, 2010 ; Garner-Moyer, 2012 ; Labulle, 2013), des personnes handicapées (Barel et Frémeaux, 2010 ; Maizeray et Sciberras, 2016) et des seniors (Guérin et Pijoan, 2009). Il reste que la bienveillance est une valeur qui n'a pas encore quitté la sphère organisationnelle. Si l'on en croit en effet d'autres études existantes,

on observe que la « diversité » est ancrée dans la culture de certaines entreprises (Semache, 2009).

Après avoir présenté les fondements historiques du concept de « diversité », tout en étant également revenu sur les concepts de « diversité », de « gestion de la diversité », et de « culture organisationnelle », nous exposerons ensuite les enjeux, les acteurs ainsi que les corollaires d'une politique diversité et inclusion sur la GRH.

## **Section 1 : Origines et définitions de la gestion de la diversité.**

### **Avant-propos de la section 1 :**

Si le concept de « diversité » a longtemps été fort à la mode dans la plupart des pays industrialisés, il reste que la question de la « diversité » n'est pas en soi nouvelle et que l'intérêt des gestionnaires à son égard, non plus (Chanlat et al., 2013). Comme le soulignent en effet justement Chanlat et al. (2013), « *la diversité renvoie à deux problèmes fondamentaux que tout groupe humain rencontre : la question du rapport à l'autre (l'altérité) (Balandier, 2003) et la question du vivre ensemble (la socialité) (Durkheim, 1930) »* (p. 5). C'est au cours des deux dernières décennies où l'esprit gestionnaire anglo-saxon s'est particulièrement diffusé dans le monde que le vocable « diversité » s'est imposé, peu à peu, dans le domaine de la gestion (Kirkon et Greene, 2004). Après avoir rappelé les fondements historiques du concept de « diversité », nous présenterons ensuite les concepts de « diversité », de gestion de la diversité, et de « culture organisationnelle ».

#### **1.1. Émergence du concept de diversité.**

Si le concept de « diversité » a été discuté depuis quelques années déjà dans les pays anglo-saxons, celui-ci ne l'a été que depuis récemment en France.

##### **1.1.1. Les fondements socio-historiques du concept de diversité.**

Créé au milieu des années 1950 par des Noirs américains luttant contre la ségrégation raciale dont ils ont longtemps été les victimes, le mouvement des droits civiques, soutenu par de nombreux leaders politiques et emblématiques, a ouvert la voie aux problématiques de gestion de la diversité dans le champ organisationnel (Bassett-Jones, 2005 ; Bender et Pigeyre, 2004 ; Cornet, 2002 ; Lépine et al., 2004 ; Mannix et Neale, 2005). Grâce à leurs combats pour l'égalité des droits, ces différents acteurs (citoyens et hommes politiques) ont en effet favorisé l'apparition de nouvelles politiques publiques, permettant aux minorités ethniques, jusqu'ici

exclues de la sphère publique, d'acquérir certains droits. Les projets de réforme engagés par le président J.F. Kennedy lors de son investiture (le 20 janvier 1961) sont, de ce point de vue, précurseurs. En effet, ces derniers ont incité des entreprises, travaillant pour l'État Fédéral, à adopter des pratiques de discrimination positive (Sabbagh et Morning, 2004).

Suite à la mort du président J.F. Kennedy, L.B., Johnson devient président des États-Unis dans un contexte marqué par de nombreuses émeutes raciales et par un nombre important d'assassinats politiques, comme ceux de Malcom X en 1965 et de Martin Luther King en 1968. Le président L.B. Johnson propose alors un programme politique composé de lois favorisant l'égalité des chances « Equal Employment Opportunity Commission : EEOC » des minorités visibles face à l'emploi (Bender et Pigeyre, 2003). Ainsi, les entreprises sont amenées à s'ouvrir à des profils jusqu'ici ignorés (Sekiou et al. 1998).

À la succession de L.B. Johnson, le président R. Nixon propose, lui aussi, de nombreux programmes visant à lutter contre les discriminations. Dès 1969, le gouvernement américain encourage en effet des entreprises à mettre en place des actions de discrimination positive ciblées, comme le recrutement, la formation, la promotion, et la fidélisation des groupes discriminés (femmes, handicapés, minorités ethniques) afin de compenser les discriminations dont ces derniers firent l'objet, et ce, afin de parvenir à une égalité de fait (Bender et Pigeyre, 2003).

Bien que ces politiques eurent pour objectif de faciliter l'intégration sociale et professionnelle des minorités visibles, il demeure que ces dernières firent néanmoins l'objet de nombreuses critiques, comme celles adressées par Nathan Glazer <sup>57</sup> : 1. ces politiques d'« affirmative actions » sont susceptibles d'avoir « *pour effet pervers et paradoxal d'interroger sans arrêt les Américains sur leur race, leur couleur, leur religion ou leur origine nationale, et de contribuer ainsi à " réifier " ces appartenances* » (in Garner-Moyer, 2012, p. 16) ; 2. « [Le fait de donner] *des droits particuliers à certains groupes, sur la base de critères d'origine, [...] risque de renforcer les identités catégorielles et les sentiments identitaires* » (Ibid., p. 16) ; 3. Au lieu de faire évoluer les mentalités, les politiques d'« affirmative actions » ont davantage contribué à la stigmatisation des personnes issues des minorités, et ce, en confirmant l'idée que ces individus n'auraient pas pu accéder à ces postes sans ces programmes (Ibid.).

Gilbert et al. (1999) ainsi que Liff (1999) se sont également montrés critiques à l'égard des

---

<sup>57</sup>. Garner-Moyer, H., (2012), *Réflexions autour du concept de diversité. Éclairer pour mieux agir*, Afmd, p. 17.

politiques d'affirmative action : 1. si les dispositifs destinés en faveur des groupes discriminés avaient pour objectif de rétablir une forme d'égalité, il demeure que ceux-ci pouvaient s'avérer être désavantageux pour les groupes dits dominants ; 2. l'adoption de politiques d'« affirmative action » en faveur des groupes dominés pouvant également susciter parmi les groupes dominants un sentiment de mépris.

Entre les années 1980 et 1990, l'administration fédérale américaine décida, suite aux critiques adressées aux politiques d'« affirmative actions », de revenir sur ces dernières et d'harmoniser les enjeux économiques (mondialisation) avec les enjeux sociaux (une égalité de traitement plus grande). Cette réforme donna lieu à la naissance officielle du concept de diversité. La « diversité » ne renvoie pas à l'égalité des capacités entre les groupes d'individus, mais au fait que la reconnaissance et la valorisation des différences sont bénéfiques pour l'entreprise tant sur le plan commercial que sur le plan économique (Cornet et Roneaux, 1998).

Au Canada, la problématique de la « diversité » est posée un peu plus tard qu'aux États-Unis. La première loi prohibant la discrimination à l'emploi au Canada date du 14 juillet 1977. Ensuite, il s'agit de la loi C-62, relative à l'égalité en matière d'emploi, qui est promulguée en 1986. Cette dernière impose aux entreprises de plus de 100 salariés d'adopter des pratiques visant à remédier aux inégalités en matière l'emploi, et oblige les organisations qui concluent des contrats d'un montant supérieur à 200 000 dollars avec le gouvernement fédéral d'adopter des mesures visant à exclure toutes pratiques discriminatoires envers les femmes, les autochtones, les minorités visibles et les handicapés (Vincent, 1990). Cette même loi exige de la part d'organisations de plus de 400 salariés (du secteur privé et du secteur public) d'exposer un bilan sur les avancées en matière de diversité au risque d'encourir de sérieuses sanctions.

Dans cette dynamique, la Charte des droits et des libertés de la personne marque davantage la volonté du Canada d'avancer sur la question de la diversité. En effet, cette dernière prohibe tout acte discriminatoire à l'emploi à l'égard d'un individu en raison de sa race, de sa couleur de peau, de son sexe, de son état de grossesse, de son orientation sexuelle, de son état civil, de son âge, de sa religion, de ses convictions politiques, de sa langue, de son origine ethnique et nationale, de sa contribution sociale et de son handicap (Legault et Ross, 2002).

Si, comme nous venons de le voir, l'apparition du concept de diversité aux États-Unis dans les années 1990 fit suite aux constats d'échec des politiques d'« affirmative action » menées depuis les années 1960 dans ce même pays (Garner-Moyer, 2012), il reste qu'en France, il fit son

apparition dans un contexte radicalement différent.

### **1.1.2. L'émergence du concept de diversité en France.**

Au sein de l'Union Européenne, les débats relatifs à la « diversité » commencent au début des années 1990. En 1993, Jacques Delors, alors président de la Commission Européenne, appelle en effet le secteur privé à s'engager dans la lutte contre le chômage, l'exclusion sociale, et les discriminations (Van de Walle et Mordret, 2008). Comme cela fut le cas aux États-Unis, le système juridique des pays européens demeurant très incomplet en matière de protection des minorités visibles à l'égard des discriminations (Garner-Moyer, 2012).

Au début des années 2000, le concept de « diversité » fait officiellement son apparition au sein de certains pays de l'Union-européenne (Bender et Pigeyre, 2003). En 2003, la Commission européenne aborde dans un premier temps la question de la diversité, sans pour autant parler encore de « diversité ». C'est en effet en 2004, que la Commission européenne vante de manière officielle les louanges de la « diversité » dans son livre vert. Selon cette dernière, la reconnaissance de la diversité permet de comprendre la manière dont les individus peuvent contribuer au développement collectif, et apporter des qualités qui pourront être capitalisées et utilisées pour le plus grand bénéfice de tous (pour l'entreprise et pour la société en général). En 2007, la Commission européenne recommande aux différents acteurs de la société civile d'adopter des actions de sensibilisation de lutte contre les attitudes et les comportements discriminatoires, et d'informer les personnes de leurs droits et de leurs obligations légales.

Comme nous venons de l'exposer, la Commission européenne a joué un rôle actif pour promouvoir les avantages relatifs à la diversité dans les pays de l'Union-européenne. Si le concept de « diversité » n'a fait son apparition qu'aux débuts des années 2000 en France, il reste que de nombreuses lois ont néanmoins incité les entreprises françaises à promouvoir la diversité en leur sein : 1. la loi Roudy de 1983 est la première à favoriser l'égalité des chances (Bender, 2004 ; Bender et Pigeyre, 2003). Cette dernière propose aux entreprises de se doter d'instruments qui leur permettent de remédier plus efficacement aux inégalités entre les hommes et les femmes, comme l'élaboration d'un rapport faisant figurer une comparaison des conditions d'emploi et de formation entre les hommes et les femmes, ou encore, la négociation de plans d'égalité professionnelle favorisant l'embauche, la formation, la promotion et les conditions de travail des femmes. Selon Laufer (1992), les conséquences relatives à cette loi sont mitigées. En effet, une trentaine d'accords seulement ont été signées ; 2. la loi Génisson du 9 mai 2001 oblige les

entreprises à diffuser des indicateurs précis sur la situation professionnelle des hommes et des femmes, comme celles relatives au recrutement, à la formation professionnelle, aux conditions de travail, et à la rémunération, à négocier l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes dans toute l'organisation du temps de travail, et à intégrer cette thématique dans toutes les négociations sur les salaires, la durée ou l'organisation du temps de travail. Enfin, les entreprises ont été contraintes de se fixer des objectifs chiffrés et annuels en matière d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes ; 3. La loi NRE du 15 mai 2001 incite les entreprises cotées à rendre public un rapport concernant leurs pratiques sociétales, notamment en matière d'égalité des chances. En plus de ces lois, l'Agence nationale pour l'emploi (ANPE) a mis en place la méthode des habiletés en 1995 (Robert-Demontrond et Joyeau, 2006). En décidant de recourir à la méthode des habiletés, les organisations décident de recruter des candidats sans se fier à leurs diplômes et à leurs expériences professionnelles antérieures <sup>58</sup>.

Sous la pression exercée par certains Présidents de grands groupes, dont la figure la plus emblématique est Claude Bébéar (2004) (ex-Président De Direction Général du groupe Axa), des entreprises se sont engagées à refléter la diversité de la société (Doytcheva, 2012). Créé par Claude Bébéar en 2000, l'institut Montaigne <sup>59</sup> est à l'origine d'analyses et de propositions qui ont suscité l'intérêt des pouvoirs publics. En 2004, il publie deux rapports : 1) un rapport intitulé « Les oubliés de l'égalité des chances » co-écrit par Laurence Méhaignerie et Yazid Sabeg, et 2) un autre rapport intitulé « Ni quotas, ni indifférence » réalisé par Laurent Blivet (*Ibid.*). Ce premier rapport donnera naissance à la « charte de la Diversité » en 2004. La naissance de cette charte découle du constat qu'il existe un décalage entre les valeurs républicaines et la situation des personnes « issues de l'immigration » dans l'ensemble des sphères du corps social français (aussi bien sur le plan politique, sur le plan économique, que sur le plan social). La signature de cette charte repose sur l'engagement volontaire d'une entreprise (dont l'effectif est de 100 salariés au minimum) en faveur de la diversité. De ce fait, elle n'a aucune valeur juridique. Le 22 octobre 2004, trente-cinq entreprises sont signataires de cette charte. Accompagnées dans l'élan par des collectivités territoriales, elles sont 2800 à adopter le texte en 2008. En 2013, 3560 entreprises françaises se sont engagées à ce que leurs effectifs présentent une diversité sociale,

---

<sup>58</sup>. CCI PARIS ÎLE-DE-FRANCE, *Recruter autrement : la méthode de recrutement par simulation*, [en ligne], consulté le 25 février 2017, URL : <https://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/rh/methode-recrutement-simulation-habiletes>.

<sup>59</sup>. L'Institut Montaigne est un groupe de réflexion composé de cadres d'entreprise, de hauts fonctionnaires, d'universitaires et de représentants de la société civile.

culturelle et ethnique. Suite à l'apparition de la Charte de la diversité, le concept de diversité fait officiellement son apparition. Cette dernière est composée des cinq grandes propositions suivantes : « 1. *la promotion de l'application du principe de non-discrimination ; 2. la sensibilisation et la formation aux enjeux de la non-discrimination et de la diversité ; 3. la recherche du reflet de la diversité culturelle et ethnique de la société française dans l'effectif de l'entreprise et aux différents niveaux de qualification ; la communication et l'information de cet engagement et de ses modalités pratiques auprès de l'ensemble des collaborateurs ; 4. l'instauration d'un dialogue sur la politique de diversité avec les représentants du personnels ; 5. l'inclusion, dans l'un des rapports annuels de l'entreprise, des méthodes et procédures, des objectifs et résultats de l'engagement pris* »<sup>60</sup>.

Au milieu de la première décennie des années 2000, les réflexions menées autour du concept de « diversité » sont marquées par l'apparition de la loi du 11 février 2005 et du décret du 28 août 2006, lesquels obligent respectivement les entreprises françaises à favoriser le recrutement d'un quota de 6% d'handicapés (Maizeray et Sciberras, 2016) et à élaborer un plan d'action visant à agir en faveur de l'emploi et du maintien des seniors (Guérin et Pijoan, 2009).

Cette période a aussi vu naître la problématique de l'instauration des statistiques ethniques en France (Simon, 2008)<sup>61</sup>, laquelle avait déjà été résolue depuis longtemps dans certains pays ; par exemple, au Royaume-Uni, dès 1971, en prenant pour base le pays de naissance des parents ; puis, dès 2000, en utilisant seize critères fondés sur le race des individus ; aux Pays-Bas, depuis 1984, en s'appuyant sur le pays de naissance des parents ; au Canada, dès 1897, en utilisant une question sur les origines ethniques ; puis, dès 1986, en prenant pour soubassement la catégorie des autochtones n'étant pas de race blanche ; aux États-Unis, depuis 1790, en utilisant des catégories raciales qui ont évolué dans le temps, en atteignant ainsi quatorze depuis l'année 2000 (Simon, 2008), etc. En France, de telles statistiques divisent toujours ... En effet, leurs partisans avancent qu'elles ne sont pas houleuses ou néfastes, dès lors qu'elles sont basées sur le volontariat des personnes concernées ; par exemple, grâce à un questionnaire anonyme auto-déclaratif conforme au respect de la loi du 6 janvier 1978, relative à la protection des personnes physiques. Par ailleurs, elles sont un moyen efficace pour mettre en lumière les discriminations auxquelles les individus sont confrontés (Méron, 2009) ; pour juger des progrès, de l'efficacité

---

<sup>60</sup>. CHARTE DE LA DIVERSITÉ EN ENTREPRISE, [en ligne], consulté le 14 février 2017, URL : <http://www.charte-diversite.com/charte-diversite-texte-engagement.php>

<sup>61</sup>. DAGORN, G., (2019, 19 mars), *La difficile utilisation des statistiques ethniques en France*, [en ligne], consulté le 24 décembre 2019, URL : [https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2019/03/19/la-difficile-utilisation-des-statistiques-ethniques-en-france\\_5438453\\_4355770.html](https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2019/03/19/la-difficile-utilisation-des-statistiques-ethniques-en-france_5438453_4355770.html)

ou de l'inefficacité des politiques menées à leur endroit (Laufer, 2009) ; pour trouver les solutions adaptées pour y remédier (Héran, 2007) ; et pour rétablir l'égalité entre les personnes discriminées et celles qui ne le sont pas (Fauroux, 2005).

De l'autre côté, leurs opposants les rejettent, quant à eux, pour les raisons suivantes :

1. Elles remettent en cause les principes d'égalité, de méritocratie et d'unité constituant le système républicain français (Réa et Tripier, 2008) ; en effet, parce qu'il rejette l'identification des Français à une ethnie, ce système défend leur appartenance à la nation française ; un tel système reposant sur l'égalité des droits et des devoirs entre les individus, au-delà de leurs différences culturelles ; enfin, parce qu'il met de côté tout communautarisme (Naïr, 2007), il balaye tout clivage entre les Français d'origine et ceux issus de l'immigration (Geisser et Soum, 2008) ;

2. Elles posent la problématique de la classification des personnes en raison de leur origine ethnique réelle ou supposée et du danger que cela cause (Réa et Tripier, 2008) ; en effet, ces personnes, parce qu'elles sont sclérosées dans une catégorie d'appartenance regroupant des individus considérés comme discriminés, sont susceptibles d'être victimes d'inégalité de traitement au nom de cette catégorie (Fauroux, 2005 ; Pierre, 2009)<sup>62</sup> ; alors qu'en tendant à banaliser la désignation d'individus par leur origine, une telle classification<sup>63</sup> les renferme par ailleurs dans des catégories ethniques dont ils ne peuvent en sortir, ces mêmes personnes, en étant définies selon leur situation socio-économique, peuvent, quant à elles, s'en défaire<sup>64</sup> ;

3. Elles questionnent la pertinence des catégories construites selon le référent ethnique, et ce, pour les motifs suivants : le nombre de générations à compter duquel un individu doit être considéré comme Français, posant question ; le cas des individus issus d'union mixte, lesquels refusent d'être étiquetés comme étant d'origine étrangère alors qu'ils sont susceptibles d'être discriminés lors du recrutement et de leur carrière, étant aussi problématique (Pierre, 2009) ; enfin, l'origine ethnique réelle ou supposée d'une personne, qui est socialement et

---

<sup>62</sup>. LOZÈS, P. et WIEVORKA M., (2008, 11 février), *Contre les discriminations, unissons-nous !*, **Le Monde**, [en ligne], consulté le 21 décembre 2019, URL : [https://www.lemonde.fr/idees/article/2008/02/11/contre-les-discriminations-unissons-nous-par-patrick-lozes-et-michel-wieviorka\\_1009933\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2008/02/11/contre-les-discriminations-unissons-nous-par-patrick-lozes-et-michel-wieviorka_1009933_3232.html)

<sup>63</sup>. JUGNOT, S., (2007, 31 octobre), *La statistique ethnique tente une percée*, **Le Monde**, [en ligne], consulté le 21 décembre 2019, URL : [https://www.lemonde.fr/idees/article/2007/10/31/la-statistique-ethnique-tente-une-percee-par-stephane-jugnot\\_973073\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2007/10/31/la-statistique-ethnique-tente-une-percee-par-stephane-jugnot_973073_3232.html)

<sup>64</sup>. BLUM, A., GUERIN-PACE, F. et LE BRAS, H., (2007, 9 novembre), *La statistique, piège ethnique*, **Le Monde**, consulté le 01 mars 2020, URL : [https://www.lemonde.fr/idees/article/2007/11/09/la-statistique-piege-ethnique-par-alain-blum-france-guerin-pace-et-herve-le-bras\\_976492\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2007/11/09/la-statistique-piege-ethnique-par-alain-blum-france-guerin-pace-et-herve-le-bras_976492_3232.html)

subjectivement construite à partir de son apparence physique préconçue et stéréotypée, étant prise en compte au détriment de son sentiment d'ascendance commune, à savoir sa langue, ses coutumes, ses ressemblances physiques ou son histoire vécue <sup>65</sup>.

En définitive, les statistiques ethniques débouchent, dans le contexte français, sur un paradoxe entre les discriminations ethno-raciales qu'elles sont censées mettre en lumière, et les atteintes qu'elles portent au principe d'unicité de la République française (« La République est une et indivisible ») <sup>66</sup>. En vertu de ce principe, les statistiques ethniques devraient donc être interdites en France ; d'ailleurs, la loi du 06 janvier 1978, relative à l'informatique, aux fichiers et aux libertés, ainsi qu'une décision du Conseil constitutionnel du 15 novembre 2007 <sup>67</sup>, concernant la maîtrise de l'immigration, l'intégration et l'asile, ont prohibé la collecte et le traitement de données faisant apparaître, directement ou indirectement, les origines raciales ou ethniques des individus ; toujours est-il que l'étude patronymique, conduite en 2004 par le groupe Casino, a ouvert une brèche sur la possibilité de mesurer, dans une certaine mesure, la diversité culturelle des individus au sein d'une organisation ; cette étude pionnière en France, instiguée par des organisations syndicales, permet en effet de déterminer l'origine ethnique réelle ou supposée des individus, grâce à l'origine culturelle réelle ou supposée de leur patronyme ; n'étant pas basée sur des catégories « ethno raciales » définies, cette étude reste néanmoins contestée par la Commission Nationale de l'informatique et des Libertés (CNIL) (Garner-Moyer, 2008).

Le système juridique français autorise aussi, via l'« auto-identification » et l'« hétéro-perception », de mesurer la diversité culturelle au sein d'une organisation.

Considérée comme étant la méthode la plus employée parmi les divers modes de recueil de données, notamment ceux du recensement, la méthode par « auto-identification » sollicite l'individu sur son identité revendiquée (Garner-Moyer, 2008) ; l'étude « Histoire de vie - Construction des identités », publiée en 2003, ainsi que l'enquête « Trajectoires et origines » (TeO), menée entre 2008 et 2009 par l'Institut Nationale d'Étude Démographique (INED) et l'INSEE, sont caractéristiques ; celle-là et celle-ci comportent en effet une question sur le

---

<sup>65</sup>. (*Ibid.*).

<sup>66</sup>. DAMBIER, G., (2019, 25 septembre), « *La République est une et indivisible* » depuis 227 ans, [en ligne], consulté le 23 décembre 2019, URL : [https://www.parisribune.info/La-Republique-est-une-et-indivisible-depuis-227-ans\\_a6723.html](https://www.parisribune.info/La-Republique-est-une-et-indivisible-depuis-227-ans_a6723.html)

<sup>67</sup>. CONSEIL CONSTITUTIONNEL, *Décision DC du 15 novembre 2007. Loi relative à la maîtrise de l'immigration, à l'intégration et à l'asile*, consulté le 23 décembre 2019, URL : <https://www.conseil-constitutionnel.fr/decision/2007/2007557DC.htm>

sentiment d'appartenance d'un individu : « En pensant à votre histoire familiale, de quelle origine vous sentez-vous ? »<sup>68</sup> ; la méthode par « auto-identification » reste néanmoins remise en cause pour les raisons suivantes : 1. L'identité revendiquée étant subjectivement définie par l'individu, celle-ci est ainsi susceptible d'évoluer dans le temps ; et 2. L'identité dont certaines personnes se réclament pouvant être en décalage avec celle perçue par autrui (Garner-Moyer, 2008).

L'hétéro-perception renvoie au fait de définir l'identité supposée d'un individu en prenant en compte la perception d'un tiers ; cette question en est un moyen : « Comment pensez-vous qu'autrui vous perçoit ? ». Si cette méthode ne questionne pas l'identité revendiquée d'un individu, elle demeure néanmoins mieux adaptée pour étudier la perception qu'ont les employeurs sur l'origine supposée de leurs salariés, et distiller ainsi avec plus de facilité le contenu d'une politique d'une organisation en matière de « diversité » (Garner-Moyer, 2008).

La loi du 31 mars 2006 pour l'égalité des chances oblige, quant à elle, les entreprises de plus de cinquante salariés à utiliser le CV anonyme dans ses procédures de recrutement. Contrairement au CV classique, le CV anonyme ne comporte pas de photographie et d'informations relatives aux caractéristiques personnelles d'un individu, telles que son nom, son prénom, son adresse, son sexe, son âge, sa date de naissance, et sa nationalité, etc. Ce dispositif ne fait pas l'unanimité chez les DRH. En effet, si certains Directeurs des Ressources humaines (DRH), comme Cyrille de Montgolfier, DRH d'Axa France, vantent les effets positifs du CV anonyme sur le recrutement, d'autres DRH, comme Izy Béhar (DRH d'Eutelsat), considèrent en revanche que l'adoption d'une politique de gestion de la diversité passe par un travail orienté sur le changement des mentalités au sein d'une entreprise (Robert-Demontrond et Joyeau, 2006).

En 2008, le label Diversité a été mis en place afin de récompenser des organisations (entreprises, administrations, collectivités territoriales, établissements publics, associations) dites « modèles » en matière de gestion de la diversité (Ministère de la fonction publique, 2016).

Malgré la mise en place de lois, de chartes, et de labels, la lutte contre le racisme et contre la discrimination raciale se heurte encore aujourd'hui à de nombreuses difficultés : les victimes font preuve de silence, les syndicats et les mouvements antiracistes sont parfois absents, les recours en justice sont souvent inefficaces, et les modalités de recours complexes sont parfois

---

<sup>68</sup>. DAGORN, G., (2019, 19 mars), *La difficile utilisation des statistiques ethniques en France*, [en ligne], consulté le 24 décembre 2019, URL : [https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2019/03/19/la-difficile-utilisation-des-statistiques-ethniques-en-france\\_5438453\\_4355770.html](https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2019/03/19/la-difficile-utilisation-des-statistiques-ethniques-en-france_5438453_4355770.html)

dangereuses pour les victimes.

Comme nous venons de le voir, le concept de diversité n'est pas apparu dans le même contexte socio-historique aux États-Unis et en France. En effet, si le concept de « diversité » est apparu aux États-Unis après la remise en cause des politiques d'« affirmative action », celui-ci a émergé en France suite au durcissement des dispositifs de lutte contre les discriminations au début des années 2000 (Garner-Moyer, 2012).

## **1.2. De la « diversité » à la « culture organisationnelle ».**

Si la « diversité » concerne uniquement des individus, la gestion de la diversité renvoie, quant à elle, à des pratiques de GRH. Ces dernières reflètent la culture construite par une organisation. Après avoir défini le concept de diversité, nous présenterons le concept de « gestion de la diversité » ainsi que celui de « culture organisationnelle ».

### **1.2.1. Le concept de « diversité ».**

Issu du latin « diversitas », le concept de diversité désigne ce qui est varié et différent <sup>69</sup>. En biologie, le concept de diversité est utilisé pour qualifier un écosystème au sein duquel des espèces et des individus de chaque espèce évoluent sur un territoire déterminé (Garner-Moyer, 2012). Dans l'univers des être-humains, la diversité renvoie à un nombre d'individus se distinguant par des traits caractéristiques différents.

Si, d'après ces définitions, il semble aisé de concevoir la signification du concept de « diversité », il reste que celui-ci est complexe si l'on regarde la multiplicité des définitions de ce dernier. Si l'on sait aujourd'hui que le concept de « diversité » se distingue des concepts d'égalité et de discrimination, nous verrons que ce concept présente, en effet, un caractère polysémique et multidimensionnel.

#### **1.2.1.1. Le caractère polysémique du concept de diversité.**

Selon Cox (1993), la diversité est fondée sur le fait que les individus d'un groupe « *partagent ensemble certaines normes, valeurs, ou traditions qui sont différentes de celles des autres groupes* » (cité par Guerfel-Henda et Broussillon, 2011, p. 204). Autrement dit, la diversité ne renvoie pas ici à un individu présentant des caractéristiques spécifiques, mais à un groupe d'individus partageant une culture commune. Dans les définitions sous-mentionnées, la diversité renvoie,

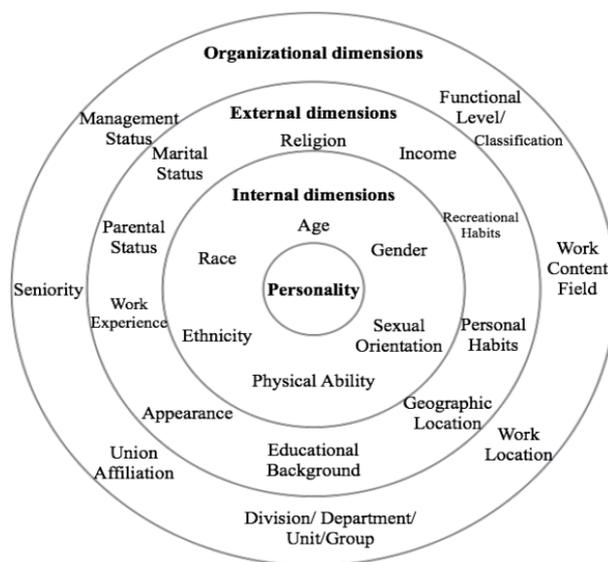
---

<sup>69</sup>. LAROUSSE, *Diversité*, [en ligne], consulté le 22 décembre 2018, URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/diversit%C3%A9/26145>.

quant à elle, à un ensemble de caractéristiques.

La diversité repose sur des critères observables, tels que, le sexe, l'âge, l'origine réelle ou supposée, ainsi que sur des critères non observables, comme l'éducation, les compétences techniques, l'ancienneté dans l'organisation, l'orientation sexuelle, les convictions religieuses, ou l'origine sociale (Cascio, 1995 ; Miliken et Martins, 1996). Delhaye (2005) définit la diversité au travail comme l'agrégation de deux dimensions : 1. de caractéristiques primaires telles que le sexe, l'âge, l'origine ethnique et ou la nationalité, l'appartenance religieuse, le handicap, la maladie, l'apparence physique, l'origine régionale ou linguistique, 2. de caractéristiques secondaires comme le niveau de diplôme, la classe sociale et ou le statut socio-économique, le statut (réfugié, clandestin), la trajectoire de vie (la toxicomanie, la prison) et les formes familiales. En parallèle, Rasoava et Teresa (2005) relèvent l'existence de caractéristiques tertiaires, telles que, les compétences, les connaissances, les attitudes, et les valeurs, etc. Pissot (2006) propose, quant à lui, une version tridimensionnelle de la diversité en s'inspirant du cercle en quatre dimensions de Gardenswartz et Rowe (2003) (Cf. Figure N°3) :

**Figure N°3** : La version tridimensionnelle de la diversité selon Gardenswartz et Rowe (2003).



Si un recruteur n'a pas le droit de discriminer un individu au nom des motifs présentés dans le premier cercle et dans le second cercle, il a en revanche le droit de le faire au nom des motifs présentés dans le dernier cercle. En partant du centre, le premier cercle et le deuxième cercle nous montrent les caractéristiques primaires et les caractéristiques secondaires de la diversité (Delhaye, 2005). Le troisième et dernier cercle renvoie, quant à lui, aux caractéristiques tertiaires

de la diversité (Rasoava et Teresa, 2005). Nkomo et Cox (1996) définissent la diversité comme un mélange de personnes ayant une identité spécifique et évoluant au sein d'un même système social. Autrement dit, un individu présente une identité composite.

Dans le même ordre d'idées, l'institut Montaigne définit la diversité comme l'hétérogénéité des identités humaines existantes. Ces dernières renvoient à l'origine du pays, de la région, du quartier, du patronyme, de la culture, de l'âge, de l'apparence physique, du handicap, de l'orientation sexuelle, et des diplômes, etc.

Chanlat (2009) associe, quant à lui, la notion de diversité à celle d'identité plurielle et de vivre ensemble : 1. l'identité plurielle résulte « *de la conscience de l'individu de son altérité dans son rapport aux autres, elle trouve son origine dans des critères aussi variés que le sexe (le genre), l'âge, l'origine sociale, l'origine ethnique, la culture, la formation, etc.* » ; 2. Le vivre ensemble et à la problématique de la diversité au sein de la société qui se pose également au sein de l'entreprise (in Davel et al., 2009, cité par Labulle, 2013, p. 125).

Si, comme nous le montre la multiplicité de ces définitions, la diversité présente un caractère polysémique, nous verrons désormais qu'elle présente aussi un caractère multidimensionnel.

#### **1.2.1.2. Le caractère multidimensionnel du concept de diversité.**

Harrison et Klein (2007) distinguent trois formes de diversité : 1. une diversité en termes de séparation qui désigne les divergences autour d'une thématique spécifique au sein d'un groupe ; 2. une diversité en termes de variété qui concerne les attributs spécifiques dont jouit chaque individu évoluant au sein d'un système social : ses connaissances, son expérience, et son niveau d'information ; 3. une diversité en termes de disparité qui renvoie aux rétributions dont jouit chaque individu au sein d'un système social. Pour Harrison et Klein (2007), chaque forme de diversité aura des conséquences positives ou négatives sur la performance d'une équipe de travail (cf. Tableau N°13).

Selon Harrison et Klein (2007), la diversité (l'âge, le sexe, l'origine ethnique, le handicap, l'orientation sexuelle, l'origine sociale, l'origine géographique) est présente dans chaque composante de la diversité. En s'inspirant de ce constat théorique, Bender et Pigeyre (2010) considèrent alors que des individus ayant des origines ethniques identiques, mais évoluant au sein d'un système social différent, auront des valeurs et des opinions différentes. Autrement dit,

ces dernières considèrent que la socialisation d'un individu façonne la personnalité de ce dernier, et non son appartenance à telle « catégorie » de la diversité. Pour mesurer les effets de la diversité, Bender et Pigeyre (2010) considèrent alors qu'il est nécessaire de prendre en considération la question du périmètre de l'entité considérée : l'entreprise dans sa globalité, des services de l'entreprise, les hiérarchies, ou les groupes professionnels.

Si, comme nous venons de le montrer, la « diversité » présente un caractère multidimensionnel, il nous reste désormais à analyser les raisons pour lesquelles le concept de diversité se distingue des concepts d'égalité et de discrimination.

**Tableau N°13 : Les différentes formes de diversité.**

Type de diversité	Sens	Exemple d'attributs	Résultats attendus	Théories mobilisées
<b>Séparation sur l'attribut (S)</b>	Différences – latérales – de position ou d'opinion entre les membres de l'équipe, en ce qui concerne des valeurs, croyances, objectifs ou attitudes	Opinion, croyances Valeurs, attitudes en ce qui concerne les objectifs et les processus de l'équipe	Moindre cohésion, davantage de conflit interpersonnel, méfiance Performance réduite	Catégorisation sociale (Turner et Tajfel, 1979), attraction de la similitude interpersonnelle ( <i>similarity attraction theory</i> ) (Newcomb, 1961, Byrne, 1971), théorie de l'attraction sélective (Schneider, 1987).
<b>Variété sur l'attribut (V)</b>	Différences en matière de connaissances ou d'expériences, entre les membres du groupe	Nature de l'expérience Domaine fonctionnel Liens sociaux non redondants Expérience de secteur	Plus grande créativité Innovation Meilleure qualité de décision Plus grande flexibilité	Traitement de l'information, loi de la variété requise, variation, sélection et rétention (Campbell, 1960, Austin, 2003; Jackson et al., 1995). Réseaux et capital social (Burt, 2002; Hansen, 1999).
<b>Disparité sur l'attribut (D)</b>	Différences dans la proportion d'atouts socialement valorisés ou de ressources détenues par les membres Inégalités ou concentration relative	Salaires, revenu Prestige, statut, Capacité de prise de décision Pouvoir	Compétition intra-unité, conflits Déviance alimentée par le ressentiment Contribution individuelle réduite, retrait	(In) justice distributive, (in)équité, théorie de la hiérarchie des statuts, de la stratification sociale (Homans, 1961; Pfeffer et Langton, 1993).

(Harrison et Klein, 2007, cf. Labulle, 2013, p. 139).

### 1.2.1.3. Diversité, égalité, et discrimination.

Selon Bender et Pigeyre (2003), le concept de diversité est différent de celui du concept d'égalité, et ce, pour deux raisons : 1. la diversité repose sur une dimension économique alors

que l'égalité est basée sur une dimension éthique ; 2. la diversité repose sur une approche individuelle alors que l'égalité est basée sur une approche collective (Cf. Tableau N°14).

**Tableau N°14** : Les différences entre l'égalité et la diversité.

	<b>Paradigme de l'égalité</b>	<b>Paradigme de la diversité</b>
<b>Date d'apparition du paradigme</b>	Années 60	Années 90
<b>Conception de la société</b>	Egalitaire, universalité	Individualiste
<b>Entité principale</b>	Le groupe	L'individu
<b>Objectif</b>	Egalité des capacités	Reconnaissance et valorisation des différences
<b>Implications en termes de GRH</b>	Gestion collective des groupes concernés	Gestion individuelle sans référence au groupe d'appartenance
<b>Dimension principale</b>	Ethique	Economique (« <i>business case</i> »)

(Bender et Pigeyre, 2003, in Labulle, 2013, p. 123).

Les grandes entreprises françaises conçoivent l'égalité des chances comme l'égalité de traitement entre tous les individus. L'Union Européenne considère, quant à elle, que l'égalité des chances ne consiste pas à privilégier une population spécifique, mais à s'adresser uniquement aux groupes habituellement discriminés. Selon Bender et Pigeyre (2010), cette dernière conception est en adéquation avec le modèle républicain.

Après avoir fait une comparaison entre les sites internet des grandes entreprises européennes avec ceux des grandes entreprises américaines, Point et Singh (2005) ainsi que Bender et Pigeyre (2010) ont constaté que dans la majorité des sites internet des grandes entreprises européennes, la diversité était assimilée à l'égalité des chances, alors que dans les sites des entreprises britanniques, la diversité était source de performance économique. Point et Singh (2005) tout comme Bender et Pigeyre (2010) ont montré que les entreprises assimilant la diversité à l'égalité masquaient en réalité les failles qu'elles présentaient en matière de diversité.

S'ils renvoient à des réalités différentes, les concepts de diversité et de discrimination restent néanmoins liés. En effet, dans un système marqué par l'absence de discrimination, la question de la diversité ne se poserait pas.

À l'origine, l'acte de discriminer n'était pas perçu comme négatif dans la société. En effet, la discrimination renvoie traditionnellement à l'action de distinguer des individus les uns les autres ou des choses, les unes des autres, selon des caractéristiques spécifiques et pertinentes en situation (Garner-Moyer, 2003). Autrement dit, l'acte de discriminer ne renvoie pas ici à un traitement inégalitaire entre deux choses ou entre deux personnes. Aujourd'hui, la discrimination a un sens autre, elle renvoie à une pratique ayant un jugement de valeur négatif. Par exemple, Garner-Moyer (2003) définit la discrimination comme le « [...] *traitement inégalitaire appliqué à des catégories de personnes sur la base de critères variables [...] tels que la nationalité, l'âge, le sexe, etc.* » (in Labulle, 2013, p. 129).

Garner-Moyer (2003) distingue ainsi quatre formes de discrimination : 1. une « discrimination intentionnelle » qui renvoie à une discrimination explicite et volontaire à l'égard d'un individu ; elle peut venir des employeurs (accès à l'emploi et à la formation continue, évolution de carrière, rémunération), des clients (prédiction d'une attitude discriminante émanant des clients), voire des individus eux-mêmes (intériorisation de comportements discriminants) ; cette discrimination intentionnelle est susceptible de se traduire par une classification des emplois occupés au sein d'un système social, en fonction des caractéristiques intrinsèques que les individus qui le composent, possèdent ; 2. Une « discrimination non intentionnelle » qui a lieu lorsqu'un employeur fonde ses croyances à partir des caractéristiques intrinsèques des individus, comme l'âge, le sexe, l'apparence physique, et l'origine ethnique, et ce, afin de remédier aux difficultés qu'il rencontre pour identifier les caractéristiques propres des individus ; 3. Une « discrimination directe » qui renvoie à l'intention de discriminer un individu en fonction de critères prohibés par la loi ; 4. Une « discrimination indirecte » qui est fondée, quant à elle, sur une pratique en apparence impartiale, mais qui a pour conséquence de désavantager, voire d'exclure les membres d'un groupe.

Souvent associée à la technique des quotas, la discrimination positive a, quant à elle, pour objectif de rétablir l'égalité par une pratique inégalitaire temporaire en faveur d'un groupe d'individus discriminés (Calvès, 2005 ; Pissot, 2006 ; Robert-Demontrond, 2006). Si, selon Keslasy (2004), la discrimination positive est essentielle pour parvenir à une diversité de fait, il reste, comme nous avons pu le voir plus haut, que la discrimination positive suscite des critiques. Ainsi, certains, comme Blivet (2004), sont partisans d'une diversité de type « égalité ». Cette pratique doit amener des entreprises à faire preuve d'une attention spécifique à l'égard d'individus victimes de discrimination du fait de leurs différences visibles. L'« égalité positive »

se manifeste, par exemple, par l'organisation de forums de l'emploi à l'égard des minorités visibles, ou encore, par l'adoption du CV anonyme.

Si le concept de diversité se distingue clairement du concept d'égalité, il reste qu'il existe un lien entre les deux concepts, et ce, bien que ces deux concepts renvoient à des significations différentes. En effet, si un management de la diversité est d'ordre stratégique, un management égalitaire est, en revanche, d'ordre éthique, et si, comme le souligne Garner-Moyer (2012), « *la lutte contre les discriminations s'apparenterait à une posture passive, défensive et contrainte, la promotion de la diversité s'inscrirait, [quant à elle], dans une démarche proactive, préventive et volontaire* » (p. 44).

Si, comme le souligne Garner-Moyer (2012), les chercheurs spécialisés en science des organisations ne sont pas parvenus à un consensus sur une définition unique du concept de diversité, c'est parce que chaque chercheur le définit dans un contexte particulier, et en fonction de composantes spécifiques. Si, comme nous avons pu le voir, la « diversité » est un concept polysémique, nous allons voir que c'est également le cas du concept de « gestion de la diversité ».

### **1.2.2. Le concept de gestion de la diversité.**

La gestion de la diversité est un concept récent. En effet, les premières définitions du concept de gestion de la diversité datent des années quatre-vingt-dix. Si, comme le montrent les définitions académiques (et à plus petite échelle, les définitions institutionnelles), des auteurs nous proposent une définition de la gestion de la diversité, il reste que nombre de ces définitions présentent de fortes similitudes.

Dans de nombreuses définitions, la gestion de la diversité ne présente qu'une fonction inclusive (Conseil des Jeunes Dirigeants d'entreprises (CJD), 2006a et b) :

Pour Cascio (1995), « *la gestion de la diversité doit être vue comme la capacité d'une entreprise à employer une main d'œuvre hétérogène en l'utilisant à son potentiel maximal dans un environnement de travail équitable où aucun membre ni groupe n'est avantagé ou désavantagé* » (cité par Labulle, 2013, p. 134).

Selon Bender et Pigeyre (2003), la gestion de la diversité ne consiste pas à mettre l'accent sur l'égalité des capacités individuelles, mais à reconnaître et à valoriser les différences individuelles de chaque salarié. Autrement dit, la gestion de la diversité consiste aussi bien à

mettre l'accent sur les faiblesses propres à chaque salarié de telle sorte à pouvoir les aider à les surmonter, mais aussi, à mettre en valeur les qualités que possèdent chacun d'entre eux ou d'entre elles.

Pour Arredondo (1996), la gestion de la diversité consiste à conduire les différents membres d'une organisation à ne pas percevoir les différences comme une menace, tout en les amenant également à considérer leur organisation comme un lieu d'épanouissement et d'enrichissement personnel et professionnel. La gestion de la diversité n'est plus simplement présentée ici comme une façon de favoriser le développement professionnel des salariés (Imse-entreprendre pour la cité, 2006), mais, comme un moyen d'assurer l'harmonie relationnelle entre les salariés et le bien-être de ces derniers.

Mor Barak (2005, p. 208) définit la gestion de la diversité comme « *l'ensemble des actions organisationnelles volontaires dont l'objectif est de créer une meilleure inclusion des salariés d'origine variée dans les structures organisationnelles formelles et informelles via la mise en place de politiques et de pratiques dédiées* » (cité par Point, 2012). Contrairement aux définitions que nous avons exposées jusqu'ici, cette définition présente une subtile différence : si, à l'instar des définitions que nous avons exposées plus haut, Mor Barak met l'accent sur le caractère inclusif de la gestion de la diversité, il met aussi en exergue sa dimension volontariste. Tout comme Mor Barak (2005), Konrad et al. (2006) et Bender (2007) ont insisté sur le caractère volontaire d'une telle démarche.

Selon Pigeyre (2006), la gestion de la diversité renvoie à la fois à une évolution du fonctionnement de l'entreprise, et à une remise en cause du modèle dominant, et ce, dans le but d'accorder une place à chacun. Pour ce faire, cette dernière envisage alors : 1. des actions de communication ; 2. l'adoption de pratiques de GRH visant la valorisation de la méritocratie et de la non-discrimination ; 3. la mise en place d'actions catégorielles portant sur des individus appartenant à des groupes cibles (comme les femmes, les handicapés, les seniors, les personnes issues de l'immigration, pour ne citer qu'eux).

Contrairement aux définitions que nous avons exposées jusqu'ici, Pigeyre (2006) met l'accent sur 1. La nécessaire communication d'une démarche adoptée en matière de gestion de la diversité ainsi que sur 2. La mise en place de dispositifs RH spécifiques à l'égard des personnes confrontées à des difficultés lors du recrutement et durant leur carrière. D'ailleurs, Bender (2009) considère que les entreprises les plus performantes en matière de gestion de la diversité

sont celles qui mettent en place des pratiques de recrutement et de gestion des carrières spécifiques à l'égard des minorités visibles.

En revanche, Falcoz (2007) considère, pour sa part, que la gestion de la diversité, assurant « [l'intégration] *des individus dans les processus organisationnels mis en œuvre par les entreprises pour recruter, former, promouvoir ses salariés, etc.* » (in Barth et Mathieu, 2011, p. 6), n'est donc pas synonyme de discrimination positive, mais plutôt d'égalité de traitement.

Quant à lui, Point (2007) pense, à l'instar de Mor Barak (2005), que la gestion de la diversité n'est pas synonyme de discrimination positive ou d'égalité de traitement, elle est en effet un « *un mode de collaboration et de communication intégrant les besoins multiples et variés de différents groupes* » (cité par Cornet et Warland, 2008, p. 233, cités par Maizeray, 2014, p. 415). En d'autres termes, comme les individus sont différents les uns des autres, la gestion de la diversité a donc pour fonction de répondre aux attentes spécifiques de chacun.

Selon Bruna (2016b), la gestion de la diversité renvoie à la fois à 1. la reconnaissance des traits de personnalité et des parcours sociaux et professionnels des individus, 2. au respect des collectivités et des groupes d'intérêts (associations, syndicats, etc.) siégeant au sein d'une organisation, 3. et au souci de la cohésion sociale en entreprise ; les collectifs diversifiés posant la problématique de la cohabitation de différents groupes sociaux en entreprise. En effet, les « communautarismes » exacerbent la lutte pour le pouvoir, les tensions intergroupes (entre hommes et femmes, entre groupes d'origines culturelles, ethniques différentes, etc.), et une diminution de la solidarité en entreprise. En d'autres termes, la gestion de la diversité présente ici deux principaux enjeux : le « respect de l'altérité » (de l'individu (Bender et Pigeyre, 2003 ; IMS-entreprendre, 2006) aux groupes d'intérêts constituant une organisation) et l'atteinte d'une « harmonie relationnelle » (à l'instar de Cox (1993) et d'Arredondo (1996)). Bruna (2016) met en exergue ici un aspect de la gestion de la diversité que les définitions précédentes n'ont pas mis : il s'agit du respect des groupes d'intérêts.

Enfin, selon Barth (2018), « *L'objectif d'un management de la diversité est de s'enraciner dans l'organisation afin de transformer un projet innovant en routines organisationnelles. L'idée est bien que les pratiques portant la lutte contre les discriminations, l'égalité des chances et la diversité deviennent des réflexes et des routines qui garantissent un management inclusif. Ce qu'on a nommé « la différence dans l'indifférenciation » » (p. 251). L'élément nouveau ressortant de cette définition a trait à l'intégration des principes à la fois de non-discrimination, d'égalité des*

chances et de diversité dans les us et les coutumes de l'organisation.

Pour d'autres chercheurs, la gestion de la diversité présente à la fois une fonction inclusive et stratégique. Par exemple, Roosevelt (1991) estime que la gestion de la diversité est un outil de gestion qu'une organisation s'approprie afin d'obtenir avec une équipe diversifiée les mêmes performances organisationnelles (en termes de qualité, de quantité, de coûts, et de temps) qu'une équipe homogène, et ce tout en capitalisant les compétences et les connaissances de chaque membre de l'organisation. Dans la même veine, Gomez et al. (1995) définissent la gestion de la diversité comme un moyen « [...] [d'intégrer des] *employés non traditionnels (femmes et minorités) dans la force de travail et l'utilisation de leur diversité pour l'avantage compétitif de la firme [...]* » (cité par Cornet et Warland, 2008, cités par Maizeray, 2014, p. 413) ; Saunders et al. (2007) dressent, quant à eux, un panorama plus exhaustif de ces employés non traditionnels, la gestion de la diversité renvoie en effet à « *une stratégie explicite de valorisation des différences, comme le genre, l'âge, le milieu social, le handicap, la personnalité, l'ethnicité et le style du travail. [...]. [Ces différences] sont un atout pour que le travail soit réalisé de façon plus efficiente et efficace et que les buts de l'organisation soient remplis [...]* » (cité par Cornet et Warland, 2008, cités par Maizeray, 2014, p. 415.). Si les définitions proposées par Bébéar (2004) et Rijamampianina et Carmichael (2005) présentent de fortes similitudes avec les trois dernières, d'autres définitions ont introduit d'autres éléments :

. Celle de Cox (1993), la gestion de la diversité consiste à planifier et mettre en place des dispositifs organisationnels et des pratiques managériales visant à maximiser les potentialités de chaque salarié peu importe leurs caractéristiques individuelles (l'âge, la race, la nationalité, etc.), tout en réduisant les problèmes que cette diversité peut poser, et ce dans le but de permettre à l'organisation de jouir d'un avantage concurrentiel.

. Celle de Wayne et al. (1998), la gestion de la diversité consiste à maximiser la performance d'une organisation, et à véhiculer une culture inclusive et de soutien dans laquelle les nouvelles recrues se sentiront bienvenues, et où chacun verra son travail récompensé.

. Celle de Cornet et Warland (2008), la gestion de la diversité renvoie à « *la mise en œuvre d'une politique de GRH qui : 1) s'inscrit dans les principes d'égalité des chances et de traitement de tous les travailleurs et de lutte contre toutes les formes de discrimination ; 2) vise à offrir à chacun et chacune des opportunités d'emploi et de carrière en lien avec ses compétences et ses aspirations ; 3) permet à l'entreprise d'améliorer ses processus internes (efficience) et sa performance (efficacité)*

*en permettant à la main d'œuvre disponible dans son bassin d'emploi de tirer parti de ses atouts »* (Cornet et Warland, 2008, cités par Labulle, 2013, p. 135). Ces mêmes auteurs rajoutent que la gestion de la diversité consiste finalement à promouvoir « 1) *l'égalité des femmes et des hommes* [...] ; 2) [...] *l'emploi des personnes handicapées* ; 3) *l'intégration professionnelle des personnes d'origine étrangère* [et des jeunes issus des quartiers « sensibles »] ; 4) [...] *l'emploi [...] des seniors* [...] [et] *la gestion des carrières des quadras et [des] quinquas* ; 5) [...] *l'emploi des hommes et des femmes homosexuel-le-s, bisexuel-le-s, transsexuel-le-s et transgenres* ; 6) [l'emploi] [des] *personnes [susceptibles] d'[être] discriminés en raison de leur [apparence] physique (taille poids, [couleur de peau, piercing]* » (*Ibid.*, p. 135).

. Celle de Barth et Falcoz (2010), la gestion de la diversité renvoie à des « [...] *politiques, dispositifs et acteurs qui relèvent, de façon implicite ou explicite, de la lutte contre les discriminations et de la recherche d'égalité des chances pour tous, au sein des entreprises ou des organisations, dans l'intention de promouvoir la reconnaissance des différences comme une richesse pour chacun et pour l'organisation* » (cités par Perrugien et Barth, 2016, p. 267).

Ces définitions nous montrent en effet que la gestion de la diversité présente l'une des fonctions suivantes : 1. La création d'emplois locaux (Cornet et Warland, 2008) ; 2. La réduction des conflits (Cox, 2003) ; 3. L'instauration d'une culture de soutien et d'un environnement de travail équitable (Wayne et al., 1998) ; et 4. L'enrichissement réciproque des salariés (Barth et Falcoz, 2010).

Comme nous le décrivent des gestionnaires et quelques institutions, la gestion de la diversité est un levier de GRH dont la finalité est l'inclusion des salariés et/ou la performance d'une organisation (Maizeray, 2014) (Cf. Tableau N°15). Partant de ce constat, il apparaît que l'inclusion occupe une place importante dans le management de la diversité, si bien que ces deux concepts sont souvent utilisés de manière interchangeable (Csanyi-Virag, 2019). Si, pour certains, les termes d'insertion, d'intégration et d'inclusion <sup>70</sup> ont une signification identique, pour d'autres, l'inclusion renvoie à la phase finale d'un processus qui commence de l'insertion à l'intégration, qui se poursuit ensuite de l'intégration à l'inclusion (Bouquet, 2015) ; il s'agit de l'intégration des groupes les plus fragiles, les jeunes, les handicapés, les immigrés et d'autres

---

<sup>70</sup>. Issu du latin « inclusio » (emprisonnement), le mot « inclusion » (Csanyi-Virag, 2019) se réfère à l'état d'un objet quelconque, ou d'un être physique, qui est incorporé dans un ensemble (Bouquet, 2015). En sciences sociales, Luhmann (1995) a mobilisé le concept d'inclusion sociale, afin d'étudier les divers facteurs favorisant l'inclusion et l'exclusion des personnes dans des systèmes et des organisations.

(Commission européenne, 2012 ; Ebersold, 2009, 2015 ; Le Capitaine, 2013).

Comme nous l'avons souligné plus haut, la culture organisationnelle est une composante fondamentale de la gestion de la diversité (Cornet et Warland, 2008 ; Cornet, 2014 ; Semache, 2009). C'est pourquoi, avant de mettre un terme à cette première section, nous avons considéré essentiel de revenir également sur le concept et les fondements théoriques de la culture organisationnelle.

**Tableau N°15** : Une synthèse des différentes conceptions de la gestion de la diversité.

<b>Fonctions de la gestion de la diversité.</b>	<b>Inclusion</b>	<b>Inclusion et performance.</b>
<b>Auteurs.</b>	Cascio (1995) ; Arredondo (1996) ; Bender et Pigeyre (2003) ; Mor Barak (2005) ; Konrad et al. (2006) ; Pigeyre (2006) ; IMS-entreprendre pour la Cité (2006) ; Falcoz (2007) ; Point (2007) ; Bender (2007) ; Bender (2009) ; Bruna (2016).	Roosevelt (1991) ; Cox (1993) ; Gomez et al., (1995) ; Wayne et al., (1998) ; Bébéar (2004) ; Rijamampianina et Carmichael (2005) ; Saunder et al. (2007) ; Cornet et Warland (2008) ; Barth et Falcoz (2010).

### 1.2.3. De la « gestion de la diversité » à la « culture organisationnelle ».

Issu à la base de l'anthropologie et de la sociologie, le concept de culture a ensuite émergé dans l'univers des sciences de gestion (Chanlat, 1990 ; Sainsaulieu, 1988). Le passage de ce concept des sciences humaines aux sciences de gestion a néanmoins fait l'objet de certaines critiques, dont celles d'Aktouf, que l'on peut retrouver dans un texte extrait du livre *L'individu dans l'Organisation* (Aktouf, 1990, p. 553-588). Dans ce texte, Aktouf considère en effet que l'organisation n'est ni une tribu, ni un peuple, ni une société à part entière (*Ibid.*, p. 531). Si Chanlat (1990) admet que l'on peut discuter de la pertinence de l'utilisation du concept de culture dans le champ organisationnel, il considère toutefois que l'organisation, en tant qu'univers singulier, est un lieu au sein duquel il se construit et il se déconstruit des pratiques sociales (Dupuis, 1990).

Si, pour certains gestionnaires la culture organisationnelle est un moyen de mettre en lumière les pratiques adoptées par les différents membres d'une organisation (Tatli et Özbilgin, 2009), pour d'autres, elle est un instrument au service de la performance d'une organisation.

Après avoir présenté le concept de « culture organisationnelle », tout en étant également revenu sur le concept de « culture », nous présenterons les principales conceptions de la « culture organisationnelle ».

### **1.2.3.1. Du concept de « culture » au concept de « culture organisationnelle ».**

Le concept de culture ne fait pas l'objet d'un consensus, aussi bien dans le champ des sciences sociales que dans celui des sciences de gestion.

#### **1.2.3.1.1. Le concept de « culture ».**

Tout comme d'autres auteurs (Aktouf, 1990 ; Perrineau, 1975), nous ne dresserons pas ici un tableau exhaustif des définitions de la « culture ». À partir de certaines définitions existantes, nous avons en effet seulement cherché à rendre compte de la signification de ce concept.

Selon certains auteurs en anthropologie, la culture renvoie à l'apprentissage d'un héritage social : pour Tylor (1877), la culture est ainsi un « [...] *ensemble complexe qui inclut les connaissances, les croyances, les arts, les mœurs, les lois, les coutumes et toutes autres capacités et habitudes acquises par l'homme en tant que membre de la société* » (cité par Aktouf, in Chanlat, 1990, p. 561) ; pour Radcliffe-Brown (1968) la culture est définie comme « [...] *la transmission des manières acquises de penser, de sentir et d'agir qui constitue le processus culturel* [...] » (p. 70-71, cité par Perrineau, 1975, p. 948). Dans un sens assez similaire, mais plus précis, Redfield (1962) définit la culture comme « ... *tout cet ensemble intégré et traditionnel de manières d'agir, de penser et de sentir qui donne son caractère au groupe social* » (p. 107, cité par Perrineau, 1975, p. 948). Si Radcliffe-Brown (1968) définit la culture comme un processus, Redfield (1962) l'associe, quant à lui, à l'identité d'un groupe social.

Linton (1945, p. 561) définit la culture comme « [...] *la configuration des conduites apprises et est le résultat d'un comportement dont les composants et déterminants sont partagés et transmis par les membres d'une société particulière* » (cité par Aktouf, 1990, p. 561). Dans le même sens, Sapir (1964, p. 39) définit la culture comme « [...] *ce que fait, pense et ressent un individu* [...] *à partir des formes de comportement qui appartiennent à son organisme biologique, [et], à partir d'un mode de comportement général qui ressortit à la société ...* » (cité par Perrineau, 1975, p. 960).

Pour les anthropologues, la culture implique une interdépendance entre l'histoire (le passé, le présent, et le futur des individus), l'organisation sociale (les systèmes de positions et les règles d'interactions), les conditions de vie et les vécus subjectifs des personnes (ces vécus influencent à leur tour les comportements et les relations entre les individus) (Condominas, 1980, 1985 ; Godelier, 1969, 1973 ; Vallée, 1985).

La culture comprend également un ensemble d'éléments économiques, sociaux et symboliques en interaction permanente. Dans la lignée de Marx et d'Engels, Godelier (1969 ; 1973) et Vallée (1985) soulignent en effet qu'une communauté d'individus se constitue d'elle-même en tant que société grâce à trois systèmes interdépendants les uns les autres : 1) un « système économique » (des échanges, des biens, des marchandises, des techniques, des sciences, etc.) ; 2) un « système social » (des règles, des normes, des lois, des coutumes, etc.) ; 3) un « système symbolique » (de magie, de religions, des symboles, et des croyances, etc.). Autrement dit, la culture est un ensemble de phénomènes matériels (les infrastructures) et de phénomènes immatériels (les superstructures) qui s'influencent réciproquement.

Si des anthropologues fonctionnalistes, comme Malinowski (1944, 1968), considèrent que la culture est un moyen pour un individu de satisfaire ses besoins vitaux, des anthropologues issus du courant symbolique définissent la culture comme un système. Selon Lévi-Strauss (1958) par exemple, la culture renvoie « [au] *langage*, [aux] *règles matrimoniales*, [aux] *rappports économiques*, [à] *l'art*, [à] *la science*, et [à] *la religion* » (in Mauss, 1950 ; 2001, cité par Perrineau, 1975, pp. 950-951).

La culture n'est pas forcément homogène. Par exemple, Dumont (1979) montre comment, à partir de critères philosophiques, les castes en Inde se ressemblent et se distinguent. Après s'être intéressée à la culture Mnon Gar de la vallée du Mekong, Condominas distingue des cultures différentes d'un village à l'autre (*Ibid.*).

Une culture n'est jamais complètement acquise par les groupes sociaux composant une société. En effet, Soustelle (2009, p. 271) définit la culture comme « [...] *un assemblage contingent de phénomènes techniques, juridiques, éthiques, religieux que le ou les groupes considérés cherchent, sans y réussir jamais complètement, à intégrer en un tout structuré* » (cité par Perrineau, 1975, p. 960).

Si le concept de culture et le concept de civilisation présentent de nombreuses similitudes, ceux-ci restent néanmoins différents. Rocher (1992) relève en effet deux distinctions entre le

concept de culture et celui de civilisation : 1. Si la notion de culture renvoie à l'ensemble des moyens collectifs dont disposent l'homme ou une société pour contrôler et manipuler l'environnement physique (la science, la technologie, et leurs applications), la notion de civilisation se réfère, quant à elle, à l'ensemble des moyens collectifs auxquels l'homme peut recourir pour évoluer intellectuellement, moralement, et spirituellement (les arts, la philosophie, la religion, et le droit) ; 2. Si la notion de civilisation renvoie à l'ensemble des moyens servant les intérêts matériels de la société (la production, la technologie), la culture regroupe, quant à elle, les aspects symboliques de la société (la pensée, la sensibilité).

Par ailleurs, si certains sociologues et certains anthropologues considèrent le concept de culture et de civilisation comme interchangeable, d'autres opèrent les deux distinctions suivantes : 1. le terme de civilisation regroupe un ensemble de cultures spécifiques ayant entre elles des affinités ou des origines communes (la civilisation occidentale regroupe par exemple la culture française, la culture anglaise, la culture allemande, la culture italienne, la culture américaine, etc.) ; 2. Le terme de civilisation peut aussi être utilisé pour désigner des sociétés présentant un stade avancé de développement technologique, urbanistique, etc. (Gould et William. 1964).

Comme le relatent à juste titre Kroeber et Kluckhohn (1952), le concept de « culture » est polysémique. En synthèse, la culture renvoie à un « habitus »<sup>71</sup> (au sens « sociologique » du terme) qui structure la personnalité d'un individu. Elle s'analyse à travers l'histoire et l'organisation sociale d'une société. La culture d'une société n'est pas partagée par tous les membres qui composent cette société, et n'est que partiellement acquise par ceux-ci. Enfin, si certains anthropologues considèrent qu'une société a une culture, d'autres estiment en revanche qu'une société est une culture.

Comme nous le verrons plus bas, de nombreuses spécificités relatives au concept de « culture » sont présentes dans celui du concept de culture organisationnelle. Comme le souligne en effet Aktouf (1990), « [le concept de culture organisationnelle] est une sorte d'emprunt du

---

<sup>71</sup>. En sociologie, la notion d'« habitus » a été popularisée pour la première fois en France par Bourdieu. Selon lui, il renvoie à : « [...] 1) [une] sorte de soumission immédiate à l'ordre qui incline à faire de nécessité vertu, c'est-à-dire à refuser le refusé et à vouloir l'inévitable », à percevoir le monde social et ses hiérarchies comme allant de soi ; 2) [...] [un] ensemble de dispositions durables, acquises, qui consiste en catégories d'appréciation et de jugement et engendre des pratiques sociales [...] [il] résulte d'une incorporation progressive des structures sociales [...] » (WAGNER, A-C., « Habitus », *Sociologie*, [En ligne], Les 100 mots de la sociologie, mis en ligne le 01 mars 2012, consulté le 16 février 2018. URL : <http://journals.openedition.org/sociologie/1200>).

[concept de culture] *sans prétendre « importer » tout ce dont il est chargé lorsqu'il est placé dans son contexte d'origine en anthropologie »* (p. 554).

#### **1.2.3.1.2. Le concept de culture organisationnelle.**

Au cours de ces trente dernières années, les définitions de la culture organisationnelle ont foisonné dans la littérature (Ouimet, 2007). Dans nos propos, nous avons cité les définitions que nous avons jugées les plus utilisées dans la littérature. En mobilisant certains constats théoriques, nous avons également essayé d'apporter quelques précisions à chacune de ces différentes définitions.

Schein (1985) définit la culture organisationnelle comme un ensemble de croyances qu'un groupe d'individus a progressivement transformé en « postulats » suite à la résolution de problèmes d'adaptation à son « environnement externe » et à son « environnement interne ». Étant considérés comme suffisamment efficaces, ces postulats ont été intériorisés par les membres d'une organisation comme étant les seules manières acceptables de percevoir, de penser et d'agir pour résoudre les problèmes qui se posent à eux. Selon Schein (1985), la culture d'une organisation repose sur trois dimensions qui s'influencent réciproquement : 1. des « artefacts » qui reflètent le mode de fonctionnement de l'organisation (des comportements, des structures organisationnelles, des processus, etc.) ; des 2. « Valeurs » qui représentent les croyances partagées par l'ensemble des membres d'une organisation ; elles se traduisent par des objectifs organisationnels ainsi que par des pratiques d'ordre symbolique (réactions, attitudes et comportements des salariés) (O'Reilly et Chatman, 1996). Pour assurer l'adhésion de salariés aux valeurs d'une organisation, le dirigeant d'une organisation devra non seulement expliciter et communiquer ses valeurs, mais il devra également être en adéquation avec celles-ci (Blanchard et O'Connor, 1997) ; 3. De « présomptions » qui rassemblent des convictions, des manières de pensées, et des sentiments inconscients. À ce stade, Schein (1985) considère que les valeurs d'un groupe sont intériorisées par ses membres. Les valeurs qu'émanent un groupe sont néanmoins parfois contradictoires avec ses pratiques réelles.

Selon Schein (1985), la culture comprend des éléments du passé, du présent et du futur. Ces différents éléments permettent de distinguer deux façons de percevoir la culture d'une organisation : 1. la culture prescrite d'une organisation s'analyse à travers les mythes et les symboles de cette organisation ; 2. la culture réelle s'observe à l'instant t, et ce, à partir du vécu des salariés. Cette dernière est plus difficile à cerner car le diagnostic peut aboutir à une

généralité tronquée.

Pour comprendre la culture d'une organisation, Thévenet (2010) suggère de s'intéresser aux mythes et aux symboles de cette organisation. Les mythes renvoient aux différentes histoires qui traversent une organisation comme les réalisations épiques d'un dirigeant d'entreprise (Aktouf, 1990). Les symboles renvoient, quant à eux, aux significations qu'une organisation donne à ses pratiques sociales : son style de management, la répartition des hommes et des femmes, les logos, et les chartes, etc.

Sainsaulieu et Segrestin (1986) définissent, quant à eux, la culture organisationnelle comme un processus d'apprentissage des valeurs, des règles, et des représentations collectives. Ces valeurs, ces normes, et ces représentations collectives structurent l'identité d'un individu. Pour s'intégrer au sein d'un collectif de travail, l'individu devra alors intégrer les acquis de ses collègues de travail, en échangeant avec eux des savoirs, et ce, *via* des relations d'entraide et de partage (Alter, 2009 ; Blau, 1964). Selon Crozier et Friedberg (1977), chaque individu est capable d'apprendre très vite dès lors que les autres ont déjà appris, et que tous les acteurs apprennent ensemble. Par cette dynamique d'échanges, les acteurs d'une organisation participent à l'émergence de nouvelles valeurs, dans ce processus permanent de création de la culture.

Thévenet (2010) définit la culture d'une organisation comme un ensemble de références partagées dans l'organisation, construites tout au long de l'histoire de cette organisation en réponse aux problèmes rencontrés par l'organisation. Selon ce même auteur, elle résulte d'un processus d'apprentissage qui lui confère son unicité. Selon Thévenet (2010), la culture organisationnelle renvoie aux concepts de rites et de routines organisationnelles, qu'il définit comme l'ensemble des pratiques partagées par tous les membres d'une organisation.

Selon Sainsaulieu (1983) et Lemaître (1985), une organisation est dotée d'une culture dès lors que des valeurs sont partagées par l'ensemble des membres d'une organisation.

Certains chercheurs sont en désaccord sur les contours du concept de culture organisationnelle. En effet, si certains chercheurs considèrent qu'il est difficile de fonder une distinction claire entre le concept de culture organisationnelle et celui de climat organisationnel (Denison, 1990 ; Reichers et Schneider, 1990), d'autres chercheurs, comme Savoie et Brunet (2000), considèrent en revanche qu'il est possible de distinguer ces deux concepts (Cf. Tableau N°16).

Si, comme nous venons de le voir, les chercheurs spécialisés en science de gestion ne sont pas parvenus à s'entendre sur une seule et unique définition de la culture organisationnelle, il faut toutefois relever qu'il existe entre ces différentes définitions un certain nombre d'éléments en commun. Comme le résume Ouimet (2007), la culture d'entreprise peut renvoyer « [...] à 1) *un système de valeurs* [l'importance des choses] *et de croyances* [le fonctionnement des choses] 2) *partagées par les membres et dont l'effet principal réside dans* 3) *l'homogénéisation durable de leurs paradigmes* [l'interprétation et la signification des choses] » (p. 51).

### **1.2.3.2. Les principales approches de la culture organisationnelle.**

Si Ouchi (1981), Peters et Waterman (1982), et Schein (1985) sont considérés comme étant à l'origine du concept de culture organisationnelle, il demeure néanmoins que des auteurs plus anciens comme Barnard (1938), Follett (1964) ou Selznick (1957), sont eux aussi reconnus pour être des instigateurs lointains de celui-ci (Aktouf, 1990). Ces derniers ont mis en exergue le rôle prépondérant joué par des dirigeants d'entreprise pour façonner la culture de leur entreprise : 1) ils dictent les valeurs et les stratégies de leur entreprise, 2) ils encouragent la formation, la coopération et la collaboration de groupes de travail au sein de leur entreprise, et 3) ils façonnent les facteurs d'ambiance et d'image de leur entreprise. Ainsi, le dirigeant d'entreprise est considéré par ces auteurs comme étant à l'origine de l'identité de son entreprise.

Les gestionnaires ne partagent pas la même conception de la relation entre culture et organisation (Dupuis, 1990). En effet, si certains sont partisans d'une approche « symbolique » de la culture organisationnelle, d'autres sont en revanche adeptes d'une approche « fonctionnaliste » de la culture organisationnelle.

Les chercheurs adeptes d'une approche « symbolique » de la culture organisationnelle considèrent l'organisation comme une culture (Smircich, 1983). L'organisation est alors considérée comme un système social structurant et structuré (Albrow, 1980). Autrement dit, les membres d'une organisation façonnent le système social dans lequel ils évoluent, mais ils sont eux-mêmes influencés par cet environnement social (Deal et Kennedy, 1982 ; Giddens, 1979 ; Smircich, 1983). Dupuis (1990) met en exergue qu'il existe deux conceptions au sein même de l'approche « symbolique » de la culture organisationnelle. En effet, si certains chercheurs considèrent que la culture d'une organisation s'apprécie à travers les mythes, les symboles, les croyances, et les rites de cette organisation (Allaire et Firsirotu, 1984b ; Ouchi et Wilkins, 1985 ; Smircich, 1983 ; Weick, 1983), d'autres chercheurs ont considéré qu'il était possible d'évaluer la

culture d'une organisation à partir de la culture d'un groupe (culture des cadres, culture des managers, culture des salariés, etc.) (Enz, 1988 ; Hofstede et al. 1990). Or, comme le souligne selon nous à juste titre Dupuis (1990), la culture organisationnelle ne peut guère se résumer à la culture d'un groupe. En outre, si certains gestionnaires considèrent que la culture d'une organisation est seulement influencée par des dynamiques internes (Martin, 2001), d'autres prétendent que l'organisation est aussi influencée par le contexte dans lequel elle évolue, et les institutions qui l'entourent (Sainsaulieu, 1987 ; Allaire et Firsirotu, 1984b ; Smircich, 1985). Par exemple, Sainsaulieu (1987) distingue cinq processus culturels globaux pouvant impacter sur les organisations : 1. la culture nationale ; 2. les interdépendances institutionnelles ; 3. les communautés professionnelles ; 4. les confrontations ; et 5. l'apprentissage culturel. Par ailleurs, Hofstede (1980 ; 2001) a montré à partir des variables suivantes que la culture nationale avait une influence sur les comportements d'une organisation : 1. la distance hiérarchique (le degré d'inégalité accepté par les individus face au pouvoir et à l'autorité) ; 2. le contrôle et l'incertitude (l'évitement du risque) ; 3. l'individualisme (le degré d'indépendance et de liberté que les membres d'une société peuvent revendiquer) ; 4. la masculinité-féminité (l'importance accordée aux valeurs de réussite et de possession). En contrepartie, l'organisation et les acteurs qui la composent jouent également un rôle dans la structuration de la société, de ses institutions, et de sa culture.

Les adeptes d'une approche fonctionnaliste de la culture organisationnelle considèrent que l'organisation a une culture. Autrement dit, la culture d'une organisation est considérée comme une variable comme une autre que les dirigeants peuvent instrumentaliser à leur guise pour éviter tous problèmes organisationnels (Dupuis, 1990). Autrement dit, un dirigeant d'entreprise façonne une culture d'entreprise afin d'intégrer de nouveaux salariés (Schein, 1985), ou encore, pour impliquer, motiver (Schein, 1985 ; Dubar, 1991), fidéliser (Thévenet, 2010) et rendre ses salariés plus créatifs (Sainsaulieu et al. 1995), afin de parvenir à une cohésion sociale (Savoie et Brunet, 2000) et d'augmenter la performance économique de son entreprise. Enfin, le dirigeant d'une organisation peut également avoir recours à la culture organisationnelle pour résoudre des problèmes concrets de stratégie, de fusion, de mobilisation des salariés, de restructuration, et de communication (Thévenet, 2010). La culture d'une organisation renvoie toujours ici à des valeurs, des normes, et des croyances partagées par les individus qui composent cette organisation (Savoie et Brunet, 2000). Autrement dit, les individus appartenant à une organisation devront adopter des comportements et des attitudes adéquats à celle-ci pour s'y

intégrer (Detert et al. 2000). Plus les membres de cette organisation seront en adéquation avec les valeurs, les normes, et les croyances de ce système social, plus la culture de cette organisation sera considérée comme forte (Deal et Kennedy, 1982 ; Ouchi, 1980 ; Sathe, 1983 ; Schein, 1985).

Comme nous venons de le voir, la culture d'une organisation est appréhendée différemment selon les auteurs. En effet, si l'« approche symbolique » de la culture organisationnelle permet d'analyser l'organisation comme une culture/un système social<sup>72</sup>, l'« approche fonctionnaliste » de la culture organisationnelle permet, quant à elle, d'appréhender la culture comme un instrument au service de la performance organisationnelle.

Si, comme nous avons pu le voir, nombre de gestionnaires ont proposé une définition du concept de culture organisationnelle, il reste qu'il se dégage de ces différentes définitions des caractéristiques communes (Ouimet, 2007). Nous avons également vu que la culture d'une organisation s'appréciait aussi bien à la lumière d'une approche « symbolique » qu'à partir d'une « approche fonctionnaliste ». Notre recherche nous invite de fait à adopter une approche anthropologique des entreprises étudiées, et ce, tout en ne négligeant pas la diversité des cultures professionnelles qui composent celles-ci, et en prenant en considération l'influence du contexte dans lequel ces entreprises évoluent et des institutions qui les entourent. À partir des pratiques sociales adoptées par certaines entreprises, nous essaierons, comme nous le verrons plus loin, d'analyser en effet les facteurs d'inclusion et d'exclusion des personnes issues des territoires dits en difficulté.

La culture organisationnelle fait partie intégrante de la gestion de la diversité. Comme le soulignent à juste titre Cornet et Warland (2013), la gestion de la diversité renvoie à une culture organisationnelle qui « 1) [s'inscrit] *dans le respect des différences en ce qui concerne les valeurs, les attitudes, les comportements, les styles de vie pour autant que ceux-ci se conforment aux fondements démocratiques et au principe d'égalité de nos sociétés*, 2) [et qui] *cherche à s'enrichir de ces différences en évitant tout comportement d'exclusion, de repli et de jugement* » (p. 17). Et comme Chanlat et al. (2013) le soulignent également, l'entreprise n'est néanmoins pas tenue d' [accepter aveuglement des différences] et de tolérer un « *laissez-faire* » (p. 7), mais elle se doit en revanche « *de définir un ensemble de référents partagés stables à partir desquels la variation des comportements est acceptable* ».

---

<sup>72</sup>. Certains gestionnaires considèrent que la culture d'une organisation peut s'apprécier à partir de la culture d'un groupe social. Alors que certains gestionnaires estiment que l'organisation est une « boîte noire », d'autres considèrent en revanche qu'elle est un système social ouvert à son environnement.

**Tableau N°16 : Les différences entre les concepts de culture organisationnelle et de climat organisationnel.**

	<b>La culture organisationnelle.</b>	<b>Le climat organisationnel.</b>
<b>Contenus.</b>	Culture diagnostiquée selon le modèle de Cameron et Quinn : 1) Orientation vers le soutien. 2) Orientation vers l'innovation. 3) Orientation vers le but. 4) Orientation vers les règles.	Climat évalué à partir de : 1) Degré d'autonomie au travail 2) Degré de contrôle sur son propre travail 3) Qualité de l'environnement physique immédiat 4) Considération manifestée et respect au travail 5) Qualité des relations intergroupe 6) Qualité de la motivation liée à la façon de mobiliser le personnel.
<b>Lien à l'efficacité organisationnelle.</b>	La culture ou plutôt ses éléments sont des déterminants de l'efficacité organisationnelle.	Le climat est une composante (variable) de l'efficacité organisationnelle.
<b>Déterminants.</b>	Ensemble d'événements qui ont marqué l'évolution de l'organisation. Adoption des buts et des moyens proposés par l'organisation. Renforcement par les symboles	Le climat est une composante (variable) de l'efficacité organisationnelle. Contraintes de la structure organisationnelle. Style de gestion des dirigeants. Politiques et règlements. Système de récompenses et punitions.
<b>Effets dans l'organisation.</b>	La culture induit un sens de l'identité pour les membres et facilite l'adhésion à quelque chose de commun et de plus grand. La culture soutient la stabilité du système social.	Prédicateur de l'engagement ou du désengagement envers l'organisation (conduite sécuritaire, assiduité, ponctualité, transmission des acquis, satisfaction, santé, productivité, réussite du changement.
<b>Stratégies de changement.</b>	Diagnostic et redéploiement en lien avec la stratégie. En appui d'un conseil stratégique, les Stratégies de Ressources Humaines sont les promoteurs et soutiens actifs de l'évolution culturelle attendue. Le tout se déroule sur 5 à 10 ans.	Besoin de constituer un comité de pilotage avec toutes les parties prenantes de l'organisation (direction, syndicats, groupes professionnels) qui de concert prendront des décisions d'accompagnement du changement après consultation et adaptation du plan d'actions par le personnel. Le tout se déroule en moins de 2 à 3 ans.

(Savoie et Brunet, 2000).

La diversité n'est pas un concept homogène. Si on sait grâce à certains travaux que le concept de diversité présente une signification différente aux concepts d'égalité et de discrimination, il demeure que celui-ci reste flou. C'est pourquoi encore aujourd'hui, de nombreuses organisations mettent en place une politique peu structurée en matière de gestion

de la diversité. En effet, si des individus peuvent être définis par des organisations par leurs caractéristiques a priori objectives, ces derniers peuvent se réclamer de plusieurs catégories de la diversité (Haas et Shimada, 2014). C'est pourquoi, Cornet (2010) et Özbilgin et al. (2011) considèrent que « *les politiques de diversité doivent donc prendre en compte la multiplicité des appartenances, en ayant conscience des combinaisons des différentes caractéristiques des individus (ou inter-sectionnalités)* » (cités par Haas et Shimada, 2014, p. 18). Si les définitions du concept de gestion de la diversité renvoient à des réalités différentes, il reste que nombre de celles-ci présentent de fortes similitudes. Comme nous avons en effet pu le relater, la gestion de la diversité consiste aussi bien à favoriser l'inclusion des salariés que la performance d'une organisation.

### **Conclusion de la section 1 :**

Apparue aux États-Unis suite à l'abrogation des politiques d'« affirmative action », puis en France suite à l'influence de pressions institutionnelles, nous avons vu que la notion de « diversité » a connu une popularité ascendante dans la quasi-totalité des sphères du corps social français : dans les médias, dans le monde politique, et dans l'éducation (Doytcheva, 2012). Ayant profité de cet engouement pour la « diversité », de nombreux gestionnaires ont été amenés à étudier ce phénomène de plus près dans le champ organisationnel.

En dépit des efforts louables engagés par de nombreux chercheurs en sciences de gestion (Delhaye 2005 ; Gardenswartz et Rowe, 2003 ; Pissot, 2006 ; Harrison et Klein, 2007) pour synthétiser le concept de « diversité », celui-ci reste flou. En effet, de nombreuses entreprises ont encore aujourd'hui des difficultés à se positionner par rapport à cette « diversité ».

Comme le synthétisent fort bien Haas et Shimada (2004), une organisation devra alors agir en trois temps pour gérer au mieux la diversité de ses salariés : 1. la lutte contre les discriminations avec pour corollaire la révision des processus RH ; 2. la valorisation des différences avec pour effet le changement ainsi que l'alignement des objectifs à la stratégie et au contexte de l'entreprise ; 3. la construction d'une identité commune avec pour corollaire la promotion de l'apprentissage réciproque et la création d'une culture d'inclusion (Cf. Tableau N°17).

Comme nous l'avons vu, le concept de gestion de la diversité ne fait pas l'objet d'un consensus dans la communauté des gestionnaires. Si, à partir de certaines définitions existantes, nous avons rappelé ses principales finalités, nous n'avons, en revanche, pas encore proposé une définition synthétique du concept, ce que nous ferons alors plus loin dans ce chapitre.

Comme le montre le tableau ci-dessous (Cf. Tableau N°17), l'adoption d'une politique menée en matière de gestion de la diversité induit une évolution des pratiques de GRH adoptées par une organisation. Or, si, jusqu'ici, nous avons présenté et analysé les concepts de diversité et de gestion de la diversité, tout en étant également revenu sur le concept de culture organisationnelle, il reste que n'avons ni présenté les enjeux relatifs à l'adoption d'une politique menée en matière de gestion de la diversité, ni évoqué les changements qu'induit cette dernière sur le plan des RH.

Ainsi, ces derniers propos nous amèneront à présenter dans un premier temps les enjeux relatifs à l'adoption d'une politique menée en matière de gestion de la diversité, puis, à évoquer les changements qu'induit cette dernière sur la GRH d'une organisation.

**Tableau N°17** : Le management de la diversité défini en trois dimensions par Haas et Shimada (2014).

	<b>Lutte contre les discriminations</b>	<b>Valorisation des différences</b>	<b>Construction d'une identité commune</b>
Objectifs	Assurer l'égalité de droit, de traitement, voire, des chances. Atteindre une diversité de fait dans l'organisation à travers différentes fonctions.	Reconnaître et valoriser la contribution des différences de chacun. Mettre à contribution la diversité tout en minimisant ses inconvénients.	Fédérer le collectif divers par un sentiment d'appartenance commune. Apprentissage collectif par l'intégration des différents apports des collaborateurs.
Population considérée comme différente	Groupes ciblés définis essentiellement par leurs caractéristiques physiques ou fonctionnelles visibles.	Tout individu, défini par plusieurs dimensions.	Tout individu membre de l'organisation, quelles que soient ses caractéristiques et appartenances.
Implications managériales	Révision des processus RH. Risque de renforcer les stigmatisations dans le cadre d'actions ciblées.	Changement culturel. Alignement des objectifs à la stratégie et au contexte de l'entreprise. Risque de renforcer les stéréotypes et le communautarisme.	Promotion de l'apprentissage réciproque. Création d'une culture d'inclusion.

(Haas et Shimada, 2014, p. 17).

## **Section 2 : Les enjeux, les acteurs et les pratiques sous-jacents à une politique menée en matière de gestion de la diversité.**

### **Avant-propos de la section 2 :**

Confrontées aux départs à la retraite de salariés appartenant à la génération du « baby-boom », à l'accroissement du nombre de femmes sur le marché du travail et à l'apparition de clients, de fournisseurs et de profils de candidats nouveaux, des organisations ont été conduites à recruter, intégrer, et fidéliser des profils jusqu'ici ignorés, et ce, dans le but de prospérer (Perretti, 2006). Comme le souligne en effet Bébéar (2004), l'adoption d'une politique « diversité » « [...] *n'est pas affaire de compassion mais plutôt d'intérêts bien compris* » (cité par Garner-Moyer, 2006, p. 27). Sa mise en place nécessite l'intervention d'une kyrielle d'acteurs et tend à une remise en cause progressive des pratiques managériales adoptées par une organisation.

### **2.1. Les enjeux de la gestion de la diversité.**

En adoptant une politique menée en faveur de la gestion de la diversité, une organisation répond aussi bien à des enjeux juridico-économiques qu'à des enjeux socio-économiques.

#### **2.1.1. Les enjeux marketings de la gestion de la diversité.**

Pour lutter contre les discriminations à l'embauche, le Défenseur des droits (qui est l'héritier de la HALDE) a défini de façon rigoureuse les principes de non-discrimination (Garner-Moyer, 2012). Conscientes des risques légaux et des conséquences négatives en matière de réputation qu'une pratique discriminatoire peut causer, des organisations ont été amenées à s'engager à refléter la diversité de la société (Garner-Moyer, 2006, 2012). Toujours est-il que certaines organisations ne respectent pas toujours les obligations dessinées par le législateur. Faute d'un cadre juridique incomplet, des organisations peuvent en effet ne pas donner d'informations relatives au pourcentage de jeunes et de seniors (Robert-Demontrond et Joyeau, 2006) ; En raison des coûts économiques qu'une pratique discriminatoire est susceptible de causer, certaines organisations refusent néanmoins de transgresser les lois en vigueur (Achin et al. 2005 ; Landrieux-Kartochian, 2004 ; Wilson, 2004).

Si certains chercheurs sont partisans d'un cadre juridique répressif « hard law », d'autres considèrent en revanche que la mise en place d'une politique diversité doit être l'objet d'un choix entrepris volontairement par une organisation « soft law » (Cornet, 2014 ; Garner-Moyer, 2006 ; Junter et Senac-Stawinski, 2010). En effet, si une étude anglo-saxonne nous montre que les

entreprises agissant sous l'effet d'un cadre réglementaire stricte seraient plus actives à agir en matière de gestion de la diversité (Perotin et al. 2003), Bébéar (2004) relate en revanche que « *les employeurs sensibilisés à la question de la diversité penchent plutôt pour une gestion volontaire, individuelle de la diversité sans intervention du législateur* » (cité par Garner-Moyer, 2006, p. 34). Ainsi, en prenant l'initiative d'agir d'elles-mêmes en matière de gestion de la diversité, des organisations anticipent des pressions institutionnelles, tout en s'adaptant à elles avec un minimum de perturbation, et ce, afin de faire de la « diversité » une richesse sur le long terme pour l'entreprise (Robert-Demontrond, 2006) ; il reste à noter que certains gestionnaires n'hésitent pas à travestir la nature « contrainte » d'une démarche menée en matière de gestion de la diversité en intention volontariste, ou inversement (Bruna, 2013b).

Comme nous venons de le voir, une entreprise a tout intérêt à respecter les normes et les règles en matière de non-discrimination. Ce faisant, elle jouit en effet d'une « légitimité cognitive » (l'entreprise est reconnue pour être conforme à des modes managériales), tout en renforçant sa « légitimité morale » (l'entreprise suscite la confiance de ses parties-prenantes internes et externes) et sa « légitimité pragmatique » (l'entreprise accroît sa légitimité en renforçant sa performance économique) (Bruna et Chanlat, 2017 ; Bruna et al., 2017).

### **2.1.2. Les enjeux socio-économiques de la gestion de la diversité.**

Convaincues des avantages économiques et commerciaux relatifs à la gestion de la diversité (« Business Case ») (Abdeljalil et Dine, 2005 ; Wright et al. 1994 ; Barth, 2007 ; Redon, 2016), certaines organisations, comme la Société Nationale des Chemins de Fer (SNCF), la Régie Autonome des Transports Parisiens (RATP), et d'autres entreprises encore (Robert-Demontrond et Joyeau, 2006), déploient des actions de communication, comme la création de sites institutionnels et de sites intranets, ou encore, la mise en place de campagnes de publicité, afin d'attirer des personnes porteuses d'attributs spécifiques (comme le sexe et l'origine ethnique, par exemple) ayant un avantage commercial pour elles (Hambrick et al., 1996 ; Subeliani et Tsogas, 2005 ; Barth et Silhouette-Dercourt, 2012). En agissant ainsi, une organisation cherche non seulement à améliorer son image de marque (Landrieux-Kartochian, 2004) et son attractivité auprès de ses clients (Cox, 1991) (les consommateurs souhaitant interagir avec des vendeurs appartenant au même groupe identitaire) (Cox et Smolinski, 1994), mais elle favoriserait également la communication entre ses salariés et ses clients (Osbourne, 2000).

Certains chercheurs, comme Cornet et Warland (2006), Landrieux-Kartochian (2002), et

Doytcheva (2012), restent toutefois critiques à l'égard d'une approche instrumentale de la gestion de la diversité. En effet, ces dernières considèrent qu'en adoptant une conception utilitariste de la « diversité », une organisation reviendrait à restreindre l'accès sur certains postes à des salariés issus de la « diversité ». Certains auteurs, comme Robert-Demontrond et Joyeau (2006), estiment que cette approche de la « diversité » peut aussi engendrer du racisme pour ceux qui prétendent que « [...] *certaines individus* [issus de catégories éthno-culturelle] *sont porteurs de telle ou telle qualité mentale, ou morale, ou comportementale* [...] » et de sexisme « pour ceux qui affirment l'existence d'une créativité des femmes différentes de celle des hommes » (p. 122). Enfin, Thomas et Ely (1996) constatent, quant à eux, qu'en cloisonnant des salariés dans des services spécifiques, les organisations concernées nuisent non seulement à l'enrichissement de ces derniers, mais aussi, au partage de connaissances entre ses salariés.

Comme le soulignent également de nombreuses études, la diversité aurait des effets positifs sur les comportements et les attitudes au travail. En effet, cette dernière est un levier d'attractivité de candidats (Cornet et Warland, 2008 ; Greening et Turban, 2000 ; Wilson, 2004)<sup>73</sup> et de fidélisation des salariés (Andréani et al. 2008 ; Barth, 2007 ; Zannad et al., 2013) ; ceux-là et ceux-ci ayant le sentiment d'être reconnus (Garner-Moyer, 2006 ; Sabeg et Charlotin, 2006). Elle peut aussi être à l'origine d'un bien-être plus élevé (Copeland, 1988), d'une implication au travail plus importante (Tremblay, 1992), d'un travail en équipe plus efficace (Watson et al., 1993), d'une amélioration de l'innovation, de la résolution des problèmes au travail, et de la productivité des salariés (Osbourne, 2000). En favorisant les comportements, l'imagination, l'ouverture aux autres, et la performance des salariés, la gestion de la diversité au travail est également un moyen de favoriser la culture d'entreprise, le développement des échanges culturels, et le climat social (Peretti, 2007). Par ailleurs, la gestion de la diversité culturelle permet une meilleure intégration des salariés et une diminution des coûts, comme ceux liés à l'absentéisme ou au turnover de certains salariés (Guerfel-Henda et Broussillon, 2011) ; l'absence de reconnaissance au travail et de perspective de carrière étant à l'origine d'une démotivation au travail, d'une productivité au travail moins importante, et d'une propension à quitter l'entreprise plus élevée (Robert-Demontrond et Joyeau, 2006). De par leurs actions sociales menées en faveur des jeunes issus des « quartiers » (comme les bourses d'études, le parrainage, le tutorat, etc.), des organisations auraient également renforcé leur ancrage

---

<sup>73</sup>. BELLARD, E., (2005, 01 mars), *La diversité, une pratique à l'affût des RH européennes*, [en ligne], consulté le 01 mars 2020, URL : [hrtoday.ch/fr/article/la-diversite-une-pratique-a-l-affût-des-rh-europeennes](http://hrtoday.ch/fr/article/la-diversite-une-pratique-a-l-affut-des-rh-europeennes)

territorial (IMS-Entreprendre, 2004).

Si, comme nous venons de le montrer, la gestion de la diversité a des effets positifs sur la performance économique d'une organisation, il reste que d'autres études nous montrent l'inverse. En effet, Zannad et al. (2013) considèrent que « *le lien entre performance et politiques de gestion de la diversité relève autant du mythe que de la réalité* » (p. 90). La diversité culturelle peut être en effet à la fois un frein à la coopération et une source de conflits (Joffre et Dameron, 2005) ; quant à elle, une culture d'entreprise uniforme peut positivement influencer la coopération des salariés et négativement les conflits entre ces derniers (Tajfel et Turner, 1986). La diversité peut également causer une forte insatisfaction au travail, une diminution de l'implication au travail, une diminution de la confiance (Alesina et La Ferrara, 2000), une augmentation de la malhonnêteté entre salariés (Glaeser et al., 1999), un taux d'absentéisme plus important (notamment dans les niveaux à faible niveau de qualification de l'organisation), des taux de départs élevés, un sentiment d'injustice à l'égard des politiques d'action et ou de discrimination positive, une performance de groupe moins importante ; la création de sous-groupes étant susceptible de masquer l'apprentissage, et ce, du fait de la diversité des expériences, des idées, et des points de vues, une baisse de l'innovation ; la diversité ralentissant la prise de décision et diminuant la productivité (Zannad et Stone, 2009). Par ailleurs, les campagnes de communication adoptées par des organisations pour attirer des collaborateurs représentatifs de la diversité n'ont pas toujours les effets escomptés (Subeliani et Tsogas, 2005). Enfin, l'adoption par une organisation d'une politique diversité induit également des coûts relatifs à : 1. l'adoption de mesures juridiques (la formation du personnel, la mise en place de campagnes de communication, etc.), 2. La mise en place de mesures d'accompagnement à l'égard des salariés concernés (des moyens matériels, l'aménagement des conditions de travail, le suivi, l'établissement de rapports), 3. Aux « coûts d'opportunité » (les moyens investis au profit d'une politique menée en faveur de la diversité auraient pu être investies en faveur d'autres activités productives), 4. L'absence de changements organisationnels (Garner-Moyer, 2006).

Pour maximiser les effets positifs relatifs à la gestion de la diversité, Lazear (1988) considère que les organisations doivent remplir trois conditions : 1. une diversité des compétences, des qualifications et des connaissances ; 2. une symbiose des connaissances ; 3. et un haut degré de communication entre les membres d'une organisation pour transformer le transfert de connaissances en gains de productivité. Selon Jayne et Dipboye (2004), la réussite d'une gestion de la diversité est conditionnée par : 1. la stratégie adoptée, 2. la culture

organisationnelle mise en place, et 3. l'environnement de l'organisation. En s'appuyant sur certaines études (Brickson, 2000 ; Jayne et Dipboye, 2004 ; Pless et Maak, 2004), Haas et Shimada (2014) considèrent, quant à elles, que la réussite d'une politique menée en matière de la diversité repose sur : « [...] 1) *la prise de conscience des différences* [...], [tout en favorisant] *la compréhension* ; 2) [l'adoption] [d']*une vision claire de la direction à prendre* ; 3) [la construction] [de] *relations d'entre-aide* [afin de] *favoriser l'apprentissage réciproque* » (p. 18-19).

Comme les études empiriques nous le montrent, les bien-fondés économiques supposés d'une politique en matière de gestion de la diversité ne sont pas toujours justifiés. C'est pourquoi, de nombreux gestionnaires considèrent que les arguments économiques avancés par des organisations pour faire de la diversité relèvent plus d'un « discours performatif » que d'une réalité avérée (Garner-Moyer, 2012). Autrement dit, si en adoptant une politique en matière de gestion de la diversité, des organisations souhaitent renforcer leur légitimité, les résultats empiriques nous montrent que certaines n'y parviennent pas toujours ... (Bruna et Chanlat, 2017 ; Bruna et al. 2017).

Les organisations agissent à la fois pour des raisons économiques, sociales, juridiques et éthiques en matière de gestion de la diversité (Cornet et Warland, 2008 ; Dass et Parker, 1999 ; Özbilgin et Tatli, 2011 ; Bruna et Chanlat, 2017). C'est pourquoi, une organisation est jugée d'autant plus légitime qu'elle s'adapte à son environnement et accepte les contraintes qui en découlent (Bruna et Chanlat, 2017). Ce faisant, cette dernière engage une refondation de ses pratiques en matière de GRH, tout en étant amenée à déjouer les résistances internes qui en résultent.

## **2.2. L'adoption d'une « politique diversité » : de l'implication d'une multiplicité d'acteurs à son inscription dans la culture organisationnelle.**

Comme le soulignent à juste titre Jonsen et Özbilgin (2013), l'adoption d'une politique menée en matière de « diversité » résulte de l'influence de facteurs exogènes tels que la conjoncture politique, sociale et économique, le contexte dans lequel la firme évolue (le pays, le secteur, la culture nationale/de métier), et de facteurs endogènes comme la forme organisationnelle (centralisée, déconcentrée, décentralisée), le mode de gouvernance, le style de leadership, le management d'équipes, les mécanismes d'intégration et de régulation sociale, le degré d'information des salariés, la qualité du dialogue social, les moyens financiers et humains disponibles, le niveau de maturité et de légitimité de la démarche diversité pour ses parties-

prenantes (Bruna, 2013b ; Klarsfeld, 2010 ; Tatli et Özbilgin, 2009).

L'ancrage d'une politique « diversité » repose sur différentes phases, aussi bien au sein d'une organisation de grande taille que dans une organisation de taille moyenne.

### **2.2.1. Les différentes phases d'une démarche menée en matière de gestion de la diversité.**

La mise en place d'une politique « diversité » met en scène l'intervention d'une multiplicité d'acteurs (Bruna, 2013b ; Cornet et Warland, 2008 ; El Abboubi et Cornet, 2010). Ces derniers jouent un rôle plus ou moins important en fonction des différentes étapes ponctuant la construction progressive d'une politique « diversité ». Selon Bruna (2016a, 2016b) et Bruna et al. (2017), l'adoption d'une politique « diversité » se réalise en cinq phases : la phase liminaire d'une démarche « diversité », la phase de résistance d'une démarche « diversité », la phase de régulation de la démarche « diversité », la phase de mûrissement de la démarche « diversité », et l'inscription de la « diversité » dans la culture organisationnelle.

#### **2.2.1.1. La phase liminaire d'une démarche « diversité ».**

Une démarche menée en matière de « diversité » met en premier lieu en scène les « parrains » et les « missionnaires ».

Les « parrains » renvoient au dirigeant et au comité de direction. Ces derniers sont chargés de traduire en actes les promesses faites en matière de non-discrimination et d'égalité au travail (Bruna et al., 2017). Le dirigeant d'entreprise concrétise sa démarche en matière de diversité par un acte symbolique (la signature d'une charte éthique, la rédaction d'une charte des valeurs en faveur de la diversité, la conclusion d'un accord d'entreprise, l'adhésion à un club d'entreprises ou à une fondation pro-diversité, ...) et par la nomination d'une équipe chargée de déployer sur le terrain la politique en matière de non-discrimination. Trop souvent distant et peu impliqué dans la démarche diversité, le dirigeant d'entreprise limite néanmoins « le transfert de charisme d'institution » au profit des « missionnaires » (Bruna, 2016a).

Membres de l'« équipe diversité », les « missionnaires » sont chargés par les « parrains » de déployer sur le terrain la politique en matière de non-discrimination et d'égalité des chances (Bruna, 2016a, 2016b ; Bruna et al., 2017). Pour ce faire, ces derniers disposent de ressources humaines, matérielles, techniques et symboliques (Bruna, 2016a). Les missionnaires jouissent ainsi de savoir-faire managériaux qu'ils acquièrent sur le terrain, et d'un ensemble de connaissances techniques qu'ils ont accumulées en suivant des formations spécialisées et en

fréquentant des associations (comme l'Association Française des Managers de la Diversité (AFMD) ou encore l'Association Nationale des Directeurs des Ressources Humaines (ANDRH)) et des institutions (comme l'IMS-Entreprendre pour la Cité ou encore la Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE)) (Bruna, 2016a, 2016b).

Agissant par conviction ou pour ne pas heurter la direction (Bruna, 2016b), les « missionnaires » ont pour mission de mettre en place un ensemble de programmes et de pratiques organisationnelles ayant pour effet une remise en cause des pratiques managériales, (comme le recrutement et la gestion des carrières), une modification des pratiques en matière de communication et de marketing, et une refonte des relations avec les consommateurs, les sous-traitants, les fournisseurs, et les partenaires, etc. (Bruna, 2016a, 2016b ; Bruna et al., 2017).

Si, comme nous venons de le voir, les « missionnaires » accumulent, au cours du déploiement de la démarche diversité, des compétences qui renforcent leur position dans la hiérarchie organisationnelle, il reste que ces derniers se trouvent confrontés à des obstacles qui les empêchent de répondre efficacement aux objectifs qui leur ont été assignés en matière de diversité (Bruna, 2016a).

#### **2.2.1.2. La phase de résistance à la démarche diversité.**

Les « missionnaires » peuvent en effet être confrontés à de nombreuses difficultés pour remplir efficacement les missions qui leur ont été confiées en matière de diversité. En effet, ces derniers manquent souvent non seulement de moyens matériels et humains, mais aussi sont contraints par des impératifs d'ordre économique qui les forcent à mettre quelque peu de côté leurs objectifs sociétaux (Bruna, 2016a, 2016b.). En outre, si les « missionnaires » ont des difficultés à légitimer leurs connaissances (juridiques, techniques, etc.) auprès de collaborateurs apathiques par rapport à une telle démarche, ils sont aussi confrontés à des résistances émanant d'acteurs internes qui tentent, de manière autonome ou concertée, de freiner la démarche menée en matière de diversité. Se sentant lésés par la démarche « diversité », notamment en raison de l'accroissement des ressources organisationnelles et statutaires dont jouissent les « missionnaires », les « pourfendeurs » (regroupant en tête de liste des représentants de directions - la DRH, la Direction de la communication, la Direction de la Stratégie, des directions fonctionnelles ou opérationnelles -, puis, la Direction des Achats, les Directions de la Production, la Dicom aussi bien à l'échelle nationale, régionale, ou locale) s'opposent et boycottent souvent la démarche diversité. Pour ce faire, ces derniers profitent de la main mise partielle des

missionnaires sur la démarche « diversité » (sur les ressources consacrées à la politique, la maîtrise des flux informationnels, ...).

Au cours de cette phase liminaire, la démarche « diversité » suscite également les réticences d'« acteurs modaux » qui regroupent aussi bien des syndicats que des managers opérationnels. Ces derniers craignent en effet non seulement d'accomplir plus de tâches que celles qu'ils accomplissent quotidiennement, mais aussi redoutent d'être les perdants de la démarche « diversité » (Bruna, 2015, 2016a, 2016b ; Bruna et al., 2017). Comme nous venons de le voir, l'adoption d'une démarche « diversité » suscite des réticences et des résistances. Pour tenter d'y remédier, les « missionnaires » vont alors chercher à renforcer leur pouvoir organisationnel et statutaire (Bruna, 2016a).

### **2.2.1.3. La phase de régulation de la démarche diversité.**

Afin de fluidifier l'adoption d'une démarche « diversité », les « missionnaires » commencent tout d'abord par constituer un réseau de référents « diversité » composé d'acteurs divers et variés tels que des correspondants régionaux et sectoriels appartenant à l'encadrement supérieur, chargés d'accompagner la mise en œuvre de la démarche sur le territoire, en constituant, et en mobilisant un certain nombre d'acteurs, comme des directeurs de filiales et d'antennes régionales, des DRH/RRH de territoires, les directions (sectorielles et ou territoriales), des ambassadeurs volontaires, des syndicats, etc. (Bruna, 2016a, 2016b).

Sous l'impulsion du responsable « diversité », un réseau de « référents fonctionnels », composés de « missionnaires » et de « référents », va ensuite se structurer afin d'inscrire durablement la démarche « diversité » (Bruna, 2016a, 2016h). Pour ce faire, « missionnaires » et « référents » de tous les secteurs et métiers (RH, achats, vente, finances, marketing, audit, etc.) vont nouer des liens étroits (via des échanges de coups-de-main, de conseils, et de bonnes pratiques) afin de favoriser le partage de connaissances, de dispositifs et de plannings, et d'accroître l'efficacité des solutions initiées en matière de « diversité », d'homogénéiser et de légitimer des procédés, et d'uniformiser des pratiques expérimentées sur le terrain. Ces « référents fonctionnels » vont aussi s'appuyer sur des DRH/RRH, des directions (sectorielles et ou territoriales), des ambassadeurs volontaires, des associations pro-diversité, des pouvoirs publics, des associations et des réseaux de salariés.

Si, comme nous venons de le voir, la phase régulatrice permet de lever les freins à l'inscription d'une démarche « diversité », sa maturation dépendra de la réflexivité du corps

managérial vis-à-vis de ses pratiques RH.

#### **2.2.1.4. La phase de maturation de la démarche diversité.**

Afin d'ancrer la démarche diversité dans les us et coutumes de l'entreprise, le corps managérial doit tout d'abord faire preuve de distanciation à l'égard de ses pratiques managériales (Bruna, 2016a). Pour ce faire, il doit favoriser l'instauration du dialogue social (Cornet, 2014) et professionnel (Bruna, 2014), la création d'associations pro-diversité (défendant les intérêts de personnes particulièrement victimes de discriminations : les jeunes issus des « quartiers », les handicapés, les personnes issues de l'immigration, les seniors, etc.), de communautés de pratique ou encore d'un réseau de « contributeurs techniques et ou volontaires » (Bruna, 2016a). Si les contributeurs techniques ont pour mission de veiller à la mise en place de la politique « diversité » au niveau local (Bruna, 2015, 2016a, 2016b), les « ambassadeurs volontaires », dont la majorité appartient à l'encadrement, beaucoup à la RH, et certains à un mouvement syndical, sont, quant à eux, personnellement et activement engagés dans le domaine de la diversité (Bruna, 2016a, 2016b ; Bruna et al., 2017). Tout en remplissant une fonction d'intérêt social, les adhérents volontaires cherchent à susciter une reconnaissance organisationnelle, à développer leur carrière et leur capital social, mais aussi, à redonner de l'intérêt à leur activité (Bruna, 2016a, 2016b). Ayant pour certains eu l'opportunité d'accéder au dispositif d'égalité des chances, ces « contributeurs volontaires » veulent « donner à leur tour » (Bruna, 2015 ; Bruna, 2016b).

En s'appuyant sur les promoteurs et les réseaux de relais locaux « diversité » (animés par le/les « référent(s) »), les ambassadeurs volontaires participent à la construction, à la crédibilisation auprès des managers intermédiaires et de proximité (Bruna, 2016b), et à l'accompagnement de la démarche « diversité ». Ce réseau est en effet un moyen pour ses différents membres de dialoguer, de déconstruire leurs préjugés, et de mettre en exergue leurs difficultés afin de les résoudre ensemble (Bruna, 2016a). Tout en prenant en considération le contexte et la conjoncture, ces réseaux « pro-diversité » cherchent à transformer en pratiques concrètes et durables les différents programmes nationaux (forums pour l'emploi, par exemple), et à déployer les dispositifs initiés par le siège (formation et sensibilisation à la diversité, par exemple) (Bruna, 2016a, 2016b, Bruna et al., 2017).

L'instauration de commissions adéquates permet également aux syndicats de suivre la démarche diversité (Bruna, 2016a, 2016b ; Bruna et al., 2017). Ces derniers jouent un rôle

essentiel dans la légitimation d'une démarche « diversité » auprès des salariés. En légitimant la démarche « diversité », les syndicats incitent les salariés au respect des règles de non-discrimination et d'égalité des chances, tout en y veillant. Ce faisant, les syndicats participent également à la légitimation de l'organisation auprès de ses parties-prenantes.

Comme nous venons de le voir, le mûrissement d'une démarche « diversité » nécessite non seulement une distanciation critique des cadres dirigeants à l'égard de leurs pratiques, mais aussi, l'implication de tous les membres d'une organisation : de la direction au management (intermédiaire et de proximité), du management (intermédiaire et de proximité) aux syndicats, et des syndicats aux salariés.

#### **2.2.1.5. L'inscription de la « diversité » dans la culture organisationnelle.**

La réussite durable d'une démarche « diversité » dépend également à la fois de son inscription durable dans la stratégie d'une organisation, mais aussi, d'une remise en cause des croyances des différents membres qui composent cette organisation (Bruna, 2016a). Autrement dit, les organisations s'affichant comme soucieuses de la diversité ne devront pas seulement se contenter de répondre aux pressions institutionnelles du moment, mais elles se devront aussi de veiller au respect quotidien des règles en matière de non-discrimination et d'égalité des chances (à tous les niveaux de l'entreprise) dans le recrutement, la formation, et l'évolution de carrières de tout individu (Agocs et Burr, 1996 ; Cornet et Warland, 2008 ; Tatli et Ozbilgin, 2009), et ce, tout en favorisant la collaboration d'équipes diversifiées (via l'incitation à l'échange d'informations et l'instauration d'une culture d'entre-aide) (Bruna, 2016a, Bruna et al., 2017).

Pour apprécier l'efficacité d'une démarche diversité, Bruna et al. (2017) recommandent l'utilisation d'enquêtes qualitatives (comme l'entretien, l'observation participante, les focus groupe, les audits sociaux) et d'enquêtes quantitatives (comme les questionnaires et les « testings »), tout en prenant le soin de mettre en perspective les discours prononcés par chaque membre d'une organisation (Huczynski et Buchanan, 2007 ; Scandura, 2016 ; Vecchio, 2006). Comme le soulignent en effet à juste titre Rivault et Bruna (2015), les divergences de perception entre les cadres dirigeants, l'encadrement intermédiaire, et les managers opérationnels rendent l'évaluation d'une politique diversité délicate. Si l'effectivité d'une démarche diversité s'apprécie principalement au regard des pratiques managériales d'une organisation, il reste que celle-ci s'évalue également à travers la « parole publique de l'entreprise » (comme le discours des dirigeants, la communication institutionnelle, les publications officielles sur internet, le bilan et

le rapport, les règlements internes et les chartes, la production publicitaire ...), et la « parole semi-publique » (les données informatisées – sites Internet, newsletter, ... - les journaux internes, les procédures, ...) (Bruna et al., 2017).

Si, comme nous avons pu le voir, le mûrissement d'une démarche diversité repose sur une distanciation critique des membres d'une organisation à l'égard de leurs pratiques RH, son inscription dans la culture organisationnelle s'évalue, quant à elle, à la lumière de son application durable dans le temps et dans l'espace ; autrement dit, au regard des changements apportés sur le long terme aux pratiques managériales par l'organisation qui en est l'instigatrice.

En résumé, l'effectivité d'une démarche menée en matière de « diversité » repose sur l'engagement de la direction (via la signature d'une charte, d'un accord d'entreprise, ...), l'implication de tous les membres d'une organisation (de l'encadrement intermédiaire aux managers de proximité, du corps managérial aux partenaires sociaux, des syndicats aux salariés), une réflexivité critique des cadres dirigeants à l'égard des pratiques managériales adoptées par leur organisation (via le dialogue social, la réalisation d'audits et d'auto-évaluation), et l'inscription tant dans le temps que dans l'espace de cette démarche.

Comme nous l'avons déjà dit, notre étude empirique a notamment porté sur des entreprises de taille moyenne. C'est pourquoi, nous allons maintenant dresser à partir de quelques rares études existantes ce que l'on sait du management de la diversité dans ces structures.

### **2.2.2. L'adoption d'une démarche diversité dans une entreprise de taille moyenne.**

Jusqu'à présent, peu de chercheurs se sont intéressés au management de la diversité dans les entreprises de taille moyenne (Barth et Falcoz, 2007 ; Peretti, 2006 ; Sabeg et Charlotin, 2006). Pourtant des institutions publiques n'hésitent pas à sensibiliser et à inciter les PME à être actrices de la diversité en entreprise (Naschberger et Guerfel-Henda, 2013). Par exemple, le Centre Des Jeunes Dirigeants D'entreprise (CJD) joue un rôle actif pour former et sensibiliser des dirigeants de PME en la matière

Il reste que du fait de leur taille, de nombreuses PME ne souhaitent pas s'engager dans une démarche « diversité ». En effet, de nombreux dirigeants à la tête de ces organisations arguent qu'une telle démarche exige un investissement conséquent tant en matière de temps que sur le plan économique. En outre, si certains dirigeants de PME ne connaissent pas toujours les lois ainsi que les enjeux relatifs à la gestion de la diversité (Naschberger, 2008), les PME sont

également moins rapides à communiquer en la matière (Cocuelle, 2007).

Quelques rares études nous montrent toutefois que certaines PME prennent l'initiative de s'engager d'elles-mêmes en matière de diversité. Très souvent, la personnalité du dirigeant d'entreprise joue un rôle important dans l'adoption d'une telle démarche (Berger-Douce, 2009 ; Naschberger et Guerfel-Henda, 2013 ; Igalens et al., 2011). Il reste qu'une PME engagée en matière de « diversité » a des intérêts économiques et sociaux bien compris. Pour diversifier leurs effectifs, les PME ont recours, elles aussi, aux dispositifs que les grandes structures utilisent traditionnellement, à savoir, le CV anonyme et à la méthode des habiletés (Nashberger et Guerfel-Henda, 2013).

Si, comme nous avons pu le voir dans le chapitre précédant, les dirigeants ont plus de facilités à imposer une démarche socialement responsable dans une PME, il reste que ces derniers sont eux-aussi confrontés aux résistances de certains managers et de certains salariés (Naschberger, 2008). À l'instar des grandes entreprises, les dirigeants de PME doivent alors veiller à sensibiliser et à former l'encadrement et leur personnel à ce sujet (Guerfel-Henda et Naschberger, 2010 ; Nashberger et Guerfel-Henda, 2013).

Si dans les PME, la personnalité du dirigeant d'entreprise joue souvent un rôle important dans l'adoption d'une démarche « diversité », il demeure qu'à l'instar des grandes entreprises, les PME s'engagent elles-aussi en la matière pour des raisons d'ordre juridique, économique et sociale. Évoluant dans des structures présentant une petite taille et un nombre d'échelons hiérarchiques moins importants, les dirigeants de PME paraissent avoir plus de facilité à imposer leur démarche sociétale, mais il reste qu'à l'image des grandes entreprises, ces derniers sont eux aussi parfois confrontés à des résistances émanant de certains acteurs de leur entreprise.

Dans tout type d'organisation, la mise en place d'une politique « diversité » se veut, comme nous venons de le rappeler, transformatrice des pratiques managériales. Quelles formes de GRH découlent alors de la mise en place d'une telle politique ?

### **2.3. L'influence d'une politique « diversité » sur la GRH d'une organisation.**

La gestion de la diversité sous-tend un changement progressif des attitudes et des comportements professionnels (Agocs et Burr, 1996), les salariés devant cesser à terme d'avoir toute forme de stéréotype et/ou de pratique discriminatoire en milieu de travail (Scott, 1993) ; selon Cornet et Warland (2006), la lutte contre les discriminations doit s'opérer à trois niveaux :

1. Lors du recrutement, a) en proscrivant les caractéristiques restrictives formulées explicitement dans une offre d'emploi - par rapport à l'âge, au genre, à l'origine, à la couleur de peau, à des signes distinctifs, au handicap, à la filière scolaire, ou encore au passé professionnel d'un salarié -, ou à un intermédiaire du recrutement ; b) en excluant des critères de recrutement inutiles à l'exercice d'un poste à pourvoir ; la langue pour occuper un poste de manœuvre, par exemple ; c) en n'imposant pas l'envoi d'un CV comportant des éléments ou des informations susceptibles de susciter d'éventuelles pratiques discriminatoires, comme la photo, le patronyme, l'âge, la situation familiale, le lieu de naissance, le handicap éventuel, l'état de santé, etc. ; d) en rejetant toute forme de hiérarchisation des postes basée sur des critères discriminants ; e) en diversifiant les canaux de recrutement (associations, universités, etc.) ; et f) en excluant des tests psychométriques et des épreuves de sélection pouvant induire des biais « normatifs » ;

2. Dans les relations humaines au travail, en évitant et en réagissant face à tout comportement (favoritisme, harcèlement, etc.) et propos discriminatoire (sexisme, racisme, etc.), et en n'excluant aucun salarié des flux de relations (comme avec les clients ou encore les fournisseurs) et d'informations et des réseaux informels ;

3. Lors d'une carrière, en favorisant la possibilité d'aménagement du poste de travail (comme lorsqu'une femme revient d'un congés maternité), ou encore en ne jugeant pas un individu sur ses caractéristiques extra-professionnelles, comme l'âge, le sexe, l'origine ethnique, le handicap, etc.

Certaines pratiques managériales sont conformes à la loi et concernent tout salarié (dites universelles ou « identity-blind »), tandis que d'autres visent à avantager les minorités visibles et ne s'appliquent qu'à certains salariés (appelées catégorielles ou « identity-conscious ») (Konrad et Linnehan, 1995) (Cf. Tableau N°18).

**Tableau N°18** : La distinction entre les pratiques universelles et les pratiques catégorielles selon Konrad et Linnehan (1995).

<b>Pratiques universelles :</b>	<b>Pratiques catégorielles :</b>
<p>Politique officielle d'égalité des chances et de lutte contre le harcèlement ;</p> <p>Recrutement effectué selon des règles non discriminantes ;</p> <p>Mentoring et formation des cadres à l'évaluation ;</p> <p>Programmes de hauts potentiels ;</p> <p>Flexibilité des horaires et temps partiels pour le management.</p> <p>Aides diverses pour tous (congé parental, congés divers, garde d'enfants).</p>	<p>Politique officielle et service en charge de l'égalité des chances.</p> <p>Recrutement ciblé vers des groupes minoritaires ;</p> <p>Séminaires sur l'encadrement d'une main-d'œuvre diverse / multiculturelle ;</p> <p>Programmes de mentoring et de formations spécifiques destinés aux groupes dits minoritaires, encouragement de réseaux propres à ces groupes ;</p> <p>Identification de personnes à potentiel au sein des groupes dits minoritaires et suivi de l'accès de ces personnes aux postes d'encadrement ;</p> <p>Suivi du turnover des groupes minoritaires.</p>

(Konrad et Linnehan, 1995, in Labulle, 2013, p. 165).

Les pratiques managériales de type « catégorielle » ont suscité les critiques d'un certain nombre de chercheurs, dont celles de Bender et Pigeyre (2003) ayant considéré qu'elles s'opposaient au modèle méritocratique français, et qu'elles pouvaient par ailleurs susciter un rejet de la part des groupes dits minoritaires et un sentiment d'injustice chez les groupes dits dominants ; ou encore celles de Ghiulamila et Levet (2007) ayant estimé que ces pratiques posaient la problématique du choix des modes de construction des catégories (l'âge, le sexe, la couleur de peau, etc.), et de l'enfermement des individus en leur sein. Les formations, dédiées à l'encadrement d'une main-d'œuvre diverse, posant la question des effets aléatoires qu'elles suscitent (Chavez et Wesinger, 2008 ; Kalev et al., 2006), Kochan et al. (2003) ainsi que Kalev et al. (2006) ont ainsi suggéré, en plus de leur mise en place, l'adoption de pratiques managériales

spécifiques, ainsi que le renforcement de l'autorité et des compétences des managers dans ce domaine.

De nombreux chercheurs ont, quant à eux, prôné une gestion de la diversité où l'organisation répond aux besoins de chaque salarié (Bender, 2004 ; CSR Europe, 2002 ; Jenner, 1994) ; les salariés, ayant des caractéristiques individuelles différentes et évoluant dans des contextes organisationnels distincts, manifestent ainsi des attentes et des motivations différentes (Colle et Peretti, 2006) en matière de formation, d'information, de rémunération, de conciliation vie privée-vie professionnelle, etc. (Beaupré et al. 2008) ; les pratiques de GRH universelles et catégorielles ne doivent donc pas s'opposer, mais se conjuguer (Bender, 2004 ; Bender et Pigeyre, 2004 ; Thévenet, 2007). En effet, les pratiques de discrimination positive ont pour objectif de réduire les effets de l'exclusion, tandis que le management de la diversité tend, quant à lui, à favoriser l'inclusion (Jonsen et al. 2011) ; par exemple, des chercheurs, comme Landrieux-Kartochian (2002) et Burke et Nelson (2002), ont montré que des entreprises favorisaient le recrutement et l'évolution de carrière des femmes sur des postes de direction (comme les mesures catégorielles de développement professionnel), tout en leur permettant de concilier leur vie privée et leur vie professionnelle (comme les mesures de flexibilité et de non-discrimination).

## **Conclusion de la section 2 :**

Si l'on s'en tient aux discours qu'elles tiennent, nous avons vu que les organisations sont adeptes d'une démarche « diversité » parce qu'elles cherchent à répondre avant tout au triptyque suivant : l'obtention d'avantages économiques, le respect de la loi et la recherche du bien-être social, et l'adhésion à des normes sociales. C'est ainsi qu'en faisant de la diversité, ces dernières sont à la recherche d'une légitimité économique, d'une légitimité morale et d'une légitimité cognitive (Bruna et Chanlat, 2017 ; Bruna et al., 2017). Il reste qu'une démarche « diversité » ne peut être irréductible à une « mode » managériale (Bruna, 2016a). Comme nous l'avons en effet également vu, les organisations à l'initiative d'une politique « diversité » ne pourront guère se contenter de répondre aux attentes institutionnelles du moment, mais elles devront au contraire agir à long terme à une refonte de leurs pratiques managériales. Pour ce faire, les différents membres de leur corps managérial constituant ces organisations devront non seulement faire preuve d'une distanciation critique et permanente à l'égard de leurs pratiques RH en matière de recrutement et d'intégration professionnelle, mais devront aussi s'efforcer de susciter, à tous les

niveaux de la pyramide organisationnelle, l'adhésion progressive de leurs collaborateurs. C'est ainsi que ces organisations parviendront à uniformiser, pas à pas, les pratiques managériales adoptées par leurs différents membres dans le sens d'une culture « diversité ».

## **Conclusion du chapitre 2 :**

Apparu à la suite des critiques adressées aux politiques menées en matière de discrimination positive à la fin des années soixante aux États-Unis, et sous l'influence des pouvoirs publics et de certaines institutions militantes au début des années deux mille en France, le concept de « diversité » a suscité l'intérêt de nombreux gestionnaires, tout en étant peut-être aujourd'hui en retrait (Chanlat, 2018). Or, comme le soulignent à juste titre Chanlat et al. (2013), « *l'engouement pour un mot est toujours en lien avec des questions qu'une société se pose à un moment donné de son histoire* » (p. 5). En effet, si la signification du concept de « diversité » ne fait toujours pas l'objet d'un consensus au sein de la communauté des gestionnaires, les bien-fondés économiques résultant du management d'équipes diversifiées non plus. Aux yeux de nombreux chercheurs en sciences de gestion, le fameux « business case » de la diversité avancé par de nombreuses organisations relève ainsi plus d'un discours incantatoire que d'une réalité avérée. Toute la question réside alors aujourd'hui de savoir comment peut-on favoriser la performance économique d'une organisation tout en diversifiant ses effectifs. Si cette question mérite à l'avenir d'être creusée par les gestionnaires, il reste que ce n'est pas ce que nous avons essayé de faire dans le cadre de notre recherche doctorale. En effet, en nous appuyant notamment sur les pratiques managériales adoptées par trois PME engagées depuis de nombreuses années dans l'inclusion des personnes issues des territoires en difficulté, nous avons essayé de déterminer les leviers et les freins à ce processus.

La littérature existante nous montre que la « diversité » renvoie à un ensemble hétérogène d'individus ayant une identité propre ; or, comme Harrison et Klein (2007) l'ont souligné, la diversité, l'âge, le sexe, l'origine ethnique, le handicap, l'orientation sexuelle, l'origine sociale, l'origine géographique ..., est présente dans chacune de ses composantes. En effet, notre recherche, qui s'est intéressée à une catégorie de salariés, montre qu'ils ont des attentes communes ou différentes.

Comme le concept de gestion de la diversité ne fait pas l'objet d'un consensus dans la communauté des gestionnaires, nous voulons donc en proposer ici une définition synthétique, basée sur notre approche de la RSE et certaines conceptions existantes du concept ;

la gestion de la diversité vise à lutter contre toute forme de discrimination, à promouvoir l'égalité des chances, et à favoriser l'inclusion. Dans un tel cadre, l'organisation adopte des actions de communication visant à conduire ses différents membres à ne pas percevoir les différences comme une menace ; elle construit une culture de soutien et un environnement de travail équitable ; elle prend en compte, dans la mesure du possible, les attentes spécifiques de chaque salarié.

Une telle démarche est dépendante ou indépendante <sup>74</sup> de l'activité commerciale de l'entreprise, contrainte ou délibérée, partenariale, transparente, permanente et adaptée aux contraintes économiques d'une organisation.

Pour rappel, le phénomène étudié a été analysé en s'intéressant au recrutement et à l'intégration. Si notre cadre théorique, conciliant entre autres le paradigme ternaire de la légitimité de Suchman (1995) et son approche de la légitimation (1995), celle d'Oliver (1991) et celle de Zimmermann et Zeitz (2002), nous a permis d'analyser la première phase de ce processus, nous avons par ailleurs jugé nécessaire de mobiliser la littérature portant sur le management de la diversité ; certains de ses éléments théoriques nous seront en effet précieux pour la discussion des résultats.

Comme nous venons de le voir, l'organisation à l'initiative d'une démarche « diversité », est tenue de répondre aux attentes et aux besoins spécifiques de chaque salarié, sans pour autant accepter tous ses particularismes (Chanlat et al., 2013). Partant de ce constat, nous avons alors analysé le processus d'intégration des salariés, en tentant d'identifier leurs attentes et leurs besoins ainsi que celles de l'organisation à l'égard de ces derniers. Or, la littérature portant sur le management de la diversité n'offrant, nous semble-t-il, ni de modèle théorique adéquat pour nous permettre d'appréhender un tel phénomène, ni assez d'éléments pour analyser intégralement et finement nos données s'apparentant à celui-ci, nous avons donc puisé d'autres éléments théoriques dans certains courants de la socialisation en sciences sociales et en gestion pour ce faire.

---

<sup>74</sup>. Celles liées à l'inclusion professionnelle des salariés issus desdits territoires.

## **Chapitre 3 : De la socialisation à la socialisation organisationnelle : un rappel synthétique.**

### **Introduction au chapitre 3 :**

Issu du latin *integrare* (action de faire entrer une partie dans le tout) (Grawitz, 1999), le mot intégration nous vient à l'origine du langage mathématique ; ce n'est qu'à partir du XIX<sup>ème</sup> siècle que celui-ci deviendra en effet un objet d'analyse sociologique (Grange, 2008) : « *la question de l'intégration [naissant] de la préoccupation des premiers sociologues qui, face à la modernisation industrielle, s'inquiètent des conditions de maintien des solidarités sociales* » (Bovais, 2012, p. 13). Considéré comme un des fondateurs de la sociologie moderne (Mucchielli, 2000), E. Durkheim est le premier à mettre au centre de son analyse le concept d'intégration. Ce dernier le définit comme « *les processus par lesquels un groupe social, national, familial, etc., s'approprie les individus pour assurer sa propre cohésion* » (cité par Wiewiorka, 2008, p. 224).

Suite aux réflexions menées par Durkheim, il faudra attendre les travaux menés par Landecker (1951) pour voir ensuite le concept d'intégration « [...] [devenir] *moins monolithique et fondamentalement pluriel* » (*Ibid.* p. 16) : cet auteur (1951) distinguant en effet quatre formes d'intégration : 1) l'intégration culturelle qui renvoie à l'intégration d'individus aux normes et aux valeurs d'une organisation (Holzner, 1967) ; 2) l'intégration normative qui se réfère à l'adhésion de personnes aux comportements consensuels propres à un groupe (Feldman, 1968) ; 3) l'intégration relationnelle (interpersonnelle selon Landecker ou communicationnelle selon Feldman) qui est fondée sur les rapports que les membres d'un groupe entretiennent entre eux ; le degré d'intégration relationnelle dépendant de la fréquence et du nombre de contacts que des individus ont, de la réciprocité des relations qui unissent les membres d'un groupe, et de l'ouverture d'un groupe au débat d'idées. Ainsi, plus la fréquence relationnelle entre les membres d'un groupe est importante, plus ces derniers sont intégrés en son sein (Lawrence et Lorch, 1967 ; Feldman, 1968) ; 4) l'intégration fonctionnelle (Landecker, 1951, Feldman, 1968) (ou opérationnelle) (Holzner, 1967) qui repose sur la satisfaction des besoins (économiques et informationnels) que des individus manifestent.

Selon Bovais (2012), ces différentes formes d'intégration peuvent s'appliquer « *sans distinction à l'intégration sociale et à l'intégration systémique* » (p. 20) : 1) l'intégration sociale est conditionnée par l'acquisition d'une culture commune (Dubet et Martucelli, 1996) ; 2) l'intégration systémique découle, quant à elle, de l'obtention de ressources statutaires ; elle reconnaît néanmoins que « *les problématiques très populaires depuis quelques années d'intégration des minorités relèvent de l'intégration sociale, tandis que les questions stratégiques ou organisationnelles tirent ces disciplines plutôt vers l'intégration systémique* » (p. 19).

Depuis les années 1990, de nouveaux cadres théoriques permettent d'affiner la compréhension de ce concept (Azzam, 2005 ; Berry, 1997 ; Rhein, 2002 ; Schnapper, 2007 ; Schnapper, 2008 ; Wieworka, 2008). Le modèle d'acculturation de Berry (1997) permet de le distinguer des termes suivants : l'assimilation, la séparation et la marginalisation. En effet alors que l'intégration renvoie selon lui à l'idée que, tout en maintenant sa culture et son identité d'origine, l'individu souhaite établir des contacts avec la société d'accueil, l'assimilation renvoie à l'idée que l'individu abandonne son identité et sa culture d'origine pour établir des relations avec la société d'accueil ; la séparation, à l'idée que l'individu évite d'interagir et ou de nouer des relations avec la société d'accueil ; et la marginalisation, à l'idée qu'en raison de la politique adoptée par la société d'accueil, l'individu perd son identité culturelle et le droit de participer au fonctionnement des institutions et à la vie sociale. Manço (1999) propose, quant à lui, de définir l'intégration à partir d'une dimension sociale qui renvoie à « [...] *une capacité de participation à la négociation du degré de diversité et d'unité des groupes composant la société* » (cité par Azzam, 2005, p. 133) ; et d'une dimension psychologique qui se réfère au processus d'individuation à l'œuvre à l'intérieur de groupes, au sein desquels les individus jouissent de compétences, de positions et de stratégies très diversifiées (Manço, 1999). En croisant ces deux dimensions, Manço (1999) définit alors l'intégration comme « *le projet d'individuation et la tendance au conformisme à un héritage collectif et la participation à la négociation sur le degré de différenciation et de conformisme des groupes sociaux par rapport à un cadre global* » (cité par Azzam, 2005, p. 134).

Dans le champ des sciences de gestion, le concept d'intégration renvoie à des réalités différentes en fonction des phénomènes organisationnels étudiés suivants : 1) l'intégration d'organisations en contexte de fusions-acquisition (Shrivastava, 1986) ou dans une structure hybride (Bovais, 2012, 2014) ; 2) l'intégration de dispositifs de gestion (El Orf, 2012 ; Millet, 2008) ; 3) l'intégration de salariés (Lacaze, 2001). Pour notre part, nous nous intéresserons à

l'intégration d'individus en contexte organisationnel. Selon Peretti (1994), l'intégration renvoie à un « *ensemble de pratiques organisationnelles mises en œuvre après la phase de recrutement* » (Peretti, 1994, cité par Lacaze, 2001, p. 39) ; or selon Lacaze (2001), « [...] *penser l'intégration des salariés comme un ensemble de pratiques organisationnelles en limite considérablement la compréhension* » (p. 39) ; en revanche, certaines approches de la socialisation organisationnelle appréhendent l'intégration comme un processus, au cours duquel le salarié et l'organisation jouent un rôle ; c'est pourquoi, après avoir exposé certains modèles théoriques portant sur la socialisation et la socialisation professionnelle, lesquels nous seront en effet utiles pour mettre en lumière certaines de nos données, nous dresserons un état des lieux de la socialisation organisationnelle.

## **Section 1 : De la socialisation à la socialisation professionnelle.**

### **Avant-propos de la section 1 :**

À partir de leurs observations, menées au XIX<sup>ème</sup> siècle et au XX<sup>ème</sup> siècle, des sociologues ont cherché à mieux comprendre les faits sociaux ; ce faisant, ces derniers ont élaboré et proposé leur conception de la socialisation ; ayant observé, au milieu du XX<sup>ème</sup> siècle, que la socialisation d'un individu n'était pas seulement façonnée par des instances primaires de socialisation, telles que la famille ou encore l'école, mais aussi, par des instances secondaires de socialisation, comme les associations, les églises, les entreprises, etc., des sociologues ont mis en lumière le phénomène de socialisation professionnelle.

### **1.1. Les principales conceptions de la socialisation.**

Trois approches de la socialisation se sont ainsi distinguées et affrontées au cours du XIX<sup>ème</sup> siècle et du XX<sup>ème</sup> siècle : l'approche holiste, l'approche individualiste et l'approche interactionniste ; cherchant à dépasser les antagonismes opposant ces deux premières approches, Dubet et Martucelli (1996) ont proposé leur propre approche de la socialisation.

#### **1.1.1. La conception holiste de la socialisation.**

Les partisans d'une approche holiste de la socialisation considèrent que la personnalité d'un individu est façonnée par la société. Si la conception holiste de la socialisation est souvent associée à E. Durkheim et à P. Bourdieu, des anthropologues appartenant au courant culturaliste, ainsi que des sociologues issus du courant fonctionnaliste ont eux-aussi théorisé la socialisation

sous cet angle. Pour Durkheim (1893), un individu intègre un collectif que lorsqu'il a acquis les valeurs et les normes propres à celui-ci. Durkheim considère que l'intégration diffère selon deux types de société : une société traditionnelle est caractérisée par une solidarité de type mécanique, une société industrielle est définie par une solidarité de type organique. La solidarité mécanique repose sur l'intégration communautaire <sup>75</sup>. Dans cette société, les modes de transmission sont culturelles : les individus étant ainsi semblables et partageant une « conscience commune » ; la solidarité organique repose, quant à elle, sur une forte division du travail. Dans cette société, les individus deviennent plus autonomes, mais restent dépendants les uns des autres par des rapports d'échange et de contreparties. Si le travail est considéré par Durkheim (1893) comme l'instance la plus importante de la socialisation d'un individu, d'autres institutions, comme la famille ou encore l'école, jouent elles-aussi selon lui un rôle important dans la socialisation d'un enfant. Durkheim (1893) accorde également une attention toute particulière à l'École, cette dernière, étant chargée selon lui d'inculquer les règles de société aux jeunes, joue en effet un rôle fondamental sur la cohésion sociale <sup>76</sup>. Selon lui, la socialisation repose sur deux mécanismes élémentaires qui ont chacune une fonction spécifique, à savoir l'intégration et la régulation. Pour Durkheim (1897), l'intégration renvoie à un processus au cours duquel les individus sont amenés à vivre ensemble. Si en coexistant ensemble, les individus ne sont pas libres de faire ce qu'ils veulent, ils profitent néanmoins des bienfaits qu'il y a à vivre en société, comme le fait d'échanger des idées ou encore de se soutenir en cas de difficultés (Dubar, 2000 ; Durkheim, 1897) ; la régulation renvoie, quant à elle, à un pouvoir régulant les activités humaines. Grâce à sa fonction régulatrice, la société tente de maintenir l'harmonie relationnelle (Dubar, 2000). Les dangers relatifs à des déficiences du processus de socialisation peuvent résulter, selon lui, d'un excès de régulation sociale et d'un excès d'intégration sociale, ou encore d'un défaut de régulation sociale et d'un défaut d'intégration sociale (Cf. Tableau N°19).

---

<sup>75</sup>. MONDAL, P., *Theories of Socialisation – Explained !*, Your article library The next generation library, [en ligne], consulté le 1 décembre 2015, URL : <http://www.yourarticlelibrary.com/sociology/4-theories-of-socialisation-explained/35088/>.

<sup>76</sup>. (*Ibid.*).

**Tableau N°19** : Les dangers relatifs aux déficiences du processus de socialisation.

<i>Formes du processus de socialisation</i>	<i>Déficiences du processus de socialisation</i>	
	Excès	Défaut
Régulation sociale	Fatalisme	Anomie
Intégration sociale	Altruisme	Egoïsme

(Cf. Durkheim, 1897, in Lacaze, 2001, p. 53).

Ces différentes déficiences peuvent se traduire également par différentes formes de suicide. Durkheim (1897) considère ainsi que le suicide n'est pas la conséquence de facteurs individuels (comme la folie, la maladie, l'alcoolisme, la race, l'hérédité, etc.), mais résulte de facteurs extérieurs. En d'autres termes, le suicide n'est pas un fait individuel mais un fait social. En s'intéressant aux sociétés dites primitives, les anthropologues culturalistes en sont arrivés au même constat.

Les auteurs culturalistes appartiennent à l'école *Culture et personnalité*. À l'instar de Durkheim, les auteurs culturalistes, comme Mead, Linton, Benedict ou encore la psychanalyste Kardiner, considèrent que la société façonne la personnalité des individus (Bonnet et Pourchez, 2007). En comparant la société Samoan à la société américaine, Mead (1928) a en effet montré que contrairement aux Samoans, les Américains sont prêts à souffrir pour défendre leurs convictions. Elle souligne également que la sexualité est un sujet tabou dans la société américaine alors qu'elle ne l'est pas dans la société samoane : les adolescents samoans étant ainsi plus heureux que les adolescents américains. Dans une autre étude, Mead (1935) nous montre que les traits de personnalité de l'homme et de la femme diffèrent d'une société à une autre ; elle a en effet montré que les hommes et les femmes arapeshs se montraient doux et tous deux coopératifs, alors que les hommes et les femmes mundugumor se montraient, quant à eux, agressifs. Pourtant, dans les sociétés dites modernes, la douceur est un trait caractéristique de la femme, alors que l'agressivité est un attribut davantage associé à l'homme. En s'intéressant à la société Tchambuli, Mead (1935) a également montré qu'à la différence des femmes et des hommes vivant dans les sociétés occidentales, les chambuliennes sont indépendantes de leurs hommes, alors que les chambuliens sont, quant à eux, dépendants de leurs femmes.

Dans la lignée des travaux publiés par Mead, Benedict (1935) a montré que les traits de personnalité des individus diffèrent d'une culture à l'autre : alors que dans des cultures qualifiées

par Benedict (1935) d'« apollinienne » (les Pueblos du Nouveau Mexique), le respect et la sobriété sont des attributs valorisés, l'affirmation de soi et l'agressivité sont mises en valeur dans les sociétés qualifiées par Benedict (1935) de « dionysiaques » (les Dobus de Nouvelle-Guinée et les Kwakiutis du Nord-Ouest de l'Amérique). Dans leurs travaux respectifs, Linton (1936) et Benedict (1938) ont montré que les transitions de rôles ne sont pas appréhendées de la même manière en fonction des sociétés : alors que, dans les sociétés dites primitives, comme les tribus indiennes ou encore celles des Îles Marquises, les jeunes garçons sont préparés à se comporter comme des adultes, ce qui n'est pas le cas dans les sociétés dites occidentales. Benedict (1938) a également montré qu'à la différence des hommes et des femmes vivant en Occident, les Marquis sont chargés de la garde des enfants alors que les Marquises ont pour mission de pourvoir les fonds au service du foyer. Selon Benedict, ces différentes normes sont transmises de génération en génération, et ce, de telle sorte que les individus ne puissent échapper à leur déterminisme culturel.

Dans la lignée des travaux exposés jusqu'ici, Kardiner (1939) a également étudié l'influence de la société sur l'identité d'un individu. Pour ce faire, il s'est intéressé au racisme vécu par les Noirs dans la société américaine de son époque. Selon cet auteur, les méthodes d'éducation, adoptées par les familles noires américaines de son temps, découlent des discriminations raciales vécues par ces dernières : étant en effet marquées et révoltées par l'ampleur des discriminations raciales dont elles faisaient l'objet aux États-Unis, les familles noires américaines cultivaient chez leurs enfants un sentiment d'infériorité, mais aussi, un sentiment de haine à l'endroit des institutions américaines de l'époque. Ces différentes études nous montrent que l'adolescence n'est pas un fait naturel mais bien une construction sociale, la personnalité d'un individu étant le produit d'un modèle culturel dominant ; celui-ci se maintient grâce à la fidélité des générations futures aux us et aux coutumes auxquels les générations ultérieures se soumettaient.

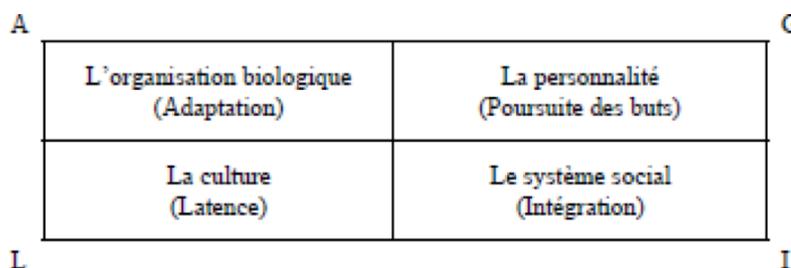
Développé dans les années 1930, le courant fonctionnaliste s'est lui aussi intéressé aux mécanismes d'intégration et d'adaptation. Ayant pour pères fondateurs des anthropologues, comme Malinowski, Radcliffe-Brown, ou des sociologues comme Parsons, les fonctionnalistes ont défini la culture comme un « *ensemble d'éléments complexes qui constituent des mécanismes interdépendants les uns des autres* »<sup>77</sup>.

---

77. LAROUSSE, *fonctionnalisme*, [en ligne], consulté le 11 juillet 2018, URL : <http://www.larousse.fr/>

Pour élaborer sa théorie, Parsons (1937) a tout d'abord analysé l'action humaine. Elle nécessite, selon lui, la présence de quatre éléments : 1) d'un ou de plusieurs acteur(s) (d'un individu, d'un groupe voire encore d'une organisation) ; 2) d'un but, que cet/ces acteur/s souhaite/ent satisfaire ; 3) d'un environnement composé d'objets (physiques, sociaux et symboliques) grâce auxquels les actions prennent sens aux yeux de ces acteurs ; 4) de règles, de normes et de valeurs qui régulent l'action de cet/ces acteur/s (Dubar, 2000). Parsons (1951) a aussi montré que les efforts, déployés par un acteur pour réaliser les buts qu'il s'était fixés, renvoient à des besoins de l'organisme. Il a en effet déterminé quatre sous-systèmes permettant de déterminer l'action humaine (Rocher, 1988) : 1) une organisation biologique (Dubar, 2000 ; Rocher, 1988), cette dernière permettant à l'organisation biologique de s'adapter à son environnement et aux contraintes relatives à celui-ci ; 2) une personnalité psychique, qui répond à la fonction poursuite des buts et renvoie ici à un ensemble d'actions psychiques qu'un/une individu/groupe/organisation déploie pour réaliser les buts qu'il/elle s'est fixés ; 3) un système social, qui jouit d'une fonction d'intégration. S'il est source de contraintes, le système social reste vecteur de cohésion sociale ; et 4) une culture, qui repose sur une fonction de latence ; cette dernière a pour mission de faire perdurer les normes et les valeurs régissant une société. Parsons (1951) considère enfin que la socialisation et l'intégration sont deux fonctions séparées conceptuellement. Ces différents sous-systèmes sont à la fois indépendants et interdépendants (Bédard, 2003 ; Rocher, 1988), ces derniers s'appuyant les uns les autres et se complétant mutuellement (Bédard, 2003) : 1) la culture existant grâce à des individus ; 2) le système social ayant besoin à la fois de la présence des individus et des valeurs et des normes propres à une culture pour fonctionner ; 3) un individu ne pouvant exister sans l'énergie que son organisme lui procure, sans la présence de relations sociales et sans l'univers symbolique propre à une culture ; 4) un organisme biologique réagissant aux besoins d'un individu (Cf. Figure N°4).

**Figure N°4 :** Les sous-systèmes du système général de l'action.



(Cf. Parsons, 1951, in Rocher, 1988).

Pour élaborer sa théorie portant sur la socialisation (de l'enfance jusqu'à l'adolescence), Parsons (1951) s'est fortement inspiré des travaux réalisés par Freud (Dubar, 2000). Avec le soutien de Bales, Parsons (1955) a construit un modèle mettant en évidence les différentes étapes traduisant le passage de l'enfance à l'adolescence (Cf. Figure N°5). De l'enfance jusqu'à l'âge adulte, l'individu traverse différentes crises qui modifient son comportement : un individu devant alors changer son comportement pour s'intégrer :

1) durant la phase de latence, l'enfant est dépendant de sa mère, celle-ci contrôlant en effet l'existence de son enfant dont le corps et l'esprit font partie intégrante d'elle ;

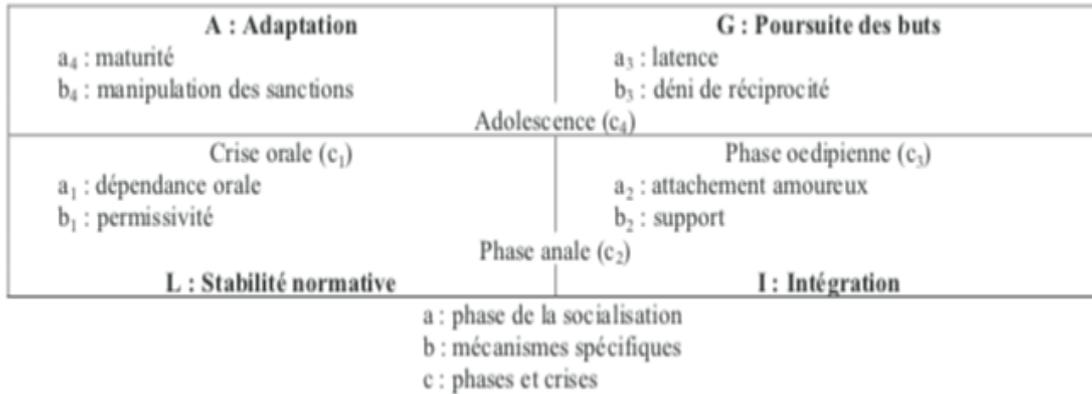
2) durant la phase d'intégration, l'enfant devient moins dépendant de sa mère, celui-ci commençant en effet à intérioriser à la fois les valeurs inculquées par son père, sa famille, des enfants qu'il côtoie, et des personnes du même sexe que lui. À ce stade, l'enfant est donc capable de s'identifier à sa catégorie sexuée et de distinguer les générations qui le séparent ;

3) de la phase de latence jusqu'à la phase de l'adolescence, l'enfant rentre à l'école. Grâce à l'école, il se développe sur le plan intellectuel ainsi que sur le plan social (*Ibid.*). En effet, grâce aux différentes personnes qu'il est amenées à côtoyer, l'enfant occupe différents rôles qui façonnent son identité sociale (Parsons, 1951 ; Montandon, 1994). Si Parsons (1951) considère que l'École joue un rôle sur la socialisation d'un enfant, il précise que cette institution n'y joue néanmoins qu'un rôle mineur ; la famille lui donnant à la fois l'affection essentielle à son développement et lui inculquant les règles sociales à respecter (comme les relations entre les sexes) (Parsons, 1951 ; Parsons et Bales, 1955) ;

4) l'enfant devient adulte que lorsqu'il a entièrement intériorisé les valeurs et les normes transmises par ses parents (Parsons et Bales, 1955) ; devenant adulte, l'individu se détache ainsi de sa famille et de l'école ; il se marie et s'insère sur le marché du travail ; et devient à son tour un « socialisateur » qui inculque à ses enfants la culture qu'il a intériorisée au cours de son

éducation. De cette manière, l'individu, devenu adulte, contribue à maintenir la culture ayant été transmise de générations en générations (Cf. Figure N°5).

**Figure N°5** : Le système d'action LIGA et la socialisation selon Parsons (1937).



(Cf Parsons, 1937, in Lacaze, 2001, p. 62.).

Comme nous venons de le voir, Parsons met l'accent sur le rôle joué par la famille dans la construction identitaire d'un individu ; Wrong (1961) considère, quant à lui, que la socialisation d'un individu est irréductible à l'éducation inculquée par ses parents : les individus se battant pour assimiler les normes et les valeurs d'un groupe qu'ils souhaitent intégrer (Dubar, 2000). Pour sa part, Merton critique le caractère trop général de cette théorie. Contrairement à Parsons, Merton (1949) considère que les pratiques sociales ne sont pas toutes vectrices d'intégration. Si l'École a pour vocation d'instruire et d'intégrer des individus au sein d'un système social, elle reproduit aussi des inégalités sociales (Besnard, 1978). Or, ces inégalités suscitent chez les individus qui en pâtissent un sentiment d'injustice et un sentiment de frustration qui peuvent les conduire à adopter des comportements déviants. À cet égard, Merton (1949) considère qu'un individu peut adopter l'un des cinq comportements suivants à l'égard d'un système social : 1) le « conformiste » qui se conforme aux valeurs et aux normes du système social ; 2) s'il adhère aux valeurs d'un système social, l'« innovateur » qui utilise néanmoins des moyens illégitimes pour y arriver. Par exemple, un individu peut adhérer au principe d'enrichissement personnel, mais recourir à des moyens illicites pour gagner de l'argent ; 3) le « ritualiste » qui tout en se soumettant aux normes qui régissent le système social, peut néanmoins être en inadéquation avec certaines d'entre-elles. Parce qu'il n'a pas trouvé d'autres moyens de gagner de l'argent selon les normes imposées par le système social, un individu peut, par exemple, accepter d'occuper un emploi en inadéquation avec ses aspirations personnelles ; 4) les « marginaux »

(comme les sans domicile-fixe, les alcooliques, les drogués, ou encore les malades mentaux) qui rejettent les normes et les valeurs de leur système social. Selon Merton (1949), ces personnes ont recours à des moyens licites parce qu'ils n'ont pas trouvé d'autres moyens d'arriver à leurs fins ; 5) les « rebelles » qui s'opposent, voire rejettent aux/les valeurs du système social qui les gouverne. Par exemple, alors que des associations (politiques ou démocratiques) s'opposent à certaines valeurs propres à un système social, sans toutefois transgresser les normes régissant ce dernier, d'autres groupes (des révolutionnaires, des terroristes) peuvent, quant à eux, porter atteinte aux normes et ou aux valeurs d'une organisation sociale (Besnard, 1978).

Si, comme nous avons pu le voir, Parsons considère que la famille occupe une place centrale dans la construction identitaire d'un individu, Merton rejette, quant à lui, cette thèse. Pour ce faire, il s'est notamment appuyé sur l'étude menée par Stouffer : cette étude, menée auprès de militaires américains, montrant en effet que des soldats de l'armée de l'air souhaitaient, dans certaines situations, appartenir à un groupe de référence (les sous-officiers). Pour ce faire, ils apprenaient alors à l'avance les normes, les valeurs et les modèles propres à ce groupe. S'il qualifie ce processus de « socialisation anticipatrice », il évoque en revanche une situation de « frustration relative », lorsque ces individus, ayant des perspectives de carrière élevées ont une propension à une insatisfaction plus importante que ceux dont les carrières sont plus lentes, les gendarmes ; si les soldats de l'armée de l'air ont ce ressenti alors que les gendarmes ne l'ont pas, c'est parce que, explique Merton, ces derniers se comparent à ceux dont la position hiérarchique est identique à la leur.

Pour construire sa théorie de la socialisation, Bourdieu (1974) a utilisé le concept d'habitus, qu'il définit comme des « [...] *systèmes de dispositions durables et transposables, [des] structures structurées, prédisposées à fonctionner comme structures structurantes, c'est-à-dire en tant que principes générateurs et organisateurs de pratiques et de représentations* » (cité par Lacaze, 2001, p. 71). Selon Bourdieu (1974), l'habitus d'un individu est non seulement conditionné par la catégorie sociale des parents, mais aussi, par la manière dont les parents envisagent l'avenir social de leurs enfants. Pour illustrer ce dernier constat, Bourdieu (1974) cite l'exemple de deux fils d'ouvriers : la famille d'ouvriers du premier enfant désire que ce dernier s'émancipe de sa catégorie socio-professionnelle d'ouvrier ; la famille d'ouvriers du second enfant ne veut pas quant à elle que son enfant puisse sortir de sa catégorie socio-professionnelle d'ouvrier. Alors que la première famille d'ouvriers aura, selon Bourdieu (1974), un habitus de « petit bourgeois », le seconde famille aura quant à elle un habitus d'« ouvrier traditionnel ». Si la

première famille est décrite par Bourdieu (1974) comme « distinguée » (généreuse, noble, large d'esprit, naturelle, désinvolte, assurée) et « prétentieuse » (étroite, empruntée, mesquine, sévère, rigide, crispée), la seconde est, quant à elle, définie par ce dernier comme « modeste » (gauche, lourde, embarrassée, timide, maladroite, bon enfant, solide). En parallèle, Bourdieu (1974) souligne également qu'une nouvelle génération a peu de chance de reproduire à l'identique l'habitus véhiculé par la génération précédente, puisque les appartenances à différents groupes sociaux augmentent les possibilités de trajectoires sociales. Pour affiner son analyse relative à la reproduction des catégories socio-professionnelles, Bourdieu (1979) a intégré le concept de capital culturel [qui renvoie à l'ensemble des connaissances acquises au fil d'expériences sociales diverses (Serre, 2012)], celui de capital social [qui renvoie à l'« [ensemble] *des relations sociales et des réseaux sociaux relatifs à une personne ou une entité* »<sup>78</sup>], et celui de capital économique [qui désigne « [...] *l'ensemble des ressources financières et patrimoniales, mobilières et immobilières, d'un individu [...]* » (Coulangeon, 2012)<sup>79</sup>]. Après avoir intégré dans sa théorie de la socialisation ces différentes formes de capital, Bourdieu (1979) a montré que les familles les plus dotées en capital (économique, social, culturel) maximisaient les chances de réussite professionnelle de leurs enfants. En synthèse, deux principaux facteurs influencent la socialisation d'un enfant dans l'analyse bourdieusienne, à savoir : la catégorie socio-professionnelle des parents ; et les stratégies éducatives adoptées par la famille en matière d'avenir professionnel.

Si les sociologues de tradition holiste et les anthropologues culturalistes considèrent que la socialisation d'un individu est un fait social<sup>80</sup>, il demeure que les sociologues, s'inscrivant dans cette tradition, restent divisés sur les tenants et les aboutissants de ce phénomène : alors que les culturalistes ainsi que des sociologues comme T. Parsons ont insisté sur le rôle joué par la famille dans le maintien d'une culture dominante, d'autres sociologues, comme R.K. Merton et P. Bourdieu, ont, quant à eux, respectivement mis l'accent sur l'influence exercée par la famille et le groupe social sur le désir de mobilité sociale d'un individu ; si E. Durkheim a accordé une place

---

<sup>78</sup>. INTERNAUTE. DICTIONNAIRE FRANÇAIS, *Définition du capital social*, [En ligne], consulté le 06 mars 2018, URL : <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/capital-social/>

<sup>79</sup>. COULANGEON, P., (2012), « Capital », *Sociologie*, [En ligne], Les 100 mots de la sociologie, mis en ligne le 01 décembre 2012, consulté le 12 juillet 2018, URL : <http://journals.openedition.org/sociologie/1602>

<sup>80</sup>. LE PARISIEN, *Définition – Fait social*, « *manière d'agir, de penser, de sentir, fixée ou non, susceptible d'exercer sur l'individu une contrainte extérieure ; et, qui est générale dans l'étendue d'une société donnée tout en ayant une existence propre, indépendante de ses diverses manifestations au niveau individuel* », [En ligne], consulté le 12 juillet 2018, URL : <http://dictionnaire.sensagent.leparisien.fr/Fait%20social/fr-fr/>

importante à l'influence jouée par l'école sur la socialisation des jeunes, des sociologues, comme T. Parsons et P. Bourdieu, ont, quant à eux, observé que la famille façonnait davantage la personnalité de ces jeunes ; alors qu'E. Durkheim et T. Parsons considèrent que la socialisation des individus a pour corollaire la cohésion sociale, P. Bourdieu estime, pour sa part, qu'elle a pour conséquence la reproduction des inégalités sociales.

Si les auteurs, que nous avons présentés, ont axiomatisé la « socialisation » en mettant l'accent sur le déterminisme social, d'autres auteurs l'ont, quant à eux, théorisée en insistant sur le rôle joué par l'individu dans la société.

### **1.1.2. La conception individualiste de la socialisation.**

Considéré par Cabin et Dortier (2000) comme le père fondateur de la sociologie allemande et un des pères fondateurs de la sociologie moderne, Weber (1921) estime que l'individu est un acteur de sa socialisation. La théorie wébérienne repose sur la dichotomie établie par Tonnies (1887) entre la communauté et la société. Alors que les individus vivant en communauté sont solidaires et proches de leur village, de leur famille, de leurs amis, de leurs coutumes et de leur religion, les personnes vivant en société sont, quant à elles, autonomes et en concurrence économique et sociale les unes avec les autres. Contrairement à Tonnies (1887), Weber (1921) considère que la communauté et la société sont des « idéaux types ». En effet, si des liens affectifs et familiaux peuvent exister dans une organisation communautaire ainsi que dans une organisation sociétaire (des relations au travail peuvent être d'ordre affectif), des individus peuvent également nouer des relations d'ordre économique dans ces deux types d'organisations (un individu peut se rapprocher de sa famille pour des raisons d'ordre financière). Selon Weber (1921), la « socialisation communautaire » est un processus involontaire (des individus constituant une famille sont liés par des liens du sang) alors que la « socialisation sociétaire » est un processus volontaire (des individus ont financièrement intérêt à se socialiser) (Cf. Tableau N°20).

**Tableau N°20 : Distinction entre socialisation « communautaire » vs socialisation « sociétaire ».**

	Socialisation « communautaire »	Socialisation « sociétaire »
Types d'action	traditionnelle / émotionnelle	rationnelle en valeur rationnelle en finalité
Relation sociale dominante	Solidarité héritée	Entente par engagement mutuel volontaire
Fondement de la régularité	Coutume	Intérêts spécifiques
Ordre légitime	Croyance religieuse      Abandon au leader	Foi dans les valeurs      Conventions      Droit
Fondement de légitimité	Traditionnelle / Charismatique	Légale-rationnelle
Forme dominante de disposition	Sentiment d'appartenance commune	Compromis ou coordination d'intérêts motivés rationnellement
Types de groupements	Famille      Autres communautés affectives	Institution      Nation      Entreprise Association

Cf. Weber (1921), in Lacaze, (2001, p. 56).

Si, comme nous avons pu le voir plus haut, E. Durkheim et ses partisans considèrent que les comportements des individus sont déterminés socialement (« déterminisme social »), Weber (1921) estime en revanche qu'un individu jouit d'une marge de liberté dans l'exercice de ses rôles. Des psycho-sociologues ont eux-aussi théorisé la socialisation en mettant au centre de leur analyse l'individu. Si Freud n'a jamais mentionné dans ses écrits le mot « socialisation », sa théorie portant sur le développement de la personnalité rend pourtant compte d'un processus de socialisation. Dans l'analyse freudienne <sup>81</sup>, la socialisation est un processus au cours duquel les instances de socialisation primaires (comme l'école) et les instances de socialisation secondaires (comme la famille) sont chargées de développer le « moi » et le « surmoi » <sup>82</sup> (Dubar, 2000). Les différentes phases, relatives au développement de ces différentes structures, correspondent aux changements physiques d'un individu. S. Freud distingue ainsi cinq phases relatives au développement psycho-affectif d'un enfant (Thong, 1992) et la socialisation renvoie selon Freud à un processus linéaire au cours duquel un sujet doit franchir un stade avant de passer au suivant pour devenir adulte (Dubar, 2000). Si au stade de l'enfance, le jeune enfant devient apte à se distinguer des autres (le « moi » s'affirme), il traverse ensuite différentes phases

<sup>81</sup>. MONDAL, P., *Theories of Socialisation - Explained !*, [En ligne], consulté le 01 décembre 2015, URL : <http://www.youtarticlelibrary.com/sociology/4-theories-of-socialisation-explained/35088/>

<sup>82</sup>. SIMONELLI, T., *Psychanalyse et théorie de la socialisation*, [En ligne], consulté le 24 juin 2016, URL : <http://www.psychanalyse.lu/articles/SimonelliLorenzer.htm>

au cours desquelles il intériorise des normes et des valeurs qui l'aident à s'émanciper progressivement du cercle familial (le « surmoi » se construit progressivement) (Freud, 1905, 1917, 1930). Tout comme Freud, Piaget a lui aussi étudié et théorisé le développement personnel d'un individu. Selon Piaget (1974), la personnalité d'un enfant se développe à partir de différents stades cognitifs. Alors que pour S. Freud, un être humain connaît des phases de crise durant son existence, Piaget (1974) estime quant à lui qu'un sujet gagne progressivement en maturité (Dubar, 2000 ; Pinson et al. 1985). En d'autres termes, ce dernier considère qu'un individu accumule au cours de son existence des normes et des valeurs qu'il intègre à celles qu'il a acquises durant ses expériences personnelles antérieures (Dubar, 2000 ; Piaget, 1974). Ce faisant, le nouveau-né devient progressivement un adolescent, acquérant au sein du système éducatif un ensemble de savoirs ; puis un adulte coopérant au bon fonctionnement du système social.

Si, comme nous venons de le voir, les sociologues d'inspiration individualiste estiment que l'identité d'un individu n'est pas un fait social, mais le produit d'actions individuelles, les sociologues interactionnistes considèrent, quant à eux, qu'elle est influencée par ses interactions sociales.

### **1.1.3. La conception interactionniste de la socialisation.**

Né aux États-Unis aux débuts des années quatre-vingt-dix, le courant interactionniste analyse en effet la société comme le « produit de l'interaction des individus »<sup>83</sup>. Pour tenter de rendre compte de cette approche, nous présenterons que certaines théories : celles de Mead, d'Habermas et de Berger et Luckmann.

Mead (1934 ; 1963) considère que le « Soi » se développe grâce à la socialisation<sup>84</sup>. Durant son enfance, le sujet apprend à jouer le rôle d'autrui (« role-taking », « taking-the-role-of-others ») (Digneffe, 1993 ; Mead, 1934 ; Mead, 1963). En jouant ce rôle, l'enfant souhaite s'intégrer à la société (Digneffe, 1993). Mead distingue deux étapes dans la prise du rôle d'autrui : la prise de rôle de « l'autrui significatif » ; et la prise de rôle de « l'autrui généralisé ». La prise de rôle de « l'autrui significatif » renvoie à la phase primaire du processus de socialisation d'un enfant (Digneffe, 1993). Durant cette phase, l'enfant apprend à jouer (play stage)<sup>85</sup> des rôles en

---

<sup>83</sup>. LAROUSSE, *Interactionnisme*, [En ligne], consulté le 19 juillet 2018, URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/interactionnisme/43597>

<sup>84</sup>. LAFOND LONGUEIL, D., (2007), *L'esprit, le soi et la société de George Hebert Mead (1863-1931)*, [En ligne], consulté le 26 juin 2016, URL : <http://www.naturavox.fr/sante/L-esprit-le-soi-et-la-société-de-George-Herbet-Mead-1863>

<sup>85</sup>. (*Ibid.*).

interagissant avec plusieurs autrui significatifs (« significant others ») [autrement dit, l'enfant interagit avec une ou plusieurs personnes pour qui il a de l'affection et ou vis-à-vis desquelles il dépend (ses parents, son voisinage, ses instituteurs, etc.)]. En effet, ce dernier imite les comportements et les attitudes de ses « autrui significatifs » (Qribi, 2005), et apprend à obéir aux ordres de l'adulte (Digneffe, 1993). Ce faisant, l'enfant échappe non seulement à d'éventuelles sanctions, mais il jouit également des récompenses matérielles, affectives et ou symboliques que ses parents peuvent lui offrir. Au fil du temps, l'enfant anticipe les sanctions positives et négatives résultant de la transgression d'un ordre. Dès lors, il peut reproduire les différents comportements qu'il a intériorisés, et ce, quels que soient le contexte spatial et le contexte temporel ; Il est donc capable de jouer plusieurs rôles (comme celui de l'acheteur, celui du vendeur, etc.). G.H. Mead observe qu'à ce stade, l'enfant n'est pas encore socialisé, puisqu'il ne dispose pas encore des capacités suffisantes pour prendre part à un jeu réglementé : le « Game ». Selon G.H. Mead, la prise de rôle de « l'autrui généralisé » (« generalized-others ») correspond à la seconde phase du processus de socialisation d'un enfant (Digneffe, 1993). Durant cette phase, l'enfant n'est plus seulement un sujet qui parle et qui écoute <sup>86</sup>, il est en effet capable de se représenter une situation d'interaction entre deux personnes. Étant dépendant des autres, l'enfant intériorise non seulement les rôles des personnes avec lesquelles il interagit, mais il assimile aussi les normes prescrites par le groupe auquel il appartient. En participant à des événements régis par des normes, l'enfant entre dans un monde social qui influence ainsi son identité. Ce faisant, l'enfant est en mesure de participer à un jeu réglementé. Par exemple, un enfant, en voie de disputer un match de base-ball, devra non seulement comprendre qu'il appartient à un groupe organisé d'individus, mais aussi, que son jeu dépendra de celui adopté par les autres membres de ce groupe. Pour Mead, le processus de socialisation est identique pour chaque individu ; mais il donne lieu à l'apparition de profils de personnes différents (Digneffe, 1993).

Dans la théorie meadienne, la communication occupe une place importante dans les interactions entre individus <sup>87</sup>. Si les individus peuvent communiquer grâce aux gestes, il reste que ces derniers dialoguent le plus souvent via des gestes vocaux (Mead, 1963). Selon Mead (1963), ces gestes vocaux ne deviennent significatifs que lorsqu'ils « [ont fait] *naître implicitement chez celui qui les [a] accomplis la même réaction qu'ils [ont fait] naître explicitement chez ceux à qui ils s'adressent* » (cité par Lafond Longueil, 2007). En synthèse, deux instances

---

<sup>86</sup>. (*Ibid.*).

<sup>87</sup>. (*Ibid.*).

s'influçant réciproquement caractérisent l'identité d'un individu (le « Soi ») dans la théorie meadienne de la socialisation (Qribi, 2005) : 1. le « Moi » qui correspond à l'image qu'un individu se fait de lui-même (Dubar, 2000) ; et 2. le « Je » qui renvoie à la personnalité qu'un individu affiche aux autres <sup>88</sup>. En d'autres termes, Mead (1963) considère que l'identité d'un individu est le résultat des relations que cet individu noue avec autrui (Qribi, 2005). Selon ce même auteur, ces interactions entre individus ne deviennent possibles que par l'intermédiation du langage. Si, comme nous avons pu le voir, Mead (1963) présente la socialisation comme un processus au cours duquel l'identité d'un individu est influencée par l'identité d'autrui, J. Habermas reproche à Mead (1963) d'analyser le processus d'individuation comme étant sans fracture (Angella, 2012). J. Habermas considère en effet que la création d'un lien social est inenvisageable dans le monde du travail.

Habermas (1981) distingue trois mondes sociaux : 1) un monde objectif ; 2) un monde subjectif ; et 3) un monde social. Le monde objectif met en scène un sujet en situation de travail, alors que le monde social est caractérisé par la présence d'individus en interaction (Fischbach, 2006). Selon Habermas (1981), le travail est encadré par des normes techniques alors que l'interaction l'est par des normes juridiques. Alors que dans le monde objectif, les individus ont une rationalité de type instrumentale et produisent un objet afin d'obtenir un résultat, dans le monde social, les personnes ont une rationalité de type communicationnelle et ont pour finalité l'« intercompréhension ». Selon Habermas (1967), l'interaction entre deux sujets est rendue possible grâce au langage (Fischbach, 2006). Grâce au langage, l'être humain est en effet à même d'obtenir de son interlocuteur les réponses souhaitées (Angella, 2012). Si, comme nous venons de le dire, Habermas considère qu'un individu ne peut guère se socialiser sans la présence d'autrui, il estime néanmoins que le monde objectif et le monde social ont la même importance pour une espèce humaine, puisque l'individu s'épanouit via son travail, et se socialise au sein d'un système social grâce à ses interactions avec d'autres individus <sup>89</sup>. La théorie habermasienne de la socialisation est sujette à deux principales critiques : si, comme nous avons pu le voir, J. Habermas pense qu'un individu est dépourvu d'une rationalité de type instrumentale dans le monde social, certaines études disponibles nous montrent pourtant que le monde « objectif » est transposable au monde « social » (par exemple, la division sexuelle du travail est aussi bien présente dans le

---

<sup>88</sup>. *(Ibid.)*.

<sup>89</sup>. FLEMING, M., (1997), *Habermas on Social Labor and Communicative Action, Social Philosophy*, [en ligne], consulté le 03 août 2018, URL : <http://www.bu.edu/wcp/Papers/Soci/SociFlem.htm>.

monde du travail que dans l'univers domestique) ; si, comme nous l'avons également vu, J. Habermas considère que l'existence d'un lien social est impossible en contexte de travail, il demeure que les situations où les individus sont en interaction dans le monde professionnel sont pour le moins réelles (Fischbach, 2006) ; Berger et Luckman observent, quant à eux, que la socialisation d'un individu est acontextuelle et atemporelle.

Berger et Luckmann (1966) arrivent aux mêmes constats que Mead et qu'Habermas, à savoir : 1) qu'un individu est acteur de sa socialisation ; 2) que les individus sont en interaction les uns les autres ; 3) que le langage est un levier d'intégration sociale (Qribi, 2010).

Contrairement à Habermas, Berger et Luckmann considèrent que la socialisation d'un sujet est un processus qui s'étend non seulement de l'enfance jusqu'à l'adolescence (socialisation primaire), mais aussi de l'adolescence jusqu'à l'âge adulte (socialisation secondaire). Si de l'enfance jusqu'à l'adolescence, l'individu acquiert des normes et des valeurs qui façonnent sa personnalité, ce n'est qu'à l'âge adulte qu'il reconstruit son identité individuelle (1966). Durant la socialisation secondaire, les rôles exercés par un individu ont en effet une influence plus importante sur sa formation identitaire que les connaissances qu'il a acquises au cours de sa socialisation primaire. Car à l'âge adulte, les rôles joués par cet individu rendent impossible l'application de certaines normes et valeurs apprises durant sa socialisation primaire. Si parce qu'il ne considère pas des personnes comme étant des autrui-significatifs, un individu n'est pas amené à oublier l'intégralité des acquis de sa socialisation primaire (Berger et Luckmann, 1966), il reste que ce dernier, ayant subi plusieurs chocs au cours de son existence, peut être amené à occulter l'intégralité des normes et des valeurs que ses agents socialisateurs lui ont enseignées au cours de son enfance et durant son adolescence (Qribi, 2010). Par exemple, les personnes sont confrontées à un apprentissage important et à des dispositifs de transformation relativement lourds, dans une situation de conversion ou de reconversion religieuse (*Ibid.*).

Devant faire face à de nombreux agents socialisateurs, un individu peut être confronté à des conflits identitaires, aussi bien durant son enfance qu'à l'âge adulte (Berger et Luckmann, 1966). C'est ce que Berger et Luckmann (1966) ont montré à travers les trois situations suivantes : 1) un individu adopte des comportements en contradiction avec son identité sexuée (le garçon efféminé, par exemple) ; 2) étant confronté à la présence de plusieurs agents socialisateurs, l'enfant doit choisir les normes et les valeurs qu'il souhaite adopter (l'exemple d'un enfant élevé par une nurse dont les normes et les valeurs sont totalement différentes de

celles véhiculées par les parents de cet enfant) ; 3) faisant face à des contradictions entre sa socialisation primaire et sa socialisation secondaire, un individu doit faire un choix entre s'identifier à son rôle et occulter les acquis de sa socialisation primaire, ou s'identifier à son rôle sans pour autant oublier les normes et les valeurs qu'il a acquises durant son enfance. Autrement dit, Berger et Luckmann (1966) considèrent que la socialisation renvoie à un processus au cours duquel l'identité d'un individu est soumise à de constantes évolutions.

À la lumière des travaux que nous avons présentés ici, nous prétendons loin s'en faut avoir retracé toute la question de la socialisation abordée sous un angle interactionniste. En nous appuyant essentiellement sur les travaux menés par certains auteurs interactionnistes clés, nous avons en effet cherché à décrire comment l'identité d'un individu se structure grâce aux interactions sociales. Ce faisant, nous avons aussi bien mis en évidence l'importance accordée par les interactionnistes à l'influence exercée par le langage sur l'intégration sociale, que relater le caractère continu d'un processus de socialisation. Si, comme nous avons en effet pu le voir, l'enfant a tout intérêt à se conformer aux normes et aux valeurs dictées par ses parents, l'individu, devenu autonome à l'âge adulte, a le choix d'adopter les normes et les valeurs de son choix. Dépassant ces différentes approches de la socialisation, Dubet et Martuccelli (1996) ont quant à eux tenté de concilier celles-ci pour proposer une typologie synthétique de ce phénomène.

#### **1.1.4. Le dépassement holisme/individualisme : l'approche de F. Dubet et D. Martuccelli.**

Selon Dubet et Martuccelli, la socialisation renvoie au « [...] *double mouvement par lequel une société se dote d'acteurs capables d'assurer son intégration, et d'individus, de sujets, susceptibles de produire une action autonome* » (1996, p. 511).

Dubet et Martuccelli (1996) ont distingué la socialisation intériorisation de la socialisation distanciation d'un côté, et de l'autre côté, l'intégration sociale de l'intégration systémique. À partir de ces deux formes de socialisation et de ces deux formes d'intégration, Dubet et Martuccelli (1996) ont défini quatre mécanismes d'intégration, à savoir : 1) la socialisation intériorisation – intégration sociale ; 2) la socialisation intériorisation – intégration systémique ; 3) la socialisation distanciation – intégration sociale ; 4) la socialisation distanciation – intégration systémique (Cf. Tableau N°21).

**Tableau N°21** : Les différents mécanismes d'intégration :

		<i>Mécanismes d'intégration</i>	
		<b>Intégration Sociale</b>	<b>Intégration systémique</b>
<i>Types de socialisation</i>	<b>Intériorisation</b>	1	2
	<b>Distanciation</b>	3	4

Cf. Dubet et Martuccelli (1996, in Lacaze, 2001, p. 53).

Dans le modèle socialisation intériorisation - intégration sociale, l'individu s'intègre en intériorisant des normes et des valeurs communes. Autrement dit, la socialisation joue ici un rôle important dans l'intégration d'un individu (Katz et Macaionne, 2012). Ce modèle renvoie, par exemple, à la société traditionnelle définie par E. Durkheim, à la société communautaire caractérisée par M. Weber, ou encore aux sociétés primitives mises en lumière par des culturalistes comme M. Mead., R. Benedict, A. Linton ou encore A. Kardiner (Dubet et Martuccelli, 1996). Dans le modèle socialisation intériorisation - intégration systémique, l'intégration d'un individu n'est pas conditionnée par l'intériorisation de normes et de valeurs objectives, mais par l'assimilation d'un système basé sur la domination d'une classe sociale sur une autre (Katz et Macaione, 2012). Autrement dit, la socialisation joue ici un rôle mineur sur l'intégration d'un individu (*Ibid.*). Dans ce modèle, une instance comme l'École n'est plus chargée de transmettre un patrimoine culturel objectif, mais d'inculquer aux individus une idéologie servant les intérêts d'une classe sociale (Dubet et Martuccelli, 1996). Ce faisant, l'École pérennise un système social basé sur la domination d'une classe sociale sur une autre. Ce modèle renvoie par exemple à la société capitaliste décrite par K. Marx ([1887]1967). Dans le modèle socialisation distanciation - intégration sociale, l'intégration est le résultat d'un travail individuel par lequel un individu se détache plus ou moins des valeurs et des normes qu'il a acquises durant sa socialisation primaire. Ce modèle renvoie aussi bien à la société industrielle décrite par E. Durkheim et à la société sociétaire définie par M. Weber qu'aux modèles respectivement élaborés par J. Piaget ainsi que par P.L. Berger et T. Luckmann. Dans le modèle socialisation distanciation - intégration systémique, l'individu se montre distant à l'égard de certaines normes et de certaines valeurs qu'un système social lui a inculquées.

En s'appuyant sur certaines théories existantes de la socialisation, Dubet et Martuccelli ont dégagé, à partir de quatre combinaisons associant chacune le concept d'intégration (social ou systémique) avec le concept de socialisation (intériorisation ou distanciation), quatre mécanismes d'intégration. Ce faisant, ces deux auteurs ont cherché à dépasser les antagonismes existants entre les différentes approches de la socialisation que nous avons exposées jusqu'ici. Alors que chacune de ces approches défend une conception du rôle joué par l'individu dans sa socialisation, Dubet et Martuccelli ont quant à eux proposé de considérer l'individu tantôt comme un acteur actif, tantôt comme un acteur passif de sa socialisation.

Comme les théories de la socialisation nous le montrent, la socialisation est un processus qui se déroule en deux étapes : tout d'abord, de l'enfance jusqu'à l'adolescence, un sujet acquiert des normes et des valeurs transmises par les instances de socialisation primaire, comme la famille, l'École et d'autres ... ; puis, de la fin de l'adolescence jusqu'à l'âge adulte, l'individu apprend de nouvelles règles et de nouvelles valeurs inculquées par les instances de socialisation secondaire, comme l'Université, l'entreprise, les associations et d'autres ... Au cours de cette dernière phase, un individu a le choix entre exercer un rôle et occulter les normes et les valeurs qui lui ont été transmises par les instances de socialisation primaire, où, occuper un rôle et conserver tout ou partie de ces normes et de ces valeurs ; la socialisation d'un individu n'est toutefois pas un processus borné entre l'enfance et l'adolescence ; il s'agit d'un phénomène qui s'étend jusqu'à l'âge adulte. Durant cette seconde phase, l'individu se forge en effet une identité professionnelle en s'insérant professionnellement. Ce phénomène a été décrit par les sociologues sous le nom de socialisation professionnelle.

## **1.2. La socialisation professionnelle.**

Le terme « sociologie des professions » est la traduction anglaise de « Sociology of the Professions » (Dubar, 2015). En français, le concept de « profession » renvoie aussi bien à l'ensemble des « emplois » (« occupations » en anglais) reconnus dans le champ administratif, comme ceux catégorisés par l'Institut National des Statistiques et des Études Économiques (INSEE), qu'aux « professions » libérales et savantes (« professions » en anglais), comme les médecins et les juristes. La compréhension du concept de profession est plus complexe lorsque l'on associe celui-ci au concept de « métier » (« craft ») (Dubar, 2015). À l'origine, les « professions » (libérales) et les « métiers » faisaient partie, en Occident, d'une même corporation. Or, depuis l'expansion des universités, au courant du XIII<sup>e</sup> siècle, l'on opposa les professions

(intellectuelles) aux métiers (manuels). C'est ainsi que l'on distingua les « professions », qui s'enseignaient dans les universités, et « dont les productions appartiennent plus à l'esprit qu'à la main » (« Grande Encyclopédie », in Dubar, 2015, p. 124), des métiers, qui « [...] *exigent l'emploi des bras et qui se bornent à un certain nombre d'opérations mécaniques* » (« Encyclopédie », in Dubar, 2015, p. 124). Pour prouver l'existence d'une socialisation professionnelle, Moore (1969) est parti du principe que l'exercice d'une profession oblige l'individu à gérer le paradoxe suivant : se confronter à une réalité dite désagréable et exercer des tâches perçues comme agréables (Dubar, 2000) ; l'enfant n'étant pas en charge selon Moore (1969) de ces obligations, il existe donc une socialisation professionnelle. Pour aborder ce phénomène, nous allons présenter tout d'abord le concept puis exposer un certain nombre de modèles existants relatifs au processus de socialisation professionnelle et de l'identité au travail.

### **1.2.1. Le concept de socialisation professionnelle.**

Comme nous ne voulons pas dresser ici un tableau exhaustif des définitions existantes de la socialisation professionnelle, nous allons revenir sur quelques définitions reconnues. Alors que Moore (1969) définit la socialisation professionnelle comme l'apprentissage et l'internalisation de normes appropriées à l'exercice d'une profession (Dubar, 2000), Clark (1997, p. 442) et Klossner (2004, p. 12) ont respectivement défini la socialisation professionnelle comme l'« *acquisition d'une connaissance, de compétences, d'une valeur, de rôles, et d'attitudes associées à la pratique d'une profession particulière* », et comme un « *processus par lequel des individus apprennent les rôles et les responsabilités de leur profession et deviennent des membres nouveaux de leur culture professionnelle* » (cités par Martineau et al., 2009). On observe que les définitions du concept de socialisation professionnelle de P.G. Clark et W.E. Klossner, sont plus précises que la définition proposée par Moore. En effet, si ce dernier réduit le contenu de la socialisation professionnelle à la seule présence de normes professionnelles, ces derniers l'ont quant à eux élargi, à différents degrés, à l'existence d'un certain nombre d'attributs professionnels tels qu'une connaissance et des compétences. Si J.T. Klossner définit la socialisation professionnelle comme un processus, W.E. Moore et P.G. Clark ne la caractérisent pas comme tel. Enfin, selon Helm, la socialisation professionnelle renvoie à un « *processus par lequel des individus acquièrent une connaissance, des compétences, et fait valoir un niveau avancé de compétences et de connaissances spécialisées pour prétendre à une carrière professionnelle* » (2004, p. 76). Mettant en lumière l'analogie existante entre les concepts de socialisation

professionnelle et d'évolution professionnelle, la définition de la socialisation professionnelle proposées de Helm complètent bien les précédentes définitions : découlant d'un processus d'assimilation de connaissances et de compétences relatives à l'exercice d'une profession d'un statut social plus élevé, l'intégration professionnelle sous-tend en effet ici l'évolution de carrière. Autrement dit, la socialisation professionnelle est un processus.

### **1.2.2. La socialisation professionnelle : un processus.**

Plusieurs travaux ont abordé cette question. Un des premiers fut Hughes (1958) qui considérait que l'identité professionnelle d'un individu se structurait en trois étapes :

1) le « passage à travers le miroir », lequel renvoie au contraste qu'un individu perçoit entre ses stéréotypes et la réalité du monde professionnel. Cette contradiction suscite chez cet individu un sentiment de malaise. Pour y remédier, l'individu met de côté ses stéréotypes professionnels relatifs au contenu du poste et aux perspectives de carrière. La désillusion qu'entraîne la découverte du monde professionnel peut être perçue comme traumatisante si elle intervient trop tôt, trop tard ou précipitamment, ou au contraire, stimulante si elle surgit dans un contexte de travail propice ;

2) l'« installation dans la dualité », laquelle correspond au contraste qui peut exister entre le modèle professionnel idéal et le modèle rencontré dans la pratique. Alors que le modèle professionnel idéal renvoie au discours de façade véhiculé autour d'un métier, ce dernier portant aussi bien sur l'image véhiculée du métier que sur les perspectives de carrière relatives à ce métier, le modèle rencontré renvoie à la réalité de la profession vécue au quotidien. Pour gérer ce paradoxe, l'individu s'identifie aux membres d'un groupe de référence et ce faisant, il anticipe les positions qu'il souhaite occuper dans une carrière future. Or, en s'identifiant aux membres d'un groupe de référence, un individu développe un sentiment de « frustration relative » durant une période plus ou moins longue. Ce sentiment perdurera tant que l'individu n'aura pas atteint la position susvisée. Pour accéder à ce groupe de référence, l'individu s'investit ainsi dans la réalisation de tâches quotidiennes relatives à la profession qu'il courtise, tout en adoptant les normes et les valeurs des membres du groupe social auquel il souhaite appartenir ;

3) « la conversion dans la dualité », qui renvoie à la situation dans laquelle un individu prend conscience de ses capacités physiques et cognitives, de ses satisfactions et de ses déceptions, et de ses choix en matière de carrière et, en fonction de ses projections individuelles, met en place des stratégies de carrière adéquates.

Alors que Hugues considère qu'un processus d'identification professionnelle s'organise en trois étapes, Davis, une autre contributrice à cette question, soulève, quant à elle, un processus en six étapes : 1) l'« innocence initiale » renvoie à l'étape durant laquelle le professionnel se fait, avant son entrée organisationnelle, une image stéréotypée d'un métier ; 2) la « conscience d'une incongruité » est synonyme de choc de la réalité ; durant cette phase, le professionnel prend conscience que l'image du métier est en inadéquation avec les réalités que ce métier présente ; 3) le « déclic » correspond à la phase durant laquelle le professionnel est en mesure de se conformer aux exigences relatives du métier ; 4) la « simulation du rôle » renvoie à l'« aliénation de Soi » ; durant cette étape, le professionnel accepte d'exercer le métier alors que la réalité de ce métier ne correspond pas à l'image qu'il s'en est faite ; 5) l'« intériorisation anticipée » correspond à la phase durant laquelle un professionnel se construit une double personnalité afin d'anticiper une carrière plus ou moins assurée ; 6) l'« intériorisation stable » renvoie à une situation dans laquelle le professionnel acquiert des réflexes professionnels et adopte une nouvelle vision du monde professionnel (1966).

Comme les modèles présentés ici nous le montrent, la socialisation professionnelle est un processus au cours duquel un individu construit son identité professionnelle.

### **1.2.3. Les modèles de l'identité au travail.**

Selon Sainsaulieu (1999), un des pionniers sur ce sujet, l'entreprise est un lieu de socialisation secondaire et d'intégration de salariés (Alter et Laville, 2004) : l'identité au travail renvoyant en effet à un phénomène d'apprentissage au travers des relations humaines au sein des organisations (Sainsaulieu, 1977 ; Djabi et Chanlat, 2014). Sainsaulieu (1977) distingue quatre modèles d'identité au travail :

1) le « modèle de retrait » concerne les professions peu qualifiées. Il regroupe principalement des jeunes, des femmes, des travailleurs immigrés et des ouvriers ruraux. N'ayant que pour seule motivation la rémunération salariale et pour principal intérêt les activités extra-professionnelles (telles que la vie domestique, la famille et les loisirs) (Alter et Laville, 2004 ; Sainsaulieu, 1977, 1999), les salariés appartenant à ce modèle se socialisent faiblement dans la vie professionnelle. Dans ce modèle, l'intégration d'un salarié ne dépend ainsi que de la soumission de ce dernier à la norme (Baubion-Broye et al., 2004 ; Dubar, 2002 ; Francfort et al., 1995 ; Sainsaulieu, 1997) ;

2) le « modèle fusionnel » rassemble les ouvriers spécialisés (Alter et Laville, 2004 ;

Sainsaulieu, 1999) ainsi que les employés de bureau. Outre le fait d'être souvent soumis à des horaires atypiques, un management autoritaire, et à l'exercice de tâches répétitives, ingrates et disqualifiées (Jobert, 1996 ; Méda et Vennat, 2004), les professionnels, appartenant à ce modèle, jouissent d'un pouvoir de négociation très limité (Sainsaulieu, 1997, 1999) pour améliorer leurs conditions de travail (Alter et Laville, 2004). Pour surmonter leurs difficultés professionnelles, ces salariés mènent alors des actions collectives en s'alliant avec des salariés ayant des conditions de travail similaires (Alter et Laville, 2004 ; Sainsaulieu, 1997 ; Sainsaulieu, 1999). Dans ce modèle, si l'intégration des professionnels ne repose pas sur les interactions professionnelles, il reste que ces derniers entretiennent une forte sociabilité dans la sphère professionnelle ;

3) le « modèle affinitaire » regroupe des ouvriers professionnels, des cadres moyens ainsi que des cadres supérieurs. Ces professionnels aspirent à l'évolution professionnelle (Alter et Laville, 2004 ; Baubion-Broye et al., 2004 ; Dubar, 2002 ; Francfort et al., 1995 ; Sainsaulieu, 1997). Pour ce faire, ils abandonnent leur groupe d'appartenance, ils s'investissent pleinement dans leur travail et s'appuient sur le soutien de quelques personnes pour lesquelles ils ont des affinités (Alter et Laville, 2004 ; Dubar, 2002 ; Francfort et al., 1995 ; Gentili, 2003 ; Sainsaulieu, 1997 ; Sainsaulieu, 1999). Si la sociabilité entre ces professionnels est faible, l'intégration de ces derniers dans le collectif de travail résulte en revanche des interactions au travail (Baubion-Broye et al., 2004 ; Dubar, 2002 ; Francfort et al., 1995 ; Sainsaulieu, 1997 ; Sainsaulieu, 1999 ; Alter et Laville, 2004 ; Gentili, 2003) ;

4) le « modèle de la négociation » rassemble des professionnels très qualifiés ainsi que des cadres de production ; ces professionnels jouissent de compétences techniques (Baubion-Broye et al., 2004 ; Dubar, 2002 ; Francfort et al., 1995 ; Sainsaulieu, 1997) qui leur permettraient de concilier la conception et l'exécution des tâches (Gentili, 2003) et possèdent également un pouvoir stratégique (Sainsaulieu, 1999) qui leur sert à tisser les relations affectives et cognitives de leur choix, à constituer leur réseau professionnel (Alter et Laville, 2004), à maximiser le rapport entre leur contribution et leur rétribution, à négocier leur reconnaissance sociale, à évoluer professionnellement (Alter et Laville, 2004) et à contribuer à la pérennité de leur organisation (Sainsaulieu, 1999). Dans ce modèle, la sociabilité est forte, l'intégration d'un professionnel ne dépendant que de la soumission de ce dernier à la règle du métier (Baubion-Broye et al., 2004 ; Dubar, 2002 ; Francfort et al., 1995 ; Sainsaulieu, 1997).

Outre les quatre modèles identitaires définis par R. Sainsaulieu, Francfort et al. (1995) ont proposé de distinguer deux autres modèles d'identité au travail :

5) le « modèle de service public » regroupe des professionnels qui accomplissent une mission de service public (Baubion-Broye et al., 2004 ; Dubar, 2002 ; Francfort et al., 1995 ; Sainsaulieu, 1997). Dans ce modèle, les valeurs privilégiées sont l'accueil, la confiance, le conseil et l'ouverture sur l'extérieur. La sociabilité entre les salariés réunis dans ce modèle est forte, et l'intégration ne reposant que sur le respect de la norme.

6) Le « modèle entrepreneurial » réunit les chefs d'entreprise (Sainsaulieu, 1999). Ces professionnels sont soucieux du travail bien fait et de la gestion de leur entreprise. La socialisation de ces salariés est basée sur la transmission d'un savoir ayant une valeur patrimoniale et symbolique (Baubion-Broye et al., 2004 ; Dubar, 2002 ; Francfort et al., 1995 ; Sainsaulieu, 1997). Dans ce modèle, la sociabilité ainsi que l'intégration relationnelle sont faibles.

Vingt ans après la publication de *L'identité au travail*, Dubar (2000) considère que la crise économique a bouleversé les modèles de l'identité au travail décrits par R. Sainsaulieu. Partant de ce dernier constat, Dubar (2000) a proposé une typologie reconfigurée des modèles identitaires au travail suivants :

1) le « modèle de l'exclusion » succède au « modèle de retrait » (Dubar, 2000). Ce modèle rassemble les ouvriers non diplômés. Si, grâce à une formation sur le tas, ces professionnels jouissaient d'une expérience professionnelle conséquente au sein de leur entreprise, il reste que ces derniers ont vu leurs connaissances pratiques devenir obsolètes, à cause des besoins nouveaux exprimés par l'entreprise à partir des années quatre-vingt : les entreprises ayant en effet commencé, après les Trente Glorieuses, à privilégier les candidatures jouissant de connaissances théoriques, au détriment de celles venant d'individus possédant des compétences pratiques. Ne souhaitant pas se défaire de leur identité professionnelle, et n'étant pas destinés à connaître d'évolution professionnelle, les salariés appartenant à ce modèle préfèrent ainsi ne pas suivre de formation théorique externe, personnelle et innovante. Étant constamment sous la menace d'un licenciement à cause de l'obsolescence de leurs qualifications professionnelles, ces salariés ont également le sentiment d'être marginalisés ;

2) le « modèle du nouveau professionnel » regroupe des salariés qui ont été dispensés d'une formation technique par un établissement scolaire (Dubar, 2000). À l'issue de cette formation, un individu devient éventuellement polyvalent, réactif et inventif. Or, ces professionnels disposent de connaissances théoriques inadaptées à celles que requièrent les entreprises d'aujourd'hui. Ces salariés sont donc pourvus sur des emplois en inadéquation avec leurs compétences techniques. Étant également en concurrence avec de jeunes diplômés recrutés

par leur entreprise, les salariés appartenant à ce modèle voient leur statut dévalorisé par cette dernière. Étant ainsi sous-qualifiés par leur entreprise, ces professionnels entretiennent avec leurs supérieurs hiérarchiques des relations professionnelles conflictuelles (Galland, 1997) ;

3) le « modèle carriériste » regroupe des salariés majoritairement diplômés et voués à une carrière prometteuse au sein de l'entreprise (Dubar, 2000). En effet, ces professionnels entretiennent non seulement des relations harmonieuses avec leur supérieur hiérarchique, mais possèdent aussi des compétences valorisées grâce auxquelles ils aspirent à évoluer professionnellement au sein d'une même entreprise. Pour ce faire, ces derniers ont pour obligation de se former, car la promotion n'est pas une récompense, mais une rétribution qu'un salarié ne peut obtenir qu'en se formant. En obligeant le salarié à se former, l'entreprise cherche à : 1) construire une identité professionnelle conforme à ses attentes ; 2) renforcer l'attachement organisationnelle du salarié ; 3) amener le salarié à comprendre et à accepter les changements bouleversant son fonctionnement ;

4) le « modèle affinitaire » concerne des jeunes « universitaires », majoritairement diplômés d'un BTS ou d'un DUT, qui occupent un emploi d'exécutant au sein de l'entreprise (Dubar, 2000). Étant confrontés à une situation de déclassement au sein de leur entreprise, ces jeunes adoptent des comportements individualistes. Ils se montrent également critiques à l'égard de leur entreprise et s'y investissent faiblement. Dans ce modèle, les jeunes occupent un emploi avant tout pour financer des formations dispensées par une organisation externe (un diplôme universitaire, par exemple).

Partant de ces modèles, Osty et Uhalde (2007), des collaborateurs de Sainsaulieu, ont poursuivi ces travaux et ont mis au jour six modèles d'identité au travail :

1) le « modèle réglementaire », qui est l'héritier du « modèle de retrait », est majoritairement constitué d'ouvriers et d'employés. Ces professionnels s'investissent fortement dans la vie extra-professionnelle, mais peu dans la sociabilité au travail : ces derniers n'ayant que pour seule motivation la rémunération. Dans ce modèle, l'intégration d'un professionnel repose uniquement sur le respect de la règle. Par le passé, ces salariés s'intégraient facilement dans le marché de l'emploi ; depuis quelques années, ces derniers ont des difficultés considérables à y parvenir.

2) le « modèle communautaire », qui succède au « modèle fusionnel », regroupe des salariés, ayant une forte expérience professionnelle, qui présentent une même conscience de classe, et qui font preuve d'une solidarité importante. Dans ce modèle, si les sociabilités entre les

salariés sont fortes dans la vie professionnelle, il reste que les changements organisationnels nuisent à la durabilité de celles-ci.

3) le « modèle de service public », qui a déjà été défini par Francfort et al. (1995), regroupe des agents qui construisent leur identité professionnelle à travers la relation qu'ils entretiennent avec le client. Dans ce modèle, ces professionnels considèrent que leurs compétences ne sont pas suffisamment reconnues.

4) le « modèle de l'identité de métier », qui présente de fortes similitudes avec le modèle de négociation de Sainsaulieu (1977), rassemble des salariés qui s'investissent dans le développement d'un savoir-faire et dans la mobilité professionnelle. Dans ce modèle, les professionnels ont un fort sentiment d'appartenance à une identité de métier.

5) le « modèle de la mobilité » rassemble des personnes qui, à l'instar des professionnels appartenant au « modèle de l'identité métier », portent une attention importante à leur carrière professionnelle, ces personnes construisant méthodiquement leurs relations affinitaires.

6) le « modèle entrepreneurial », qui se rapproche du modèle entrepreneurial défini par Francfort et al. (1995), regroupe des individus qui façonnent leur identité professionnelle grâce au métier, à l'entreprise (comme moyen de développement socio-économique), au marché (en façonnant la légitimité de l'organisation sur l'environnement), et à travers les relations entretenues avec les différents membres de l'organisation.

Comme nous venons de le voir, si l'identité au travail d'un individu découle des caractéristiques socio-professionnelles de ce dernier, les modèles ont été sujets à de profonds changements depuis les Trente Glorieuses, l'apparition du chômage structurel ayant marqué profondément l'insertion professionnelle en France (Dubar, 2000 ; Nicole-Drancourt et Roulleau-Berger, 1995). En d'autres termes, si hier, les jeunes décrochaient immédiatement un emploi après leur sortie du système scolaire, ils doivent depuis multiplier le nombre d'expériences professionnelles pour développer leurs compétences (Sauvage, 2000) et décrocher un emploi stable (Vernières, 1993) ; depuis plus de quarante ans, la plupart des recruteurs ne s'appuyant plus sur les seules « qualifications » acquises par un jeune (son ou ses diplôme(s)), mais, notamment sur les compétences que celui-ci a accumulées (à savoir, ses expériences professionnelles ainsi que ses qualités personnelles, comme l'autonomie, l'engagement organisationnel, etc.) (Dubar, 2000) ; quant à eux, les jeunes d'aujourd'hui sont, contrairement aux jeunes appartenant aux générations antérieures aux années soixante-dix, moins intéressés par la rémunération que par les relations sociales et le contenu du travail (comme la pratique de

tâches diversifiées) (Supiot, 1994). La jeunesse actuelle est par ailleurs décrite comme opportuniste et susceptible de quitter l'entreprise à tout moment : celle-là étant en effet à la recherche de rétributions immédiates, et se montrant méfiante à l'endroit de celle-ci (Galland, 1997).

### **Conclusion de la section 1 :**

Depuis le XIX<sup>ème</sup> siècle, le concept de socialisation n'a pas fait l'objet d'un consensus auprès des chercheurs en sciences sociales. Comme nous avons en effet pu le rappeler à de maintes reprises, quatre principales approches de la socialisation se sont succédées et opposées : 1) une approche holiste concevant l'identité d'un individu comme un fait social ; 2) une approche individualiste appréhendant l'identité d'un individu comme le résultat d'actions individuelles ; 3) une approche interactionniste considérant l'identité d'un individu comme le produit d'interactions sociales et d'activités communicationnelles, 4) et l'approche de F. Dubet et de D. Martucelli, qui embrasse l'intégration d'un individu comme le résultat d'actions institutionnelles et individuelles.

Comme nous avons également pu le voir, la socialisation d'un individu ne s'achève pas à l'adolescence : elle progresse à l'âge adulte. L'individu assimilant en effet des normes et des valeurs professionnelles qui façonnent son identité sociale.

Jusqu'à maintenant, nous avons présenté et discuté certains modèles théoriques traitant de la socialisation et de la socialisation professionnelle ; si certains de ces modèles nous ont servi à analyser nos données, et à appréhender le chapitre suivant, il reste qu'ayant analysé l'intégration d'individus évoluant en contexte organisationnel, nous avons jugé nécessaire de présenter et d'analyser la problématique de la socialisation organisationnelle, avant de clarifier notre positionnement théorique quant à la manière dont nous avons analysé l'intégration de ces personnes issues de ces territoires dits en difficulté.

### **Section 2 : La socialisation organisationnelle.**

#### **Avant-propos de la section 2 :**

Si, depuis plusieurs années déjà, le concept de socialisation est un objet d'étude privilégié par des sociologues, des psychologues et des anthropologues (Bollecker, 2011), il faut reconnaître que celui-ci n'a suscité que tardivement l'intérêt des chercheurs en gestion ; ce n'est en effet qu'à la fin des années soixante-dix que des gestionnaires anglo-saxons ont tout d'abord

mis en lumière le concept de socialisation organisationnelle (Van Maanen et Schein 1979), et qu'au début des années 2000 que des chercheurs français s'y sont ensuite intéressés (Lacaze, 2001 ; Bargues-Bourlier, 2009).

Après avoir présenté le caractère polysémique du concept de socialisation organisationnelle, nous exposerons ensuite ses principaux modèles théoriques ; cette analyse nous amènera à dresser un état des lieux de ses pratiques et de ses principales conséquences.

## **2.1. Le caractère polysémique du concept de socialisation organisationnelle.**

Le caractère polysémique du concept de socialisation organisationnelle nous montre que celui-ci ne fait pas l'objet d'un consensus dans la communauté des gestionnaires.

Certains définissent la socialisation organisationnelle en termes de domaines d'apprentissage et d'adaptation : Schein (1968) la définit comme « *le processus d'apprentissage des « ficelles » d'un emploi, [...] ... le processus par lequel un individu reçoit l'enseignement de ce qui est important dans une organisation et dans les sous unités ... le processus par lequel un individu acquiert les connaissances sociales et les compétences nécessaires pour assumer un rôle dans une organisation* » (cité par Bollecker, 2011, p. 11) ; Van Maanen (1976) considère qu'elle renvoie au « *processus par lequel une personne apprend les valeurs, les normes et les comportements requis pour lui permettre de participer comme membre de l'organisation* » (p. 67) ; Louis (1980) la définit comme le « *processus par lequel un individu vient à apprécier les valeurs, les capacités, les comportements attendus et les connaissances sociales qui sont essentielles pour tenir un rôle dans l'organisation et pour participer en tant que membre de l'organisation* » (cité par Lacaze, 2001, p. 96) ; Bush et Simmons (1990) la conçoivent comme un « *processus de transmission de rôles, de comportements, de valeurs et d'attitudes appropriées dans un groupe social* » (cités par Smida, 2006, p. 68) ; Chao et al. (1994) pensent qu'« [elle] est souvent [identifiée] comme le premier processus au moyen duquel les gens s'adaptent à leur nouveau travail et à leur nouveau rôle » (*Ibid.*) ; Lacaze (2007) estime, quant à elle, « [qu'elle] consiste à accompagner un nouveau salarié dans la maîtrise des aspects techniques de son emploi et dans la compréhension de son rôle s'inscrivant dans l'environnement culturel et social propre à l'organisation [...] » (citée par Lacaze et Perrot, 2010, p. 2).

De tels domaines différents, se rejoignent voire se complètent d'une définition à l'autre (Bargues-Bourlier, 2010) ; leur nombre variant en effet selon certains auteurs : si, selon Fischer (1986) et Marbot (2005), l'organisation (ses valeurs, ses objectifs et sa culture

organisationnelle), le groupe de travail (à savoir les relations sociales et la culture le caractérisant), le travail (soit ses méthodes et les connaissances nécessaires à son acquisition), et l'individu (sa motivation et son estime personnelle), font partie de ces domaines d'apprentissage et d'adaptation, Anakwe et Greenhaus (1999) considèrent que le rôle organisationnel (les missions et les objectifs assignés à un individu) en fait aussi partie ; si, contrairement à Fischer (1986), des chercheurs, comme Ostroff et Kozlowski (1992), Morrison (1993b), Taormina (1994) et Haueter et al. (2003) n'incluent pas l'individu comme faisant partie de l'un de ces domaines, des chercheurs, comme Lacaze et Perrot (2010), n'y incluent pas celui-ci et le rôle.

Si, comme nous venons de le voir, cinq domaines d'apprentissage et d'adaptation, l'organisation, le groupe de travail, le travail, le rôle organisationnel et l'individu, ressortent de ces différentes définitions, d'autres chercheurs en ont, quant à eux, défini six (Chao et al., 1994) ; Perrot (2008) considère, pour sa part, que ces différents domaines peuvent être regroupés dans l'une des trois instances suivantes : 1) l'organisation ; 2) le groupe social ; et 3) le travail ; et tout comme d'autres chercheurs, il se montre critique à l'endroit d'une approche de la socialisation organisationnelle uniquement basée sur des domaines d'apprentissage et d'adaptation, considérant en effet que l'intériorisation s'inscrit également dans ce processus (2009) ; en d'autres termes, qu'un salarié a pleinement intégré une organisation que lorsqu'il en a intériorisé ses normes et ses valeurs.

De même, Inzerille et Rosen (1983), Meek (1988) ainsi que Fogarty et Dirsmith (2001) estiment que la socialisation organisationnelle repose sur « [...] *l'intériorisation des valeurs, [des] normes et [d'] une culture* [...] [inculquées par une organisation] » (cités par Perrot, 2008, p. 236-237). Dans la même veine, Jones (1983) ainsi que Fournier et Payne (1994) considèrent que le degré de socialisation organisationnelle d'un salarié dépend de la manière dont il « [aura intériorisé] *le rôle et les connaissances culturelles nécessaires* » (cités par Perrot et Campoy, 2009, p. 9). De son côté, Kraimer (1997, p. 434) observe qu'elle est un processus structuré en deux temps : « [le salarié] [...] *commence par apprendre les objectifs et les valeurs organisationnelles, [puis], il décide cognitivement s'il [...] est en accord ou en désaccord avec les valeurs apprises* » (cité par Perrot, 2008, p. 237). En articulant les notions d'apprentissage et d'intériorisation propres à ce genre de socialisation avec ses principaux domaines (le travail, le groupe de travail et l'organisation), Lacaze et Perrot (2010) ont, quant à eux, proposé une définition plus fine de la socialisation organisationnelle, laquelle renvoie à : « [...] *l'apprentissage et l'intériorisation d'un*

rôle organisationnel, articulé autour de trois domaines de socialisation : le travail, le groupe de travail et le contexte organisationnel » (cités par Daclin, 2012, p.2).

Schein (1971) a, quant à lui, défini la socialisation organisationnelle comme un processus linéaire et continu : « un processus de transition organisationnelle d'un individu, c'est-à-dire un processus qui découle du franchissement des frontières organisationnelles au cours de la carrière d'un individu au sein d'une même organisation » (cité par Bargues-Boulier, 2010, p. 14). Cet auteur a par ailleurs identifié trois frontières organisationnelles auxquelles un salarié est confronté durant sa carrière : « la frontière inclusive dont le franchissement " est analogue à l'entrée d'un étranger dans un groupe ", [...] la frontière hiérarchique [...] qui sépare les différents niveaux hiérarchiques [...] et la frontière fonctionnelle et départementale [...] qui sépare les départements, les services, et les groupements fonctionnels » (Ibid.). En d'autres termes, trois situations professionnelles contraignent, selon cet auteur, le salarié à fournir des efforts d'intégration durant sa carrière professionnelle : 1) l'entrée organisationnelle ; 2) un changement de fonction ou de mission au sein d'une organisation (via, par exemple, une promotion ou un transfert) ; et 3) une situation de changements organisationnels (comme une restructuration d'entreprise).

Dufour et Lacaze (2007) se sont, quant à eux, proposés de définir la socialisation organisationnelle comme « un processus d'ajustement entre les zones d'identité de l'individu et de conformité de l'organisation » (cités par Bargues-Boulier, 2010, p. 33). Trois zones d'identité intrinsèques à l'individu ont été définies par ces chercheurs : a) la « zone d'identité non négociable » « [qui concerne] [les] valeurs et comportements professionnels que l'individu refuse d'adopter », b) la « zone d'identité négociable » « [qui désigne] [les] valeurs et comportements professionnels sur lesquels l'individu a un avis défavorable mais qu'il peut adopter si l'organisation le convainc de leur légitimité ou de leur utilité », et c) la « zone vierge » « [qui renvoie] aux valeurs et comportements professionnels pour lesquels l'individu n'a pas encore de préférence » (Ibid., p. 5) ; trois zones de conformité spécifiques à l'organisation ont aussi été mis en lumière par ces derniers : a) la « zone de conformité non négociable » « [qui] [concerne les] comportements imposés par les normes de l'organisation », b) la « zone de conformité négociable » « [qui] regroupe les comportements normés dont le nouveau venu pourra s'affranchir à condition d'apporter une contribution compensatoire », et c) la « zone de libre expression » « qui renvoie à l'absence de norme imposée par l'organisation » (Ibid., p. 6).

Pour sa part, Hulin (2007) a défini la socialisation organisationnelle à partir de ses

conséquences professionnelles ; l'intégration d'un salarié sous-tend, en effet, « [...] *un niveau élevé de satisfaction au travail, d'implication organisationnelle, d'engagement au travail, de motivation ... et un niveau faible d'intentions de départ, d'absentéisme, de turnover, de conflits de rôles, d'ambiguïté de rôles, etc.* » (cités par Cordier, 2013, p. 14). En d'autres termes, alors que certaines conduites professionnelles, comme l'adaptation du salarié à son nouvel environnement de travail, la satisfaction au travail, le bien-être au travail, l'engagement organisationnel, l'implication au travail, la motivation au travail ou encore la citoyenneté organisationnelle reflètent une socialisation organisationnelle réussie, d'autres, comme le stress au travail, l'absentéisme et le départ volontaire, ainsi que d'autres situations professionnelles, comme l'ambiguïté de rôle et le conflit de rôle, mettent, quant à elles, à mal ce type de socialisation.

L'adaptation d'une nouvelle recrue à son environnement de travail (« *Person-Environment Fit* » (PEF)) (Bauer et al., 1998 ; Hulin, 1991 ; Nicholson, 1984), laquelle est influencée par le niveau de diplôme, l'expérience professionnelle et le savoir-être professionnel de cette nouvelle recrue (Caldwell et O' Reilly, 1990 ; French et al., 1982), présente deux dimensions : 1) Le « *Person-Organization Fit* » (POF) qui renvoie à l'adéquation entre l'individu et l'organisation (Chatman, 1991 ; Kristof Brown et al., 2005 ; O'Reilly et al., 1991 ; Sutarjo, 2011) ; et 2) Le « *Person-Job Fit* » (PJF) qui se réfère à la congruence entre l'individu et le contenu de son poste (Caldwell et O'Reilly, 1990 ; Wilk et Sackett, 1996) et à l'adéquation entre l'individu et les caractéristiques de son poste (« *needs-supplies-fit* ») (Edwards, 1991 ; Kristof Brown, 1996) ; alors que le contenu du poste renvoie aux objectifs (Locke et al., 1981), aux intérêts (Campbell et Hansen, 1981) et aux valeurs propres à ce poste, et aux besoins psychologiques que celui-ci requiert (Dawis et Lofquist, 1984), les caractéristiques du poste renvoient à la rémunération et aux missions qui lui sont propres (Lawler, 1981).

La satisfaction au travail peut renvoyer à un « *état émotionnel agréable ou positif résultant de l'évaluation faite par une personne de son travail ou de ses expériences au travail* » (Locke, 1976, p. 1300, cité par Randon, 2012, p. 10). Dans la même veine, Neveu (1996) la définit comme un état émotionnel positif qu'un salarié manifeste lorsque sa contribution à l'entreprise est en adéquation avec sa rétribution. Selon Tett et Meyer (1993), elle renvoie à l'attachement d'un individu à l'endroit des différentes facettes de son travail ; Patterson et al. (2010) ont, pour leur part, montré qu'il existait deux formes de satisfaction au travail : 1) une forme intrinsèque qui renvoie à la satisfaction envers la hiérarchie, les collègues de travail et le travail lui-même ; et 2) une forme extrinsèque qui se réfère à la satisfaction vis-à-vis de la rémunération ou de la

promotion.

Si certains chercheurs ont étudié le concept de bien-être sans même le définir, ou l'ont associé à d'autres concepts comme ceux de bonheur, de joie, d'optimisme, de sentiment d'accomplissement, de passion, de satisfaction face à une sphère de vie, etc. (Diener, 1984 ; Seligman, 2004), d'autres lui ont, quant à eux, ajouté les qualificatifs d'« affectif », d'« émotionnel », de « subjectif », ou encore de « psychologique », sans pour autant les définir, les distinguer ou même les justifier.

Les chercheurs restent unanimes pour considérer qu'une approche dite hédoniste du bien-être s'oppose à une autre s'intitulant eudémonique (Ryan et Deci, 2001 ; Vázquez et al., 2009). La première (Gallagher et al., 2009), qui s'intéresse au bien-être dit « subjectif », renvoie à un construit ayant une forme cognitive ainsi qu'une forme affective (Lent, 2004 ; Warr, 2007) ; si le bien-être dit « *cognitif* » se réfère à l'adéquation perçue par un individu entre sa rétribution et les objectifs qu'il s'est fixés (Diener, 1984 ; Warr, 1990), celui que l'on qualifie d'« *affectif* » renvoie à l'évaluation qu'opère un individu entre ses émotions positives et ses émotions négatives (Diener, 1984 ; Lent, 2004 ; Ryff, 1989 ; Ryff et Singer, 2008). La seconde considère, quant à elle, qu'un individu en situation de bien-être est en adéquation avec ses valeurs, et en quête permanente de reconnaissance et de développement personnel continu (Ryan et Deci, 2001).

La motivation au travail renvoie aux « [...] *forces internes et/ou externes produisant le déclenchement, la direction, l'intensité et la persistance du comportement* » (Vallerand et Thill, 1993, cités par Zedini et al., 2016, p. 614).

Le vocable employé pour désigner la relation qu'un salarié entretient avec son organisation diffère entre certains chercheurs : si des chercheurs québécois, comme Bentein et al., (2004), Lapalme et Doucet (2004) ou encore Quenneville et al., (2004), la désignent par le terme « *commitment* » (qui renvoie au concept d'« *engagement* » en français), des chercheurs anglo-saxons utilisent, quant à eux, de manière indifférenciée les concepts de « *commitment* » et d'« *involvement* » (qui se réfère au concept d'« *implication* » en français) pour la nommer (Colle, 2006) ; or, le terme d'« *involvement* » traduit la relation qu'un individu entretient avec son emploi et son travail, tandis que le terme de « *commitment* » désigne le rapport qu'un individu tisse avec son organisation ; ce qui nous amène ainsi à considérer qu'il est plus approprié d'employer les termes de « *job involvement* » (en anglais) et d'« *implication au travail* » (en français) pour

désigner la relation qu'un individu entretient avec son emploi (Charles-Pauvert et Commeiras, 2002), et ceux d'« *organizational commitment* » (en anglais) et d'« *engagement organisationnel* » (en français) pour définir la relation qu'un individu tisse avec son organisation (Colle, 2006).

L'engagement organisationnel renvoie au degré d'adhésion d'un salarié aux normes et aux valeurs d'une organisation (O'Reilly et Chatman, 1986). Si des chercheurs, comme O'Reilly et Chatman (1986) ainsi que Penley et Gould (1988), ont proposé une typologie de ce type d'engagement, celle définie par Allen et Meyer (1990, 1996) reste, nous semble-t-il, la plus populaire chez de nombreux gestionnaires, à la fois pour son caractère synthétique et exhaustif ; cette typologie décrivant en effet trois formes d'engagement organisationnel : 1) une forme affective qui renvoie à l'attachement émotionnel et l'identification d'un salarié à son organisation ; il y reste donc par désir profond (Allen et Meyer, 1996 ; Mathieu et Zajac, 1990 ; Neveu, 1996 ; Tett et Meyer, 1993 ; Vandenberghe et al. 2004) ; 2) une forme calculée qui se réfère à une relation salariale contrainte ; celle-ci étant liée aux pertes associées à un éventuel départ (Allen et Meyer, 1990) ; et 3) une forme normative qui renvoie à l'obligation morale ressentie par un salarié de rester membre d'une organisation ; ce dernier y ayant intériorisé des normes et obtenu des récompenses (Meyer et Herscovitch, 2001).

Le concept de « citoyenneté organisationnelle » a été développé par Organ et d'autres (Bateman et Organ, 1983 ; Organ, 1988 ; Smith et al., 1983). Il renvoie aux conduites discrétionnaires adoptées par un salarié dans le cadre de son activité professionnelle ; en d'autres termes, elles dépassent ses obligations professionnelles (Organ, 1988 ; Paillé, 2008 ; Werner, 2000). De telles conduites prenant par exemple la forme d'un soutien psychologique (comme la courtoisie, le réconfort, etc.) apporté à un collègue de travail dans l'accomplissement de ses tâches (« *helping behavior* »), d'une tolérance manifestée envers des inconvénients et des abus propres au travail (« *sportmanship* »), voire d'un investissement dans l'organisation, notamment via la participation à des événements de tout genre, comme des séminaires ou encore des congrès (Borman et Motowidlo, 1997).

L'ambiguïté de rôle se réfère à une situation professionnelle où le salarié perçoit un manque de clarté par rapport aux missions confiées par une organisation (Kahn et al., 1964) ; le conflit de rôle présente, quant à lui, deux formes : 1) le conflit « *inter-émetteurs* » qui renvoie à une situation professionnelle où deux collaborateurs ont des attentes contradictoires à l'endroit d'une même personne ; et 2) le conflit « *individu-rôle* » qui se réfère à une configuration professionnelle où le salarié constate des incompatibilités entre les attentes formulées par

l'organisation et les siennes, ou encore entre les exigences mêmes imposées par l'organisation (Katz et Kahn, 1966).

Selon l'accord national interprofessionnel du 2 juillet 2008, « [...] *un état de stress survient lorsqu'il y a déséquilibre entre la perception qu'une personne a des contraintes que lui impose son environnement et la perception qu'elle a de ses propres ressources pour y faire face* » (p. 2).

Une certaine confusion règne entre le concept d'absence au travail et celui d'absentéisme ; pour Weiss (1979), l'absentéisme renvoie à des absences au travail dont les motivations professionnelles sont difficilement justifiables (comme les maladies non professionnelles ou encore les absences injustifiées), tandis que pour Leteurtre (1991) il y a absentéisme « *dès lors qu'une personne inscrite à l'effectif et au planning n'est physiquement pas présente à son travail* » (p.7) ; alors que Weiss (1979) définit l'absence au travail comme « [...] *l'ensemble des absences d'un travailleur pendant une période déterminée, indépendamment de leur cause et de leur durée* » [(comme les repos hebdomadaires, les fêtes, les vacances, les congés de formation, etc.)] (p. 55), elle renvoie, en revanche, dans le Dictionnaire Le Robert, à l'« *absence d'un salarié de son lieu de travail, non justifiée par un motif légal* » (in Bouville, 2011, p. 42).

L'intention de départ volontaire peut être définie comme « [...] *une attitude qui conduit à une rupture de l'appartenance à un système social* [...] » (Colle, 2006, p. 44). Si l'intention de départ et le turn-over sont de nature volontaire, celle-là ne concerne qu'un salarié alors que plusieurs salariés sont sujets à celui-ci (Dany et Livian, 2002). L'intention de départ relève de l'initiative du salarié, tandis que le licenciement (pour motif économique, pour motif personnel, pour insuffisance de résultats, pour insuffisance professionnelle, pour faute) émane, en revanche, de la décision de l'employeur (Dany et Livian, 2002).

Ces différentes conduites et attitudes professionnelles ayant un impact négatif sur la socialisation organisationnelle du salarié, l'organisation a ainsi tout intérêt à s'investir dans la fidélisation de ce dernier ; autrement dit, dans un ensemble de pratiques managériales visant à favoriser sa rétention (Paillé, 2004) ; les pratiques de fidélisation ayant, en effet, une influence positive sur la satisfaction au travail ainsi que sur l'engagement organisationnel du salarié (Giraud et al., 2012).

S'il existe un lien significatif entre ces différents comportements et attitudes au travail et la qualité de la socialisation organisationnelle, il reste qu'ils ne renvoient pas directement à ce qu'est l'intégration au travail (Lacaze et Perrot, 2010).

Tantôt décrite comme étant un processus figé dans le temps, tantôt définie comme étant un processus indéfini dans la durée, la socialisation d'un salarié repose sur l'apprentissage et l'intériorisation des normes et des valeurs propres à une organisation, un groupe social et un travail ; ayant pour corollaire le développement de comportements professionnels productifs, le succès de la socialisation organisationnelle, qui découle de l'implication à la fois du salarié et de l'organisation, représente ainsi un enjeu de taille pour les gestionnaires.

## **2.2. La socialisation organisationnelle : un processus dynamique.**

S'il est admis que la socialisation organisationnelle est un processus dynamique (Guerfel-Henda et al., 2012) (autrement dit un phénomène qui s'inscrit dans la durée) (Fabre, 2005), au cours duquel un salarié acquiert des normes, des valeurs, une expérience et des compétences qui lui permettent de passer d'un statut de débutant à celui de professionnel efficace (Guerfel-Henda et al., 2012), il reste que la durée et le nombre d'étapes propres à cette forme de socialisation ne font néanmoins pas l'objet d'un consensus dans la communauté des gestionnaires : Perrot (2001) considère qu'il dure un an, tandis que d'autres chercheurs estiment qu'il s'agit d'un processus linéaire et continu ; si pour certains gestionnaires ce type de socialisation renvoie à un processus structuré en deux ou en quatre étapes, la majorité d'entre eux considère qu'il s'agit d'un processus en trois étapes (Perrot, 2001) ; Perrot (2001), entre autres, estime que : « [la quatrième étape] *n'en est pas une car elle reflète simplement la réussite du processus de [socialisation organisationnelle]* » (cité par Barges-Bourlier, 2010, p. 23).

Feldman (1976) est considéré comme étant le premier chercheur à avoir proposé un modèle théorique décrivant un tel processus en trois étapes : 1. La « *socialisation anticipée* » ; 2. La « *socialisation active* » ; et 3. L'« *intégration* » (Cf. Figure N°6).

La « *socialisation anticipée* » dure environ un mois (Fabre, 2005) et débute avant l'entrée même d'un individu au sein d'une organisation : en se socialisant dans des établissements de formation (comme l'université), voire encore en s'entraînant lors des processus de recrutement, le candidat à l'embauche se prépare en effet à son entrée dans la vie active (Guerfel-Henda et al., 2012 ; Lacaze, 2005) ; en parallèle, il recherche des informations relatives à sa potentielle organisation (Guerfel-Henda et al., 2012), comme les caractéristiques du recruteur ou encore l'image dont elle jouit (Barges-Bourlier, 2009). Pour ce faire, il s'informe auprès de différents médias et de ses connaissances personnelles ; s'il fonde, ce faisant, un avis plus précis de l'organisation qu'il souhaite intégrer (Feldman, 1976), il doit néanmoins faire preuve de vigilance

à son égard : certaines entreprises n'hésitant pas en effet à véhiculer aux universités une image déconnectée de leurs pratiques managériales (Cable et al., 2000).

Appelée « *accommodation* » (adaptation) ou encore « *encounter* » (rencontre) (Porter et al., 1975), la « *socialisation active* » dure en moyenne six mois (Bauer et al., 1998 ; Fischer, 1986 ; Jones, 1986 ; Lacaze, 2002). Avant son entrée effective au sein d'une organisation, le futur salarié signe avec son nouvel employeur son contrat de travail (Guerfel-Henda et al., 2012) ; lors de son entrée au sein d'une organisation, le salarié fait face à un « *choc de la réalité* » (Hughes, 1958), en raison de la quantité des informations qu'il doit gérer et interpréter (Fischer, 1986 ; Nelson et Quick, 1991) : l'organisation lui véhiculant sa culture, en lui communiquant des informations relatives à ses normes et ses valeurs (Feldman, 1976 ; Cable et al., 2000) ; le salarié devra alors se défaire de ses anciens rôles (professionnels et ou extra-professionnels) (Cable et al., 2000 ; Schein, 1968), en gérant ses conflits de rôle et ses ambiguïtés de rôle. En d'autres termes, il aura non seulement pour mission de gérer les incompatibilités sous-jacentes à ses valeurs éthiques, au contenu de son poste (comme le refus d'exercer des tâches dévalorisantes) (Dufour et Lacaze, 2007) et à sa vie privée (Katz et Kahn, 1966) (comme le refus de réaliser des heures supplémentaires) (Dufour et Lacaze, 2007), mais aussi l'éventuel manque d'informations nécessaires pour exercer son nouveau poste (Kahn et al., 1964). Autrement dit, la nouvelle recrue constate ici si les pratiques managériales adoptées par l'organisation sont en adéquation avec ses attentes professionnelles (Cable et al., 2000). En définitive, l'intégration de la nouvelle recrue repose, durant cette étape, à la fois sur ses efforts pour s'approprier les normes et les valeurs d'une organisation (Lacaze, 2002), ainsi que sur les moyens déployés par celle-ci pour répondre à ses attentes et lui permettre d'acquérir les savoir-faire et les savoir-être relatifs à sa nouvelle fonction (Guerfel-Henda et al., 2012 ; Van Maanen, 1975 ; Wanous, 1980).

Intitulée « *management des rôles* » (Feldman, 1976), « *changement et acquisition* » (Feldman, 1981 ; Porter et al., 1975), « *acceptation mutuelle* » (Schein, 1978) ou encore « *métamorphose* » (Van Maanen, 1975), l'intégration dure en moyenne douze mois (Guilbert-Henda et al., 2012). Étant intégré au sein d'une organisation, le salarié maîtrise les principaux aspects de sa socialisation (Guilbert-Henda et al., 2012), à savoir les connaissances sociales à la fois attendues par l'organisation (ses normes et ses valeurs), son groupe social (Fabre, 2005 ; Haueter et al., 2003 ; Lacaze, 2005 ; Louis, 1980) et pour exercer son nouveau poste (ses aspects techniques (comme le jargon professionnel) ainsi que son niveau d'exigence physique (comme la rapidité et la force physique)) (Brim, 1966) ; le salarié étant également en mesure de gérer ses

éventuels conflits et ambiguïtés de rôle (Dufour et Lacaze, 2007, 2010).

En s'inspirant de l'approche de Feldman (1976), Louis (1980) a, quant à lui, proposé une approche cognitive de la socialisation organisationnelle, après avoir observé qu'une nouvelle recrue élaborait un schéma intellectuel qu'il a qualifié d'« attribution de sens » ; celui-là amenant le salarié à percevoir dans son nouvel environnement de travail des changements, des contrastes et des surprises (Cf. Figure N°7).

1. Les « *changements* » concernent les différences objectives qu'un nouveau salarié anticipe et constate entre les caractéristiques de son nouveau et de son ancien environnement professionnel, à savoir « *le lieu, l'adresse, le téléphone, le titre, son salaire, [les caractéristiques de son emploi], le secteur d'activité de sa nouvelle entreprise etc.* » (cité par Bargues-Bourlier, 2010, p. 35) ; la nouvelle recrue procède individuellement et progressivement à l'adoption de son nouveau rôle ; en fonction de ses expériences professionnelles et des différences observées entre son ancien et son nouvel environnement de travail, elle devra réaliser des efforts plus ou moins importants pour s'intégrer en son sein. En d'autres termes, le salarié expérimenté aura plus de facilités à s'intégrer dans son nouvel environnement de travail que le salarié doté d'une faible expérience professionnelle.

2. Les « *contrastés* » ne sont, quant à eux, pas prévisibles, et renvoient aux différences subjectives perçues par le nouveau salarié entre son nouveau et son ancien environnement professionnel. Par exemple, alors qu'un code vestimentaire peut être considéré comme étant un contraste par une nouvelle recrue, il peut ne pas l'être pour une autre.

3. Les « *surprises* » découlent de situations où la nouvelle recrue perçoit un décalage entre ses attentes et les réalités auxquelles elle doit faire face dans son nouvel environnement professionnel. Alors que ces surprises sont positives lorsqu'elle estime que ses attentes initiales sont satisfaites, elles deviennent en revanche négatives dès lors qu'elle constate que ses attentes ne le sont pas. Les « *surprises* » amènent le nouveau salarié à leur attribuer un sens ; l'« attribution de sens » diffère là aussi en fonction du profil et des moyens du nouveau salarié. En effet, la nouvelle recrue, dotée d'une ancienneté professionnelle significative et confrontée à une « *surprise* », peut s'appuyer sur une expérience professionnelle qui lui permettra de l'interpréter plus objectivement que le salarié ne disposant pas d'une telle ancienneté ; ce faisant, la nouvelle recrue prend néanmoins le risque d'avoir une interprétation biaisée de ses surprises.

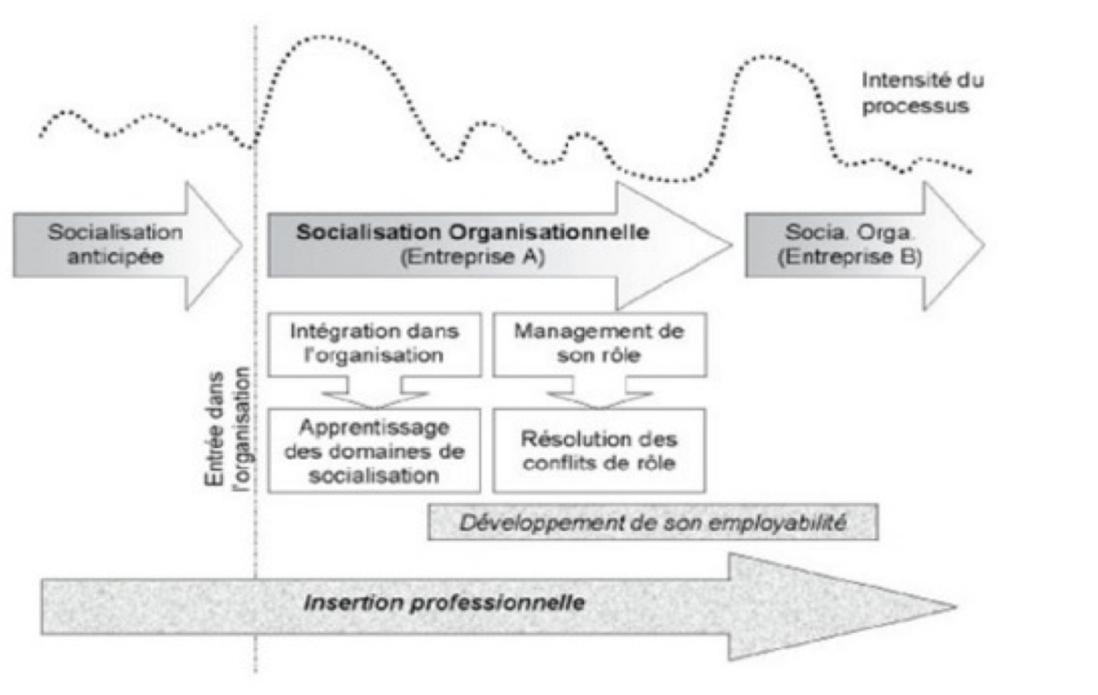
Pour faciliter l'intégration d'une recrue ayant un besoin d'informations élevées, l'organisation devrait, selon Louis (1980), mettre à sa disposition un salarié disposant d'une

expérience professionnelle confirmée. À cet égard, Reicher et al. (1994) ont distingué les Néophytes, lesquels ont un besoin d'informations élevées pour s'intégrer au sein d'une organisation, des Vétérans qui n'ont pas besoin d'une telle quantité d'informations pour ce faire (Cf. Figure N°8).

Tout comme Feldman (1976), Louis (1980) a proposé une approche dynamique de la socialisation organisationnelle, mais à la différence du premier, le second ne s'est intéressé qu'à l'« entrée organisationnelle » du salarié.

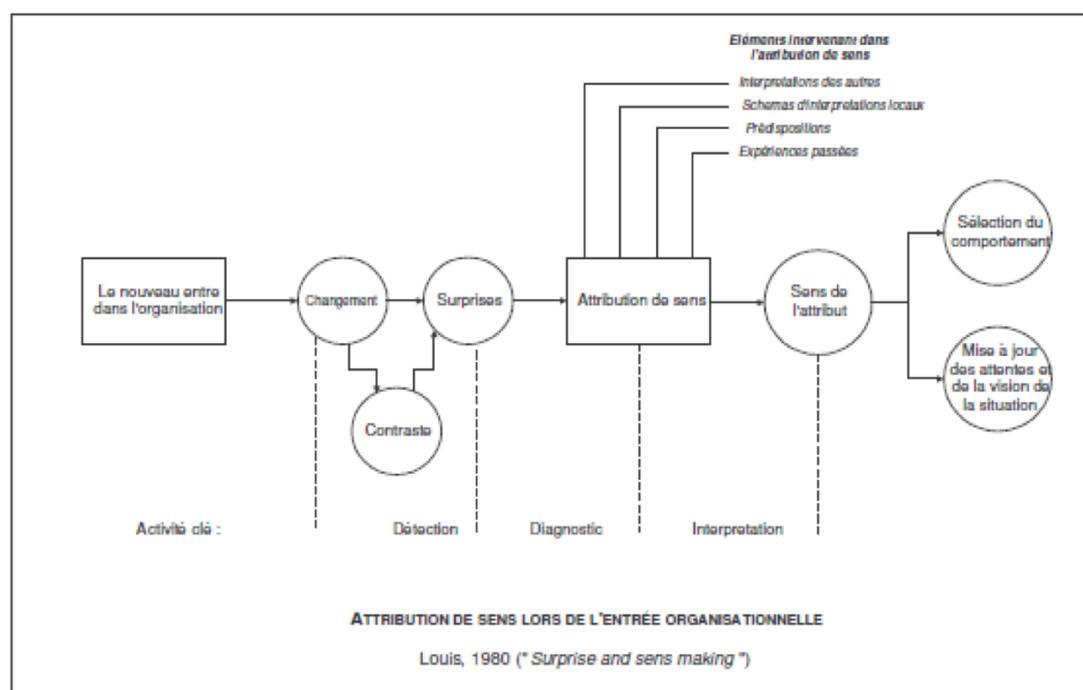
À nouveau, ces différents modèles théoriques nous montrent que la socialisation d'un salarié repose à la fois sur son implication et celle de l'organisation. Qu'en est-il du rôle joué par chacun de ces acteurs lors d'un tel processus ?

**Figure N°6 :** Un processus dynamique de la socialisation organisationnelle.



(Cf. Lacaze, 2007, p. 7).

**Figure N°7 :** Le processus de socialisation organisationnelle (selon Louis, 1980).



Cf. Lacaze (2001, p. 124).

**Figure N°8 :** Les différents profils de recrues selon Reicher et al. (1994).

Type de recrue	Raisons des besoins d'information des recrues
Néophytes	- Réduire l'anxiété - Acquérir de nouvelles connaissances
Initiés	- Acquérir de nouvelles connaissances
Convertis	- Déterminer parmi ses connaissances celles qui sont utiles à son nouvel emploi
Vétérans	- Peu de besoin d'information, mobilisation de l'expérience antérieure

(cf. Bargues-Bourlier, 2010, p. 138).

### 2.3. Les pratiques de socialisation en contexte organisationnel.

Un certain nombre de chercheurs se sont intéressés aux pratiques de socialisation adoptées par l'organisation ou le salarié. D'autres, comme Dufour et Lacaze (2007, 2010), se sont penchés sur ces deux acteurs pour aborder ce phénomène.

#### 2.3.1. Les pratiques de socialisation organisationnelle.

Selon Van Maanen et Schein (1979), les pratiques de socialisation organisationnelle

renvoient à la « *la manière par laquelle les expériences d'un individu en transition d'un rôle à un autre sont structurées pour eux, par l'organisation et ses membres* » (cités par Bargues-Bourlier, 2009, p. 258). S'ils sont reconnus pour faire partie des premiers, sinon les premiers, à avoir proposé une typologie des pratiques de socialisation, d'autres travaux ont, par la suite, complété les connaissances sur ce sujet.

### **2.3.1.1. Les précurseurs : Schein et Van Maanen.**

Schein (1963) et Van Maanen (1978) se sont tous deux intéressés aux pratiques adoptées par des organisations pour intégrer leurs nouvelles recrues.

Schein est le premier à l'avoir fait, en s'étant intéressé à des jeunes diplômés d'une Maîtrise en Administration des affaires qui faisaient leurs premiers pas au sein d'une entreprise ; à l'issue de cette expérience, il a observé que l'entreprise incitait ces jeunes à oublier leurs valeurs éthiques acquises à l'université au profit de ses seuls intérêts financiers ;

Schein s'est aussi intéressé à des individus qui souhaitaient intégrer l'armée ; il a constaté qu'ils devaient, pour y parvenir, se conformer à des normes spécifiques, comme le fait de changer de coupe de cheveux ou encore de porter un habit vestimentaire distinctif ;

Schein a également montré que des organisations n'hésitaient pas à utiliser différents stratagèmes pour amener leurs nouveaux salariés à se conformer durablement à leurs normes et leurs valeurs, en 1) leur rappelant le temps et les moyens financiers qu'elles avaient investis à leur égard ; en 2) les promouvant sur un poste dont ils critiquaient ses attributs ; ou encore en 3) testant sur une mission complexe à manœuvrer, pour leur montrer le caractère chronophage propre à l'apprentissage du métier ; ce faisant, ces organisations prenaient néanmoins le risque de perdre un salarié qui n'avait pas forcément l'intention de rester.

Van Maanen s'est ensuite lui-aussi intéressé aux pratiques de socialisation organisationnelle, après avoir considéré, à l'instar de Schein (1968), que la « [...] *la socialisation correspond au traitement, à la transformation [et] à la manipulation des individus par l'organisation* » (cité par Lacaze, 2001, p. 110), et posé les trois hypothèses suivantes : 1. Étant anxieuses, les nouvelles recrues cherchent à se conformer rapidement aux impératifs dictés par l'organisation ; 2. Jouant un rôle dans la transmission des normes et des valeurs organisationnelles, les parties-prenantes internes, comme les collègues de travail, ou encore les parties-prenantes externes, telles que les clients, participent à l'intégration des nouveaux

salariés ; 3. La performance au travail des nouvelles recrues conditionne la pérennité de l'organisation.

Après avoir conjugué leurs travaux (Schein, 1968 ; Van Maanen 1978) avec ceux de Brim et Wheeler (1966) et de Cogswell (1968), Van Maanen et Schein (1979) ont proposé une typologie de douze pratiques de socialisation, que Jones (1986) a ensuite catégorisées sous l'étiquette de pratiques individualisées ou institutionnalisées, et conciliées avec les trois domaines d'action suivants : le contexte de diffusion de l'information, le contenu de l'information diffusée et les aspects sociaux de l'intégration.

N'ayant aucune obligation légale à respecter en matière d'intégration, les organisations peuvent adopter des pratiques de socialisation individualisée : ne découlant pas de la mise en place d'un programme de formation défini, de telles pratiques conduisent la nouvelle recrue à faire preuve d'autonomie à ses débuts dans l'organisation ; elles regroupent, selon Jones (1986), les pratiques de socialisation de type individuel et informel, non séquentiel et variable, et disjoint et d'investissement, et renvoient respectivement au contexte de diffusion de l'information, au contenu de l'information et aux aspects sociaux de l'intégration ;

Les pratiques dites individuelles concernent uniquement le nouveau salarié ; si elles le conduisent à se socialiser seul, il peut toujours prendre pour exemple un salarié plus expérimenté ;

Les pratiques qualifiées d'informelles sont issues de l'« apprentissage » : mélangée aux autres membres d'une organisation, la nouvelle recrue apprend sur le tas de ses essais et de ses erreurs ;

Les pratiques sont qualifiées de non séquentielles, lorsque le contenu des différentes phases ponctuant la socialisation d'une nouvelle recrue n'est pas clairement défini et préparé à l'avance, ce qui ne favorise pas alors la connaissance mutuelle des agents socialisateurs ;

Les pratiques sont dites variables lorsque le parcours défini pour chaque nouvelle recrue est spécifique, et que les étapes à franchir durant ce parcours lui sont indiquées au dernier moment. Ainsi, les nouvelles recrues évoluent professionnellement à des intervalles de temps différents, rencontrent des salariés issus de générations différentes ;

Les pratiques disjointes conduisent la nouvelle recrue à ne pas être suivie par un salarié plus ancien et expérimenté (Van Maanen et Schein, 1979), la contraignant ainsi à ne pas pouvoir rencontrer la personne qui occupait son poste ; il reste qu'elles peuvent amener la nouvelle recrue à être inventive et originale ;

Les pratiques qualifiées d'investissement valorisent aussi les différences individuelles au profit d'une organisation, tout en conduisant ses différents membres à s'apporter un soutien mutuel et inconditionnel.

Les pratiques de socialisation institutionnalisée sont, quant à elles, issues d'un programme structuré de socialisation (Ashforth et al., 1998) ; elles regroupent, selon Jones (1986), les pratiques de socialisation de type collectif et formel, séquentiel et fixe, et en série et d'investissement, et sont tour à tour associées au contexte de diffusion de l'information, au contenu de l'information et aux aspects sociaux de l'intégration ;

Les pratiques dites collectives renvoient à des séances de formation lors desquelles des salariés sont formés au sein d'un groupe, lesquelles ont pour effet une forte cohésion de groupe ; celle-ci risque, néanmoins, d'être fragilisée par l'arrivée de salariés qui ont déjà été socialisés ensemble ;

Les pratiques qualifiées de formelle se réfèrent à des formations mises en place par une organisation au profit de salariés ; réalisées par un spécialiste de la formation, ces formations doivent permettre aux salariés, séparés pendant un laps de temps des membres de l'entreprise, de compter parmi les plus expérimentés ;

Les pratiques sont séquentielles lorsqu'elles permettent à la nouvelle recrue de suivre un parcours de formation défini et planifié. En d'autres termes, la nouvelle recrue connaît, dès le départ, les différentes étapes de sa formation, au cours desquelles elle est progressivement soumise à des exercices de plus en plus difficiles ; le « coach », ou le groupe de travail, l'amène, grâce à son soutien à la fois affectif et cognitif, à les lui faciliter (Van Maanen, 1976) ;

Les pratiques sont qualifiées de fixe, lorsqu'une organisation définit un emploi du temps où figurent les différentes étapes ponctuant la socialisation d'une nouvelle recrue ;

Les pratiques sont dites en série, lorsqu'une nouvelle recrue est accompagnée au cours de sa carrière par un salarié plus expérimenté ; si elle n'a pas d'appétence pour le métier exercé, la nouvelle recrue pourra toujours quitter l'organisation qui l'a formée ;

Les pratiques qualifiées d'investissement ne valorisent pas les spécificités de la nouvelle recrue, l'obligeant en effet à dissimuler son identité pour s'intégrer.

En définitive, alors que certaines pratiques de socialisation sont déstructurées et non définies dans le temps, d'autres sont, quant à elles, plus planifiées. Ces différentes pratiques, ayant plutôt trait à la formation de la nouvelle recrue, favorisent, entre autres, l'intégration professionnelle.

### 2.3.1.2. Les travaux annexes.

Après s'être intéressé au programme de formation mis en place par des organisations, qualifié par Lewicki (1981) de « *programme de séduction organisationnelle* », cet auteur a, en effet, défini quatre pratiques adoptées par ces organisations pour intégrer leurs nouveaux salariés : 1) le recrutement d'individus partageant les mêmes buts et valeurs que ceux de l'organisation ; ce faisant, elles cherchaient en effet à les soumettre plus facilement ; 2) la présentation d'indicateurs mettant en évidence leurs aspects positifs, comme la sélectivité importante des candidats à l'embauche ou encore l'attractivité de leur environnement de travail ; 3) l'offre d'emplois mettant au défi les salariés ; et 4) la proposition de rétributions satisfaisantes. Étant soumis à des rites d'intégration et des programmes de formation lors de leur arrivée dans l'organisation, les nouveaux salariés continuaient d'être manipulés par cette dernière.

De leur côté, Bargues-Bourlier et Perrot (2016) ont défini quatre stratégies de socialisation adoptées en contexte organisationnel, dont trois ont pour initiatrice l'organisation, et une pour auteur le salarié <sup>90</sup> ; ce paragraphe n'étant consacré ici qu'aux pratiques de socialisation organisationnelle, il convient ainsi de présenter celles-ci : 1) Les pratiques d'apprentissage du rôle, qui sont adoptées par un acteur organisationnel plus ou moins expérimenté cherchant à favoriser, grâce à la transmission de conseils et de gestes, la planification du travail et l'adaptation des objectifs de performance, l'intégration d'une nouvelle recrue ; ces différentes informations lui étant communiquées par l'intermédiaire de documents et ou de discussions intra et ou extra professionnelles ; 2) Les pratiques de souplesse organisationnelle, qui se traduisent par la perméabilité d'un salarié expérimenté vis-à-vis des initiatives entreprises par une nouvelle recrue pour apprendre son rôle et se familiariser avec ses acquis ; 3) Les pratiques de pression organisationnelle, qui renvoient au freinage, au contrôle et à l'extinction des initiatives d'un nouveau salarié ; Elles s'apparentent à des comportements politiques visant à freiner son intégration. Si les deux premières catégories de pratiques semblent plutôt s'apparenter à des pratiques de socialisation institutionnalisée, la nouvelle recrue étant en effet accompagnée par un salarié plus expérimenté, la troisième se distingue, quant à elle, des pratiques de socialisation organisationnelle évoquées précédemment.

Si, comme nous venons de le voir, l'organisation joue un rôle important dans la

---

<sup>90</sup>. Il s'agit des pratiques individuelles d'apprentissage du rôle ; elles renvoient à certains comportements proactifs de socialisation que nous exposerons plus loin dans cette section.

socialisation d'une nouvelle recrue, cette dernière peut elle-aussi y contribuer.

### **2.3.2. Les comportements proactifs de socialisation.**

Si la nouvelle recrue peut, en effet, avoir recours à différentes tactiques de socialisation pour s'intégrer au sein d'une organisation (Bandura, 1986 ; Lacaze et Chandon, 2003 ; Laker et Steffy, 1995 ; Saks et Ashforth, 1996), il conviendra ensuite de rappeler que celles-ci peuvent être rattachées à un profil de salarié.

#### **2.3.2.1. Un panorama de ces différents comportements.**

La littérature gestionnaire nous montre qu'il existe quatre types de comportements proactifs de socialisation : la construction d'un réseau social ; la recherche d'informations ; la négociation de changements ; et l'adoption de comportements d'auto-management.

##### **2.3.2.1.1. La construction d'un réseau social.**

Pour construire son réseau social, la nouvelle recrue participe principalement à des activités sociales (formelles et ou informelles) (Lacaze, 2001) ; ce faisant, elle noue, en effet, des relations privilégiées à la fois avec ses collègues de travail et ses supérieurs hiérarchiques (Lacaze, 2005), lui permettant de faire plus facilement face à d'éventuelles difficultés professionnelles (Nelson et Quick, 1991) ; par exemple, lorsqu'il s'agit de recueillir des informations professionnelles.

##### **2.3.2.1.2. La recherche d'informations.**

Ces informations peuvent aussi bien concerner son nouveau poste, à savoir ses informations techniques, ses informations références et ses informations « feed back », que sa nouvelle organisation, à savoir des informations relationnelles et normatives (Morrison, 1993b ; Feldman et Brett, 1983). Les informations techniques renvoient aux connaissances nécessaires pour exercer un emploi (Chao et al., 1994 ; Comer, 1991 ; Morrison, 1993a, 1993b, 1995 ; Ostroff et Kozlowsky, 1992), ses tâches caractéristiques ainsi que ses normes ; les informations « référence » se réfèrent, quant à elles, aux exigences attendues par une organisation pour pouvoir l'occuper (Morrison, 1993a, 1993b, 1995 ; Ostroff et Kozlowsky, 1992 ; Miller et Jablin, 1991). Les informations « feed-back » (Morrison, 1995, 1993a, 1993b ; Miller et Jablin, 1991 ; Ashford, 1986 ; Ashford et Cummings, 1983) se rapportent aux indicateurs relatifs à la performance au travail d'un salarié. Les informations relationnelles portent sur les différents membres d'un groupe (Morrison, 1993a, 1995 ; Chao et al., 1994 ; Ostroff et Kozlowsky, 1992 ; Miller et Jablin,

1991), leur personnalité, son fonctionnement, ainsi que les amitiés et les rivalités existantes en son sein. Les informations normatives (Morrison, 1993a, 1993b, 1995 ; Chao et al., 1994 ; Miller et Jablin, 1991) renvoient, quant à elles, aux normes et aux valeurs d'une organisation.

Pour obtenir ces différentes informations, le salarié peut solliciter des sources interpersonnelles, à savoir ses collègues de travail, ses supérieurs hiérarchiques, son parrain, les clients ou encore les fournisseurs (Ostroff et Kozlowski, 1992). Louis et al. (1983) considèrent que les nouvelles recrues sollicitent à la fois le soutien professionnel de leurs collègues de travail et de leurs supérieurs hiérarchiques, alors que Vancouver et Morrison (1995) estiment, pour leur part, qu'elles s'orientent prioritairement auprès des salariés leur étant proches et accessibles, et disposant d'un pouvoir et d'un niveau d'expertise élevés. Si, par crainte de déranger leurs supérieurs hiérarchiques sur des questions d'ordre technique ou qu'ils n'exécutent pas leurs tâches, les nouvelles recrues préfèrent, selon Comer (1991) ou encore Louis (1990), consulter leurs collègues de travail, elles souhaitent, pour d'autres, davantage solliciter leur supérieur hiérarchique que leurs collègues de travail (Bauer et Green, 1998 ; Jokisaari et Nurmi, 2009 ; Kammeyer-Mueller et al., 2013 ; Sluss et Thompson, 2012), notamment pour obtenir des informations techniques (Comer, 1991, Louis, 1990), « feed back » (Saks et Ashforth, 1997) ou encore normatives (El Akremi et al., 2014).

Les nouvelles recrues peuvent également consulter les sources non interpersonnelles de l'organisation, lesquelles renvoient aux documents réalisés par une organisation (comme le livret d'intégration), à l'expérimentation/l'apprentissage par essais et erreurs, les formations théoriques étant insuffisantes pour acquérir des savoir-faire, et au système de sanctions/récompenses qui permet de découvrir les normes et les valeurs d'une organisation (Ostroff et Kozlowski, 1992).

Pour certains chercheurs, une nouvelle recrue peut procéder à une recherche active d'informations en s'adressant directement auprès d'un ou de différents membres d'une organisation (Miller et Jablin, 1991 ; Morrison, 1993a), ou à une recherche passive d'informations (Morrison, 1993a) en surveillant son environnement (Miller et Jablin, 1991) ou encore en y observant ses membres (Ashford et Cummings, 1983 ; Feldman et Brett, 1983 ; Morrison, 1995) ; toujours est-il que la recherche active d'informations peut nuire à l'image de la nouvelle recrue pour plusieurs raisons : 1) Elle est susceptible de susciter chez elle un sentiment d'infériorité et un manque de confiance ; 2) Elle peut importuner la personne sollicitée (Ashford et Cummings, 1983 ; Miller et Jablin, 1991) ; 3) Elle risque de conduire son supérieur hiérarchique ou encore

ses collègues de travail à s'intéresser à sa performance au travail, ce qui peut ainsi l'embarrasser si cette dernière s'avérait faible (Morrison et Bies, 1991). Après avoir consulté un, ou plusieurs membres d'une organisation, la nouvelle recrue peut avoir le sentiment d'être partiellement privée d'informations (Jablin, 1984) : certains d'entre eux, qui disposent d'une plus grande ancienneté professionnelle, omettant d'en diffuser certaines, ou attendant qu'elle fasse preuve de loyauté pour lui les divulguer (Lacaze, 2005).

Miller et Jablin (1991) ont, pour leur part, distingué sept procédés dont le nouveau salarié peut avoir recours pour recueillir des informations au sein d'une organisation : 1) Des questions ouvertes, sous trois conditions : a) La volonté de mettre fin à un problème spécifique ; b) L'existence d'une relation de confiance ; et c) Le pressentiment d'être pris au sérieux ; 2) Des questions indirectes, afin de contourner le fait de devoir poser une question embarrassante ; 3) Des questions adressées à une tierce personne, dans l'une des trois configurations suivantes : a) La personne doit être fiable ; b) Le supérieur hiérarchique se trouve en situation d'indisponibilité ; c) L'information porte sur le groupe de travail ; 4) Le test des limites ; 5) Des conversations déguisées, afin d'amener un membre d'une organisation à dévoiler des informations sur sa performance ; 6) L'observation sélective : le salarié, craignant les répercussions négatives que sont susceptibles d'engendrer de telles conversations, s'intéresse alors aux collègues de travail exerçant les mêmes missions que lui ; 7) La surveillance de son environnement, lorsqu'il est confronté à une situation d'incertitude prononcée (comme lorsqu'il s'agit de vouloir être promu). Selon Miller et Jablin, la forme des questions posées et la tactique d'observation choisie varient en fonction de l'interlocuteur de la nouvelle recrue, et de la situation dans laquelle celle-ci se trouve.

Quant à eux, Ostroff et Kozlowski (1992) ont montré que pour rechercher de l'information, la nouvelle recrue recourait à la parole, par le biais de conversations déguisées ou en étant amenée à solliciter ses collègues de travail, ses supérieurs hiérarchiques et ou son parrain, et ou procédait par observation – l'observation sélective, la surveillance de l'environnement, l'expérimentation par essais et erreurs ou encore la lecture de la littérature officielle de l'entreprise –. Ces chercheurs ont également montré que la première tactique, qui renvoie à une recherche active de l'information, avait un meilleur rendement que la seconde tactique, qui renvoie à une recherche passive de l'information.

Comme nous venons de le voir, l'information joue un rôle important sur l'intégration d'un

salarié ; sans elle, il peut d'ailleurs être dans l'incapacité de négocier des changements dans sa situation professionnelle.

#### **2.3.2.1.3. La négociation de changements professionnels.**

Alors que des salariés cherchent, pour asseoir leur intégration au sein d'une organisation, à négocier des changements professionnels, tels que le nombre d'heures travaillées, le poste occupé, la rémunération voire encore les moyens matériels mis à leur disposition, d'autres font, quant à eux, le choix de relativiser l'état de leur situation professionnelle (Nicholson, 1984). La négociation de changements ne concerne pas que les caractéristiques de l'emploi, certains salariés pouvant en effet négocier des changements relatifs à la culture organisationnelle (Bargues-Bourlier et Perrot, 2016).

Pour favoriser son intégration au sein d'une organisation, le salarié peut, enfin, adopter des comportements d'auto-management (Vancouver et Morrison, 1995).

#### **2.3.2.1.4. Les comportements d'auto-management.**

En se récompensant et en se complimentant lui-même lorsqu'il atteint ses objectifs, en accomplissant une partie des fonctions habituellement réservées à sa hiérarchie, ou encore en développant une vision positive de son environnement de travail (Lacaze, 2005), un salarié peut en effet chercher à se motiver lui-même (Manz et Snyder, 1983).

En cherchant à construire son réseau professionnel, à rechercher de l'information et ou à négocier des changements dans sa situation professionnelle, le salarié s'appuie sur des sources immatérielles et ou matérielles, tandis qu'en adoptant de tels comportements, seules ses émotions sont sollicitées. Quel profil ont les salariés adoptant ces tactiques ?

#### **2.3.2.2. Le profil du salarié et les comportements proactifs de socialisation.**

Un certain nombre d'études nous permettent d'apporter des réponses à cette question :

. Celles d'Ashford (1986), de Feldman et Brett (1983) et de Louis (1990) ; alors que les salariés ayant une ancienneté significative ne pratiquent pas de recherche de l'information pour ne pas nuire à leur image personnelle, ceux, ne disposant pas d'une telle expérience professionnelle, s'adonnent, quant à eux, au fur et à mesure de leur progression professionnelle, à une recherche croissante d'informations ;

. Celles d'Ashford (1986) et de Morrison (1993a) ; les salariés disposant d'un niveau

d'efficacité personnel élevé ont plus tendance à rechercher des informations que ceux présentant un niveau d'efficacité individuel faible ; les salariés ayant une faible tolérance à l'ambiguïté recherchent des informations plus directes que ceux ayant une forte tolérance à l'ambiguïté ; les salariés présentant une forte complexité cognitive recherchent des informations plus variées que ceux ayant une faible complexité cognitive ; les salariés ayant un fort désir de contrôle sont plus à même de rechercher des informations que ceux ayant un faible désir de contrôle ; le niveau de confiance en soi n'a pas d'impact sur la recherche d'informations ;

. Celle de Lacaze et Perrot (2010) ; les stratégies de socialisation adoptées par des salariés diffèrent en fonction des spécificités de leur profession (Cf. Tableau N°22).

**Tableau N°22** : Les comportements individuels de socialisation adoptés par le salarié en fonction de sa profession.

		RESSOURCE DOMINANTE	
		Les compétences techniques	Les compétences organisationnelles
Horizon temporel	Court terme	1) La survie Recherche d'information technique, apprentissage de l'emploi, recherche de soutien social, vision positive et maîtrise de ses émotions Ex: Hôtesse de caisse, serveurs, emplois précaires	3) La stratégie du mercenaire Comportements politiques, réseau professionnel interne et externe, négociation de changements Ex: consultants, auditeurs
	Long terme	2) L'expertise Formation, projets stimulants Ex: ouvriers qualifiés, techniciens, ingénieurs en R&D	4) La carrière organisationnelle Comportements politiques, réseau professionnel interne et externe, négociation de changements Ex: hauts potentiels dans une grande entreprise, professeurs d'université

(cf Lacaze et Perrot (2010), cités par Cordier (2013, p. 20)).

. Celles de Dufour (2008), de Dufour et Frimousse (2006), de Dufour et Lacaze (2010), de Montargot (2013, 2017), de Montargot et Sabouné (2014) et de Sabouné (2012, 2016) ; le faible niveau d'instruction scolaire détenu par des jeunes a un impact sur leurs attentes professionnelles.

En définitive, les caractéristiques individuelles du salarié (son expérience professionnelle, ses traits de personnalité <sup>91</sup> (Porter et Steers, 1972), sa profession ou encore son niveau d'instruction scolaire) semblent bel et bien expliquer l'adoption d'un type de comportement en matière de socialisation.

<sup>91</sup>. Les traits de personnalité renvoient ici au sentiment d'efficacité personnelle, à la tolérance à l'ambiguïté, à la complexité cognitive, au fort désir de contrôle (Miller et Jablin, 1991) et au niveau de confiance en soi (Ashford, 1986 ; Morisson, 1993a).

Les travaux exposés jusqu'ici abordent la socialisation organisationnelle sous un angle holiste ou individualiste ; or, comme notre recherche s'appuie sur le modèle de Dufour et Lacaze, elle appréhende la socialisation sous un angle interactionniste (2007, 2010).

### **2.3.3. La socialisation organisationnelle : un processus d'adaptation mutuelle.**

Ce modèle repose sur la théorie de l'acteur dans le système et notamment l'approche du contrat psychologique.

#### **2.3.3.1. Les fondements théoriques.**

La première s'intéresse aux relations de pouvoir entre les différents membres d'une organisation, tandis que la seconde analyse les conditions d'échange équilibrées entre le salarié et l'organisation.

##### **2.3.3.1.1. La théorie de l'acteur stratégique.**

Pour construire, avec Friedberg, sa théorie de l'action organisée, Crozier a notamment mobilisé ses recherches figurant dans son livre intitulé *Phénomène bureaucratique* (1963) ; il y a en effet expliqué la manière dont des individus construisaient des régulations durables qui font système (in Martin, 2012).

Pour Crozier et Friedberg (1977), les relations individuelles sont régies par des règles du jeu, bâties via la négociation d'acteurs libres, rationnels, calculateurs et disposant d'un pouvoir inégal ; la dimension morale de l'action humaine étant en effet ici occultée. Ainsi, l'un de ces acteurs jouit, grâce à la rareté de sa compétence et de sa capacité à peser sur l'environnement (l'avantage du « marginal sécant »), d'un pouvoir qui lui facilite l'accès à un, voire à plusieurs réseau(x), tout en lui permettant de maîtriser l'incertitude découlant du caractère imparfait des règles, d'imprévus techniques et d'impératifs économiques freinant une organisation dans la réalisation de ses objectifs ; si ces acteurs interagissent dans une relation inégale d'échange et de négociation, une telle relation reste en partie réciproque : si un individu A exerce son pouvoir sur un individu B, il n'empêche que le second n'est pas totalement dépourvu de pouvoir face au premier ; l'individu B pouvant en effet accroître son pouvoir au fil du temps, et donc sa capacité de négociation afin d'infléchir celui de l'individu A à son profit (in Martin, 2012).

Comme les relations sociales au sein d'une organisation sont régies par des règles du jeu, les acteurs ne les respectant pas en sont ainsi souvent les perdants, voire les exclus (Crozier et Friedberg, 1977 in Martin, 2012).

En synthèse, la théorie de Crozier et Friedberg repose sur les trois principales notions suivantes : « [...] celle [...] d'acteur, celle de pouvoir [...] et celle de jeu » (Martin, 2012, p. 100). Qu'en est-il de celle du contrat psychologique ?

### **2.3.3.1.2. Des fondements anthropologiques de l'échange à la théorie du contrat psychologique.**

L'échange met en scène deux individus (Elissalde, 2002) qui entretiennent une relation sociale de réciprocité et de coopération (Favier, 2002) afin de satisfaire leurs attentes respectives. Les règles de l'échange ne sont pas innées, mais déterminées par ses parties-prenantes, à partir d'un accord ou d'une convention, au sein d'un système social ou économique.

L'échange suscite un sentiment subjectif : en modifiant le regard que ses sujets se portent réciproquement, il se traduit par un changement, tout en pouvant par ailleurs induire de la différence ; l'une de ses parties-prenantes percevant en effet différemment les bénéfices qui en résultent, ce qui fait ainsi naître chez l'une d'entre elles de la satisfaction ou de l'insatisfaction (Elissalde, 2002).

À l'origine, l'échange présente une forme matérielle (échange objectif), qui renvoie à une situation où des entités ou des individus s'échangent entre eux, sous forme de ventes, de trocs ou encore de dons, des biens matériels ; depuis les travaux pionniers de Mauss, il présente également une dimension immatérielle se rapportant à des paroles, des sentiments voire encore des émotions (échange subjectif) (Elissalde, 2002) ; par la suite, le phénomène d'échange a été mis en lumière dans le champ organisationnel, ce qui a ainsi donné naissance à la théorie de l'échange sociale tout d'abord, puis à celle du contrat psychologique.

#### **a) De la théorie du don/contre don à celle de l'échange social.**

Mauss (1950) est le pionnier de la notion du « *fait social total* » qu'il a défini à partir d'une dimension sociologique, historique et psychophysiologique. En d'autres termes, il considère que l'appréhension d'un fait social n'est possible qu'à travers la compréhension du rapport de l'individu aux institutions juridiques, économiques et religieuses, des différents moments de son histoire et de ses réactions psychophysiologiques. C'est ainsi qu'il a étudié le système des prestations économiques de sociétés dites primitives et archaïques (la Polynésie, la Mélanésie et le Nord-Ouest américain), puis posé les trois principaux constats suivants :

. D'une part, l'échange ne repose pas sur un contrat juridique où les obligations de ses parties-prenantes sont spécifiées, mais sur des règles codifiées et des pratiques sociales telles

que des coutumes, des amabilités, etc. En effet, ces sociétés ne disposant pas de système juridique et économique à proprement dit, les échanges ne se font qu'entre des groupes d'individus (des clans, des familles ...) ;

. D'autre part, l'offre de ces prestations relève en apparence d'un acte volontaire au départ, alors qu'il s'agit en réalité d'un acte intéressé : l'auteur du don attendant, en effet, du destinataire de ce don, ce que Mauss appelle un contre-don. Ce dernier précise que le destinataire du don n'est pas obligé de réaliser un geste, ou de rendre un bien ayant la même valeur que celui qu'il a reçu, mais une rétribution qu'il estime de valeur équivalente, propre à un principe de réciprocité ;

. Enfin, le contre-don présente un caractère atemporel : le récepteur du don pouvant, en effet, manifester vis-à-vis du donateur du don une reconnaissance indéfinie dans le temps ; l'obligation de recevoir étant un devoir moral ; l'obligation de donner et celle de rendre favorisent ainsi la coopération et l'harmonie relationnelle.

En définitive, dans la conception Maussienne, l'échange relève d'un contrat moral entre des groupes d'individus vivant dans une société archaïque s'organisant de la manière suivante : donner, recevoir et rendre.

Si l'approche maussienne a inspiré des auteurs, notamment Homans (1961) et Blau (1964), lesquels ont en effet considéré que l'échange reposait sur l'adoption de pratiques matérielles et immatérielles réciproques mettant en scène plusieurs individus, il reste que chacun de ces auteurs l'a appréhendé différemment : si Homans (1961) ne s'est intéressé qu'à l'individu, à savoir son système cognitif et ses attentes, Blau (1964) a, quant à lui, porté son attention sur les deux parties-prenantes de l'échange, cherchant ainsi à comprendre les raisons de leurs interdépendances ; ce qui a amené Blau à montrer, à l'instar de Mauss, que l'échange sous-tend une obligation de rendre qui n'est pas figée dans le temps, et une réciprocité des biens échangés (matériels ou immatériels) créant ainsi chez les parties-prenantes de l'échange des liens sociaux ; par exemple, une faveur financière, comme une ristourne accordée par un vendeur, peut accoucher d'un échange social pouvant prendre la forme d'un bien offert par le client.

L'analyse de Blau se distingue en revanche de celle de Mauss à bien des égards :

. Elle distingue bien l'échange économique, qu'elle conçoit comme étant un contrat où les obligations de chacune de ses parties-prenantes sont spécifiées, de l'échange social qu'elle présente comme étant un don octroyé par l'une de celles-ci et sous-tendant un contre-don non spécifié, non-négociable et diffus dans le temps ;

. Elle relate le caractère incertain de la réciprocité de l'échange, soulignant ainsi le rôle déterminant joué par la confiance dans une telle situation ; celle-ci pouvant en effet induire l'insatisfaction éventuelle de l'une des parties-prenantes ; dans ce contexte, la partie-prenante concernée devra alors maintenir un équilibre entre sa contribution et sa rétribution ;

. Enfin, souligne Blau, l'échange existe aussi bien dans la vie sociale (l'échange de services entre voisins, par exemple) qu'en contexte organisationnel (comme l'échange de conseils et de soutiens entre collègues de travail).

### **b) La théorie de l'échange social en sciences de gestion.**

En utilisant la théorie de l'échange social pour étudier l'influence exercée par les différents membres d'une organisation sur la socialisation des nouvelles recrues, des gestionnaires en sont arrivés à ces différents constats : si le supérieur hiérarchique (Bauer et Green, 1998 ; Liden *et al.*, 2004), les collègues de travail (Allen *et al.*, 1999), le parrain (Ostroff et Koslowski, 1993) et les recrues antérieures (Nelson et Quick, 1991) sont considérés comme ayant un impact sur un tel processus, il reste que le supérieur hiérarchique et les collègues de travail sont reconnus pour en avoir le plus (Falcione et Wilson, 1988 ; Major *et al.*, 1995 ; Slaughter et Zickar, 2006), et ce, pour les raisons suivantes : le supérieur hiérarchique ayant à la fois pour rôle de définir leurs missions, les soutenir, les former, fixer leurs objectifs et les évaluer (Bauer et Green, 1998 ; Liden *et al.*, 2004 ; Weiss, 1977) ; les collègues de travail occupant, quant à eux, la même position que ces nouvelles recrues dans l'organigramme de l'organisation (Kram et Isabella, 1985) ; c'est pourquoi de tels acteurs organisationnels sont souvent amenés à rencontrer les nouvelles recrues, ce qui leur permet ainsi de bien connaître leur rôle.

L'échange social présente trois formes : 1. L'échange leader-membre (Leader Member Exchange - LMX -) qui renvoie à la qualité de la relation d'échange entre le salarié et son supérieur hiérarchique (Graen *et al.*, 1982 ; Schriesheim *et al.*, 1999) ; ce type d'échange s'apprécie par les manifestations de soutien, de confiance et de loyauté réciproques (Liden et Maslyn, 1998 ; Schriesheim *et al.*, 1999) ; 2. L'échange équipe-membre (Team Member Exchange - TMX -) qui désigne la qualité de la relation entre le salarié et son groupe social (Seers, 1989) ; elle se mesure aussi bien par la perception du salarié sur sa volonté de soutenir, de coopérer et d'évaluer ses collègues de travail, que par son regard porté sur le soutien apporté, la qualité et la quantité des informations reçues, et la reconnaissance que son groupe lui manifeste ; 3. Le soutien organisationnel perçu (Perceived Organizational Support - POS -) par le salarié, qui découle du

rapport perçu entre sa contribution à l'entreprise et la rétribution que celle-ci lui procure (Eisenberger *et al.*, 1986).

Si les deux premières formes d'échange peuvent générer un impact positif sur la maîtrise du fonctionnement politique d'une organisation, l'adhésion à la culture organisationnelle et l'intégration sociale d'un nouveau salarié, elles peuvent toutefois ne pas influencer son niveau de maîtrise de la tâche et du vocabulaire professionnel et sa connaissance de l'histoire organisationnelle (Fabre et Roussel, 2013) ; un tel soutien peut lui-aussi favoriser l'adhésion d'un salarié aux valeurs et aux buts organisationnels (Eisenberger *et al.*, 1986).

En synthèse, la théorie de l'échange social repose sur les trois concepts suivants : 1. Celui de soutien organisationnel perçu qui renvoie à la manière dont le salarié considère que son employeur le rétribue professionnellement à la hauteur de son engagement organisationnel (Eisenberger *et al.*, 1990 ; Eisenberger *et al.*, 1986 ; Eisenberger *et al.*, 2002) ; 2. Celui de confiance organisationnelle qui se réfère à la conviction d'un acteur organisationnel, ou d'un groupe d'acteurs organisationnels, qu'un autre ou des autres manifestent de l'entrain quant au respect de leurs engagements (explicites et ou implicites), et ne tentent pas de tirer un profit démesuré d'une opportunité future se présentant (Bromiley et Cummings, 1992) ; et 3. Celui de réciprocité qui renvoie au sentiment d'obligation morale qu'a le salarié de s'investir à la hauteur de sa rétribution (Gouldner, 1960). Ces différents concepts sont également repris dans l'approche du contrat psychologique.

### **c) La théorie du contrat psychologique.**

Argyris (1964) est reconnu pour être le pionnier de la notion de contrat psychologique. Après s'être intéressé à la relation salariale entretenue entre des ouvriers et des contremaîtres dans une usine, il a montré que la productivité des ouvriers découlait de la satisfaction de leurs attentes, à savoir la stabilité de l'emploi et la régularité des salaires. En d'autres termes, ce qui explique, dans cette approche, la pérennité de la relation salariale entre ces différents acteurs organisationnels, c'est la satisfaction des attentes de chacun ; la théorie du contrat psychologique semble ainsi tout à fait pertinente pour étudier la façon dont les salariés et leurs employeurs perçoivent des changements dans leur relation contractuelle, notamment dans un contexte économique marqué par la précarité de l'emploi (Everaere, 2016), les restructurations d'entreprises, etc. (Beaujolin-Bellet et Schmidt, 2012).

Alors que le contrat juridique repose sur des règles écrites et formalisées, le contrat

psychologique renvoie, quant à lui, à un ensemble d'attentes mutuelles, subjectives et non écrites, entre le salarié et l'entreprise (Levinson et al., 1962 ; Rousseau, 1990, 1996, 2001a), laquelle peut être représentée par le supérieur hiérarchique (Lestler et al., 2002), le tuteur dans le cas d'un contrat d'alternance (Sabouné, 2016), l'équipe de direction (CoyleSchapiro et Kessler, 2000) ou encore le service RH (Guerrero, 2004). Pour formaliser leurs attentes réciproques, le salarié et l'employeur peuvent prendre des engagements mutuels (Rousseau, 1989).

Bien que les attentes des salariés soient spécifiques, les organisations doivent néanmoins répondre à leurs attentes communes en matière de sécurité de l'emploi, de contenu du travail, d'accès à la formation, de rémunération, de climat social, de perspectives de carrière et d'équité de traitement. Certaines attentes présentent une forme concrète, telles que le salaire et les conditions de travail, tandis que d'autres présentent en revanche une forme abstraite, comme le soutien, la sécurité de l'emploi, etc. (Rousseau, 1990 ; Rousseau et Tijoriwala, 1998).

Quant à eux, les salariés doivent se soumettre aux normes comportementales imposées par l'organisation (Bernoux, 2009), lesquelles présentent une forme explicite et une forme implicite ; contrairement aux attentes explicites, les attentes implicites ne sont pas clairement exprimées (Bernoux, 2009). Etzioni (1961) a distingué trois types d'organisations en fonction des exigences qu'elles imposent à leurs recrues en matière de conformité et d'innovation culturelles : 1) Les organisations « normatives » qui exigent de leurs membres un engagement moral élevé ; 2) Les organisations « utilitaristes » qui attendent de leurs salariés une adaptation à des normes comportementales et professionnelles ; et 3) Les organisations « coercitives » qui imposent à leurs membres, via un système de sanctions, l'acquisition de connaissances et de comportements conformes à un rôle donné ; comme l'a rappelé Bargues-Bourlier (2009), il existe d'autres types d'organisations comme celles définies par Blau et Scott (1962), Parsons (1960) ou encore Weber et Parsons (1947).

Le contrat psychologique présente une forme « transactionnelle » et une forme « relationnelle » ; alors que le contrat psychologique de type « transactionnel » renvoie à des obligations prévues dans le contrat de travail (comme la rémunération), le contrat psychologique de type « relationnel » regroupe, quant à lui, des éléments qui dépassent les termes prévus dans le contrat de travail (Guzzo et Noonan, 1994) ; autrement dit un ensemble d'attentes et d'obligations « morales » que les parties-prenantes du contrat manifestent réciproquement (MacNeil, 1985). De telles attentes sont à la fois d'ordre professionnel (comme une augmentation de salaire ou encore l'attribution d'une promotion juste) et extra-professionnel (comme

l'attribution d'aides financières) (Guzzo et Noonan, 1994).

Selon Tremblay et al. (2005), une relation d'échange présente au départ une forme instrumentale, puis au cours du temps une forme affective. En effet, si, au début de la relation salariale, la confiance d'un salarié envers une organisation repose sur la croyance que celle-ci remplira ses obligations à son attention, c'est en suscitant, par la suite, la confiance du salarié à son égard à travers ses intentions que l'organisation l'amènera à manifester en retour à la fois un sentiment de satisfaction au travail plus important (Tekleab et al., 2005), un engagement organisationnel plus élevé (Coyle-Shapiro, 2002) et une diminution de son intention de départ (Tekleab et al., 2005). En d'autres termes, c'est en répondant à ses attentes professionnelles et extra-professionnelles que le salarié a le sentiment d'être soutenu (Eisenberger et al., 1986), et qu'il souhaite adopter des comportements productifs au service de son employeur (Eisenberger et al. 1997).

Dans une relation d'échange entre l'organisation et le salarié, la confiance joue un rôle important, parce qu'elle est à la fois une base indispensable à sa durabilité et sa reproductibilité, et un moyen de fluidifier les relations sociales en situation d'incertitude (Thuderoz et al. 1999) ; si l'organisation ne rétribue pas à juste titre le salarié (Robinson et Morrison, 1995 ; Whitener, 2001), il peut ainsi manifester son mécontentement auprès de son employeur, diminuer ses efforts, voire adopter des comportements de retrait, voire encore manifester l'intention de la quitter (Turnley et Feldman, 1999). Par exemple, alors que l'attribution d'une tâche simple ou trop compliquée peut susciter de la désillusion chez de nouveaux salariés (Schein, 1962), la recrue, qui s'est vue confier un niveau de responsabilité et de challenge importants durant ses premières années de travail, peut, quant à elle, être plus performante à moyen et long terme (Berlew et Hall, 1966) ; Autre exemple : alors que l'évaluation positive faite à l'endroit de nouvelles recrues peut favorablement influencer sur leur performance, une évaluation négative peut, en revanche, susciter chez elles de l'insatisfaction au travail et de l'anxiété (Lawler, 1973).

Si, parce qu'il détermine les règles du contrat et les sanctions en cas de manquement à celui-ci (Parks et Kidder, 1994), l'employeur peut amener des salariés, notamment en raison des alternatives d'emploi perçues ou par peur d'être licenciés, à « négocier » avec lui une amélioration de leurs conditions de travail plutôt qu'adopter des comportements nuisibles à la pérennité économique de sa structure, d'autres, en situation d'insatisfaction au travail, peuvent, grâce à un pouvoir de négociation plus élevé du fait de la présence importante d'emplois disponibles (Hulin, 1968 ; O'Reilly et Caldwell, 1981), menacer, en revanche, l'organisation de partir ; toutefois, des

salariés, qui manifestent une situation d'insatisfaction au travail, peuvent, quant à eux, faire preuve d'indulgence à l'égard de leur entreprise, en raison de sa situation économique délicate (Turnley et Feldman, 1999).

Comme en fonction de leurs aspects physiologiques (âge, etc.), de leur culture nationale, de leur niveau de formation, de leur personnalité (Jodelet, 1993 ; Rousseau, 2001b), de leurs expériences sociales (Jodelet, 1993 ; Rousseau, 1995) et professionnelles (Jodelet, 1993 ; Rousseau, 2001a) et de leurs motivations professionnelles (Jodelet, 1993 ; Rousseau, 1995), les salariés manifestent des attentes différentes, les composantes de leur contrat psychologique doivent alors être constamment renégociées (Shore et Tetrick, 1994 ; Guzzo et Noonan, 1994).

Rousseau et Parks (1993) ont distingué trois situations propres à l'exécution d'un contrat psychologique :

1) le respect du contrat psychologique ; le salarié et son employeur respectent les dimensions du contrat ; ce qui suscite ainsi la satisfaction au travail d'un salarié, son engagement organisationnel (Soufflet, 2013), son intention de rester, l'apparition de comportements de citoyenneté organisationnelle, etc. (Paillé, 2007) ;

2) le dépassement du contrat psychologique ; le salarié considère que sa rétribution est supérieure à celle attendue. Si une telle situation donne lieu à de la satisfaction au travail lorsqu'elle concerne le besoin de rémunération et celui de reconnaissance du salarié, cette même situation, lorsqu'elle porte sur l'attribution de nouvelles responsabilités, peut, en revanche, induire une diminution de sa satisfaction au travail (Lambert et al., 2003) ou encore de sa motivation au travail (Soufflet, 2013) ;

3) la rupture du contrat psychologique ; l'organisation, ne répondant pas aux attentes du salarié, ne suscite pas forcément chez lui un sentiment émotionnel particulier (Mullenbach-Servayre, 2009).

La violation du contrat psychologique, qui découle de la même situation que celle décrite à l'issue de la rupture, a, en revanche, un impact négatif sur la satisfaction au travail (Tekleab et al., 2005), l'engagement organisationnel affectif (Robinson et Rousseau, 1994) et la confiance entre les deux parties-prenantes du contrat (Robinson et Rousseau, 1994 ; Rossano et al., 2015), tout en ayant un impact positif sur l'apparition de risques psychosociaux (Soufflet, 2013 ; Rossano et al., 2015) et d'une souffrance au travail (Morrison et Robinson, 1997). Guerrero et Naulleau (2016) ont, quant à eux, montré que des changements organisationnels suscitaient chez le salarié des sentiments émotionnels négatifs, tels que de la déception, de la trahison, de la

détresse psychologique, etc.

Trois situations peuvent amener le salarié à percevoir une violation du contrat psychologique : a) Le renoncement ; le supérieur hiérarchique a connaissance des attentes du salarié, mais n'y répond pas parce qu'il ne le souhaite pas, ou parce qu'il n'en a pas la possibilité (Morrison et Robinson, 1997, 2004) ; b) L'incongruence ; une incompréhension a lieu entre le salarié et le supérieur hiérarchique s'agissant de leurs attentes mutuelles ; c) et l'évolution ; le salarié perçoit des changements dans sa situation personnelle, ses valeurs ou encore dans ses interactions avec les autres (Herrbach, 2000).

Pour conclure, les relations d'échange et de négociation entre le salarié et l'organisation sont réciproques, déséquilibrées et basées sur des jeux de pouvoir selon la théorie de l'acteur stratégique, tandis qu'elles sont mutuelles, équilibrées et durables dans l'approche du contrat psychologique (Galois, 2006). En se basant sur ces différentes approches, le modèle de Dufour et Lacaze propose de distinguer différentes formes d'attentes.

### **2.3.3.2. Dufour et Lacaze : le modèle.**

Dans ce modèle, les attentes du salarié et celles de l'organisation sont présentées sous une forme non négociable, négociable et secondaire (Cf. Figure N°9).

. Après avoir passé quelques temps au sein d'une organisation, le nouveau salarié analyse l'adéquation entre ses attentes non négociables et celles de cette dernière ; si les attentes non négociables du salarié et celles de l'organisation sont inadéquates, il sera marginalisé, voire la quittera ; en revanche, s'il estime que les attentes non négociables de cette dernière sont acceptables, il les intériorisera ; en d'autres termes, au cours du temps passé au sein d'une organisation, les attentes négociables et secondaires d'un salarié sont essentielles pour qu'il puisse continuer à se conformer aux attentes non négociables de cette dernière.

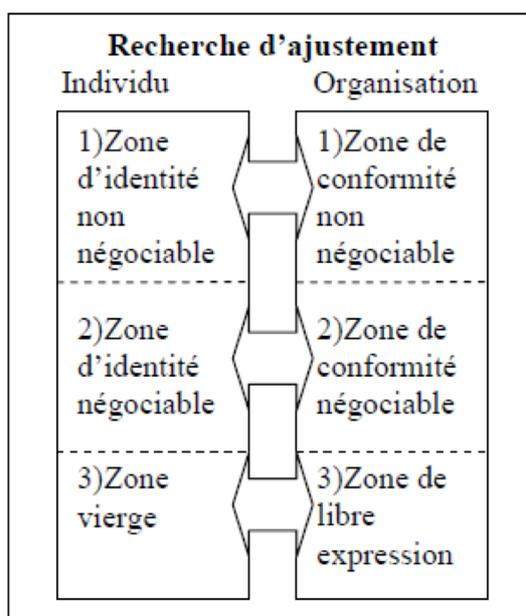
. Alors que l'organisation manifeste, lors de la « période d'essai », des attentes non négociables nombreuses à l'égard de la nouvelle recrue, cette dernière, connaissant une situation contractuelle stable après avoir passé quelques temps au sein d'une organisation, et ayant ainsi acquis un pouvoir de négociation plus élevé, en profite alors, à son tour, pour exprimer sa véritable identité. En d'autres termes, alors qu'au début de la relation contractuelle, les attentes non négociables de l'organisation auprès de la nouvelle recrue sont élevées, les attentes négociables de la première deviennent, en revanche, de plus en plus importantes au cours de la relation. C'est notamment le cas lorsqu'une organisation doit faire face à des salariés ayant besoin

d'un degré conséquent de tolérance.

. Si les attentes secondaires de l'organisation donnent aux salariés la possibilité d'exprimer leur personnalité (comme l'adoption d'une coupe de cheveux atypique), il reste qu'elles créent une zone d'incertitude susceptible d'être récupérée par un ou plusieurs groupe(s), l'utilisant ainsi afin de contraindre les (ou certains) salariés à se conformer à ses/leurs propres normes et valeurs, transgressant alors les politiques adoptées par l'organisation en matière de diversité (de sexe, d'âge, de genre, d'origine, etc.).

En synthèse, la socialisation du salarié repose d'un côté sur la satisfaction de ses attentes et de ses besoins professionnels (soutien, formation, promotion, climat social, rémunération, etc.) et de ses initiatives propres (construction d'un réseau social, recherche d'informations, négociation de changements organisationnels et/ou professionnels et auto-management) ; de l'autre côté, elle se base sur la satisfaction des attentes de l'organisation en termes de normes et de valeurs professionnelles. Les attentes des acteurs organisationnels diffèrent en fonction de leur profil social ; le respect des attentes conditionne la pérennité de la relation salariale.

**Figure N°9** : La socialisation organisationnelle selon Dufour et Lacaze (2007, 2010) : un processus d'ajustement mutuel entre l'individu et l'organisation.



## **2.4. Les conséquences professionnelles et organisationnelles de la socialisation et/ou de ses pratiques.**

Les comportements et attitudes du salarié sont corrélés à sa socialisation, aux pratiques de socialisation organisationnelle et à ses tactiques de socialisation.

### **2.4.1. La socialisation organisationnelle.**

Il est en effet majoritairement admis que la socialisation d'un salarié favorise positivement sa satisfaction au travail (Ashforth et Saks, 1996 ; Feldman, 1976 ; Feldman et Brett, 1983 ; Jones, 1986 ; Saks et Ashforth, 1997 ; Wanous, 1980), sa motivation au travail (Feldman, 1976 ; Van Maanen, 1975), son implication au travail, son engagement organisationnel (Allen et Meyer, 1990 ; Ashforth et Saks, 1996 ; Buchanan, 1974 ; Jones, 1986 ; Saks et Ashforth, 1997 ; Vandenberg et Self, 1993 ; Van Maanen, 1975), sa performance au travail (Berlew et Hall, 1966) et sa créativité au travail (Schein, 1968) ; elle peut également susciter chez lui moins d'anxiété (Ashforth et Saks, 1996 ; Gomersall et Myers, 1966), de conflits de rôle et d'ambiguïtés de rôle (Ashforth et Saks, 1996 ; Jones, 1986) ; la formulation de demandes contradictoires ainsi que la transmission d'informations insuffisantes d'une direction envers son salarié pouvant en effet nuire à la qualité de son adaptation au travail (Ashforth et al. 1998 ; Black et Ashford, 1995 ; Bauer et Green, 1994), et à son sentiment de performance au travail (Boussaguet, 2005). Enfin, parce qu'elle influence positivement son intention de rester (Ashforth et Saks, 1996) et négativement son intention de départ (Saks et Ashforth, 1997 ; Jones, 1986), l'intégration d'un salarié favorise la réduction de coûts organisationnels.

L'adéquation entre un salarié et une organisation peut réduire son stress au travail tout en ayant un impact positif sur sa satisfaction au travail (Edwards et Cable, 2009 ; Edwards et Shipp, 2007 ; Liu et al., 2010), son engagement organisationnel, sa citoyenneté organisationnelle (Ahmad et al., 2011 ; Allameh et al., 2011) et sa carrière organisationnelle perçue (Edwards et Shipp, 2007 ; Kristof et al., 2005) ; l'ajustement entre une organisation et ses salariés peut, quant à lui, induire un turn-over moins important (Liu et al., 2010 ; Jung et al., 2010 ; Schneider, 1987) et accroître sa compétitivité (Hancock et al., 2011),

L'adéquation entre un individu et son poste de travail peut se traduire par une satisfaction au travail et un engagement organisationnel plus importants (Brkich et al., 2002), une meilleure performance au travail (Caldwell et O'Reilly, 1990), des niveaux de stress au travail moins élevés, et un absentéisme et un turn-over moins importants (Edwards, 1991).

#### **2.4.2. Les pratiques de socialisation organisationnelle.**

Les pratiques de socialisation individualisée peuvent elles aussi avoir un impact positif sur certains comportements et certaines attitudes au travail ; les pratiques dites individuelles et informelles peuvent en effet encourager l'autonomie d'un salarié et conséquemment son innovation de rôle (Jones, 1986) et sa performance individuelle (Ashforth et Saks, 1996) ; les pratiques dites variables et aléatoires peuvent, quant à elles, favoriser sa comptabilité avec l'organisation ; les pratiques dites de desinvestissement peuvent, de leur côté, favoriser sa congruence avec les différents groupes de travail d'une organisation (Cable et Parsons, 2001) ; s'agissant des pratiques qualifiées de disjointes, elles peuvent renforcer les compétences du salarié (Jones, 1986).

En revanche, les pratiques de socialisation individualisée peuvent aussi avoir un effet positif sur le désengagement de certains salariés, leur faible investissement et leur désintérêt vis-à-vis de leur organisation (Allen et Shanock, 2013 ; Saks et al., 2007). De leur côté, les pratiques dites individuelles et informelles peuvent susciter chez certains salariés plus de stress. Quant à elles, les pratiques dites non séquentielles, variables et disjointes, en ne permettant pas aux nouveaux salariés d'être accompagnés par un salarié plus expérimenté, peuvent augmenter leur niveau d'incertitude (Jones, 1986).

Alors que les pratiques de socialisation individualisée se traduisent souvent par une intégration de moindre qualité (Bauer et al., 2007), les pratiques de nature institutionnalisée ont, quant à elles, tendance à davantage favoriser l'intégration des nouvelles recrues :

. Celles-ci pouvant en effet jouer un rôle positif sur leur satisfaction au travail (Ashforth et Saks, 1996 ; Baker, 1989 ; Baker et Feldman, 1991 ; Bauer et al., 2007 ; Mignerey et al., 1995 ; Saks et al., 2007 ; Zahrly et Tosi, 1989), leur motivation au travail (Baker et Feldman, 1991), leur implication au travail, leur confiance à l'égard des pairs (Allen et Meyer, 1990 ; Baker, 1992 ; Baker et Feldman, 1991) et du supérieur hiérarchique (Mignerey et al., 1995), leur engagement organisationnel (Ashforth et Saks, 1996 ; Bauer et al., 2007 ; Mignerey et al. 1995 ; Saks et al., 2007) voire encore leur intention de rester (Baker, 1989) ;

. Celles-ci pouvant aussi se traduire par une meilleure communication intra-organisationnelle (Mignerey et al. 1995), une plus grande maîtrise des tâches (Bauer et al., 2007 ; Saks et al., 2007) et connaissance de l'environnement de travail (El Akremi et al., 2014), une clarté de rôle plus élevée (Bauer et al., 2007 ; Mignerey et al. 1995 ; King et Sethi, 1998 ; Saks et

al., 2007), une congruence plus importante avec leur travail (Bauer et al., 2007 ; Riordan et al., 2001 ; Saks et al., 2007) voire encore leur groupe de travail (Bauer et al., 2007 ; Saks et al., 2007), et une meilleure adéquation entre des groupes de travail et une organisation (Perrot, 2009).

Par ailleurs, Klein et Weaver (2000) ont montré qu'un salarié dispensé d'un programme d'orientation d'une durée de trois heures s'intégrait plus facilement au sein d'un groupe et d'une organisation, et qu'une pratique de socialisation formelle permettait au salarié d'avoir une meilleure connaissance de l'histoire de l'organisation, tout en l'initiant plus facilement aux buts et aux valeurs de cette dernière. Pour Saks (1994), les cours formels sont efficaces pour atténuer l'anxiété des recrues ayant un sentiment d'auto-efficacité faible. Selon Chao (1997), Chao et al. (1992) et Ostroff et Kozlowski (1993), un mentor, en permettant à des nouvelles recrues d'avoir une meilleure connaissance de l'histoire, des valeurs, des buts et des fonctionnements politiques d'une organisation, favorise leur intégration. Pour Van Maanen et Schein (1979), les pratiques dites séquentielles et fixes renforcent le niveau d'assurance des nouveaux salariés, et ont, selon Cable et Parsons (2001), un impact plus important sur leur congruence avec leur organisation que celles qualifiées de variables et d'aléatoire. S'agissant des pratiques dites en série, elles peuvent favoriser la congruence entre des groupes de travail et une organisation (Perrot, 2009), tout en pouvant être à l'origine d'une congruence plus élevée entre un salarié et une organisation que les pratiques qualifiées de disjointes et d'informelles (Cable et Parsons, 2001).

Néanmoins, les pratiques de socialisation institutionnalisée peuvent avoir elles aussi pour corollaire des comportements et des attitudes au travail nuisibles au bon fonctionnement d'une organisation ; par exemple, une faible innovation de rôle (Ashforth et Saks, 1996 ; Jones, 1986). De son côté, Guimond (1995) a montré que les formations réunissant des salariés issus d'organisations diverses avaient peu d'effets bénéfiques sur leur intégration. Quant à lui, Saks (1996) a observé que le nombre de jours de formation suivis par des salariés n'avait pas d'impact sur la qualité de leur adaptation perçue. Pour Chatman (1991), la formation formelle n'a à la fois aucune influence sur la satisfaction au travail d'un salarié, sa congruence avec l'organisation, son intention de départ et son départ effectif. De son côté, Saks (1994) a montré que le tutorat avait un impact positif sur le stress d'un salarié se définissant comme ayant un sentiment d'efficacité personnel faible. Pour Van Maanen et Schein (1979), les pratiques de socialisation séquentielles, fixes et en série peuvent amener le salarié à plus ou moins négliger l'enseignement dont il a été dispensé, le conduisant ainsi à manifester de la déception et un sentiment d'isolement ; Ils ont par ailleurs montré, à l'instar de Schein (1968) et Lewicki (1981), que les pratiques qualifiées

d'investiture nuisaient à l'identité initiale du salarié, voire encore qu'elles pouvaient l'amener à adopter des comportements illégaux.

Tout comme les pratiques de socialisation organisationnelle, les comportements proactifs de socialisation ont des effets ambivalents sur les comportements et les attitudes des nouvelles recrues.

### **2.4.3. Les comportements proactifs de socialisation.**

L'appartenance des salariés à un réseau social, en leur permettant d'être accompagnés lors des rendez-vous informels (comme durant le repas du midi) et formels (comme lors des réunions) par d'autres membres d'une organisation, est un moyen pour eux de jouir d'une meilleure visibilité au sein de cette dernière, d'être mieux formés, d'avoir une meilleure connaissance de l'organisation (Chao et al., 1992), de ressentir des émotions positives vis-à-vis de l'organisation, ou encore d'être plus satisfaits au travail (Ashford et Black, 1996).

L'obtention d'informations et les tactiques de recherche de l'information ont, quant à elles, des effets plus aléatoires sur l'intégration du nouveau salarié :

. Si un nouveau salarié maîtrisant ses tâches peut être plus impliqué au sein d'une organisation, mieux adapté à son poste (Ostroff et Kozlowski, 1992) et plus performant au travail (Lacaze, 2001), il demeure qu'il n'en reste pas moins stressé (Ostroff et Kozlowski, 1992). Les informations relationnelles peuvent susciter chez le nouveau salarié une meilleure identification à son rôle (Lacaze, 2001), les informations normatives peuvent par ailleurs favoriser positivement son intégration sociale (Morrison, 1993b), sa satisfaction au travail, son engagement organisationnel et son intention de rester (Ostroff et Kozlowski, 1992).

. Si la recherche d'informations techniques et de feedback peut avoir une influence positive sur la capacité d'une nouvelle recrue à maîtriser sa tâche (Morrison, 1993b), elle peut néanmoins ne pas avoir d'impact sur sa satisfaction au travail et sa performance au travail (Ashford et Black, 1996) ; En revanche, Morrison et Cumming (1992) ont, quant à eux, montré que les nouvelles recrues à la recherche d'un feedback avaient le sentiment d'être plus performantes. Ashford et Black (1996) ont observé que la recherche d'informations normatives influençait négativement la satisfaction au travail des nouveaux salariés.

. La recherche active d'informations peut positivement influencer à la fois la satisfaction au travail, le sentiment de contrôle et d'efficacité (Lacaze, 2001), le niveau d'adaptation au travail

(Ostroff et Kozlowsky, 1992), la performance au travail (Morrison, 1993a), la socialisation organisationnelle (Depolo et al., 1997, 1998 ; Morrison, 1993a, 1993b ; Ostroff et Kozlowski, 1993) et l'intention de rester du nouveau salarié (Morrison, 1993a). Alors que les questions ouvertes peuvent permettre à de nouvelles recrues l'obtention d'informations de meilleure qualité tout en réduisant leur ambiguïté de rôle et leurs conflits de rôle, la recherche passive d'informations, telle que les questions indirectes, le recours à des tierces personnes, les conversations déguisées et le test des limites, peut, quant à elle, augmenter l'ambiguïté de rôle et les conflits de rôle des salariés. Les pratiques d'observation et d'expérimentation peuvent permettre aux nouvelles recrues une plus grande maîtrise de leurs tâches et de leurs rôles. Les méthodes d'apprentissage par essais et erreurs peuvent, quant à elles, positivement influencer leur stress au travail (Ostroff et Kozlowski, 1992).

Les membres d'une organisation n'ont également pas la même influence sur les comportements et les attitudes au travail d'un salarié (Ostroff et Kozlowski, 1992). En effet, alors qu'en début de carrière, les collègues de travail peuvent positivement influencer à la fois la satisfaction au travail et l'engagement organisationnel d'un nouveau salarié et négativement son stress et son intention de départ (Major et al., 1995), ce sont ensuite les supérieurs hiérarchiques qui, par leurs contacts réguliers avec les nouvelles recrues, peuvent avoir un impact positif à la fois sur leur satisfaction au travail, leur engagement organisationnel, leur performance au travail (Ashford et Black, 1996), leur adaptation au travail et leur intention de rester (Ostroff et Kozlowski, 1992).

Les pratiques d'autogestion comportementale (Bandura, 1986) sont également reconnues pour avoir un impact positif à la fois sur la satisfaction au travail (Ashford et Black, 1996), la motivation au travail (Saks et Ashforth, 1996), la créativité au travail, la productivité au travail (Taylor et Brown, 1988) et la performance au travail des salariés (Ashford et Black, 1996), et une influence négative sur leur stress au travail et leur risque de maladie (Taylor et Brown, 1988).

En synthèse, si certaines tactiques de socialisation peuvent conduire le salarié à manifester plus de stress au travail, une plus grande ambiguïté de rôle, davantage d'insatisfaction au travail, etc., il reste que ces tactiques ont, nous semble-t-il, plutôt tendance à susciter chez lui des comportements et des attitudes professionnels positifs et productifs, à savoir du bien-être au travail, de la satisfaction au travail, de l'implication au travail, de l'engagement organisationnel, de la performance au travail, etc. ; autrement dit, à favoriser l'intégration professionnelle de la

nouvelle recrue.

Si les études conduites jusqu'ici sur les conséquences professionnelles des tactiques de socialisation ne donnent pas toujours lieu à des résultats consensuels, il semble néanmoins ressortir de ces études les principales tendances suivantes : 1) si les pratiques de socialisation individualisée peuvent avoir un impact positif sur l'innovation de rôle d'un salarié, elles peuvent néanmoins susciter chez lui plus de stress et un moindre engagement ; 2) si les pratiques de socialisation institutionnalisée peuvent faire naître chez un salarié plus de satisfaction au travail, d'implication au travail, de loyauté à l'endroit de son entreprise, etc., elles peuvent toutefois avoir un impact négatif sur l'innovation de rôle et ne pas favoriser l'adoption de comportements éthiques ; 3) si les comportements proactifs de socialisation semblent globalement avoir des conséquences positives sur la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, la performance au travail, etc. du salarié, il reste qu'en adoptant certaines pratiques de recherche de l'information, ce dernier peut, en revanche, manifester plus d'insatisfaction au travail, davantage de stress au travail, etc.

## **Conclusion de la section 2 :**

Comme en témoignent ses différentes acceptions, le concept de socialisation organisationnelle ne fait toujours pas l'objet d'un consensus au sein de la communauté des gestionnaires, si bien que Feldman (1981) a souligné que : « [la] *socialisation organisationnelle a été définie d'autant de manières qu'il y a de chercheurs [...], [...] les aspects du processus [variant] grandement d'un auteur à l'autre* » (cité par Bargues-Bourlier, 2010, p. 29). En d'autres termes, les gestionnaires ne sont pas parvenus à définir de façon consensuelle la durée et les différents domaines de la socialisation organisationnelle ; toujours est-il qu'à la lumière de certaines de ses définitions et de certains de ses modèles, on peut souligner que :

1) la socialisation d'une nouvelle recrue repose sur l'enseignement des normes et des valeurs propres à son travail, son groupe social et son organisation, qu'elle doit apprendre et intérioriser pour s'intégrer au sein d'un collectif de travail ;

2) la socialisation organisationnelle implique aussi bien la nouvelle recrue que l'organisation ; si, de son côté, l'organisation lui transmet des normes et des valeurs propres aux domaines de socialisation que nous avons rappelés plus haut, tout en répondant à ses attentes, la recrue doit, quant à elle, prendre, en effet, des initiatives propres pour s'intégrer en son sein, en a) construisant son réseau social, b) en recherchant des informations, c) en négociant des

changements organisationnels et professionnels, ou encore en d) adoptant des comportements d'auto-management ;

3) les attentes de l'organisation et celles du salarié diffèrent en fonction de leurs identités respectives ;

4) parce qu'elle est un moyen efficace de favoriser la satisfaction au travail, l'implication au travail, l'engagement organisationnel, l'intention de rester ..., la gestion de l'intégration d'une nouvelle recrue relève d'un enjeu de taille pour les gestionnaires.

### **Conclusion du chapitre 3 :**

En premier lieu, les principales approches de la socialisation ont été rappelées : holiste, individualiste et interactionniste ; elles appréhendent respectivement la socialisation comme étant un fait social, le produit des actions individuelles et celui des interactions mutuelles. Ensuite, un état des lieux des concepts de socialisation professionnelle et de socialisation organisationnelle a été dressé ; celle-là et celle-ci, ayant tous deux vu le jour dans les années soixante, renvoient tour à tour « [...] à *l'inculcation de valeurs et de qualifications professionnelles, pouvant se généraliser d'un cadre organisationnel à l'autre où la même profession est exercée* [...] » et à « *l'apprentissage des procédures de travail, techniques de travail, modes de pensée qui sont spécifiques à une organisation donnée* » (Fischer, 1986, cité par Bargues-Bourlier, 2010, p. 19). Le phénomène d'insertion professionnelle, qui a lui-aussi émergé à cette même période, se réfère à un « *processus qui permet à un individu, ou à un groupe d'individus, d'entrer sur le marché du travail dans des conditions favorables à l'obtention d'un emploi* »<sup>92</sup>.

Si certaines approches de la socialisation et de la socialisation professionnelle nous seront utiles pour analyser certains de nos résultats, nous appréhenderons l'intégration professionnelle des salariés issus des zones urbaines en difficulté sous un angle interactionniste, en mobilisant le modèle de Dufour et Lacaze ; celui-ci présentant l'intérêt d'analyser à la fois les attentes du salarié et celles de l'organisation, leurs différentes formes (non-négociable, négociable et secondaire) ainsi que l'influence exercée par leurs caractéristiques propres sur leurs attentes respectives.

Comme le courant de la socialisation organisationnelle ne permet pas de comprendre les

---

<sup>92</sup>. LAROUSSE, *Insertion professionnelle*, [en ligne], consulté le 16 janvier 2019, URL : [https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/insertion\\_professionnelle/61641](https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/insertion_professionnelle/61641).

attentes et les besoins du salarié en dehors de son entreprise, la recherche s'est donc aussi intéressée à son insertion professionnelle, et ce, pour comprendre l'évolution de ses attentes professionnelles.

Comme nous l'avons vu, la durée du processus de socialisation organisationnelle est sujet à débat dans la communauté des gestionnaires ; comme les personnes interviewées avaient déjà une ancienneté plus ou moins significative au sein de leur entreprise respective, nous n'avons pas pris en compte cet aspect pour analyser leur intégration professionnelle.

Comme la qualité de l'intégration professionnelle s'apprécie à travers la maîtrise des normes et des valeurs propres à une organisation, un groupe social et un travail, et certaines conséquences professionnelles (telles que le bien-être au travail, la satisfaction au travail, la motivation au travail, l'engagement organisationnel, les absences au travail, l'intention de départ ...), nous baserons notre étude de ce phénomène sur ces différents indicateurs.

## Chapitre 4 : Du territoire aux territoires en difficulté : des sciences sociales aux sciences de gestion.

### Introduction au chapitre 4 :

Si, comme nous allons le voir, le concept de « territoire » a été conceptualisé depuis près de quarante ans en sciences sociales, le concept de territoires en difficulté a, quant à lui, été théorisé par des sociologues américains de l'École de Chicago au début du XX<sup>ème</sup> siècle.

Quelques années avant la publication des travaux menés par les sociologues américains de l'École de Chicago, Durkheim (1894) proposa la « morphologie sociale » comme discipline consacrée à l'enseignement des « faits de population » (Abrioux, 2002 ; Dumont et Martin, 1961 ; Duvoux, 2010 ; Lenoir, 2004). En opposition avec la géographie humaine naissante (Dumont et Martin, 1961), Durkheim (1894) avance le concept de « *substrat matériel des sociétés* » (cité par Dumont et Martin, 1961, p. 260). Selon Durkheim (1894), « " *le substrat matériel des sociétés* " ne s'intéresse pas aux formes du sol, mais [...] [aux] formes [...] [qui] affectent les sociétés en s'établissant sur le sol [...] Sans doute, les cours d'eau, les montagnes, etc., [...] ... » (Dumont et Martin, 1961, p. 260). Il considère que le substrat est constitué : 1) d'individus qui composent la société, c'est-à-dire la population au sens démographique du terme ; 2) de la manière dont les individus sont disposés sur le sol (la répartition de la population, la dispersion ou la concentration, etc.) ; 3) et de la configuration des choses de toutes sortes qui affectent les relations collectives.

Sans s'inspirer de la sociologie durkheimienne, les sociologues américains de la première École de Chicago ont montré, en s'inspirant de l'écologie humaine <sup>93</sup>, que les habitants de la ville de Chicago se rassemblaient dans des territoires aux caractéristiques sociales, économiques, religieuses, et culturelles très semblables, et que la dénomination de ces différents territoires reflétait les conditions socio-économiques et culturelles des habitants qui en sont issus (Tomasi,

---

<sup>93</sup>. « *L'adaptation de l'homme à son milieu - c'est-à-dire à son habitat et aux autres individus - se réalise sous la forme d'une lutte pour l'existence, d'où résulte, par voie d'agrégation et de différenciation, une distribution spatiale des populations et une interdépendance économique (au sens le plus large du terme) entre les membres d'une collectivité humaine fixée sur un territoire [...]* » (Tomasi, 1995, p. 261).

1995). Autrement dit, ces derniers ont observé qu'ils cohabitaient au sein de la ville de Chicago, des quartiers de riches, des quartiers de pauvres (caractérisés par une présence importante d'ouvriers et d'employés), des quartiers ethniques (des Italiens, des Asiatiques, des Noirs, etc.), etc. Tomasi (1995) et Mathieu (1997) parlent de « ségrégation dans la ville » pour qualifier ce phénomène.

La ségrégation sociale et ethnique est tout aussi présente en Europe. Comme le souligne en effet Mathieu (1997), il existe sur le continent européen des « *quartiers centraux où l'habitat ancien est rénové et la construction neuve de qualité sont reconquis par la « gentry » tandis que les banlieues et les espaces marqués par les grands ensembles et l'habitat social deviennent les espaces des nouvelles “ classes dangereuses ” et de l’ “ ethnicisation ”. [...] »* (p. 22). Ainsi, cette “ *pluralité des mondes* ” contribue à dessiner « [...] *le tableau complexe de la super-ville nouvelle* » (Castells, 1988, p. 100).

Certains sociologues ont contesté l'utilisation du terme de « ségrégation dans la ville » (Brun et Rhein, 1994, cités par Mathieu, 1997, p. 22). En effet, Rhein (1994) préfère utiliser l'expression de « division sociale de l'espace » (citée par Mathieu, 1997, p. 22). Jaillet (1994) et Mathieu (1997) considèrent, quant à eux, que l'on ne peut pas réduire les territoires dits en difficulté aux quartiers d'habitat social et aux quartiers prioritaires. Comme le constate Mathieu (1997), les hommes politiques et les médias confondent en réalité la notion d'« exclusion » avec celle de territoires dits en difficulté. En effet, cette même auteure observe, en prenant l'exemple des espaces ruraux, que ce n'est pas « [...] *parce que dans ces espaces ruraux il ne s'y produit pas de spécialisations fortes entre catégories sociales et espaces et parce que les phénomènes de pauvreté y sont par nature plus diffus [...] qu'il est impossible d'imaginer que la pauvreté, le chômage, la précarité et l'exclusion puissent se développer en milieu rural dans la mesure où elle ne prend pas le visage conforme aux stéréotypes (immigration, étrangers, drogue, délinquance ...) et que la capacité de “ solidarité ” de l'espace rural est surestimée, sous prétexte qu'il s'agit d'un espace de l’ “ interconnaissance ” et de la “ communauté ” »* (p. 24). S'il aurait été intéressant d'interviewer des personnes vivant dans le monde rural <sup>94</sup>, il reste qu'étant plus familier avec la problématique des banlieues françaises, notamment en raison de notre vécu dans ces territoires et de nos

---

<sup>94</sup>. GUISSÉ, M., (2019, 28 mai), *Val-d'Oise : Quartiers prioritaires et monde rural, même combat*, **Le Parisien**, consulté le 06 novembre 2019, URL : [www.leparisien.fr/val-d-oise-95/quartiers-prioritaires-et-monde-rural-meme-combat-28-05-2019-8081853.php](http://www.leparisien.fr/val-d-oise-95/quartiers-prioritaires-et-monde-rural-meme-combat-28-05-2019-8081853.php) : comme le montre cet article, les problèmes (en matière d'emploi, de logement, d'instruction scolaire, etc.), auxquels les personnes issues de ces territoires dits en difficulté sont en effet confrontées, sont similaires à ceux auxquels font face des personnes vivant dans le monde du rural.

contraintes d'ordre géographique, nous avons essentiellement été amenés à nous intéresser à des personnes et des entreprises domiciliées dans ces territoires urbains.

Alors que les territoires urbains français en difficulté ont fait l'objet de mesures politiques depuis quarante ans, ce n'est qu'en 2005, comme nous l'avons vu précédemment, que des entreprises françaises ont pris conscience de l'ampleur des discriminations subies par les jeunes issus de ces territoires et les personnes originaires de l'immigration. Avant d'analyser les réalités socio-économiques et politiques des territoires urbains en difficulté en France, et de dresser un état des lieux de l'inclusion professionnelle des personnes issues de ces territoires, nous reviendrons dans un premier temps sur le caractère multidimensionnel et polysémique du concept de territoire.

## **Section 1 : La notion de territoire.**

### **Avant-propos de la section 1 :**

Dans le Digeste <sup>95</sup>, le territoire est étymologiquement lié au jus terrendi (le droit de terrifier) (Watson, 1998). Larousse (1875) et Rey (in Le Robert, 1992) considèrent, quant à eux, que l'étymologie du mot « territoire » viendrait du latin « territorium ». Si Rey (1992) estime que le mot territorium désigne un « pays » (Rey in Le Robert, 1992 cité par Paquot, 2009, p. 9). Kourtessi-Philippakis (2011) considère, en revanche, qu'il est « *beaucoup plus raisonnable de rattacher le terme territorium à celui de la terre (terra, -ae)* » (Kourtessi-Philippakis, 2011, p. 7). Il ajoute également qu'« *il est aussi très probable que certains Latins pratiquaient un jeu de mots associant le contrôle d'une terre au pouvoir de la protéger par la menace (terrere)* » (Kourtessi-Philippakis, 2011, p. 7).

Le mot « territoire » fait son apparition dans la langue française au cours du XIII<sup>ème</sup> (Paquot, 2009). Durant cette période, les termes de « région », de « contrée » ou de « province » sont préférés à celui de territoire (Fontanille, 2014). À partir du XVII<sup>ème</sup> siècle, le territoire désigne « *la zone sur laquelle une ville exerce son attraction et déploie ses échanges avec sa banlieue* » (De Dainville, 1964, cité par Fontanille, 2014, p. 1). Le concept de « territoire » est alors synonyme au concept de « territorialisation ». En effet, la territorialisation renvoie à un ensemble de caractères propres au territoire : sa culture singulière, son attractivité, etc. (Guillon et Scherer, 2012).

---

<sup>95</sup>. Il s'agit d'un recueil de jurisprudence civile élaboré en 533 après J.-C. par Justinien. Il constitue l'un des fondements du droit moderne.

Si le mot « territoire » est apparu depuis longtemps dans la langue française, il faut néanmoins souligner que l'utilisation de ce concept de « territoire » reste récente dans le champ des sciences sociales en France. Ce sont dans un premier temps des éthologistes anglo-saxons qui, au début du XX<sup>ème</sup> siècle, ont défini le concept de territoire après avoir étudié le comportement de certains animaux au sein de leur espace de vie (Howard 1920 : Von Uexküll, 1956, Hediger, 1955 ; Tinbergen, 1958 ; Lorenz, 1966 ; Koutessi-Phillippakis, 2011). Ces derniers ont observé que le territoire suscitait chez les animaux « *des comportements défensifs voire agressifs envers les intrus* » (Fontanille, 2014, p. 5). Le concept de « territoire » est alors synonyme de « territorialité ». En effet, l'être vivant tente « *d'affecter, d'influencer ou de contrôler d'autres phénomènes ou relations et d'imposer son contrôle sur une aire géographique, appelée territoire* » (Koutessi-Phillippakis, 2011, p. 8). Il faudra ainsi attendre les années quatre-vingt, pour voir se dessiner grâce à des géographes français, la première définition du territoire dans le champ des sciences sociales (Paquot, 2009).

Avant d'utiliser le concept de territoire, les géographes français utilisaient durant la première partie des années soixante-dix le concept de région, puis la notion d'espace jusqu'à la fin des années soixante-dix. Suite aux travaux précurseurs des géographes français, le concept de territoire recevra ensuite « [...] *une multiplicité de significations dans le discours des sciences sociales* » (Brunet et al., 1992 cités par Fontanille, 2014, p. 1), « *impliquant selon le cas des thématiques spatiales, sociales, culturelles, politiques [...]* » (Debarbieux, 1999, cité par Fontanille, 2014, p. 1).

Si les gestionnaires se sont déjà intéressés aux dynamiques territoriales au cours des années quatre-vingt et quatre-vingt-dix non seulement pour analyser l'influence du territoire sur les stratégies de localisation d'entreprises, mais aussi, pour étudier le rôle joué par l'espace dans les organisations (Chanlat, 1990) et notamment dans la communication au travail (Girin, 1990, 2016), il reste que ce n'est qu'au cours des années 2000 que des gestionnaires ont commencé à s'intéresser au territoire comme levier de GRH.

Après être revenu de façon synthétique sur le caractère multidimensionnel <sup>96</sup> du concept de territoire, nous présenterons le concept de territoire sous un angle gestionnaire.

---

<sup>96</sup>. Si de nombreux chercheurs en sciences sociales (en sciences politiques, en aménagement du territoire ...) ont contribué à éclaircir le concept de territoire, les travaux de géographes et d'économistes nous ont permis, à eux seuls, de rendre compte de ses principales dimensions.

## **1.1. Le caractère multidimensionnel du concept de territoire.**

Tout territoire est multidimensionnel. Il est en effet à la fois un espace géographique, un espace social, un espace culturel, un espace politique, mais aussi, un lieu où des organisations puisent des ressources matérielles et humaines (Rancière, 1998). Si la dimension tellurique, la dimension sociale, la dimension culturelle, et la dimension politique du territoire ont surtout été explorées par des géographes, la dimension locale des phénomènes économiques a, quant à elle, suscité l'attention des économistes.

### **1.1.1. Le territoire vu par les géographes.**

Selon les géographes, le territoire comporte plusieurs dimensions. Comme le souligne, par exemple Ferrier (2009), le territoire peut en effet être défini comme « *un espace à métrique topographique* », « *un objet politique* », et « *un agencement de ressources matérielles et symboliques* ».

#### **1.1.1.1. Le territoire est-il toujours considéré comme « un espace à métrique topographique » ?**

Les géographes sont les premiers à avoir montré que le territoire présentait des limites spatiales (Robic, 2000). En effet, Levy et Lussault (2003) considèrent que le territoire « [...] désigne un espace à métrique topographique caractérisé par la continuité et la contiguïté » (Levy et Lussault, 2003 cité par Labulle, 2013, p. 52). Dans le même ordre d'idées que Levy et Lussault (2003), George et Verger (2009) expliquent que « *le territoire est avant tout caractérisé par sa finitude, c'est-à-dire son bornage spatial, ses limites physiques, matérialisées par ses frontières* » (George et Verger, 2009 cité par Labulle, 2013, p. 52).

En contre point, Giraut (2013), comme d'autres géographes, considère que « *le territoire comme l'expression exclusive de l'aréolaire et du topographique est dépassée* » (p. 294). Ce même auteur suggère ainsi « *la création d'une expression qui puisse faire concept pour inclure les notions de territoire réseau et de territoire discontinu serait la bienvenue* ». Dans la lignée de pensée de Giraut (2013), Jean (2002) définit le territoire comme « [...] *un espace géographique qui regroupe en un tout un système de production, des réseaux proches (proximité géographique), ou qui ne sont pas présents physiquement sur l'espace local d'où l'importance de la proximité organisationnelle, favorisée par les technologies de l'information et de la communication [...]* » (pp. 9-22). Pumain (2012) définit, quant à elle, le concept de territoire comme « *une aire géographique continue et bornée par des limites (ou un ensemble de lieux plus fortement connectés : « territoire en réseau »*

et pouvant recouvrir « des formes de délimitation allant de l'inclusion dans des frontières (représentation somme toute récente) à des ensembles éclatés en plusieurs morceaux (territoires des diasporas par exemple) ou restreints à des réseaux (entreprises multinationales, territoires individuels...) » (p. 61). Si, comme nous venons de le voir, le territoire renvoie à un espace circonscrit par des frontières, nous verrons par ailleurs qu'il n'est pas seulement une entité cartographiée.

### **1.1.1.2. Le territoire comme objet politique.**

Les êtres vivants marquent leur domination sur un territoire par leur présence sur ce territoire (Requier-Desjardins, 2009). Il n'est pas encore question de domination dans les définitions du territoire que nous allons citer ici. En effet, le territoire peut être vu comme « *une zone d'habitat occupée par une population végétale ou animale* » (Fontanille, 2014, p. 5), où encore, « *un milieu de vie, [...] un lieu de reproduction et d'échanges sociaux pour une espèce animale* » (Fontanille, 2014, p. 5). La question de la domination intervient, en revanche, dans les définitions que nous allons évoquer ici : Le Berre (1993) définit le territoire comme une « *simple aire d'extension d'un phénomène et une portion de la surface terrestre appropriée par un groupe social pour assurer sa reproduction et la satisfaction de ses besoins vitaux* » (cité par Labulle, 2013, p. 52) ; dans le même sens, Jaillot (2009) définit le territoire comme « [...] *une circonscription politique et l'espace de vie d'un groupe [qui] cherche à en maîtriser l'usage à son seul avantage [...]* » (cité par Fontanille, 2014, p. 6) ; Saks (1986) définit, quant à lui, le territoire comme « *des espaces délimités par des frontières, [...], [des] espaces que les individus ou les groupes occupent émotionnellement et où ils se déploient afin d'éviter la venue d'autres individus ou groupes* » (cité par Koutessi-Philippakis, 2011, pp. 7-8). Contrairement aux définitions du concept de « territoire » que nous venons de voir plus haut, il figure dans la définition que nous propose Saks (1986) les notions de frontières et d'affect.

L'être vivant (animal et humain) n'est pas le seul à exercer son pouvoir sur un territoire. En effet, l'État nation le fait également (Pinchemel et Pinchemel, 1997, pp. 407- 412, cité par Moine, 2005, p. 2). Ainsi, le territoire est délimité par des frontières étatiques (George et Verger, 2009). Ces frontières sont terrestres, maritimes et aériennes (Badie, 1995 cité par Di Méo, 1998, p. 273). Si le territoire est marqué par la présence d'un État, il peut également faire référence à une région, une commune, un rassemblement de plusieurs entités administratives ou d'institutions supra-étatique tels que l'Union européenne, avec des configurations multiples

(zone Euro, zone Schengen <sup>97</sup>, etc.).

En tant qu'objet politique, le territoire est instrumentalisé par des animaux, des êtres humains, des institutions, et d'autres, pour asseoir leur domination. En tant qu'agencement de ressources matérielles et symboliques, le territoire n'est plus un objet de domination, il est, comme l'ont déjà montré certains anthropologues (Jolivet et Léna, 2000 ; Alphandery et Bergues, 2004) un lieu de socialisation au sein duquel un individu acquiert des valeurs et des normes (Ferrier, 2009).

### **1.1.1.3. Le territoire : « un agencement de ressources matérielles et symboliques ».**

Comme nous l'avons souligné plus haut dans nos propos, les géographes ne réduisent pas le territoire à une simple entité géographique (Debarbieux, 1999 ; Jean, 2002). Comme le souligne en effet Raffestin (1986), le territoire est constitué d'une face physique et d'une face symbolique : « [...] *l'appropriation du territoire a pour objet la face physique, et pour ressort et motivation la face cognitive, symbolique, voire passionnelle* » (Fontanille, 2014, p.7). Dans le même sens, Débarbieux (2003) définit le territoire comme « *un ensemble de ressources matérielles et de propriétés spatiales, figuratives, économiques et institutionnelles et [...] de propriétés symboliques immatérielles capables de structurer les conditions pratiques de l'existence d'un individu ou d'une collectivité [...] tout en étant créateur d'identité* » (Debarbieux, 2003, cité par Fontanille, 2014, pp. 7-8). Autrement dit, le territoire structure l'identité des individus.

Si le territoire influence l'identité d'un individu, les individus façonnent également l'identité du territoire où ils habitent. Par exemple, Raffestin (1986) montre comment l'être humain se sert de ses connaissances, de ses représentations, et de ses savoirs propres à sa culture pour transformer le territoire. Fontanille (2014) explique également que le territoire tibétain est considéré comme tel parce qu'il a été marqué par la culture et la population tibétaine (paysages, monuments, etc.) (Fontanille, 2014, p. 7).

D'un point de vue symbolique, le territoire n'est plus un espace délimité par des frontières où vivent des individus, ou même un objet de pouvoir, il est, comme le résumait Jolivet et Léna (2000), « [...] *un espace communautaire [...] où des pratiques et une mémoire collective construites dans la durée ont permis de définir un " Nous " différencié et un sentiment d'appartenance* » (Jolivet

---

<sup>97</sup>. MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, DE LA JEUNESSE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE DGESCO – IGEN, (2011, Juin), *La notion de territoire*, [en ligne], consulté le 27 février 2010, URL : [https://cache.media.eduscol.education.fr/file/lycee/72/2/LyceesGT\\_Ressources\\_Geo\\_1\\_01\\_NotionTerritoire\\_184722.pdf](https://cache.media.eduscol.education.fr/file/lycee/72/2/LyceesGT_Ressources_Geo_1_01_NotionTerritoire_184722.pdf)

et Léna, 2000, cités par Alphantery et Bergues, 2004, p. 3).

Si les géographes décrivent les aspects géographiques, socio-culturels, et politiques du « territoire », les économistes s'intéressent, quant à eux, à l'influence du territoire sur la performance économique d'une entreprise (Pecqueur, 2015).

### **1.1.2. Le territoire vu par les économistes.**

Historiquement, les économistes ont d'abord parlé de développement endogène (ou de « bottom up ») et de développement local avant de parler de territoire (Pecqueur, 2009). Ce sont des économistes issus des courants hétérodoxes et des courants institutionnalistes qui, dans les années quatre-vingt, ont introduit le concept de « territoire » en économie (Pecqueur, 2009). Il s'agit plus précisément des économistes italiens de la Troisième Italie (Brusco, 1982 ; Becatini, 1992), des économistes de la nouvelle économie géographique (Krugman, 1992 ; Krugman et Venables, 1995, cités par Zimmermann, 2008, p. 111) (Requier-Desjardins, 2009), et des économistes issus du Groupe européen de Recherche sur les milieux innovateurs (GREMI) (Aydalot, 1986 ; GREMI, 1989 ; Requier-Desjardins, 2009 ; Zimmermann, 2008) qui ont permis l'apparition du concept de « territoire » dans cette discipline.

Comme le soulignent Daumas et Lescure (2014), le territoire renvoie à un facteur de production. La célèbre définition du concept de « territoire » que nous propose Zimmermann (2008) fait figure à ce titre, selon nous, de premier bel exemple : le territoire est un « *« construit » [...] générateur et créateur de ressources productives dans une dynamique fondée sur la combinaison de logiques endogènes et exogènes de développement* » (p. 115). Autrement dit, une organisation située sur un territoire produit des ressources productives sur ce territoire grâce à ses propres moyens et aux richesses que lui offre celui-ci.

Étant plus précise et détaillée, la définition du territoire d'Albertini (2006) mérite également notre attention. Albertini (2006) définit en effet le concept de « territoire » comme un « *“ milieu ” catalyseur, offrant simultanément : un espace physique fournissant des facteurs matériels et immatériels à l'origine d'un avantage compétitif pour les entreprises (la réduction des coûts de transaction liée à la concentration des acteurs sur un périmètre donné est la première de ces externalités compétitives), un cadre de coopération organisé en un système local de gouvernance entre acteurs publics et privés et une “ capacité apprenante ” collective, suscitant et consolidant les synergies locales grâce à un système relationnel organisé* » (p. 420). À l'instar de Zimmermann (2008), Albertini conçoit le territoire comme un moyen pour une organisation d'y puiser des

ressources matérielles et immatérielles. En outre, Albertini souligne que le territoire renvoie à un lieu où des organisations (privées et publiques) collaborent ensemble, dans une atmosphère industrielle, pour y développer une compétence clé, qui leur permettra de jouir d'un avantage compétitif (Claval, 2008 ; GREMI, 1989 ; Marshall, 1925).

Autrement dit, dans sa dimension active, le territoire renvoie finalement à un lieu, où des organisations collaborent ensemble, pour y puiser collectivement des ressources matérielles et immatérielles dans le but de se développer collectivement.

Comme le montrent d'autres définitions, le territoire peut toutefois cesser d'être un cadre actif pour devenir un cadre passif ; les organisations figurant au premier plan, puisque ce sont elles qui sont présentées comme actives dans le développement économique d'un territoire :

Pour Pecqueur (2007), le territoire est ainsi un « *espace sur lequel des acteurs ont construit un projet et qui disposent d'atouts spécifiques qui, valorisés, doivent lui permettre d'être compétitif* » (cité par Labulle, 2013, pp. 80-81). Autrement dit, la compétitivité d'un territoire dépend de la manière dont des organisations exploitent les ressources issues de ce territoire.

Dans le même sens, Porter (1999) souligne que la compétitivité d'un territoire « *tient avant tout à la nature de l'environnement économique qu'elle offre aux entreprises* » (cité par Albertini, 2006, p. 420).

Ainsi, si certaines régions sont considérées comme étant plus dynamiques que d'autres, c'est parce que des entreprises ont davantage exploité les ressources naturelles, les infrastructures, l'environnement ou encore le savoir-faire régional de cette dernière (Malmberg et Maskell, 2006).

Pour conclure à ce sujet, si les économistes définissent le territoire comme un ensemble de ressources (physiques, humaines, organisationnelles) qu'une entreprise exploite pour maximiser sa performance, le territoire renvoie à la fois à 1) un espace géographique délimité par des frontières (continues et ou discontinues), 2) un espace symbolique/politique qui renvoie au sentiment d'identification/d'appartenance territorial d'un individu, et 3) un espace-ressources au sein duquel des organisations puisent pour être compétitives.

Si, comme nous venons de le voir, le territoire est un objet d'étude privilégié des sciences sociales depuis au moins quarante ans, sinon plus, celui-ci ne l'est que depuis une dizaine d'années en sciences de gestion.

## 1.2. Le territoire comme objet de gestion.

La notion de territoire a longtemps été une dimension oubliée en sciences de gestion (Chanlat, 1990 ; Raulet-Croset, 2008). Certains chercheurs spécialisés en sciences de gestion ont commencé à s'intéresser au territoire lorsqu'ils ont observé que les restructurations d'entreprises avaient des conséquences négatives sur leur territoire d'appartenance (Beaujolin-Bellet, 2008 ; Raveyre, 2005). Ce n'est qu'ensuite, que d'autres chercheurs se sont intéressés aux pratiques de GRH adoptées conjointement par des acteurs différents, comme des entreprises, des collectivités territoriales, des acteurs de la formation, ou même des universités, regroupés ensemble sur des territoires géographiquement identifiés (Bernon et al., 2006 ; Bories-Azeau et Loubès, 2009 ; Defélix et al., 2006 ; Defélix et al., 2010). C'est ainsi que les gestionnaires ont pris conscience de l'importance du territoire comme outil d'aide à la prise de décision (Bertacchini, 2005 ; Bouchez, 2003 ; Meyronin, 2012).

À notre connaissance, Raulet-Croset (2008) est la première à proposer une définition du territoire en gestion. Cette dernière retient deux oppositions pour définir la notion de territoire dans cette discipline :

1) la première oppose le « territoire spatial » au « territoire symbolique ». Le territoire spatial renvoie à l'espace géographique alors que le territoire symbolique renvoie à l'espace immatériel. Comme nous avons pu le voir précédemment, l'espace immatériel structure l'identité d'un individu et d'un groupe social car il suscite chez eux un sentiment d'existence et un sentiment d'appartenance.

2) la deuxième oppose le « territoire construit » au « territoire prescrit » : le territoire prescrit renvoie à des limites administratives et politiques définies par les pouvoirs publics pour délimiter des territoires : il peut s'agir de communes ou de quartiers. Le territoire construit renvoie, quant à lui, au territoire au sein duquel des acteurs non officiellement en charge d'un territoire ont construit un lien avec celui-ci (Terressac, 2005). Raulet-Croset (2014) met en exergue que ces deux formes de territoire semblent s'opposer, mais en réalité, elles se rejoignent.

Selon Raulet-Croset (2008), l'opposition entre le « territoire prescrit » et « le territoire construit » renvoie à l'opposition entre le « territoire donné » et le « territoire construit » (Pecqueur, 2009), où encore, à l'opposition entre l'« acception passive » du territoire et l'« acception active » du territoire (Pesqueux, 2011).

Récemment, Bories-Azeau et al. (2015) ont également proposé une définition du concept

du territoire en GRH : 1. les problématiques de GRH sont travaillées par des organisations juridiquement indépendantes, comme des acteurs publics et des acteurs privés, qui s'organisent en réseau, et qui entretiennent des relations plus ou moins proches au sein de territoires déterminés ; 2. au sein de ces réseaux, les organisations développent un savoir-faire pertinent pour le territoire ; 3. la responsabilité sociale et territoriale est partagée entre les différents acteurs localisés sur le territoire.

Dans la littérature, on distingue différentes formes de réseaux territoriaux :

1) les « partenariats inter-organisationnels » : l'entreprise noue des partenariats avec des organisations telles que des associations, des entreprises d'insertion et d'autres, dans le but de coordonner une action commune dont elles ont une responsabilité, un intérêt voire une obligation (Mazzilli, 2015). Ces partenariats peuvent prendre la forme d'une sous-traitance, d'une joint-venture, voire d'un mécénat (Club de DRH) (Barreyre et Bouquet, 1995 ; Choukir, 1999). Dans la plupart des cas, l'entreprise a recours aux partenariats avec d'autres organisations pour recruter des compétences dont elle ne dispose pas en son sein (Le Boulaire et al., 2010). Dans ce modèle, les ressources humaines restent avant tout gérées à l'intérieur des frontières de l'entreprise (soit leur socialisation organisationnelle, leur évolution de carrière, etc.) (Mazzilli, 2015).

2) les « périmètres d'action locale » : des organisations privées (des entreprises et des structures paritaires) et ou des organisations publiques (le secteur public) mettent en place une action commune afin de favoriser le développement des ressources humaines (Mazzilli, 2015 ; Geddes, 2008). Le groupement d'employeurs peut être ici cité comme un exemple concret. Instauré par la loi du 25 janvier 1985, le groupement d'employeurs permet en effet à des employeurs se trouvant sur un même territoire de se rassembler au sein d'une même association afin de recruter ensemble des salariés (Le Boulaire et al., 2010).

3) les « Réseaux territorialisés d'organisation » (RTO) renvoient au « modèle de gestion de l'emploi et des compétences dans l'entreprise étendue » (Le Boulaire et al., 2010 ; Mazzilli, 2015). Ils sont principalement constitués d'entreprises (de toutes tailles), et d'organisations diverses, telles que des syndicats professionnels, des acteurs de la formation, voire d'établissements de l'enseignement supérieur, qui collaborent et coopèrent ensemble afin de construire un savoir-faire pertinent pour le territoire (Haas, 1997 ; Pesqueux, 2009). Ces RTO sont impulsés par différentes collectivités territoriales, telles que, des Comités de bassin d'emploi (CE) (1980), des Comités de Coordination régionale de l'Emploi et de la Formation

Professionnelle (CCEFP) (2002), des Schémas Régional de Développement Économique (SRDE) (2004), des Maisons de l'Emploi et de la Formation Professionnelle (MEF) (2005), des Directions Départementales du Travail, de l'Emploi et de la Formation (DDTEF) (2009), et des Commissaires à la réindustrialisation (2009) (Bories-Azeau et Loubès, 2009 ; Defélix et al., 2013), etc.

Au sein de ces réseaux inter-organisationnels, la GRH se manifeste sous trois formes d'activités : 1) Les activités d'acquisition des RH, qui renvoient aux pratiques de recrutement et d'intégration ; elles peuvent prendre la forme de plateformes de recrutement mutualisées (Paradas, 2007), de bases de CV communes, ou encore de démarches de communication menées pour attirer des salariés sur un territoire (Mazzilli, 2011) ; 2) Les activités de régulation des RH, qui concernent les pratiques de formation, de gestion des carrières et de Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) ; elles renvoient, entre autres, à des formations interentreprises (Bel, 2007), à la gestion territoriale des compétences et des parcours professionnels (comme lors d'un reclassement commun) (Bories-Azeau et Loubès, 2013 ; Culié et al., 2009 ; Nabet, 2007 ; Tixier, 2009), à un contrat d'employabilité territorial (Pelosse et Giqueaux, 2003), au partage de salariés (Defélix et al., 2013), ... ; 3) Les activités de mise en réseau et de communication qui visent à créer du lien entre les responsables RH des entreprises du territoire, notamment par l'organisation de réunions d'échanges ou encore la création de clubs RH (Mazzilli, 2011).

Si, comme nous venons de le voir, l'entreprise territorialise ses pratiques RH en ayant recours à un réseau ou à un service public de l'emploi, il demeure que l'entreprise peut recruter localement des salariés sans avoir recours à ces institutions (Uzan et al., 2017). L'entreprise peut également élargir sa GRH en dehors de ses frontières juridiques pour attirer, fidéliser, et sécuriser les parcours professionnels de ses salariés dans le but de faire face à une concurrence effrénée par les coûts ; il reste qu'en agissant ainsi, elle répond également à des enjeux sociétaux (Le Boulaire et al., 2010).

### **Conclusion de la section 1 :**

Cette première section avait pour objet de rendre compte des principales dimensions du territoire. Nous avons vu ainsi que 1. d'un point de vue géographique, le territoire renvoie aussi bien à un espace physique (délimité par des « frontières » naturelles) qu'à un espace immatériel (renvoyant à la dimension émotive/identitaire du territoire) ; 2. d'un point de vue économique, le territoire est une ressource génératrice de capitaux (physiques, humains, et organisationnels) ;

et 3. d'un point de vue gestionnaire enfin, le territoire renvoie à un espace institutionnellement déterminé, au sein duquel, des organisations juridiquement indépendantes et plus ou moins proches (tant sur le plan géographique qu'organisationnel) attirent, régulent et fidélisent (communément ou individuellement) des ressources humaines.

Si, jusqu'ici, nous avons analysé le concept de territoire, la définition de Raulet-Croset (2008) nous montre, par ailleurs, que le territoire présente différentes échelles d'intervention : la région, le département, la commune, le quartier, etc.

## **Section 2 : La territorialisation des territoires en difficulté.**

### **Avant-propos de la section 2 :**

Si les territoires dits en difficulté ont été définis officiellement par les pouvoirs publics à la fin des années soixante-dix, il reste que ces territoires sont nés bien avant (Fourcaut, 2007 ; Kokoreff, 2003). Durant la première partie du XIX<sup>ème</sup> siècle, la construction des fortifications autour de Paris ainsi que la reconstruction de Paris sous les directives d'Hausmann marquent en effet les prémices de la « banlieue ». Ces différentes réformes traduisirent l'exclusion des personnes de condition modeste vers les « faubourgs » et la « banlieue » (Fourcaut, 2007), et marquèrent de fait, un clivage entre les « quartiers » de riches et les « quartiers » de pauvres (Bron, 1968 ; Meriman, 1991). C'est ainsi qu'à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, ces territoires sont majoritairement habités par des jeunes désœuvrés, qualifiés d'« apaches » (Kepel, 1991). Contribuant avec les prostituées, appelées les pierreuses, à donner une mauvaise image de la « banlieue », ces derniers firent régner la terreur sur Paris jusqu'au début du XX<sup>ème</sup> siècle (Perrot, 2001).

Au début du XX<sup>ème</sup> siècle, la « banlieue » est secouée par l'arrivée d'une population issue de la classe ouvrière et de la province dans un premier temps, puis, par l'immigration d'ouvriers étrangers dans un second temps. Comme le souligne Meriman (1991), ces territoires avaient en effet « [...] *tous les avantages pour plaire à cette nouvelle classe, en difficulté et parfois non qualifiée* » (cité par Labulle, 2013, p. 63). Si l'arrivée de travailleurs immigrés dans les usines suscite chez les travailleurs locaux des réactions xénophobes <sup>98</sup>, il reste que ces derniers mirent de côté leurs différences ethniques (Noiriel, 1986), et se mobilisèrent ensemble pour s'opposer à

---

<sup>98</sup>. LARANE, A., (2015, 16 septembre), *Le peuplement de la France. L'immigration européenne de 1914 à 1974*, [en ligne], consulté le 24 février 2016, URL : <http://www.herodote.net/Le-peuplement-de-la-France-synthese-1913.php>.

l'instauration des premières chaînes de montage en 1929. Mise en place par la direction de l'usine Renault, ces premières chaînes de montage se traduisirent en effet par l'augmentation des cadences de travail et la dégradation des conditions de travail (Temine et Costa-Lascoux, 2004). Ces années de luttes créèrent ainsi une forte solidarité au sein de la classe ouvrière.

Si les adhérents au parti communistes ont cherché à renforcer ce sentiment de solidarité entre les ouvriers au sein de l'usine, il s'avère toutefois que cet appel aux ouvriers de l'usine Renault est plus ancien. En effet, dès sa naissance en 1921, le Parti Communiste français (PCF) avait pour objectif de fédérer les villes et les entreprises de la banlieue parisienne. Pour ce faire, le PCF misa alors sur la défense de la classe ouvrière (Burles, 1979) et des personnes en situation difficile (Noiriel, 1986). Les dirigeants communistes furent ainsi considérés comme des représentants politiques et administratifs dans ces « quartiers » (Bertho, 1997). Des chercheurs spécialisés en géographie politique et en sociologie parlent de « banlieues rouges » pour désigner ces territoires caractérisés par la présence d'un système politique communale et une conscience de classe ouvrière (Bertho, 1997 ; Dubet et Lapeyronnie, 1992 ; Fourcaut, 2007).

Pour renforcer leur assise territoriale dans ces « quartiers », les communistes prirent l'initiative de développer la construction des « grands ensembles ». Ces derniers ont contribué à la construction identitaire des territoires dits en difficulté (Kokoreff, 2003). Pour Vadelorge (2006), le terme de « grands ensembles » a été inventé par les médias dans les années soixante pour stigmatiser ces territoires. Pour Kaes (1963), un « grand ensemble » est un espace délimité par la présence de 500 à 1000 logements ayant la physionomie de barres et de tours, financés par des organismes sociaux, et localisés en « banlieue ». Lacoste (1963) définit, quant à lui, un « grand ensemble » comme un espace à la fois caractérisé par la présence de nombreux bâtiments collectifs, construits en un temps limité suite à la mise en place d'une politique publique, et par l'existence de différents équipements collectifs tels que des écoles, des commerces, et des centres sociaux. Dans l'histoire, les « grands ensembles » ont connu trois grandes phases : 1. l'expérimentation des grands ensembles (début des années 1930) (Bachman et le Guennec, 1996), 2. Les Zones à urbaniser en priorité (ZUP) (31 décembre 1958), et 3. Les Zones d'aménagement concerté (ZAC) (30 décembre 1967).

Si à l'origine, ces grands ensembles avaient pour objectif de loger les ouvriers et les immigrés des « banlieues » (Butler et Noisette, 1983), tout en créant de l'emploi, ces différents dispositifs furent un échec. En effet, ces territoires manquaient d'équipements collectifs (transports, écoles, équipements sociaux) (Kokoreff, 2003) et pâtissaient d'une forte insécurité

(Kaes, 1963). Majoritairement habités par des immigrés ayant pour la plupart des conditions de vie difficiles, ces territoires avaient également une mauvaise réputation (Butler et Noisette, 1983 ; Temine et Costa-Lacoux , 2004). Éloignés de la capitale et de ses zones d'emploi, ces territoires étaient par ailleurs exclus et marginalisés (Stébé, 1999). C'est ainsi que de nombreux ménages issus de la classe moyenne et disposant de revenus stables quittèrent ces territoires pour aller vivre dans des zones de pavillons individuels (Butler et Noisette, 1983 ; Mengin, 1999).

Au début des années 1970, la situation socio-économique de la « banlieue » s'aggrave. En effet, le ralentissement de la croissance économique en France provoque des transformations profondes dans les techniques de production dans les usines (Temine et Costa-Lacoux, 2004). En outre, l'automatisation se traduit par l'apparition de contraintes professionnelles et organisationnelles qui provoquèrent l'effritement de la classe ouvrière (Dubet, 1989 ; Noiriel, 1986) et la diminution du nombre d'ouvriers dans les usines (Temine et Costa-Lacoux , 2004). De ce fait, la crise du monde ouvrier se traduit par le délitement du sentiment d'appartenance ouvrier, notamment envers le parti communiste français (Noiriel, 1986). L'essoufflement du Parti Communiste en « banlieue » (Bertho, 1997) provoque peu à peu la disparition de la « banlieue rouge » (Fourcaut, 2007).

À l'initiative du gouvernement français de l'époque, une politique de la ville est alors promulguée en 1977 pour réduire la fracture sociale entre les « quartiers » les plus défavorisés et les autres territoires. Si certaines mesures ont permis d'améliorer le paysage urbain des territoires en difficulté, il reste que lorsqu'on regarde les indicateurs en matière d'emploi, la fracture sociale demeure encore aujourd'hui considérable entre ces territoires urbains français en difficulté et les autres territoires. On observe néanmoins qu'à partir de 2005, des entreprises prennent des engagements pour favoriser l'emploi des jeunes, voire moins jeunes, issus des territoires en difficulté (Burel-Doumain, 2010 ; Labulle, 2013 ; Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016).

Avant de présenter les principales politiques publiques adoptées par le gouvernement français pour favoriser l'emploi au sein des « quartiers », nous allons tout d'abord revenir sur le caractère ambigu du concept de territoires en difficulté ; cette analyse nous amènera ensuite à présenter les principales caractéristiques socio-économiques de ces territoires. Enfin, nous dresserons un premier constat des facteurs favorisant et freinant l'inclusion professionnelle des personnes issues des territoires.

## 2.1. Tentatives de définition du concept de territoires en difficulté.

La question de la dénomination des territoires en difficulté est en effet importante. Si Avenel (2004) et Kokoreff (2003) considèrent qu'aucune dénomination n'est neutre car les mots « *assignent aux situations et aux populations une identité et une signification profondes* » (Avenel, 2004 ; Kokoreff, 2003 cités par Authier, 2007, p. 244), il reste que certains mots utilisés pour désigner les territoires en difficulté sont inadéquats, voire abusifs.

Au premier abord, le concept de territoire en difficulté est flou. En effet, lorsque l'on cherche sa signification dans le dictionnaire ou sur Internet, on ne trouve aucune définition à ce sujet. En réalité, lorsque l'on s'intéresse à ce concept de territoires en difficultés dans les articles scientifiques en sciences sociales, on s'aperçoit que ces territoires sont désignés de différentes manières : « quartiers populaires » ; « quartiers pauvres » ; « quartiers défavorisés » ; « quartiers en difficulté » ; « banlieue » ; « ghetto », etc. Certaines expressions utilisées pour désigner les territoires en difficulté étant parfois inadéquates et ou abusives.

Les médias utilisent souvent le terme de « banlieue » pour évoquer les territoires dits difficiles. Or, les banlieues françaises ne sont pas toutes des territoires en difficulté.

L'évolution du concept de « banlieue » correspond à l'évolution socio-historique même de la banlieue. À l'origine, la « banlieue » renvoyait à la dimension juridique de la ville au Moyen Âge et aux droits et aux devoirs d'une partie des habitants (Vieillard-Baron, 2006). En effet, la banlieue fait alors référence à « *“ l'espace proche de la ville ” - généralement jusqu'à une lieue, soit environ quatre kilomètres – où s'exerce le droit de ban, c'est-à-dire la juridiction seigneuriale ou municipale qui peut légitimement ordonner, juger ou établir une quelconque redevance* » (Cubero, 2002, cité par Labulle, 2013, p. 61).

Sous la Restauration, au XIX<sup>ème</sup> siècle, le concept de « banlieue » renvoie à une acception péjorative. En effet, la « banlieue » désigne « *le territoire urbanisé qui entoure une ville* » (Merlin, 1998, cité par Labulle, 2013, p. 61), une sorte de « *ceinture urbanisée dépendante du centre* » (Vieillard-Baron, 2006, cité par Labulle, 2013, p. 61), un système de valeurs qui oppose la ville à tout ce qui l'entoure, un territoire marqué, à la suite de la révolution industrielle, par une population sans logement, des activités encombrantes ou polluantes (ateliers, gares de triage, stations d'épuration, usines à gaz, décharges, etc.) et une zone d'accueil périphérique où « *de nombreux services s'installent : des hôpitaux psychiatriques, des hospices, des prisons, des cimetières, des terrains de sport par exemple* » (Ibid., p. 61).

Aujourd'hui, le terme de « banlieue » prête toujours à des confusions (Vieillard-Baron, 2006). En effet, il y a ceux qui confondent la « banlieue » et les « banlieues » : la « banlieue » peut être définie de deux manières : soit, comme un lieu, un habitat, ou encore des groupes humains et une manière de vivre (Rey, 2009, p. 27), soit, comme « *l'ensemble des agglomérations qui entourent une grande ville et qui dépendent d'elle pour une ou plusieurs de ses fonctions* » (Le Petit Robert, 2013, cité par Labulle, 2013, p. 60) ; les « banlieues » peuvent, quant à elles, être bourgeoises ou défavorisées : les banlieues bourgeoises sont composées d'un taux élevé de cadres d'entreprises et de professions intermédiaires alors que les banlieues pauvres sont caractérisées par « [une] *paupérisation des ménages modestes, [un] déclin des ouvriers au profit des employés, une « gentrification » des secteurs les plus proches de la ville-centre* » (Vieillard-Baron, 2011, p. 32). Ainsi, si l'on veut utiliser le terme de « banlieue » pour évoquer les territoires en difficultés français, nous considérons qu'il serait plus judicieux de parler de « banlieues françaises - en difficultés », de « banlieues françaises - défavorisées », de « banlieues françaises - pauvres », etc.

Pour désigner le concept de territoires en difficulté, certains adoptent également l'usage du concept de « quartiers populaires ». Or, là encore, l'utilisation du concept de « quartier populaire » est, comme nous allons le voir, également contestable.

La notion de « quartier » apparaît en sociologie au cours des années cinquante et soixante (Topalov, 2001). En sociologie, le « quartier » désigne avant toute chose un « quartier populaire » (Bacque et Sintomer, 2002). En effet, ces territoires étaient, comme nous avons pu déjà le voir, majoritairement habités par des classes populaires. Les ouvriers étaient très ancrés dans ces « quartiers ». Dans ces territoires, ces derniers s'épanouissaient à travers leurs propres activités culturelles, sociales et politiques. Ces quartiers populaires étaient également marqués par la présence d'une forte solidarité au sein de la classe ouvrière. Dans les années soixante-dix, la classe ouvrière décline ; en effet, la crise économique des années quatre-vingt entraînant dans une pauvreté importante plusieurs familles modestes. En outre, la paupérisation des grands ensembles provoque également le départ des ouvriers qualifiés et la rétention des ouvriers les plus vulnérables, et traduit la « *rupture d'une solidarité de classe* » (Chamboredon et Lemaire, 1970, cités par Bacque et Sintomer, 2002, p. 3). Ainsi, depuis la fin de la classe ouvrière, « *il n'y a plus d'équivalent aux quartiers populaires où s'articulent une identité sociale, un ancrage local et au moins dans les municipalités ouvrières] un rapport au politique* » (Bacque et Sintomer, 2002, p. 33). Par conséquent, si nous considérons qu'il est inapproprié de parler de quartiers populaires

pour exprimer l'idée de territoires en difficultés, il reste que nous pourrions toujours désigner le concept de territoire en difficulté par le concept de « quartier ».

Enfin, les territoires français en difficultés sont souvent assimilés au concept de ghetto. Or, de nouveau, ces deux concepts ne sont pas tout à fait assimilables.

Le concept de ghetto a considérablement évolué depuis son apparition. Apparue en 1516 à Venise, le concept de « ghetto » désigne au XXe siècle « *les enclaves destinées à l'accueil des migrants, les quartiers noirs américains et les secteurs de relégation des juifs instaurés par les nazis* » (Vieillard-Baron, 2011, p. 36). Wirth (1928) considère, quant à lui, que le ghetto n'est pas un lieu ou une entité géographique, ni même un agrégat de familles pauvres mais une institution qui exerce une fonction sociale. Selon Vieillard-Baron (2011), le concept de « ghetto » renvoie, dans les années soixante-dix, aux « [...] *regroupements d'immigrés, dans le prolongement des désignations relatives aux bidonvilles, aux cités de transit et aux foyers de travailleurs migrants [...]* » (p. 36). Dans le même ordre d'idées, Wacquant (2006, p. 54 cité par Kokoreff, 2009, p. 557) considère qu'un « *ghetto peut être caractérisé de façon idéal-typique comme une constellation socio-spatiale bornée, racialement et/ou culturellement informelle, fondée sur la relégation forcée d'une population stigmatisée [...], territoire au sein duquel cette population développe un ensemble d'institutions propres qui opèrent à la fois comme un substitut fonctionnel et comme un tampon protecteur de la société environnante* » (Wacquant, 2006, p. 54 cité par Kokoreff, 2009, p. 557). En s'inspirant de Clark (1965), Wacquant (2005) et Lapeyronnie (2008) sont d'accord pour définir le ghetto à la fois comme une « cage » et un « cocon » (Kokoreff, 2009, p. 556). Wacquant (2005) estime que « *le ghetto est une " institution à double face " puisqu'il remplit des fonctions opposées de confinement pour la catégorie dominante et de protection pour la catégorie dominée* » (2005, p. 12) (cité par Kokoreff, 2009, p. 556). Selon Lapeyronnie (2008), le ghetto « *n'est pas un espace homogène* » (Lapeyronnie, 2008, cité par Kokoreff, 2009, p. 559). En effet, de nombreux habitants peuvent vivre dans le quartier « *sans vivre le ghetto* » (Lapeyronnie, 2008, cité par Kokoreff, 2009, p. 559). Autrement dit, le « ghetto » renvoie à un territoire cloisonné, où vivent des individus majoritairement pauvres et issus de l'immigration. Si les territoires français en difficulté présentent certaines caractéristiques du ghetto, il reste que, d'après l'étude menée par Wacquant (2005) entre le South Side de Chicago (un ghetto noir américain) et la cité des 4000 de La Courneuve (une banlieue française de la Seine-Saint-Denis), les « quartiers » français ne peuvent pas être assimilés aux ghettos noirs américains. À partir de cette étude, il nous montre que ces deux territoires ne sont ni comparables sur le plan écologique, ni sur le plan ethnique, ni sur le

plan social, et ni sur le plan politique : 1) sur le plan écologique, « *le South Side de Chicago compte en effet près de 400 000 habitants et s'étend sur plusieurs centaines de kilomètres carrés, là où la cité des 4000 était habitée par 13 000 personnes. L'inscription dans l'espace urbain dans un cas est rendue impossible au profit de l'investissement d'une véritable " ville dans la ville " »* (Wacquant, 2005, p. 558, cité par Kokoreff, 2009, p. 558) ; 2) sur le plan ethnique, si le ghetto est uniquement habité par des individus de couleur « noir », la cité des 4000 est, quant à elle, pluriethnique ; 3) sur le plan social, la situation entre ces deux territoires est incomparable : sur 100 salariés, si 16 étaient salariés dans le ghetto de Chicago pour une population de 50 000 habitants, 50 étaient salariés dans la cité des 4000 ; sur 100 familles monoparentales, Wacquant estime qu'il existe entre 60 à 80 familles monoparentales selon les secteurs de la ville de Chicago, alors qu'il constate qu'il en existe que 6 à La Courneuve ; 4) sur le plan politique enfin, si l'État de l'Illinois n'a mis en place aucune politique publique pour améliorer la situation socio-économique du ghetto noir américain du South-Side de Chicago, l'État français a, quant à lui, mis en place des mesures institutionnelles pour améliorer la situation de La Courneuve. En définitive, l'étude menée par Wacquant (2005) nous montre que la situation socio-économique d'un ghetto américain est bel et bien incomparable à celle d'un territoire français en difficulté.

Si, en exposant ces différents abus de langage, nous exprimons « *en mots la réalité tant intérieure qu'extérieure* » (Chanlat, 1990, p. 9) des territoires en difficulté, nous ne donnons pas une définition officielle de ces derniers. En réalité, les seules définitions officielles du concept de territoires en difficulté sont de nature institutionnelle.

Sur le plan institutionnel, la délimitation des territoires en difficulté fut l'objet d'un long processus. Dans un premier temps, de nombreux hauts fonctionnaires des ministères de l'Équipement et des Affaires sociales se sont réunis en 1983 dans une Commission Nationale pour le Développement Social des Quartiers. Les membres de cette commission ont décidé de délimiter les territoires en difficulté à partir de deux critères : 1. la « marginalité des quartiers » ; et 2. l'« exemplarité des quartiers » (Estèbe, 2005 ; Micoud et al. 1986). Néanmoins, la territorialisation réalisée à partir de ces deux critères donna lieu à une géographie floue et disparate (Champion et Marpsat, 1996 ; Estèbe, 2005). En réalité, les territoires délimités au début des années 1980 ont fait l'objet de mesures expérimentales (Mabileau et Sorbet, 1989). Une nouvelle géographie des territoires en difficulté est alors définie à la fin des années 1980 (Donzelot, 1991 ; Estèbe, 2005). Ainsi, 450 territoires, soit une population d'environ deux millions de personnes, sont inscrits dans cette géographie prioritaire (Estèbe, 2005). En dépit de

ces transformations, la diversité des territoires (des quartiers anciens, des grandes cités, des zones sensibles, et des réservoirs de bénévolat) ne permet toujours pas de désigner une géographie française claire. À la fin des années 1980, le gouvernement de François Mitterrand, alors président de la République, se réfère alors à l'INSEE pour définir une nouvelle géographie des quartiers prioritaires (Estèbe, 2005), lequel utilise trois critères pour définir une géographie de ces quartiers : 1. Le pourcentage d'individus de moins de 25 ans, 2. Le pourcentage d'étrangers, 3. Et le pourcentage de chômeurs de longue durée.

Suite à l'élection de Jacques Chirac à la présidence de la République en 1995, la géographie des quartiers prioritaires est à nouveau revue ; c'est ainsi que la loi du 14 novembre 1996 institue une « géographie prioritaire » à trois niveaux : les Zones Urbaines Sensibles (ZUS), les Zones Franches Urbaines (ZFU), et les Zones de Redynamisation Urbaines (ZRU) (Conseil Économique Social et Environnemental, 2009). En 2006, les Contrats Urbains pour la Cohésion Sociale (CUCS) sont également promulgués. Ces délimitations d'espaces infra-communaux en termes de quartiers prioritaires (Onzus, 2004) sont définis par « *la présence de grands ensembles et/ ou de quartiers d'habitat social dégradés et par un déséquilibre accentué entre l'habitat et l'emploi* » (Vulbeau, 2007, p. 5).

Selon l'Observatoire départemental de la Seine Saint Denis (2014), ces délimitations institutionnelles réalisées par la politique de la ville doivent toutefois être redéfinies, en prenant en compte d'autres indicateurs, tels que, 1) la « part des moins de 25 ans » dans la population totale, 2) le « taux de famille nombreuse » (trois enfants et plus de moins de 25 ans), 3) le « taux de famille monoparentale », 4) le « taux de ménages en logement social », 5) le « taux d'activité » (la part de personnes en âge de travailler (15 à 64 ans) sur le marché du travail (ayant un emploi ou étant au chômage) parmi l'ensemble de la population) ; 6) la « part des ouvriers et des employés », laquelle donne le poids des classes socioprofessionnelles réputées les plus fragiles sur le plan social et sur le plan économique ; 7) le « taux de chômeurs » qui permet d'identifier les difficultés financières et, de manière plus ou moins corrélée, les difficultés d'insertion ; 8) le « taux de bénéficiaires de la CMUC » en 2011 parmi la population 2009 qui permet de connaître le taux de personnes y ayant recours pour accéder aux soins ; 9) la « part des allocataires de la CAF dont les revenus sont constitués à plus de 50 % de prestations sociales » en 2011, qui est représentative des personnes financièrement indépendantes ; 10) le « revenu par unité de consommation en 2009 », la médiane de ces revenus sur un territoire permettant d'identifier que la moitié des habitants gagne moins que ce chiffre, et que l'autre moitié gagne plus (Estèbe, 2003)

<sup>99</sup>. Car l'Observatoire a bien mis en évidence que les territoires en difficulté étaient bien plus nombreux que les ZUS situées, par exemple, sur les territoires de la Seine Saint Denis (Service de l'observatoire départemental, 2014). L'Observatoire départementale de la Seine-Saint-Denis admettant toutefois que la quasi-totalité des ZUS est en cohérence avec les territoires identifiés comme étant en difficultés (*Ibid.*) (Cf. Figure N°10).

La loi du 21 février 2014 supprime les ZUS, les ZRU, et les ZFU. De nouveaux territoires, désignés sous l'appellation de « quartiers prioritaires », sont définis désormais par l'unique critère des bas revenus (Darriau et al., 2014, p. 151). Cette nouvelle cartographie comporte près de 1300 quartiers de plus de 1000 habitants, situés dans les agglomérations de plus de 10 000 habitants. Si 900 communes abritaient des quartiers classés en politique de la ville, 600 communes d'entre elles n'ont pas été retenues. Les anciens quartiers de ces territoires sont devenus des quartiers « de veille » suivis par l'Observatoire National des Zones Urbaines Sensibles (ONZUS). À l'inverse, une centaine de communes, jusqu'alors sans quartiers dans l'ancienne géographie prioritaire sont, de leur côté, « entrées » dans cette nouvelle politique de la ville et abritent désormais des quartiers prioritaires : 700 communes sont alors concernées par la nouvelle géographie des quartiers prioritaires (Darriau et al., 2014).

Cette approche se distingue des précédentes puisqu'elle ne prend pas en compte le critère du logement. D'après Darriau et al. (2014), certains auteurs nous montrent que l'indicateur du bas « revenu » reste « *très fortement corrélé aux autres indicateurs sociaux que l'on mobilise généralement pour décrire les territoires dits en difficulté [la part des familles monoparentales, le taux de chômage, la proportion de logements sociaux, etc.]* » (p. 153).

Comme nous venons de le voir, il existe plusieurs mots : « banlieue », « quartiers populaires », et « ghetto » pour désigner les territoires dits en difficulté. Toutefois leur utilisation est souvent inadéquate, voire abusive. En outre, si les seules définitions des territoires en difficulté sont de nature institutionnelle, il s'avère que celles-ci ne sont pas non plus exemptes de tous reproches.

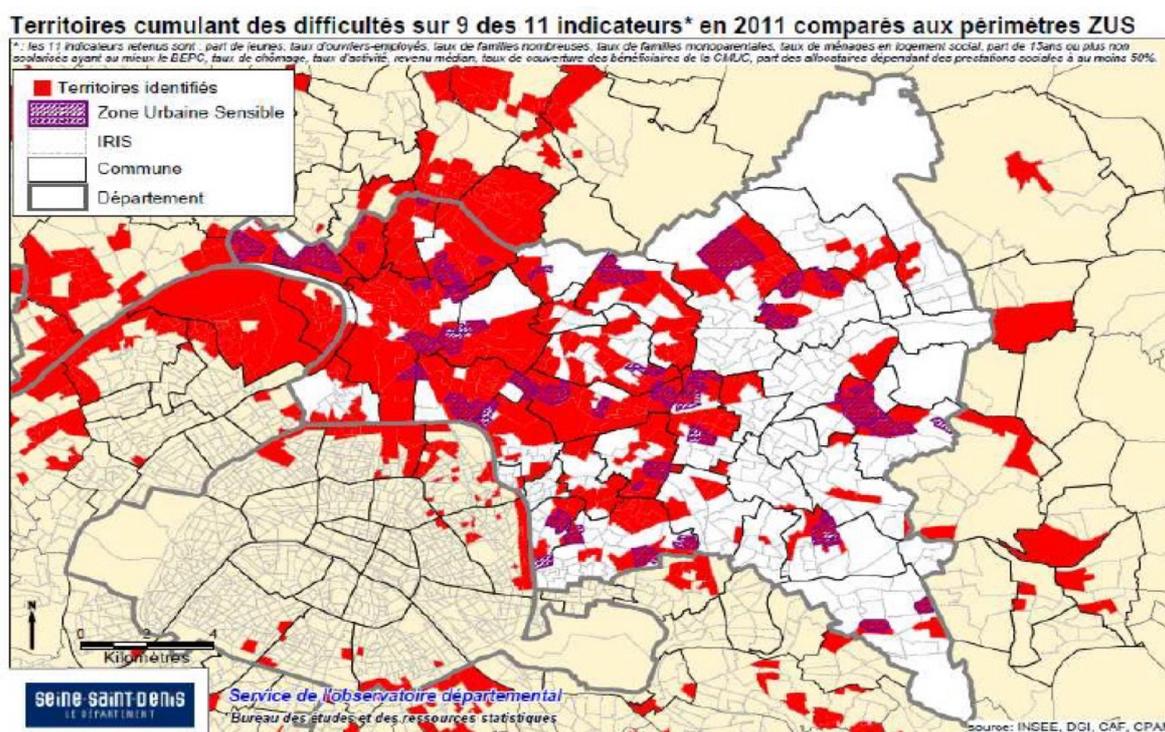
Comme le montrent les définitions institutionnelles, les territoires de la politique de la ville présentant des difficultés socio-économiques importantes, il nous semble important avant

---

<sup>99</sup>. INSTITUT NATIONALE DES STATISTIQUES ET DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES (INSEE) (2012), *Vingt quartiers franciliens en difficulté choisis pour une expérimentation de la politique de la ville*, [en ligne], consulté le 01 mars 2020, URL : [http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg\\_id=20&ref\\_id=192](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=20&ref_id=192)

de présenter les principales caractéristiques socio-économiques de ces territoires, de revenir tout d'abord sur les principales mesures adoptées par le gouvernement français en vue de favoriser l'emploi au sein de ceux-ci.

**Figure N°10** : Les territoires cumulant des difficultés sur 9 des 11 indicateurs en 2011 comparés aux périmètres ZUS.



## 2.2. Les territoires de la politique de la ville.

Pour réduire la fracture sociale entre les territoires les plus en difficulté et les autres territoires (Blanc, 2007 ; Epstein, 2005 ; Estèbe, 2005 ; Genestier et Laville, 1994), et pour favoriser l'intégration sociale des personnes les plus démunies (Ribardièrre, 2004), l'État français a promulgué une politique de la ville en 1977. En instaurant cette politique, l'État français a décidé de « donner à ceux qui en ont le moins » (Epstein, 2011, p. 3). Selon Doytcheva (2007), ce principe est plus en adéquation avec les principes républicains que les politiques anglo-saxonnes d'« affirmative action ». Alors que, dans les pays européens, la politique de la ville traite essentiellement des problèmes économiques, la politique de la ville française se focalise, quant à elle, sur les problèmes sociaux, les problèmes sociaux comprenant également des problèmes urbains et des problèmes économiques (Blanc, 2007). Depuis les années 1970, les politiques adoptées par le gouvernement français se déclinent donc autour de trois grands volets : le

développement urbain, le développement social, et le développement économique.

### 2.2.1. Le développement urbain des territoires en difficulté.

Comme nous l'avons vu précédemment, les territoires urbains français dit en difficulté sont marqués par la présence de biens publics insuffisants et d'une forte insécurité (Fitoussi et al., 2004). Or, l'insuffisance de bien publics et l'insécurité ont un impact négatif sur l'attractivité économique et sur la mixité sociale des « quartiers » (Fitoussi et al., 2004 ; Selod, 2005).

C'est ainsi qu'en 1977, le programme Habitat et vie sociale (HVS) est mis en place par le gouvernement français (Fol, 2013). Cette mesure a favorisé la création de maisons individuelles à bas prix pour attirer les classes moyennes (Blanc, 2007). Suite à la mise en place de ce programme, de nombreux dispositifs de démolitions-reconstructions vont se succéder en quarante ans : le dispositif Banlieue (1989), le rapport Sueur (1998), la loi Borloo (2003), le Plan « Espoir Banlieue » (2008), le Nouveau Programme National de Renouvellement Urbain (NPNRU) (2015) (Epstein, 2005 ; Donzelot, 2010). Dès 1985, l'État encourage également, en collaboration avec des associations, des fondations, et des entreprises citoyennes, le financement de biens publics (CIV, 2008).

À partir de 1988, le transport devient un thème majeur de la politique de la ville (Fitoussi et al., 2004). En collaboration avec des responsables en charge du développement social des « quartiers », le gouvernement français met principalement l'accent depuis vingt-cinq ans sur une offre qualitative et quantitative de transports plus importante (l'augmentation du nombre de bus le soir et le dimanche, une présence humaine plus importante), et la prise en compte de la précarité financière par le système tarifaire <sup>100</sup>.

À partir de 1977, les premières mesures visant à lutter contre l'insécurité au sein des territoires en difficulté sont également mises en place (Peyrefitte, 1977 ; Bonnemaïson (1983)<sup>101</sup>. Parmi elles, nous pouvons par exemple citer les mesures visant à socialiser les jeunes issus des « quartiers » dès le plus jeune âge à l'école <sup>102</sup>, ou celles consistant à créer de l'emploi dans la sécurité intérieure au profit des jeunes issus de ces mêmes territoires <sup>103</sup>.

---

<sup>100</sup>. PONTON FRENAY, N. et BATHELIER, V., (2009, 3 février), *Accessibilité, Transports publics – Exemples de travaux réalisés*, [en ligne], consulté le 01 mars 2020, URL : <http://sig.ville.gouv.fr/page/94>.

<sup>101</sup>. VIE PUBLIQUE (2009, 11 décembre), *les politiques locales de sécurité*, [en ligne], consulté le 1 mai 2016, URL : <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/approfondissements/politiques-locales-securite.html>.

<sup>102</sup>. POLITIQUE DE LA VILLE, (2013, 13 mai), *Prévention de la délinquance, justice et sécurité*, [en ligne], consulté le 13 mai 2016, URL : <http://www.ville.gouv.fr/?prevention-de-la-delinquance,229>.

<sup>103</sup>. (*Ibid.*).

Comme nous pouvons le voir, le gouvernement français n'est pas resté inactif pour favoriser la mixité sociale au sein de ces territoires en difficulté. Si la ségrégation urbaine influence fortement les difficultés d'accès à l'emploi des personnes qui en sont issues (Fitoussi et al. 2004 ; Selod, 2005), il reste qu'elle n'en est pas la seule cause. Comme nous le verrons plus loin, l'éducation et la santé sont également problématiques au sein de ces zones urbaines. Or, selon certaines études, l'éducation et la santé ont également un impact considérable sur l'insertion professionnelle des jeunes et moins jeunes issus de ces mêmes territoires (Ces, 2008).

### **2.2.2. Le développement social des territoires en difficulté.**

Comme nous venons de le relater, le faible niveau d'éducation et le faible niveau d'accès à la santé de nombreux jeunes issus des territoires défavorisés freinent l'intégration professionnelle de ces derniers (Ces, 2008). C'est ainsi qu'en 1982, le gouvernement français décide de mettre en place le premier dispositif en matière d'éducation : les Zones d'Éducation Prioritaires (ZEP) (Cese, 2009). En diminuant le nombre d'élèves par classes, et en octroyant des avantages d'ancienneté et des droits de mutations aux enseignants (Benabou et al. 2004 ; Epstein et Kirszbaum, 2010 ; Treguer et Davezies, 1996), ce dispositif avait pour objectif d'inciter les enseignants à enseigner dans des établissements implantés dans des territoires classés en ZUS. Depuis 2005, le gouvernement français a décidé de mettre en place un soutien individualisé et personnalisé hors du temps scolaire aux jeunes de 2 à 16 ans vivant dans les ZUS et étudiant dans un établissement classé en ZEP (Marchive, 2010). Ayant remplacé, depuis 2015, les anciennes ZEP, les nouveaux Réseaux d'éducation prioritaires (REP) ont vu le jour, notamment pour augmenter le nombre d'enseignants au sein de ces territoires <sup>104</sup>.

Suite à la mise en place du Plan « Espoir Banlieue » (2008), de nombreux dispositifs ont également été mis en place par le gouvernement français pour favoriser la réussite scolaire des jeunes issus de ces territoires en difficulté : 1. des partenariats entre l'enseignement scolaire, l'enseignement supérieur et le monde professionnel sont organisés pour susciter chez les jeunes issus de milieux moins favorisés le désir d'études supérieures (les Cordées de la réussite) (Cese, 2009) ; 2. de nombreuses mesures, comme les internats d'excellence (Boulin, 2015), ont été mises en place pour inciter les jeunes issus de condition modeste à intégrer ces filières d'excellence ; 3. Des Écoles de la seconde chance ont été aussi mises sur pied pour favoriser

---

<sup>104</sup>. DUVAL, Q., (2017, 17 mai), *Banlieues : la grande impasse du quinquennat Hollande*, **Le Monde**, [en ligne], consulté le 11 décembre 2019, URL : <https://www.lemonde.fr/blog/luipresident/2017/05/10/banlieues-la-grande-impasse-du-quinquennat-hollande/>

l'insertion professionnelle et sociale de jeunes sans diplôme. Depuis 2013, de nouvelles mesures ont été ajoutées pour favoriser l'entrée des jeunes issus de « quartiers » dans les universités : 1. l'augmentation du nombre de places en résidences universitaires ; 2. la priorité donnée aux bacheliers issus de ces « quartiers » dans les résidences universitaires ; 3. l'augmentation du taux de recrutement de bacheliers professionnels et technologiques issus des « quartiers » dans les Sections de techniciens supérieurs (STS) et les Instituts Universitaires Technologiques (IUT) <sup>105</sup>.

Si, comme nous le verrons un peu plus loin, l'échec scolaire des jeunes issus des territoires en difficulté demeure important, il reste que l'illettrisme reste lui aussi élevé au sein de ces derniers (Onzus, 2013). C'est pourquoi le gouvernement français a récemment pris l'initiative de favoriser la création d'associations qui luttent contre ce phénomène social au sein de ces territoires (*Ibid.*).

Comme nous l'avons expliqué plus haut, l'état de santé est également un facteur déterminant d'accès à l'emploi de certains jeunes, voire moins jeunes, issus des territoires en difficulté (Ces, 2008). Pour favoriser l'accès aux soins des personnes issues de ces territoires, le gouvernement a donc adopté deux principaux dispositifs depuis le début des années 2000 : 1. Les ateliers de santé (1999) qui reposent principalement sur la socialisation en matière de santé ; et 2. La mise en place de la Couverture Maladie Universelle - Complémentaire (CMU-C) qui consiste à inciter les habitants issus des territoires en difficulté à se soigner. Les structures dédiées à l'accompagnement des jeunes éloignés de l'emploi (comme les missions locales) sont chargées d'orienter ces jeunes vers ces dispositifs (Ces, 2008).

Si, jusqu'ici, nous avons présenté les principales mesures mises en place par le gouvernement français pour favoriser l'insertion sociale des jeunes, voire moins jeunes, issus des « quartiers », il reste que ces mesures n'incitent pas les entreprises à recruter ces personnes. C'est pourquoi nous présentons maintenant les principaux dispositifs adoptés par le gouvernement français pour inciter les entreprises à les recruter.

### **2.2.3. Le développement économique des territoires en difficulté.**

Pour favoriser la création d'emplois au sein des « quartiers », le gouvernement français a principalement privilégié l'entrepreneuriat et l'insertion professionnelle des personnes issues de ces territoires.

---

<sup>105</sup>. POLITIQUE DE LA VILLE, (2013, 7 août), *Éducation*, [en ligne], consulté le 5 mai 2016, URL : <http://www.ville.gouv.fr/?education.232>.

### **2.2.3.1. Favoriser l'emploi par la création des petites et moyennes entreprises (PME) au sein des territoires en difficulté.**

Pour favoriser l'activité économique au sein des territoires dits défavorisés, le dispositif ZFU a été mis en place (Cese, 2009). Ses origines viennent de l'histoire économique du monde occidental. En Europe, l'idée de zones franches apparaît pour la première fois en Angleterre. Inspiré par l'idée du professeur Hall, le Gouvernement Thatcher (1980) décide de transformer certains centres villes dégradés en plusieurs territoires bénéficiant d'un statut particulier, et ce, dans le but d'attirer les entreprises ; cette mesure s'est traduite par la création d' « Entreprise zones » au début des années quatre-vingt. Ces dernières avaient la possibilité de jouir pendant une durée de dix ans de plusieurs avantages, tels que, l'exonération de plusieurs taxes locales et la suppression de la taxe professionnelle (Ces, 2008). En France, l'idée de ZFU a été mise de l'avant par Jacques Delors (1981) et reprise par Pierre Mauroy. Ce dispositif permet à des PME de moins de cinquante salariés de jouir de l'exonération de charges fiscales et sociales (Ces, 2008). La durée totale des exonérations est de cinq ans ; elle peut être prolongée (à l'exception de la taxe foncière sur les propriétés bâties) à un taux dégressif : sur trois ans pour les entreprises de plus de cinq salariés (60 %, 40 %, 20 %) ; sur neuf ans pour les entreprises de moins de cinq salariés (60 % les cinq années suivantes, 40 % la sixième et la septième année, 20 % la huitième et la neuvième année). Le pacte de relance pour la ville a précisé que les exonérations de charges fiscales et sociales n'étaient pas seulement destinées aux entreprises nouvellement installées, mais à l'ensemble des établissements préexistants dans les territoires visés, et ce, afin de solidifier le tissu économique existant (Ces, 2008).

Pour pouvoir jouir de ces différents avantages, les entreprises situées au sein de ces territoires entrepreneurs doivent remplir un certain nombre de conditions (Duhamel, 2014) : 1. avoir moins de cinquante salariés ; 2. enregistrer un chiffre d'affaires inférieur à 10 millions d'euros ; 3. être indépendantes de certains secteurs (la construction navale ou l'automobile, la fabrication de fibres textiles artificielles ou synthétiques, de la sidérurgie, et des transports routiers de marchandises), et d'un grand groupe. À l'origine, les entreprises implantées avant le 1er janvier 2002 devaient employer ou embaucher au moins 20 % de salariés résidant dans la ZFU pour pouvoir bénéficier des exonérations de cotisations sociales. Pour les établissements créés ou implantés de 2002 jusqu'à la fin de l'année 2011, ce seuil a été relevé à 33 % et élargi aux résidents des ZUS de l'agglomération. Pour les entreprises implantées à partir du 1er janvier 2012, la moitié des salariés recrutés doivent désormais résider en ZUS ou en ZFU. Ainsi, cette

clause conditionne, non plus seulement le bénéfice des exonérations sociales, mais aussi celui de l'exonération de l'impôt sur les bénéfices pour les entreprises d'au moins un salarié. Le dispositif ZFU a finalement été prorogé à nouveau jusqu'au 31 décembre 2014 par la loi de finances alors qu'il arrivait à son terme à la fin de l'année 2011. La clause d'embauche locale a été portée à un salarié sur deux, et une nouvelle condition de couplage de l'exonération d'impôt sur les bénéfices avec l'exonération sociale pour les entreprises d'au moins un salarié a été introduite (Duhamel, 2014).

Si, comme nous venons de le voir, ces entreprises, en s'implantant dans un territoire dit en difficulté, peuvent chercher à jouir d'avantages financiers, ces dernières peuvent par ailleurs participer, en recrutant des personnes qui en sont issues, au développement économique de ces territoires (Angotti et al., 2007).

Le Plan Espoir banlieue soutient, quant à lui, l'accompagnement des créateurs d'entreprises dans les ZUS (Duhamel, 2014). En effet, cette réforme d'aide à la création d'entreprises permet l'offre de prêts à taux zéro afin d'accroître la longévité économique des entreprises par : 1) l'augmentation du taux de pérennité des entreprises de 50 % actuellement à 80 % au bout de 3 ans ; 2) l'augmentation du nombre d'emplois dans les très petites entreprises (TPE) de 1,2 en moyenne à 2 dès la troisième année après la création ; 3) l'augmentation des revenus tirés de l'activité des créateurs, souvent inférieurs au Revenu minimum d'insertion (RMI), à au moins 1,2 SMIC (Duhamel, p. 18).

Si, en favorisant l'entrepreneuriat et en incitant des PME implantées dans ces zones urbaines dites défavorisées à recruter des individus qui en sont issus, le gouvernement propose des solutions pour créer de l'emploi au sein de ces territoires, il reste que certaines personnes issues de ces mêmes territoires n'aspirent pas tous à l'entrepreneuriat, où à faire carrière dans des PME ; c'est pourquoi le gouvernement français a mis en place des mesures visant à inciter les grandes entreprises à insérer et à recruter des personnes issues de ces territoires en difficulté.

### **2.2.3.2. L'insertion et le recrutement des personnes issues des territoires en difficulté.**

Au début des années quatre-vingt, le rapport Schwartz (1982) est le premier à promouvoir l'insertion professionnelle et sociale des jeunes (Schwartz, 1982). Ce dernier définit les trois axes d'action suivants : « 1) *garantir une qualification professionnelle et sociale pour tous les jeunes de 16 à 18 ans, notamment en redonnant sa fonction pédagogique à l'alternance formation-production, en validant les acquis scolaires de ceux qui n'obtiennent pas de diplôme, en élaborant*

*un projet individualisé de formation qui déboucherait sur un « contrat de qualification professionnelle et sociale » ; 2) favoriser l'insertion professionnelle des 18-21 ans par des moyens tels que le partage du travail (deux jeunes pourraient partager un même poste, ou un jeune pourrait remplacer progressivement un travailleur de plus de 55 ans), et la création de nouveaux emplois et de nouvelles activités utiles à la collectivité sociale ; 3) associer les jeunes à la vie de la cité »* (Schwartz, 1982). Pour atteindre ces objectifs, on met en place des missions locales ainsi qu'une Délégation Interministérielle aux jeunes.

Quelques années plus tard, la loi sur les emplois-jeunes du 17 octobre 1997 vit le jour ; ces emplois-jeunes avaient permis à des jeunes, issus de ces zones urbaines dites défavorisées d'occuper des emplois de médiation dans les quartiers, les bibliothèques, les établissements scolaires, et dans certaines administrations comme la police (Duprez, 2006).

Il faudra ensuite attendre une dizaine d'années pour voir se dessiner d'autres dispositifs spécifiques favorisant l'insertion des jeunes issus des « quartiers » sur le marché du travail : un service de l'emploi au service des ZUS (2005), l'Agence nationale pour la Cohésion Sociale et l'Égalité des chances (ACSE) (2006), et le Plan espoir banlieue (2008). L'ACSE (2005) intervient dans les domaines de l'intégration, mais aussi, pour la lutte contre les discriminations dont sont victimes les jeunes qui sont issus de ces territoires en difficulté (Cese, 2009). À partir du 1<sup>er</sup> janvier 2015, l'ACSE a été dissoute et remplacée par le Commissariat général à l'égalité des territoires <sup>106</sup>.

Le service de l'emploi au service des ZUS (2005) a été mis en place sous la forme d'une convention signée entre la Direction Interministérielle à la Ville (DIV) et l'Agence Nationale Pour l'Emploi (ANPE) (Ces, 2008). Le but de ce dispositif était de diminuer d'un tiers le chômage dans les ZUS en cinq ans, conformément à la loi du 1<sup>er</sup> août 2003, en lien avec les actions menées dans le cadre des ZFU. Pour ce faire, l'ANPE, en collaboration avec l'entreprise, a mis en place plusieurs actions pour permettre aux jeunes issus de ces banlieues dites défavorisées de trouver un emploi : 1) la prestation « Objectif Placement » a pour objectif de faciliter l'accès à l'emploi durable des jeunes diplômés souvent exclus des processus de recrutement ; 2) la plate-forme nationale des jeunes diplômés, en partenariat avec l'ACSE, IMS-Entreprendre pour la cité et l'Association pour faciliter l'insertion professionnelle des jeunes diplômés (AFIJ), a été mise en

---

<sup>106</sup>. MINISTÈRE DU LOGEMENT ET DE L'HABITAT DURABLE, (2014, 26 mars), *Création du Commissariat général à l'égalité général des territoires*, [en ligne], consulté le 2 mars 2016, URL : [Http://www.territoires.gouv.fr/creation-du-commissariat-general-a-l-egalite-des-territoires](http://www.territoires.gouv.fr/creation-du-commissariat-general-a-l-egalite-des-territoires)

place pour mettre en contact des jeunes diplômés avec des recruteurs, afin que ces jeunes obtiennent des entretiens d'embauche ; 3) l'opération « Nos quartiers ont des talents » (NQT), en partenariat avec le Medef et le Club du XXI<sup>e</sup> siècle, a été mise en place pour permettre à des jeunes diplômés issus des quartiers défavorisés de rencontrer des entreprises adhérentes au Medef, dans le cadre de forums régionaux (Ces, 2008).

Le Plan espoir banlieue (2008) comportait également un volet dédié à l'insertion des jeunes issus des territoires en difficulté sur le marché du travail (Ces, 2008). Ce dispositif s'était concrétisé par la mise en place de contrats d'autonomie. Ces contrats d'autonomie étaient offerts aux jeunes qui recevaient 300 euros durant six mois contre l'acceptation d'un accompagnement par des professionnels chargés de les amener vers un emploi ou une formation (Cese, 2009 ; Donzelot, 2010). Cette phase d'accompagnement d'une durée maximale de six mois, renouvelable une fois par dérogation, prenait fin lorsque le jeune se trouvait dans l'une des situations suivantes : 1) l'obtention d'un Contrat à durée indéterminée (CDI) ou d'un Contrat à durée déterminée (CDD), ou encore d'un Contrat de travail temporaire d'une durée égale ou supérieure à six mois ; 2) la création d'entreprise ; 3) l'accès à une formation professionnelle qualifiante (Ces, 2008).

Dans la lignée des gouvernements précédents, le gouvernement français depuis l'élection du président François Hollande, en tant que président de la République en 2012, a tenté de réduire la fracture sociale au sein des territoires défavorisés en mettant l'accent sur : 1) la présence d'un Pôle emploi au sein de ces territoires en difficulté afin de favoriser le retour à l'emploi des jeunes issus de ces territoires <sup>107</sup> ; 2) la mise en place de la « Garantie-jeunes » qui permet à des jeunes en grande difficulté de s'intégrer socialement et professionnellement. Si ce dispositif ne concerne pas que les jeunes issus de ces « quartiers », il reste que 21% des jeunes issus de ces territoires ont été éligibles à ce dispositif <sup>108</sup> ; 3) l'institution des emplois d'avenir qui encourageaient l'embauche de jeunes, peu ou pas qualifiés <sup>109</sup> ; 4) la création des emplois francs qui consistaient à inciter, par l'attribution d'une aide financière de cinq mille euros, une entreprise à recruter un jeune issu de ces « quartiers », lequel devait remplir les conditions

---

<sup>107</sup>. MINISTÈRE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES. Politique de la Ville, 2013, *Emploi et insertion professionnelle*, [en ligne], consulté le 13 juillet 2017, URL : <http://www.ville.gouv.fr?emploi-et-insertion>

<sup>108</sup>. GOUVERNEMENT.FR (2017), *La Garantie jeunes*, [en ligne], consulté le 13 juillet 2017, URL : <http://www.gouvernement.fr/action/la-garantie-jeunes>.

<sup>109</sup>. DUVAL, Q., (2017, 17 mai), *Banlieues : la grande impasse du quinquennat Hollande*, **Le Monde**, [en ligne], consulté le 11 décembre 2019, URL : <https://www.lemonde.fr/blog/luipresident/2017/05/10/banlieues-la-grande-impasse-du-quinquennat-hollande/>

suivantes : 1) être âgé de moins de 30 ans ; et 2) être inscrit au Pôle emploi depuis au moins un an <sup>110</sup>.

Depuis peu, Emmanuel Macron, alors président de la République française récemment élu, a annoncé que quinze mille stages de troisième allaient être proposés par les entreprises, et quinze mille autres par l'État, au profit des jeunes issus de ces « quartiers ». En avril 2017, la nouvelle loi sur les emplois francs, promulguée par ce président<sup>111</sup>, a causé un allègement des conditions d'éligibilité à ces emplois : tout habitant, issu d'un territoire classé en politique de la ville, pouvant avoir désormais accès aux emplois francs ; en recrutant des personnes issues de ces territoires en CDI ou en CDD, une organisation perçoit, de son côté, respectivement une somme de 15 000 euros étalés sur trois ans et un montant de 5000 euros répartis sur deux ans <sup>112</sup>.

En collaboration avec des entreprises, des associations, et des institutions locales, l'État français a donc adopté un nombre important de mesures pour favoriser l'insertion et le recrutement des jeunes et moins jeunes issus des territoires dits en difficulté. Malgré les actions adoptées par les gouvernements successifs pour favoriser l'insertion et le recrutement des personnes issues de ces territoires, nous verrons que ces actions n'ont pas toujours eu les effets escomptés <sup>113</sup>. Comme le montrent en effet de nombreuses études, la situation socio-économique de ces territoires demeure à ce jour toujours préoccupante.

### **2.3. L'échec de la territorialisation de la politique de la ville au sein des territoires en difficulté.**

Si, comme nous venons de l'exposer, les différents gouvernements français qui se sont succédés depuis plusieurs décennies ne sont pas restés inactifs pour améliorer la situation socio-économique des « quartiers » en difficulté, il reste qu'au sein de ces territoires, la ségrégation

---

<sup>110</sup>. SUDOUEST.FR, (2017, 17 octobre), " *Emplois francs* " dans les quartiers : en quoi consiste ce dispositif ?, [en ligne], consulté le 27 janvier 2019, URL : <https://www.sudouest.fr/2017/10/17/emplois-francs-dans-les-quartiers-des-2018-en-quoi-consiste-ce-dispositif-3869773-4688.php>

<sup>111</sup>. COUTAUSSE, J.-C., (2018, 22 mai), *Banlieues : pas de plan mais une « nouvelle méthode*, **Le Monde**, [en ligne], consulté le 22 janvier 2019, URL : [https://www.lemonde.fr/politique/article/2018/05/22/banlieues-pas-de-plan-mais-une-nouvelle-methode-annonce-emmanuel-macron\\_5302780\\_823448.html](https://www.lemonde.fr/politique/article/2018/05/22/banlieues-pas-de-plan-mais-une-nouvelle-methode-annonce-emmanuel-macron_5302780_823448.html).

<sup>112</sup>. MALHÈRE, M., (2018, 26 octobre), *Les « emplois francs » pour les habitants des quartiers démarrent lentement*, **Le Figaro**, [en ligne], consulté le 30 janvier 2020, URL : <https://www.lefigaro.fr/decideurs/emploi/2018/10/26/33009-20181026ARTFIG00326-les-emplois-francs-pour-les-habitants-des-quartiers-demarrent-lentement.php>

<sup>113</sup>. CHAUVEAU, J., (2016, 4 mai), *La politique de la ville peine à produire des résultats*, **LesEchos**, [en ligne], consulté le 13 juillet 2017, URL : <http://www.lesechos.fr/04/05/2016/LesEchos/22185-014-ECH-la-politique-de-la-ville-peine-a-produire-des-resultats.htm>.

urbaine et l'insécurité, l'homogénéité sociale importante, et le chômage et la pauvreté élevés demeurent.

### 2.3.1. La ségrégation urbaine des territoires en difficulté.

Nous avons vu que de nombreux programmes de construction et de reconstruction ont été mis en place depuis quarante ans. Or, en dépit de ces efforts, de nombreux habitants des territoires en difficulté restent insatisfaits de la qualité de leur logement (conditions de vie, par exemple) (Observatoire des inégalités, 2012) <sup>114</sup>. Malgré les moyens financiers investis par les différents gouvernements qui se sont succédés depuis trente ans, le nombre de biens publics (culturels, par exemple) demeure en effet moins important que dans les autres territoires (Fitoussi et al. 2004). Comme le montrent certains travaux, la ségrégation résidentielle se traduit par le développement de comportements déviants qui détériorent l'employabilité des individus (Choffel et Delattre, 2003 ; Dujardin et al., 2005). En effet, l'insécurité demeure importante au sein de ces zones urbaines dites défavorisées (Lagrange, 2002 ; Mucchielli et Robert, 2002 ; Pan Khé Shon, 2009) ; par exemple, certains jeunes issus de ces territoires, percevant d'importantes rémunérations de nature illicite (notamment le trafic de drogue)<sup>115</sup>, refusent ainsi d'intégrer la vie active (Verdier et Zenou, 2004 ; Fougère et al., 2009 ; Marlière, 2008). Dans ces territoires, si certains individus sont coupables de délits et d'incivilités (Kokoreff, 2007), ces mêmes individus sont aussi victimes de violences physiques, symboliques, et institutionnelles (Onzus, 2014). Ces derniers ont en effet plus le sentiment d'être discriminés que d'être protégés (Lapeyronnie, 2006). Enfin, la ségrégation résidentielle peut limiter la réussite scolaire des jeunes issus de ces zones urbaines, et de fait, freiner leur insertion professionnelle (Gobillon et al., 2011).

Malgré un accès aux transports plus important, il reste que les habitants issus de ces territoires rencontrent toujours des difficultés d'accès. En effet, la fréquence des autobus et des trains demeure toujours insuffisante (Cese, 2009). Comme les personnes issues de ces territoires en difficulté ont une probabilité plus faible que les autres de posséder un permis de conduire ou un moyen de transport individuel (Fitoussi et al., 2004), on peut voir les difficultés que cela peut leur causer ; le témoignage livré par un acteur institutionnel est en effet significatif à cet égard :

---

<sup>114</sup>. OBSERVATOIRE DES INÉGALITÉS, (2012, 27 décembre), *Qualité de vie et logement dans les zones urbaines sensibles*, [en ligne], consulté le 27 février 2018, URL : [https://www.inegalites.fr/Qualité-de-vie-et-logement-dans-les-zones-urbaines-sensibles?id\\_theme=2](https://www.inegalites.fr/Qualité-de-vie-et-logement-dans-les-zones-urbaines-sensibles?id_theme=2)

<sup>115</sup>. DUVAL, Q., (2017, 17 mai), *Banlieues : la grande impasse du quinquennat Hollande*, **Le Monde**, [en ligne], consulté le 11 décembre 2019, URL : <https://www.lemonde.fr/blog/luipresident/2017/05/10/banlieues-la-grande-impasse-du-quinquennat-hollande/>

« On travaille à avoir une solution différente qui permettra de créer des emplois. Mais ce qu'il faut aussi c'est que les entreprises viennent dans nos quartiers. C'est pour ça qu'à Clichy on se bat pour avoir une gare car on a besoin d'avoir des transports modernes et rapides » (propos tenus par Olivier Klein, alors maire de Clichy-sous-Bois et président de l'Agence Nationale de Rénovation Urbaine (ANRU)) <sup>116</sup>. Enfin, l'offre de transport n'est pas toujours en adéquation avec le rythme de travail des salariés qui ont souvent des horaires atypiques de travail (Cese, 2009). Comme l'a montré Kain (1968), la distance physique des opportunités d'emploi augmente le chômage des personnes les plus fragiles.

Si le cadre de vie s'est sensiblement amélioré au sein des territoires dits défavorisés, il reste que ces territoires restent marqués par la présence de logements de moins bonne qualité, par une forte insécurité, et par une offre de biens publics moins importante (Fitoussi, 2004 ; Selod, 2005). Comme le souligne Selod (2005), si la présence de biens privés et de biens publics de qualité favorise l'attractivité économique d'un territoire, ces territoires dits en difficulté étant moins bien équipés demeurent caractérisés par une forte homogénéité sociale.

### **2.3.2. L'homogénéité sociale induit un niveau d'éducation faible au sein des territoires en difficulté.**

La composition socio-économique des ménages reste également très homogène au sein de ces territoires en difficulté. Or, comme nous le verrons, l'homogénéité sociale a une influence négative sur le capital social et le capital culturel des jeunes et moins jeunes issus de ces territoires.

#### **2.3.2.1. L'homogénéité sociale.**

Les plans de rénovation urbaine ont eu des effets positifs sur la rétention de certains ménages issus de ces banlieues dites défavorisées (Fol, 2013). En effet, si certains ménages, ayant connu une ascension sociale, continuent d'habiter dans ces territoires « *par attachement, pour préserver leurs repères, leurs réseaux sociaux et culturels, mais aussi parce que leur quartier se transforme* » (Lelévrier, 2010a, cité par Fol, 2013, pp. 20-21), certains auraient quitté ces territoires si le dispositif n'avait pas été mis en œuvre (Fol, 2013). En effet, ces derniers manifestent un sentiment de satisfaction vis-à-vis du processus de relogement (Émery et al.,

---

<sup>116</sup>. LESAFFRE, C., (2017, 14 novembre), *Les emplois francs version Macron : vraie solution ou simple gadget ?*, **Europe 1**, [en ligne], consulté le 18 décembre 2019, URL : <https://www.europe.fr/economie/les-emplois-francs-version-macron-vraie-solution-ou-simple-gadget-3492446>

2011) et le sentiment « [...] *d'avoir franchi un degré dans l'échelle des valeurs résidentielles* » (Act consultants, 2009, cité par Fol, 2013, p. 21).

Si certains ménages continuent à habiter au sein de ces territoires dits en difficulté pour les raisons que nous avons évoquées plus haut, il reste que la majorité des ménages issus de ces mêmes territoires quittent ces territoires lorsqu'ils sont en ascension sociale (Act Consultants, 2009 ; Lelévrier, 2010b). En outre, les personnes issues des « classes moyennes » ne viennent pas habiter dans ces zones urbaines dites en difficulté (Avide et al. 2009) ; c'est pourquoi ces territoires sont marqués par une forte homogénéité sociale (Donzelot, 2010 ; Epstein et Kirszbaum, 2010 ; Fol, 2013 ; Türk et André, 2006).

Ces territoires défavorisés sont en effet habités par : 1) une population majoritairement jeune (Pan Khé Shon, 2007) : sur 100 individus ayant moins de 20 ans et plus de 40 ans, 32 individus et 37 individus vivent respectivement dans un territoire en difficulté, alors que 25 individus ont moins de 20 ans et 45 individus ont plus de 40 ans en dehors de ces territoires ; 2) une part importante d'ouvriers et d'employés : sur 100 personnes issues de ces territoires dits défavorisés, 73 occupent des postes d'ouvriers ou d'employés, alors que sur 100 personnes n'habitant pas dans ces territoires, 42 sont pourvus sur ces postes ; ces premières étant, comme nous le verrons plus loin, les moins diplômées (Dieusaert, 2018) ; 3) une forte présence d'individus issus de l'immigration : sur 100 personnes de plus de 14 ans ayant au moins un parent né sur le continent africain, 26 personnes habitent dans un de ces territoires dits en difficulté, alors que 8 personnes vivent en dehors de ces territoires ; 4) de nombreuses familles monoparentales, nombreuses, voire très nombreuses : si, sur 100 familles vivant dans un « quartier », 15 familles sont monoparentales, sur 100 familles issues d'un autre territoire, 9 familles sont monoparentales ; enfin, si, sur 100 familles issues d'un « quartier », 20 familles nombreuses sont des familles monoparentales dont 8 familles ont une personne de référence étrangère, sur 100 familles issues d'un autre territoire, 9 familles nombreuses sont monoparentales dont 2 familles ont une personne de référence étrangère (Pan Khé Shon, 2007) ; 5) une forte proportion de musulmans qui tient à la présence non-négligeable d'une population issue de l'immigration extra-européenne ; c'est pourquoi, dans le département de la Seine-Saint-Denis, où le nombre de « quartiers » paupérisés est en effet élevé, de nombreuses associations musulmanes et de nombreux cultes musulmans y sont présents <sup>117</sup> : l'Union des associations

---

<sup>117</sup>. LE JOURNAL DE SAINT-DENIS (2018, 06 juin), *Enquête Inch'Allah/Fabien Truong : « L'islamisation, ça ne veut rien dire »*, [en ligne], consulté le 26 juin 2019, URL : <https://www.lejsd.com/content/fabien-truong-%C2%AB->

musulmanes de Seine-Saint-Denis (UAM 93), les Étudiants musulmans de France, les Stouts musulmans de France ou encore les Jeunes musulmans de France (Serisier, 2016).

Comme nous venons de le voir, les mesures mises en place par le gouvernement français depuis quarante ans n'ont pas vraiment permis de créer plus de mixité sociale au sein de ces territoires en difficulté. Comme le souligne en effet Selod (2005), de nombreuses familles devenues aisées essaient de fuir les voisinages mixtes pour s'installer dans des territoires où vivent des familles ayant le même rang social, et ce, parce qu'elles tirent une reconnaissance sociale de leur séparation des classes laborieuses. Or, comme l'explique ce même auteur, la ségrégation résidentielle joue un rôle important dans la transmission des problèmes sociaux du fait des interactions de voisinage (p. 33).

### **2.3.2.2. Un faible niveau d'éducation.**

Au sein des territoires dits en difficulté, les établissements scolaires sont marqués par la présence des enseignants les plus jeunes, les moins qualifiés et les moins expérimentés (Benabou et al. 2004 ; Cese, 2009 ; Pan Ké Shon, 2009 ; Treguer et Davezies, 1996).

Par ailleurs, à tous les niveaux scolaires, les jeunes issus de ces territoires dits défavorisés enregistrent des taux d'échecs scolaires importants : 1. sur 100 élèves de CE2, de sixième et de troisième, 27 élèves, 39 élèves et 47 élèves issus d'un territoire en difficulté ont eu respectivement un retard d'au moins un an ; 2. sur 100 jeunes ayant plus de 15 ans, 17 non diplômés étaient issus d'un territoire en difficulté (hors élèves et étudiants), soit presque le double par rapport à l'ensemble des villes ; 3. Si, sur 100 élèves issus d'un territoire en difficulté, 25 élèves avaient obtenu leur baccalauréat en 1999 alors qu'ils étaient 13 élèves à l'avoir obtenu en 1990, sur 100 élèves vivant en dehors d'un territoire défavorisé, 37 élèves avaient obtenu leur baccalauréat en 1990 alors qu'ils étaient 19 élèves à l'avoir obtenu en 1990 (Pan Khé Shon, 2007). 4. sur 100 jeunes issus d'une zone urbaine défavorisée, 35 ont entrepris des études supérieures, alors que sur 100 jeunes ne vivant pas dans une zone urbaine en difficulté, ils sont 59 à avoir entrepris des études supérieures (Couppié, 2013).

D'après certaines études, deux principales raisons semblent expliquer le taux d'échec scolaire important des jeunes issus des territoires en difficulté : 1. l'image d'échec social donné par les générations précédentes n'incite pas de nombreux jeunes issus de ces territoires à continuer leurs études (Gobillon et al. 2011) ; 2. La concentration d'élèves en difficulté peut

entraîner l'échec scolaire des autres élèves (Goux et Maurin, 2007).

Si le taux d'illettrés est moins important au sein de ces zones urbaines dites défavorisées, il reste que l'illettrisme y reste nettement plus élevé que dans les autres territoires. Comme le montre en effet une étude récente de l'Onzus (2013), si sur 100 habitants des 18-65 ans d'un territoire en difficulté, 27 habitants des 18-65 ans rencontrent des difficultés importantes face à l'écrit, sur 100 habitants des 18-65 ans vivant en dehors de ces territoires, 11 habitants des 18-65 ans rencontrent des problèmes à l'écrit. Cette même étude nous montre également que : si, sur 100 jeunes âgés de 18 ans à 29 ans scolarisés en France et issus d'un territoire en difficulté, 15 sont en situation d'illettrisme, sur 100 jeunes âgés de 18 ans à 29 ans scolarisés en France et vivant en dehors d'un territoire défavorisé, 7 sont en situation d'illettrisme. Selon l'Onzus (2013), ces difficultés peuvent en partie être liés à un niveau d'instruction relativement faible des parents, et une pratique d'activités culturelles (la lecture, la fréquentation d'équipements culturels, l'accès au numérique) et de la langue française moins importantes dans le contexte familial.

Tout comme pour l'échec scolaire et l'illettrisme au sein de ces banlieues dites en difficulté, l'état de santé de certains jeunes issus de ces mêmes territoires est également problématique. Comme nous le montre en effet une étude récente de l'Onzus (2014) et un rapport du Ces (2008), de nombreux jeunes issus de ces territoires en difficulté souffrent de surpoids et d'obésité, de carences en matière de soins dentaires et ophtalmologiques, de problèmes auditifs, de souffrance psychique, de problèmes de santé mentale et de mal-être. Ce sont principalement des raisons financières et une offre de santé insuffisante qui freinent certaines personnes, issues de ces territoires, à aller se soigner. Or, comme nous l'avons souligné plus haut, la question de l'état de santé de certains jeunes issus de ces mêmes territoires est un facteur déterminant dans l'accès à l'emploi (Ces, 2008).

Comme nous venons de le voir, les écarts en matière d'éducation, au sens large du terme, sont élevés voire très élevés entre les habitants issus d'un territoire en difficulté et ceux ne vivant pas dans ces territoires ; et, comme nous le montrent certaines études, ceux-ci présentent des indicateurs économiques préoccupants.

### **2.3.3. Un taux de chômage et de pauvreté significatifs au sein des territoires en difficulté.**

Au sein de ces territoires, le taux de chômage ainsi que le niveau de précarité présentent en effet encore aujourd'hui des niveaux élevés.

### 2.3.3.1. Les indicateurs en matière d'emploi au sein des territoires en difficulté.

Les habitants des territoires en difficulté éprouvent des difficultés importantes à s'insérer sur le marché du travail (Okba et Lainé, in Fitoussi et al., 2004). En effet, ces derniers sont davantage touchés par le chômage (Choffel et Delattre, 2003) et obtiennent souvent des contrats aidés (Fitoussi et al. 2004). En effet, sur 100 chômeurs en contrat aidé, 15 individus sont issus d'un quartier prioritaire (Pan Khé Shon, 2007). De nombreuses femmes sont également trop insuffisamment considérées dans les territoires en difficulté alors qu'elles disposent « [...] *de savoir-faire, de compétences, de talents, mais leur énergie créative se heurte à un environnement culturel, social et économique peu favorable* » (Oese, 2009, p. 26). Ainsi, ces dernières sont fortement touchées par le chômage. Par exemple, sur 100 femmes actives, 27,5 femmes issues d'un « quartier » sont au chômage alors que 15 femmes le sont en France (*Ibid.*).

Les mesures mises en place par le gouvernement français pour améliorer la situation économique de ces territoires en difficulté ont, quant à elles, davantage eu d'effets négatifs que positifs.

Si le dispositif ZFU a eu le mérite de créer de l'emploi et d'améliorer l'image de ces « quartiers » (Duhamel, 2014 ; Fitoussi et al. 2007), il reste que les territoires entrepreneurs restent peu développés <sup>118</sup> et marqués par un taux de chômage élevé (Duhamel, 2014). En effet, de nombreux individus, issus d'un « quartier » et occupant un emploi dans une entreprise située dans un territoire classé en ZFU, ont quitté ces territoires pour aller habiter ailleurs (Duhamel, 2014). En outre, il demeure que le taux de survie des entreprises situées dans un territoire classé en ZFU est faible (Cese, 2009) ; une entreprise sur cinq située dans une ZFU existant dix ans après sa création, et quatre entreprises sur cinq disparaissant à la suite d'une faillite, d'un rachat ou d'une fusion. C'est pourquoi, ces territoires entrepreneurs sont habités par des personnes dont la situation est la plus fragile financièrement. Enfin, le dispositif d'aides ou d'exonérations de charges fiscales et sociales incite parfois à la fraude et à un risque de concurrence déloyale (Cese, 2009).

Le contrat d'autonomie n'a également pas eu les effets escomptés. En effet, sur 100 contrats proposés, 25 contrats d'autonomie seulement ont été signés <sup>119</sup>. Assignés par l'État à

---

<sup>118</sup>. GOULARD, F. et PUPPONI, F., (2010, 21 octobre), *L'évaluation des aides aux quartiers défavorisés*, [en ligne], consulté le 01 mars 2020, URL : <http://www.assemblee-nationale.fr/13/rap-info/i3969.asp>.

<sup>119</sup>. CONDOMINES, A., (2015, 26 octobre), "*Plan Marshall* " pour les banlieues : où est passé l'argent ?, LCI, [en ligne], consulté le 1 février 2016, URL : <http://www.metronews.fr/info/plan-espoir-banlieues-plan-marshall-pour-les-banlieues-ou-est-passe-l-argent/mojz!0UjjVyyPjDGHk/>

faire le choix entre s'en sortir et recourir à des pratiques marginales, certains jeunes issus de ces « quartiers » ont plus eu le sentiment d'être stigmatisés par ce dispositif que d'être aidés (Donzelot, 2010). Le dispositif des contrats aidés s'est également avéré être un échec : si cette mesure prévoyait la signature de 10 000 contrats, 250 contrats seulement ont en effet été signés<sup>120</sup>.

Si la Garantie-jeunes ainsi que les emplois d'avenir, dont 300 000 ont été signés<sup>121</sup>, ont connu un franc succès, les emplois francs, dont une centaine seulement ont été signés, n'ont, quant à eux, pas eu les effets escomptés en matière de retour à l'emploi<sup>122</sup>.

De nombreux habitants issus de ces territoires dits en difficulté sont également davantage confrontés à des situations de précarité professionnelle que ceux vivant dans un autre territoire. En effet, ils occupent les emplois non qualifiés ou les moins qualifiés (Choffel et Delattre, 2003 ; Pan Khé Shon, 2007) et les professions les moins rémunérées, comme celles d'employé ou d'ouvrier (enquête « Emploi » 2004, cité par Pan Khé Shon, 2007).

Même si le diplôme permet à certains jeunes issus d'un « quartier » d'occuper des postes de catégorie socioprofessionnelle supérieure, il reste que ces derniers restent ceux qui accèdent le moins à des postes de cadre. En effet, sur 100 diplômés du supérieur issus d'un « quartier », moins de 50 parviennent à accéder à un poste de cadre. En parallèle, sur 100 diplômés du supérieur ne vivant pas dans un « quartier », plus de 70 parviennent à accéder à un poste de cadre (Pan Khé Shon, 2007).

Les mesures institutionnelles mises en place pour diminuer le chômage au sein des « quartiers » sont donc loin d'avoir eu les effets escomptés. En effet, le taux de chômage demeure toujours élevé au sein de ces territoires. Même si certains jeunes issus des « quartiers » parviennent à décrocher un emploi qualifié, il reste que ces derniers occupent majoritairement des emplois peu qualifiés et rarement des postes de cadres. Or, il s'avère que les emplois peu qualifiés sont les moins bien rémunérés. C'est pourquoi, les territoires en difficulté sont habités par les ménages les plus pauvres.

---

<sup>120</sup>. MARIN, L., (2018, 18 avril), *Emplois francs : après leur échec sous Hollande, vont-ils enfin marcher ?*, **Figaro.fr**, [en ligne], consulté le 24 février 2019, URL : <http://www.lefigaro/social/2018/04/17/20011-20180417ARTFIG00108-emplois-francs-apres-leur-echec-sous-hollande-vont-ils-enfin-marcher.php>

<sup>121</sup>. GOUVERNEMENT.FR, (2017, 15 mai), *Les emplois d'avenir. Gagner la bataille pour l'emploi*, [en ligne], consulté le 03 février 2020, URL : <https://www.gouvernement.fr/action/les-emplois-d-avenir>

<sup>122</sup>. DUVAL, Q., (2017, 17 mai), *Banlieues : la grande impasse du quinquennat Hollande*, **Le Monde**, [en ligne], consulté le 11 décembre 2019, URL : <https://www.lemonde.fr/blog/luipresident/2017/05/10/banlieues-la-grande-impasse-du-quinquennat-hollande/>

### **2.3.3.2. Les indicateurs en matière de pauvreté au sein de ces territoires en difficulté.**

Les écarts de revenus entre les territoires en difficulté et le reste de l'agglomération concernée sont importants (Pan Khé Shon, 2007). En effet, la moyenne des revenus par unité de consommation dans un territoire en difficulté s'élève à 10 700 euros alors qu'elle s'élève à 18 600 euros dans l'agglomération. Confrontés à des conditions financières difficiles, les individus issus des territoires en difficulté perçoivent donc de nombreuses aides : 1. la non-imposition : sur 100 ménages non imposés, 58 ménages habitent dans un territoire en difficulté alors que 37 ménages habitent en dehors de ces territoires ; 2. l'aide au logement : sur 100 bénéficiaires d'une aide au logement, 75 ménages issus d'un territoire en difficulté en sont bénéficiaires alors que 57 ménages vivant en métropole en sont bénéficiaires ; 3. le Revenu minimum d'insertion (RMI) : sur 100 allocataires du RMI, 20 personnes issues d'un territoire en difficulté perçoivent le RMI alors qu'ils sont 10 à le percevoir en dehors de ces territoires ; 4. les allocations familiales : sur 100 familles vivant dans un territoire dit défavorisé, 75 familles qui en sont issues sont allocataires d'une caisse d'allocations familiales (Pan Khé Shon, 2007 ; Zenou, 2004).

Étant plus nombreuses que les autres à être en situation de chômage et de précarité, les personnes, vivant dans ces territoires dits en difficulté, sont ainsi davantage touchées par la pauvreté.

Comme nous l'avons souligné, les mesures mises en place en matière d'emploi par le gouvernement français depuis plus de trente ans ont peu amélioré la situation économique de ces zones urbaines dites défavorisées. En effet, le chômage, la précarité, et la pauvreté se maintiennent à des niveaux élevés au sein de ces territoires ; de nombreux facteurs freinant encore l'intégration professionnelle des personnes issues de ces zones urbaines aujourd'hui, comme 1. le niveau de diplôme, 2. le manque de réseau social, 3. et l'origine ethnique ; c'est pourquoi, un certain nombre d'entreprises se sont engagées en faveur de leur inclusion.

### **2.4. L'inclusion professionnelle des personnes issues de ces territoires en difficulté : un état des lieux.**

Suite aux émeutes urbaines de 2005, de nombreuses entreprises ont en effet pris conscience de l'ampleur des discriminations subies par les jeunes issus de ces « quartiers » et les personnes issues de l'immigration (Garner-Moyer, 2012). Si ces entreprises ont ainsi été amenées à repenser leurs pratiques managériales, des salariés restent en revanche peu enclins à favoriser le recrutement ou l'intégration professionnelle de ces individus.

#### **2.4.1. Le recrutement des personnes issues de ces zones urbaines.**

Plusieurs types de facteurs incitant les entreprises à recruter au sein de ces territoires sont dégagés dans la littérature. Plusieurs facteurs sont de nature économique : La structure de la main d'œuvre dans un secteur dit en tension (Burel-Doumain, 2010 ; Labulle, 2013) ; Les départs à la retraite (Angotti et al., 2007) ; Le profil de la clientèle pour améliorer la relation-client (Burel-Doumain, 2010) ; La possibilité d'exercer une activité commerciale au sein de zones urbaines habitées par des individus pouvant nuire à l'intégrité des salariés (Angotti et al., 2007 ; Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016) ; La limitation du temps de trajet domicile-lieu de travail permettant de réduire la fatigue professionnelle des salariés (Burel-Doumain, 2010 ; Labulle, 2013 ; Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016) ; Les aides financières des pouvoirs publics dans le cadre de la politique de la ville (Angotti et al., 2007).

Certains facteurs sont de nature juridique : l'apparition du CV anonyme ou encore de la méthode des habiletés (Angotti et al., 2007 ; Burel-Doumain, 2010 ; Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016) ; certains gestionnaires craignent ainsi d'être attaqués en justice pour discrimination (Angotti et al., 2007 ; Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013) ; le respect de la clause sociale suite à l'obtention d'un marché public (Angotti et al., 2007 ; Desnaux et Mazouli, 2010).

D'autres entreprises agissent selon un code éthique, en privilégiant un type de recrutement dans le cadre de leur intégration dans un territoire du fait de liens socio-historiques (Burel-Doumain, 2010), et en agissant de même pour jouir de la reconnaissance de la communauté locale (Angotti et al., 2007 ; Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016). De même, s'identifiant à ces jeunes, certains managers, issus de ces zones urbaines, n'hésitent pas ainsi à favoriser leur recrutement (Labulle, 2013)

Enfin, certains facteurs sont de nature institutionnelle. Les pouvoirs publics ayant en effet mis en place, notamment depuis le « Plan Espoir banlieue », un certain nombre de dispositifs non coercitifs visant à encourager le recrutement de ce type de population, certaines entreprises y font appel (Burel-Doumain, 2010 ; Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013 ; Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016). C'est ainsi que plusieurs milliers d'entreprises, comme Adecco, La Poste, Sodexo, L'Oréal, Danone, la Sncf et d'autres, ont signé la Charte de la diversité. D'autres initiatives ont été prises, via le développement de partenariats entre des entreprises et des associations comme l'École de la Seconde Chance, Passerelle, Bleu Blanc Rouge, NQT, Mozaïk RH, La Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE), 100 Chances, 100 Emplois entre autres, ou des institutions

locales comme les Missions locales et/ou les Maisons de l'emploi, ou encore des établissements d'enseignement. Ces partenariats ont permis l'organisation des formations à la diversité, des forums de l'emploi, le parrainage de jeunes issus de ces « quartiers » et l'offre de stages, de contrats en alternance, de CDD ou de CDI (Burel-Doumain, 2010 ; Labulle, 2013 ; Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016).

Ces parrainages sont toutefois critiqués pour plusieurs raisons : d'une part, parce que les entreprises adeptes de ce dispositif ne sont pas incitées à faire évoluer leurs pratiques de recrutement, et d'autre part, parce que celles-ci ne cherchent pas vraiment à lutter contre les discriminations que ces jeunes subissent ; ces entreprises aidant plutôt ces derniers à acquérir les codes nécessaires à leur intégration pérenne dans une autre organisation (Garner-Moyer, 2003). Autrement dit, les entreprises qui se sont engagées en partenariat avec des institutions et des associations à favoriser l'insertion professionnelle des jeunes issus de ces « quartiers », n'ont pas confié aux parrains mis à disposition la mission de favoriser l'intégration pérenne de ces jeunes au sein de leur entreprise.

Les engagements de certaines entreprises en matière de recrutement rencontrent par ailleurs la résistance de certains managers qui s'abstiennent de recruter au sein de cette population. Ils peuvent ne pas apprécier leurs manifestations d'ordre culturel – langage, code vestimentaire et ou culturel ou comportement – (Labulle, 2013). On parle alors ici de discrimination par le style de comportement (Gobillon et al., 2011). Certains managers préfèrent en effet recruter des personnes qui leur ressemblent (Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013). On parle alors de discrimination par le « goût » (Brabet et al., 2019 ; Gobillon et al., 2011). Certains employeurs peuvent aussi éviter de recruter parmi ce groupe de personnes, lorsque leur propre clientèle est réticente à l'idée d'être en contact avec elles. On parle alors de discrimination par la clientèle (Gobillon et al., 2011). C'est aussi le cas quand des employeurs, n'ayant qu'une information imparfaite sur la productivité des candidats, peuvent vouloir éviter d'embaucher les candidats provenant de ces quartiers où les aptitudes moyennes des habitants sont perçues comme étant plus faibles qu'ailleurs (Gobillon et al., 2011), sachant que les populations issues des quartiers défavorisés sont parmi les moins diplômées, et que, selon Amadieu, « *les entreprises fondent très largement leurs recrutements sur le diplôme et l'expérience professionnelle* » (dans CES, 2008, p. 21). On parle alors ici de discrimination « statistique ».

Le manque de réseau freine également l'insertion professionnelle des jeunes issus des

territoires dits en difficulté <sup>123</sup>. En effet, la concentration de ménages pauvres au sein de ces territoires nuit à la qualité des réseaux sociaux des jeunes qui en sont issus, alors que la plupart des emplois sont trouvés par le biais de connaissances personnelles (Gobillon et al., 2011).

Les personnes issues de ces zones urbaines sont aussi discriminées en raison de leur origine ethnique réelle ou supposée (Couppié et al., 2010). En effet, l'étude menée par Duguet et al. (2007) montre que l'origine ethnique réelle ou supposée de ces personnes freine davantage que les autres leur accès à l'emploi. De nombreuses études vont également dans ce sens ; d'après Moullet et Dupray (2004), les jeunes, issus du Maghreb, ont, à compétences égales, moins de chances d'accéder à un emploi, ou à un emploi stable, que des jeunes d'origine française ; selon Hennequin et Karakas (2007), les femmes, issues d'Afrique subsaharienne, ont trois fois moins de chances de décrocher un emploi de commercial que des femmes d'origine française, bien que celles-là aient à leur disposition un meilleur Curriculum Vitae (CV) que celles-ci ; d'ailleurs, certaines entreprises n'hésitent pas à occidentaliser les prénoms de leurs commerciaux (Fauroux, 2005) ; pour leur part, Mutabazi et al., (2008) ont mis en lumière qu'un jeune Français diplômé d'un bac +4/5, ayant la peau noire, ou dont les parents sont originaires du Maghreb, avait quatre fois moins de chance qu'une autre personne de décrocher un emploi. Le témoignage de cette jeune femme diplômée, issue de ces territoires et de l'immigration nord-africaine, est significatif à cet égard : « *Quand on est [...] jeune, des quartiers populaires et d'origine immigrée, la jonction ne se fait pas entre nous et les recruteurs.* » <sup>124</sup>. Comme l'a en effet souligné Inès Dauvergne (responsable de l'IMS-Entreprendre pour la cité), « *les préjugés [négatifs] des managers perdurent [à l'endroit des Maghrébins]* » <sup>125</sup>.

Enfin, les personnes, vivant dans ces mêmes territoires, sont nombreuses à être de confession musulmane (Lorcerie, 1999), et les individus, s'identifiant à celle-ci, sont particulièrement discriminés lors du recrutement (Adida et al., 2016 ; Marlière, 2008 ; Le Moigne et al., 2016). Deux raisons peuvent en effet amener des managers à avoir des préjugés et exclure ces personnes, fidèles aux préceptes islamiques : ces individus de confession musulmane étant stigmatisés, parfois au nom de pratiques adoptées par certains, comme violents, machistes et incapables de se conformer aux valeurs de la République française (Ramboarison-Lalao et Bah,

---

<sup>123</sup>. (Ibid.).

<sup>124</sup>. EYCHENNE, A., (2016, 04 février), *Les discriminations ethniques au travail, un tabou très français*, **L'express**, [en ligne], consulté le 16 décembre 2019, URL : [https://www.lexpress.fr/emploi/business-et-sens/les-discriminations-ethniques-au-travail-un-tabou-tres-francais\\_1714756.html](https://www.lexpress.fr/emploi/business-et-sens/les-discriminations-ethniques-au-travail-un-tabou-tres-francais_1714756.html)

<sup>125</sup>. (Ibid.).

2016) ; et ces derniers étant souvent impliqués, en raison de leurs pratiques sociales de nature religieuse, dans des affaires judiciaires les opposant à des entreprises (Bennani et Barth, 2012).

Les candidats issus de ces zones urbaines sont donc confrontés à différents facteurs et risques d'exclusion rendant difficile leur entrée dans l'entreprise. Au-delà de cette étape du recrutement, l'intégration de ces jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires, se révèle également problématique.

#### **2.4.2. L'intégration des salariés issus de ces zones urbaines.**

Du côté de l'organisation, on observe plusieurs postures adoptées par ses membres vis-à-vis des personnes issues de ces territoires urbains. Si certains jeunes ne parviennent pas à s'intégrer au sein d'une entreprise par manque de compétences (Labulle, 2013), on peut observer certaines carences chez les acteurs organisationnels, managers et/ou collègues de travail qui ne souhaitent pas accompagner ces personnes dans l'acquisition des compétences nécessaires pour leur poste de travail et ce, pour diverses raisons : Des impératifs économiques (Desneux et Mazouli, 2010) ; Des comportements inappropriés et le non-respect de codes culturels (Jardat et Labulle, 2018) ; Des préjugés à l'endroit de ce type de population (Jounin, 2004, 2006 ; Jovelin, 2011).

C'est la raison pour laquelle, dans certaines entreprises, on retrouve des managers qui sont chargés d'accompagner certains jeunes (Burel-Doumain, 2010 ; Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013) dans la compréhension des codes de l'entreprise. Certains salariés s'identifiant à ces jeunes, peuvent également être amenés à agir volontairement dans ce sens (Labulle, 2013).

Enfin, certains managers peuvent percevoir la diversité socio-culturelle comme étant un moyen de favoriser la cohésion sociale (Burel-Doumain, 2010 ; Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016).

Du côté des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces zones urbaines, on constate un certain nombre d'attentes et de besoins :

1) Un besoin d'accompagnement professionnel pour s'approprier les ficelles d'un métier et acquérir les codes comportementaux et le langage, ces jeunes souvent inexpérimentés (Burel-Doumain, 2010 ; Labulle, 2013) expriment le besoin d'un accompagnement spécifique. Celui-ci émane d'un salarié d'une entreprise, d'institutions locales comme les missions locales, d'entreprises d'insertion (Dufour, 2008, Dufour et Frimousse, 2006 ; Montargot, 2017 ;

Montargot et Sabouné, 2014), ou encore de certaines associations comme NQT (Burel-Doumain, 2010 ; Collard et al., 2016 ; Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013) ;

Cet accompagnement peut se conjuguer avec un accompagnement psychologique pour certains jeunes désocialisés à cause de problèmes de santé mentale et ou physique (Montargot, 2017) - ou pour des jeunes manquant de confiance en eux à cause d'une insertion professionnelle difficile (Desneux et Mazouli, 2010 ; Labulle, 2013). Et avec un accompagnement affectif pour certains jeunes peu qualifiés, sensibles à l'organisation d'événements fédérateurs (Montargot et Sabouné, 2014).

2) Le respect de leur identité et qu'ils ne soient pas rejetés en raison de leur origine sociale (les plus jeunes d'entre eux) (Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013), de leur origine ethnique réelle ou supposée (Jardat et Labulle, 2018 ; Jounin, 2004, 2006 ; Jovelin, 2011 ; Labulle, 2013) ou religieuse (Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013). À ce sujet, certains jeunes peu qualifiés demandent une forme particulière de respect et ou un style de management relationnel de proximité (Montargot, 2013, Montargot et Sabouné, 2014 ; Sabouné, 2012, 2016).

3) Une attente de soutien social, financier, logistique (pour passer le permis de conduire et ou changer de logement) ou psychologique, pour surmonter des problèmes liés au manque de ressources financières, au logement (Montargot, 2017 ; Montargot et Sabouné, 2014), à la desserte de transports (Labulle, 2013) et/ou à l'environnement familial (Burel-Doumain, 2010 ; Montargot, 2017 ; Montargot et Sabouné, 2014).

4) Une attente en termes de stabilité de l'emploi, d'adéquation de cet emploi avec leurs compétences (les jeunes diplômés) (Labulle, 2013) ou avec l'exercice de tâches diverses, variées et avec des contacts (les jeunes peu qualifiés) ; d'autres continuent d'exercer leur métier comme étant une contrainte sociale pour gagner un salaire (Dufour, 2008, Dufour et Frimousse, 2006, Dufour et Lacaze, 2010 ; Montargot, 2017 ; Montargot et Sabouné, 2014 ; Sabouné, 2012, 2016).

5) Une rémunération d'ordre professionnel équitable. Certains jeunes peu qualifiés, voire désœuvrés préfèrent percevoir une aide financière d'une institution publique, ou même une rémunération venant d'une activité parallèle plus ou moins licite (Duprez, 1997 ; Labulle, 2013) ; certains jeunes plus diplômés, confrontés à la précarité de l'emploi, peuvent eux-aussi être amenés à percevoir ce type de rémunération (Duprez, 1997).

6) Une égalité d'évolution professionnelle sans plafond de verre en raison de leur origine

ethnique réelle ou supposée (Burel-Doumain, 2010 ; Labulle, 2013). En effet, une étude nous informe que sur 100 fils d'ouvriers qui portaient un prénom d'origine maghrébine, 83 personnes étaient restées ouvrières, alors que sur 100 fils d'ouvriers qui avaient un prénom de tradition française, plus de 50 personnes avaient connu une ascension sociale (Amadiou et Giry, 2006 ; Peretti, 2007). Une autre étude relate également que « [...] *la plupart des immigrés recrutés comme OS, [pendant les Trente Glorieuses], ont achevé leur carrière à ce même niveau de qualification* » (Aubert, 2004, in Dares, 2004, p. 5, in Peretti, 2007, p. 122). Cette forme de discrimination liée à l'origine culturelle découle d'un « *système de sélection et de formation des élites [...] peu favorable à l'ouverture [...]* » (*Ibid.*). Car, comme l'a fort bien souligné Belmessous (2010), « [la] République [...] ne parvient toujours pas à se débarrasser de ses vieux réflexes d'exclusion face aux enfants de ses anciennes colonies » (p. 6).

Deux autres facteurs freineraient aussi l'intégration des personnes issues de ces « quartiers » à des postes à responsabilité, à savoir : 1. Il y a quelques années, si les salariés issus des quartiers défavorisés occupaient des postes à faible responsabilité, ces derniers grimant ensuite progressivement les échelons pour atteindre des postes à responsabilité plus élevée, aujourd'hui, ces mêmes salariés sont remplacés par de jeunes diplômés. Autrement dit, les personnes non diplômées issues de ces « quartiers » (ou non) ne parviendraient plus à occuper des postes à haut niveau de responsabilité dans certains secteurs d'activité ; 2. Compte tenu du caractère récent des actions relatives à l'intégration des personnes issues de ces quartiers défavorisés, il est difficile de juger des résultats sur le développement et la progression de carrières de ces derniers (Burel-Doumain, 2010 ; Labulle, 2013).

En revanche, dans certaines entreprises spécialisées dans un type de secteur d'activité, le capital scolaire ne serait pas déterminant pour grimper dans la hiérarchie sociale ; dans ces entreprises, le soutien du manager est donc favorable à l'évolution professionnelle des personnes issues de ces territoires et possédant un faible niveau d'instruction scolaire (Burel-Doumain, 2010 ; Labulle, 2013 ; Montargot, 2013).

Les facteurs d'ordre organisationnel qui favorisent l'intégration des salariés issus de ces zones urbaines seraient, selon des travaux antérieurs sur ce thème, un soutien cognitif, psychologique et ou affectif, un respect de l'identité socio-culturelle, un support de nature sociale, une stabilité et une qualité de l'emploi, une rémunération perçue comme équitable et une égalité devant l'évolution professionnelle. Les raisons d'ordre individuel qui peuvent conduire certains

d'entre eux à quitter l'entreprise sont des codes comportementaux ou culturels en inadéquation avec la culture organisationnelle et la possibilité de percevoir une rémunération d'ordre extra-professionnel par des aides sociales ou des activités de nature illicite.

Cet état des lieux traitant de l'inclusion professionnelle des personnes issues des zones urbaines dites en difficulté à partir des études existantes permet d'identifier des leviers et des freins relatifs à leur recrutement et à leur intégration professionnelle.

## **Conclusion de la section 2 :**

Les territoires urbains français dits en difficulté et leurs dénominations ont historiquement évolué en fonction de leurs changements socio-économiques et institutionnels. Bien que ces territoires aient en effet été l'objet, depuis près d'un demi-siècle, de mesures à la fois urbanistiques, sociales et économiques, ils demeurent encore aujourd'hui caractérisés par la présence insuffisante de logements de qualité et de transports, un manque de sécurité, un faible niveau d'éducation socio-culturelle, et des indicateurs économiques inquiétants à savoir des niveaux de chômage, de précarité et de pauvreté élevés.

Pour réduire la fracture sociale entre ces zones urbaines dites défavorisées et les autres, des entreprises ont été amenées, sous l'influence de facteurs d'ordre économique, juridique et social, exogènes (le secteur d'activité, la zone d'activité, les pouvoirs publics ...), et endogènes (le profil du gestionnaire, ...), à favoriser l'inclusion professionnelle de personnes issues de ces zones urbaines.

Certains managers restent rétifs à l'idée de recruter ou d'intégrer ce type de population, pour des motifs d'ordre économique (comme la recherche de rentabilité immédiate) ou culturel (par xénophobie ou volonté d'endogamie sociale), alors même que leur entreprise s'était engagée dans ce genre de démarche. D'autres managers n'acceptent, quant à eux, pas facilement des différences comportementales ou culturelles, alors que ce type de population nécessite une prise en compte d'attentes spécifiques : cognitives, socio-culturelles, sociales et professionnelles. Si leur non prise en compte peut avoir des effets sur la fidélisation, il faut souligner que certaines d'entre elles sont parfois difficiles à satisfaire comme, par exemple, certains comportements confessionnels, ou encore une rémunération évaluée à l'aune d'une aide sociale ou encore d'une activité illicite.

## Conclusion du chapitre 4 :

Après avoir souligné le caractère multidimensionnel du territoire (géographique, symbolique, politique, économique et gestionnaire), ce chapitre a dressé un état des lieux des problématiques socio-économiques auxquelles sont confrontés, encore aujourd'hui, certains territoires urbains français. Comme le montre l'étude menée par l'Observatoire Nationale des Zones Urbaines Sensibles (ONZUS) (2014), les frontières institutionnelles de ces territoires en difficulté sont contestables. À partir d'une étude menée sur le département de la Seine-Saint-Denis, cette dernière nous montre en effet que les délimitations institutionnelles des territoires classés en politique de la ville sont restrictives. À l'instar de Mathivet et Raoul-Chassaing (2016), nous entendons, en ce qui nous concerne, par territoires en difficulté, les territoires délimités par les pouvoirs publics ainsi que ceux qui leur sont limitrophes.<sup>126</sup>

Dans le cadre de notre recherche doctorale, les personnes issues des territoires identifiés présentent au moins l'une des caractéristiques suivantes : 1. Elles sont jeunes, 2. Elles ont un faible capital scolaire (Dufour et Frimousse, 2006 ; Montargot, 2017 ; Montargot et Sabouné, 2014 ; Sabouné, 2016), 3. Elles sont issues de l'immigration extra-européenne (Jounin, 2004, 2006 ; Jovelin, 2011) ;

La « jeunesse », qui renvoie à la période succédant à l'adolescence, reste encore aujourd'hui conceptuellement floue et sujette à débats. En effet, si des sociologues, comme Galland (1997) et Mauger (2015), ont proposé de la définir selon une double transition, à savoir celle de l'école à une position professionnelle stable, et celle de la famille d'origine à la famille conjugale, il reste que ce dernier reste critique à l'endroit d'une telle définition ; Celle-ci ne prenant en effet pas en considération la situation personnelle d'un individu, à savoir son âge, son niveau d'instruction scolaire, sa catégorie socio-professionnelle et sa situation conjugale, ainsi que la conjoncture économique.

Si l'âge occupe ainsi une place importante pour définir la catégorie des « jeunes », il demeure que ses limites ne font pas toujours l'objet d'un consensus dans le contexte français, aussi bien chez de nombreux chercheurs en sciences sociales que chez certaines institutions (Thibert, 2014) : si les missions locales ont défini comme « jeunes adultes » ceux ayant entre 16

---

<sup>126</sup>. Système d'information géographique de la politique de la ville : le code postal, la commune, le numéro et l'adresse permettent de déterminer si une personne habite au sein/à proximité d'un quartier prioritaire de la Politique de la Ville, [en ligne], consulté le 01 mars 2018, URL : <https://sig.ville.gouv.fr/>.

ans et 25 ans, l'INSEE ou encore les Nations Unies considèrent, quant à elles, que cette catégorie de personnes comprend celles ayant entre 18 ans et 25 ans <sup>127</sup> ; la Commission européenne (2012), et le Centre de recherche pour l'Étude et l'Observation des conditions de vie (Crédoc) (2012), regroupent, quant à eux, respectivement, dans la catégorie des jeunes, les individus âgés entre 15 ans et 29 ans, et ceux ayant entre 18 ans et 30 ans. Si certains auteurs, comme Galambos et Kolaric (1994), considèrent que la jeunesse commence plus tôt, et qu'il existe différentes formes de jeunesse, à savoir les jeunes adolescents (qui ont entre 10 et 14 ans), les adolescents (qui ont entre 15 et 19 ans) et les jeunes adultes (qui ont entre 20 et 24 ans) (Cipriani-Crauste et Fize, 2005), d'autres, comme Cipriani-Crauste et Fize (2005) <sup>128</sup>, ont défini une catégorie de jeunes ayant entre 16 ans et 35 ans ; alors que l'âge de 16 ans et celui de 18 ans traduisent respectivement la fin de la scolarité obligatoire et l'âge de la majorité en France ainsi que la fin des études secondaires (Crédoc, 2012), l'âge de 25 ans, voire celui de 27 ans (Thibert, 2014), marquent, quant à eux, l'âge moyen de l'accès à l'autonomie (via l'insertion dans la vie active, l'entrée en couple, le départ du domicile familial, l'arrivée d'un premier enfant et l'acquisition d'un logement) <sup>129</sup>.

Pour notre part, nous entendons par le terme « jeune » les personnes âgées entre seize ans et trente ans, et ce pour les raisons suivantes : 1. Les personnes interviewées pouvant tous prétendre à l'emploi stable, et ayant tous atteint l'âge légal de scolarité obligatoire ; 2. Si, dans la plupart des définitions institutionnelles, le seuil plafond pour définir la catégorie des jeunes est de 25 ans (Dufour et Lacaze, 2010 ; Montargot et Sabouné, 2014 ; Sabouné, 2012, 2016), de nombreux auteurs ont remis en cause un tel seuil pour ces différents motifs : 1. Les difficultés d'insertion professionnelle de nombreux Français depuis les années Soixante-dix, liées à l'augmentation du taux de chômage (Rouilleau-Berger, 1999), aux restructurations du marché du travail et à la précarisation de l'emploi (Gauthier, 1994 ; Molgat, 1999), ayant retardé l'âge d'obtention d'un premier emploi stable (Petit, 2012), notamment chez les personnes les plus éloignées du marché du travail (Buchmann et Kriesi, 2011 ; Galland et Roudet, 2012 ; Thibert, 2014), à savoir les jeunes issus du monde rural ou venant des banlieues dites défavorisées (De Linares, 2005), ceux ayant à leur actif au plus un baccalauréat (Arrighi et al., 2012 ; Chauvel et

---

<sup>127</sup>. CENTRE D'OBSERVATION DE LA SOCIÉTÉ, (2015, 14 juin), *Jeunes*, [en ligne], consulté le 27 décembre 2019, URL : <http://www.observationsociete.fr/definitions/jeunes.html>

<sup>128</sup>. (*Ibid.*).

<sup>129</sup>. CENTRE D'OBSERVATION DE LA SOCIÉTÉ, (2015, 14 juin), *Jeunes*, [en ligne], consulté le 27 décembre 2019, URL : <http://www.observationsociete.fr/definitions/jeunes.html>

Schröder, 2014), ou encore ceux ayant un faible niveau d'instruction scolaire (Thibert, 2013) ; 2) La durée des études ayant augmenté ; et 3) La formation de couples mettant plus de temps à aboutir.

Si certains chercheurs, comme Dufour et Lacaze (2010) et Coutrot et al., (2004), considèrent que les personnes à faible capital scolaire disposent d'un niveau d'étude inférieur ou égal au BEP, d'autres, comme Montargot et Sabouné (2014) ou encore Sabouné (2012, 2016), estiment, quant à eux, qu'elles ne disposent que d'un diplôme de niveau inférieur ou égal au baccalauréat professionnel ; prenant en considération le phénomène de dévalorisation des diplômes (Lemistre, 2003), nous avons privilégié une approche extensive de la catégorie des personnes ayant un tel niveau scolaire, et avons ainsi choisi la seconde approche ; les autres personnes n'étant alors titulaires que d'un baccalauréat (technologique ou général), ou disposant d'un niveau d'instruction scolaire supérieur au baccalauréat.

Les personnes, issues de l'immigration extra-européenne, sont désignées sous le vocable de « diversité ethnique » ou de « minorités visibles » ; Weber (1921) parlait, quant à lui, d'« ethnicité », et non de « diversité ethnique ». Selon lui, l'« ethnicité » renvoie au sentiment subjectif qu'a un individu de son identité ; l'identité d'un individu n'étant en effet pas nécessairement fondée sur l'existence d'un lien du sang, mais sur le sentiment d'appartenance de cet individu à une communauté d'origine, où ce dernier partage communément, en son sein, une langue et des coutumes, voire encore présente des ressemblances physiques et ou une histoire vécue. En revanche, il n'existe, à notre connaissance, dans le champ lexical français, pour des raisons liées à la définition républicaine de la citoyenneté (Brabet et al., 2019), aucune définition explicite propre à la notion de diversité ethnique <sup>130</sup>, l'article l. 1132-1 du Code du travail ne définissant en effet que, parmi les vingt-quatre critères de discrimination, des dimensions affiliées à celle-ci, à savoir « [...] [l']*appartenance* ou [la] *non-appartenance, vraie ou supposée, à une ethnie, une nation ou une prétendue race* [...], [ainsi que les] *convictions religieuses* [d'un individu] » <sup>131</sup>. Quant à eux, Martiniello (1995), Simon et Clement (2006) et Simon (2008) la définissent également selon les caractéristiques physiques d'un individu,

---

<sup>130</sup>. GEOFFARD, P-Y, (2005, 28 novembre), *La diversité ethnique, une richesse à exploiter*, [en ligne], consulté le 21 décembre 2019, URL : [https://www.liberation.fr/tribune/2005/11/28/la-diversite-ethnique-une-richesse-a-exploiter\\_539884](https://www.liberation.fr/tribune/2005/11/28/la-diversite-ethnique-une-richesse-a-exploiter_539884).

<sup>131</sup>. LEGIFRANCE, *Article L1132-1. Modifié par LOI n°2019-486 du 22 mai 2019*, [en ligne], consulté le 22 décembre 2019, URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000028650462&cidTexte=LEGITEXT000006072050>

comme sa langue maternelle, son nom et son prénom, sa couleur de peau, son appartenance religieuse, ses habitudes alimentaires et vestimentaires, ses rituels religieux, etc. Pour notre part, pour déterminer l'origine géographique des personnes interviewées, nous nous sommes appuyés, et ce tout en respectant le cadre légal français, sur l'origine culturelle de leur patronyme, leur identité revendiquée, ou encore leur hétéro-perception. Tout comme les jeunes et les personnes peu qualifiées, celles issues de l'immigration extra-européenne rencontrent, comme nous l'avons vu, les difficultés les plus importantes à s'intégrer sur le marché du travail ainsi qu'au sein d'une entreprise (Angotti et al., 2007 ; Berger-Douce, 2008 ; Labulle, 2013 ; Mazouli, 2010 ; Ranjatoelina et Zaoual, 2015).

Si la question des territoires urbains français en difficulté est un objet d'étude privilégié depuis quelques années déjà par des sociologues, des politologues, et des économistes, celui-ci demeure encore peu étudié par les gestionnaires (Notais et Tixier, 2014). Or, si l'on s'appuie sur les quelques rares études existantes, on voit que cette question reste à défricher. C'est la raison pour laquelle nous avons cherché, en nous appuyant notamment sur le cas de trois PME engagées depuis leur origine en faveur de l'inclusion professionnelle de personnes issues de ces territoires, à analyser de plus près ce phénomène.

## **Conclusion de la Partie 1 :**

L'analyse de la littérature que nous venons de présenter a essayé de mettre de l'avant les travaux théoriques pertinents au regard de notre problématique de recherche. Ce qui nous a amené à développer successivement quatre chapitres : que le premier chapitre, en rappelant le concept de RSE, ses principaux modèles et les spécificités de la RSE en contexte de PME, nous a amené à mobiliser le paradigme ternaire de la légitimité de Suchman (1995) et son approche de la légitimation, celle d'Oliver (1991) et celle de Zimmermann et Zeitz (2002), et à proposer une définition de la PME au regard de notre recherche : cette structure étant au cœur de notre étude, et le dirigeant d'entreprise y jouant un rôle important ; si les autres modèles théoriques présentés ne nous serviront donc pas à structurer nos données empiriques, il reste que certains de ceux-ci nous seront utiles pour en étayer la discussion ; que le deuxième chapitre, en abordant les notions de diversité et de gestion de la diversité, et les leviers, les freins et les changements en matière de GRH propres à l'adoption d'une politique menée en la matière nous a aussi été fort utile pour enrichir notre discussion ; que le troisième chapitre, en faisant un rappel synthétique sur la socialisation, et notamment sur la socialisation organisationnelle, nous a amené à mobiliser le modèle théorique de Dufour et Lacaze (2010) ; ce dernier nous a permis en effet d'appréhender le processus d'intégration, en mettant en lumière à la fois les différentes formes d'attentes exprimées par le salarié, et celles manifestées par l'organisation à l'endroit de celui-ci. Pour analyser plus finement ce processus d'intégration dans la partie concernant la discussion des résultats, nous mobiliserons d'autres aspects théoriques autour de la question de la socialisation ; et que le quatrième chapitre, où nous abordons à partir des travaux existants, les notions de territoire et de territoires dits en difficulté, nous a permis de faire un rappel des facteurs et des freins propres au recrutement et à l'intégration des personnes, issues de ces zones urbaines, et d'approfondir les différents aspects de cette problématique lors de notre enquête.

## **Partie 2 : Épistémologie, méthodologie, analyse des données et discussion des résultats.**

### **Avant-propos de la Partie 2 :**

La seconde partie de notre thèse se structure, à l'instar de la première partie, en quatre chapitres : dans le cinquième chapitre, nous justifions nos différents choix : l'adoption d'un positionnement épistémologique interprétativiste, notre démarche abductive, l'emploi de l'entretien semi-directif et de données secondaires, le recours sommaire à l'observation et l'utilisation de la méthode des incidents critiques ; nous présentons les entreprises étudiées, leur zone d'implantation et le profil de chaque dirigeant ; et nous expliquons le choix de l'unité de codage ainsi que les différentes formes de codage mobilisés ; dans les sixième et septième chapitres, nous présentons nos résultats empiriques en matière de recrutement, et d'intégration des populations étudiées, en mobilisant respectivement : les approches de la légitimation de Suchman (1995), d'Oliver et de Zimmermann et Zeitz (2002), et le modèle théorique de l'adaptation mutuelle proposé par Dufour et Lacaze (2010) ; enfin, dans le huitième, nous discutons nos résultats empiriques au regard des éléments mobilisés dans la littérature.

## **Chapitre 5 : Posture épistémologique, méthodologie, phénoménologie de l'environnement (externe et interne) des entreprises étudiées et analyse des données.**

### **Introduction au chapitre 5 :**

Pour rappel, notre recherche a consisté à mieux comprendre les facteurs d'inclusion et d'exclusion professionnelle des personnes, issues des territoires dits en difficulté. Pour ce faire, nous avons cherché des entreprises communiquant sur leur engagement dans l'inclusion de ces personnes. En effet, malgré son incapacité à généraliser des résultats (David, 2005), l'étude de cas reste non seulement un moyen d'explorer un champ nouveau et complexe, où les données sont faibles, voire inexistantes (Eisenhardt, 1989 ; Silverman, 2004), mais aussi de comprendre les origines d'événements contemporains (Evrard et al., 2009).

Pour trouver une entreprise souhaitant participer à notre étude, nous avons procédé en deux étapes : nous avons tout d'abord recensé les différentes associations (comme *Nos quartiers ont des Talents*, *Plaine-Commune Promotion*, *l'IMS-Entreprendre*, etc.) œuvrant pour l'insertion professionnelle des personnes issues de ces territoires ; puis, nous avons aussi bien contacté, par voie téléphonique, ces associations pour nous mettre en relation avec des entreprises susceptibles de nous intéresser dans le cadre de notre étude, que sollicité directement celles-ci.

La recherche du terrain d'étude a été semée d'embûches. Bon nombre d'organisations, principalement des associations et des entreprises, n'ont en effet pas souhaité répondre favorablement à notre étude pour l'une des raisons suivantes : 1. Une volonté de maintenir une confidentialité des données ; 2. Un manque de temps ; 3. L'absence d'une politique menée à l'endroit de la population étudiée.

Entre temps, deux gestionnaires, travaillant chacun pour deux entreprises distinctes, respectivement spécialisées dans l'agroalimentaire et le recyclage des déchets, ont accepté de répondre favorablement à notre étude, sous réserve des conditions respectives suivantes : 1. L'obligation de fournir un guide d'entretien qui fera l'objet d'une validation par la direction ; 2. La possibilité de n'interroger que quatre personnes imposées par celle-ci. Or, ces conditions n'étant pas satisfaisantes, selon nous, nous avons décidé de ne pas aller plus loin. Nous avons en effet considéré que ces dispositions ne laissaient pas présager un recueil d'informations sincères,

et donc valides scientifiquement.

Au final, les dirigeants de deux PME distinctes, l'une spécialisée dans les Télécommunications et le gaz, et l'autre dans les travaux publics, ont accepté, à la fin de l'année 2016, de répondre favorablement à notre enquête. Puis, au milieu de l'année 2018, un dirigeant, de PME spécialisée dans le conseil en communication, nous a également autorisé à mener une étude au sein de son entreprise. Les modalités de confidentialité de l'étude étant fixées avec chaque dirigeant de ces différentes entreprises, nous avons donc procédé à nos enquêtes.

Tout comme pour la recherche du terrain, notre étude, menée au sein des deux premières PME, n'a pas été épargnée par un certain nombre de mésaventures. En effet, au sein de l'entreprise spécialisée dans les Télécommunications et le gaz, une salariée nous a informé, au milieu de l'année 2017, que son supérieur hiérarchique n'allait plus avoir la possibilité d'accorder plus de temps à notre étude. Au cours de cette même année, le dirigeant, de l'entreprise spécialisée dans les Travaux publics, nous a, quant à lui, prié de revenir poursuivre notre enquête après les vacances estivales, ses salariés devant faire face à une hausse d'activité.

Entre le milieu de l'année 2017 et la fin de cette même année, nous avons alors de nouveau sollicité un certain nombre d'entreprises que nous avons déjà contactées, mais en vain, celles-ci répondant défavorablement à notre étude. C'est alors que nous prîmes l'initiative de contacter une association que nous n'avions guère sollicitée jusque-là : *l'association Passerelle 93*. Une salariée, travaillant au sein de cette association, eut la gentillesse de bien vouloir répondre à nos questions, et de nous ouvrir son carnet d'adresse. Cette salariée nous a permis de recueillir des informations précieuses pour notre recherche, et d'obtenir le contact d'une salariée travaillant au sein d'une grande entreprise française spécialisée dans le transport de voyageurs.

Or, jugeant à ce stade de la recherche qu'il serait compliqué de mener une étude empirique supplémentaire suffisamment fine au sein d'une entreprise de taille aussi conséquente, nous abandonnâmes cette dernière opportunité. Entre temps, nous avons en effet pris l'initiative de solliciter des salariés que nous avons déjà contactés et ou interrogés au sein de l'entreprise spécialisée dans les Télécommunications et le gaz. Ces derniers eurent la gentillesse de nous mettre en contact avec des salariés de cette même entreprise qui acceptèrent de répondre à notre étude. En parallèle, nous sommes allés au sein de l'entreprise spécialisée dans les travaux publics pour y mener d'autres entretiens.

Comme évoqué plus haut, nous avons mené notre enquête au sein d'une troisième entreprise spécialisée dans le conseil en communication. Avant de mener cette enquête, nous

avons, dans un premier temps, rencontré le dirigeant de cette entreprise, au siège social de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), lors d'un colloque consacré à la « diversité » au début de l'année 2018. Nous l'avons sollicité quelques mois plus tard, par voie téléphonique, lequel accepta volontiers de répondre à notre étude. Nous avons entre temps contacté un salarié, travaillant au sein de l'École de la Seconde Chance, qui eut la gentillesse de nous accorder également un entretien. C'est ainsi qu'entre la fin de l'année 2017 et la fin de l'année 2018, nous avons récolté un nombre conséquent de données précieuses pour notre recherche.

Toute recherche menée en sciences de gestion sous-tend l'inscription du chercheur à un paradigme épistémologique, l'adoption d'une démarche scientifique et des choix méthodologiques. C'est pourquoi nous justifierons le paradigme épistémologique que nous avons privilégié lors de notre recherche, la démarche scientifique que nous avons adoptée, ainsi que les choix méthodologiques que nous avons faits pour mener à bien cette étude (Section 1). Comme nous l'avons déjà souligné, les entreprises étudiées sont respectivement spécialisées dans le secteur des télécommunications et du gaz, des travaux publics, et du conseil en communication et présentent la particularité d'être localisées au sein, ou à proximité d'un quartier du territoire d'Agglomération Plaine-Commune, et dont le responsable d'entreprise interviewé occupait une place importante dans l'entreprise concernée. C'est la raison pour laquelle nous avons tenu à décrire dans la section 2, les caractéristiques socio-économiques propres au secteur d'activité et au site d'implantation de ces différentes entreprises, ainsi que le profil psychosociologique de chaque dirigeant d'entreprise lesquelles ont joué, comme nous allons le voir, un rôle important dans l'inclusion organisationnelle de personnes issues de territoires dits en difficulté. Nos données étant recueillies, nous présenterons dans la section 3 leurs analyses, leurs regroupements et leurs interprétations.

## **Section 1 : Épistémologie, démarche scientifique et méthodologie.**

### **Avant-propos de la section 1 :**

Pour rappel, notre recherche consiste à mieux comprendre les facteurs d'inclusion et d'exclusion professionnels des personnes issues des territoires dits en difficulté. En d'autres termes, nous cherchons à améliorer le champ des connaissances existantes portant sur les leviers et les freins propres au recrutement et à l'intégration de cette population.

Lors de cette recherche, nous nous sommes positionnés comme interprétativiste et ce

positionnement nous a amené à adopter une démarche empirique de type abductive et une méthodologie d'essence qualitative.

### **1.1. Une recherche d'essence interprétativiste.**

Selon Perret et Girod-Seville (2007), 1. la nature de la connaissance, 2. le cheminement vers la connaissance et 3. la validité de la connaissance diffèrent selon le paradigme épistémologique :

1. Si, selon les positivistes, la réalité est atteignable, les constructivistes et les interprétativistes considèrent quant à eux qu'elle ne l'est pas directement, le chercheur ayant une influence sur cette réalité. Ainsi, les constructivistes et les interprétativistes appréhendent de manière subjective leur objet de recherche ;

2. Alors que les positivistes cherchent à produire des connaissances généralisables, les constructivistes et les interprétativistes ont quant à eux pour volonté de comprendre un phénomène, à partir des intentions et des attentes propres à une population. Si les constructivistes cherchent à construire la réalité, les interprétativistes ont quant à eux pour ambitions de décrire et d'interpréter celle-ci ;

3. Si selon les positivistes, une connaissance présente une forte validité dès lors qu'elle est vérifiable, confirmable et réfutable, les interprétativistes cherchent quant à eux à savoir si l'interprétation d'une réalité est conforme à l'expérience vécue, valable dans le temps et permettant une compréhension de la réalité sociale. Afin de s'approprier la réalité décrite par les acteurs interrogés, le chercheur, se positionnant comme interprétativiste, doit par ailleurs faire preuve d'empathie (Denzin, 1970). Selon les constructivistes, la connaissance doit non seulement être constructible, accessible et adéquate à une situation donnée (Glaserfeld, 1988), mais aussi enseignable et reproductible (LeMoigne, 1995). Si pour Avenier et Thomas (2011), le chercheur doit se positionner en faveur d'un paradigme épistémologique précis, Charreire et Huault (2001) considèrent quant à elles qu'un objet de recherche ne sous-tend pas l'utilisation d'un paradigme épistémologique spécifique. De leur côté, Avenier et Thomas (2011), ainsi que Dumez (2011), estiment qu'il est possible d'adopter plusieurs positionnements épistémologiques, de telle sorte à solidifier la démarche scientifique. Ces derniers précisent qu'en procédant ainsi, le chercheur devra néanmoins veiller à être rigoureux et cohérent par rapport à la recherche qu'il aura menée (Tableau N°23).

**Tableau N°23 : Synthèse des différentes postures épistémologiques.**

<b>Paradigmes</b>	<b>Le positivisme</b>	<b>L'interprétativisme</b>	<b>Le constructivisme</b>
<b>Fondements épistémologiques</b>			
<b>Nature de la réalité</b>	Indépendance du sujet et de l'objet Hypothèse déterministe	Dépendance entre le sujet et l'objet Hypothèse intentionnaliste	
<b>Chemin de la connaissance</b>	La découverte Pour quelles causes ? Privilégier l'explication	Interprétation Pour quelles motivations les acteurs agissent ? Privilégier la compréhension	La construction Pour quelles finalités ? Privilégier la construction
<b>Valeur de la connaissance</b>	Vérifiabilité Confirmabilité Réfutabilité	Idiographie Empathie (révélatrice : expérience vécue par les acteurs)	Adéquation Enseignabilité

(Perret et Girod-Séville, 2007, in Richard, 2016, p. 159).

Pour notre part, nous avons cherché, en décrivant et en interprétant de manière personnelle la réalité subjective décrite par les acteurs interrogés (Weber, 1965 ; Perret et Séville, 2007), tout en faisant preuve d'empathie à l'égard de ces acteurs, à mieux comprendre les facteurs favorisant ou freinant l'inclusion professionnelle de personnes issues de territoires dits en difficulté. En amont de cette recherche, nous n'avons donc pas cherché à poser des lois générales propres à notre problématique (démarche positiviste), ou à co-construire, en entrant en immersion au contact des acteurs organisationnels et des autres parties-prenantes concernés par notre étude (David, 2000 ; Plane, 1998 ; Yanat, 1992), la réalité avec ceux-là et celles-ci (démarche constructiviste) ; en aval de cette étude, nous n'avons par ailleurs pas pour ambition de discuter ces lois générales au regard de la littérature existante, ou d'émettre des propositions d'ordre théorique relatives à notre objet d'étude.

Pour mener à bien cette recherche, nous nous sommes tout d'abord intéressés aux motivations qui ont amené des entreprises à recruter, ou à ne pas recruter, des personnes issues des territoires dits en difficulté. Puis, nous avons été amenés à analyser le processus d'intégration de ces personnes issues de ces territoires, en tentant de comprendre les besoins que manifestent ces dernières, et les attentes formulées par le corps managérial à l'endroit de ces personnes (Pourtois et Desmet, 1988). Pour ce faire, nous avons adopté une démarche empirique de type abductive.

## **1.2. Une démarche empirique de type abductive.**

Un travail de recherche nécessite de s'interroger sur la relation entre la théorie et le terrain. C'est pourquoi le chercheur doit être en mesure de savoir comment il cherche. En management, les deux grands processus de construction des connaissances sont l'exploration et le test (Charreire-Petit et Durieux, 2007). Le choix de l'une de ces voies de recherche se réalise en fonction du mode de production de la connaissance. On distingue en effet trois types de raisonnement auquel un chercheur souhaite se rattacher lorsqu'il envisage de mener une étude en sciences sociales :

1. Une démarche déductive, qu'adoptent traditionnellement des chercheurs positivistes. En recourant à une démarche déductive, le chercheur teste empiriquement des hypothèses, dont il discute ensuite les résultats empiriques au regard de la littérature existante ;

2. une démarche inductive, qu'embrassent des chercheurs constructivistes. En procédant par induction, le chercheur dégage à l'aune de ses observations des propositions théoriques (Chalmers, 1987). Ce faisant, ce dernier prend néanmoins le risque d'obtenir des résultats déjà existants dans la littérature ;

3. une démarche abductive, à laquelle recourent des chercheurs interprétativistes. En raisonnant de manière abductive, le chercheur effectue des allers-retours permanents entre le terrain et la théorie. Ce faisant, il enrichit et remet non seulement en cause les éléments premièrement mobilisés, mais il élabore par ailleurs de nouvelles hypothèses (Charreire et Durieux, 2007). En adoptant une démarche de type abductive, le chercheur n'a pas pour objectif de proposer des lois universelles.

Comme nous l'avons rappelé plus haut, l'objectif de notre recherche consiste à mieux comprendre les facteurs favorisant et freinant l'inclusion professionnelle des personnes issues des territoires dits en difficulté. Si des études récentes, de nature académique (Angotti et al., 2007 ; Burel-Doumain, 2010 ; Desneux et Mazouli, 2010 ; Labulle, 2013 ; Jardat et Labulle, 2018) ou institutionnelle (Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016), existent et nous offrent des réponses relatives aux leviers et aux freins propres au recrutement et à l'intégration de ces personnes, nous avons considéré devoir nous y intéresser davantage : les études menées sur cette question demeurant encore peu nombreuses en sciences de gestion.

Ces différents constats d'ordre théorique, découlant d'une analyse de la littérature en sciences sociales portant sur les territoires dits en difficulté, et en sciences de gestion sur

l'inclusion en contexte organisationnel des personnes issues de ces mêmes territoires, nous ont amené à rédiger un chapitre sur ces différents objets d'étude. Comme Burel-Doumain (2010) et Labulle (2013) ont mobilisé les littératures portant sur la responsabilité sociale de l'entreprise et le management de la « diversité », pour appréhender la problématique gestionnaire des personnes issues de ces zones urbaines, et qu'en parallèle, nous nous sommes intéressés à l'intégration de cette population, nous avons lu un certain nombre d'articles portant sur ces littératures, et rédigé quelques lignes sur la problématique de la socialisation organisationnelle. C'est à partir de ces lectures que nous avons réalisé un guide d'entretien auquel nous avons apporté quelques modifications au cours de notre recherche, comme nous le verrons plus loin.

Après avoir réalisé une série de vingt-quatre entretiens, menée entre le mois de novembre 2016 et le mois de juin 2017, et les avoir analysés, nous avons été amenés à approfondir nos lectures sur la responsabilité sociale de l'entreprise et le management de la « diversité », celles-ci étant particulièrement pertinentes au regard des données empiriques issues de ces premiers entretiens. En effet, elles nous ont permis de constater que si des gestionnaires, voire des managers ont été conduits pour des raisons d'ordre économique, sociale voire légale, à recruter et intégrer des personnes issues de ces territoires, d'autres ont été amenés à les exclure. Ces premiers résultats d'ordre empirique nous ont également permis de mettre en lumière le rôle joué par chaque dirigeant, à la tête des entreprises étudiées, sur le recrutement et l'intégration de ces populations. Partant de ce dernier constat d'ordre empirique, nous avons jugé pertinent de mobiliser la littérature portant sur la responsabilité sociale des PME ainsi que celle sur la culture organisationnelle. Comme nous le verrons plus tard dans cette section, cette première cohorte d'entretiens nous a par ailleurs amené à apporter des modifications à nos guides d'entretien. À ce stade de la recherche, nous n'avons mené que huit entretiens auprès de salariés issus de ces territoires. Or, pour comprendre les facteurs favorisant leur intégration, il nous a semblé logique d'en savoir plus sur les besoins qu'expriment ces derniers. Nous avons donc mené une série de trente autres entretiens, entre le mois d'octobre 2017 et le mois d'octobre 2018, auprès de personnes issues de ces territoires, ainsi qu'auprès d'un certain nombre de gestionnaires, tout en revoyant la première série d'entretiens que nous avons déjà menée, et en rédigeant les chapitres portant sur la RSE/RSE-PME, le management de la diversité et de la culture organisationnelle, et la problématique, en sciences sociales et en sciences de gestion, des territoires et des territoires dits en difficulté. Nous avons en parallèle recueilli également un certain nombre de données existantes (issues d'articles de presse publiés sur internet, d'études

existantes, etc.), afin de renforcer, voire de compléter celles que nous sommes parties chercher nous-mêmes.

Ces allers-retours entre ces différentes littératures et nos données empiriques nous ont amené à clarifier dans un premier temps les facteurs favorisant et freinant le recrutement des personnes issues des territoires dits en difficulté, et à mobiliser, comme nous l'avons déjà dit, le paradigme ternaire de la légitimité dessiné par Suchman ainsi que son approche de la légitimation (1995), celle d'Oliver (1991) et celle de Zimmermann et Zeitz (2002), pour interpréter ces résultats issus du terrain. Ces va-et-vient, entre la théorie et les données de terrain, nous ont ensuite amené à revenir sur la littérature portant sur la socialisation organisationnelle, et à mobiliser le méta-modèle théorique défini par Dufour et Lacaze (2010) découlant de cette dernière. Comme nous l'avons en effet déjà dit, ce courant et ce modèle théorique nous ont permis d'affiner l'analyse et la compréhension relatives au processus d'intégration en contexte organisationnel de personnes issues de ces territoires.

Comme nous venons de le voir, notre démarche empirique ne consiste pas à poser des hypothèses visant à discuter celles-ci, ou à faire des propositions d'ordre théorique à l'issue de notre étude, mais plutôt à recueillir des données que nous avons analysées et cherchées à interpréter au regard de théories et d'un méta-modèle existant. Ce faisant, nous avons ainsi adopté une démarche empirique de type adductive. Pour ce faire, nous avons fait le choix d'adopter une approche méthodologique de nature qualitative.

### **1.3. Le choix d'une méthodologie d'ordre qualitatif.**

En faisant le choix d'adopter une telle méthodologie, nous avons embrassé un certain nombre de méthodes, centrées sur l'étude de mots et de significations.

#### **1.3.1. Justification du choix d'une méthodologie d'ordre qualitatif.**

Selon Maxwell (2012), la recherche qualitative a pour finalité : 1. de comprendre le sens qu'un individu donne à ses expériences, ses actions et ses intentions ; 2. d'anticiper des phénomènes inattendus (Wacheux, 1996 ; Gavard-Perret et al., 2008) et de modifier le processus de recherche. En menant une recherche, le chercheur jouit ainsi d'une forme de flexibilité dans la manière de mener sa recherche ; 3. de permettre le développement d'explications causales ou locales (Miles et Huberman, 2003 ; Savall et Zardet, 2004) ; 4. de comprendre les processus donnant lieu à des événements et des actions. Les objectifs relatifs à l'adoption d'une démarche

qualitative, propres à ceux décrits par Maxwell (2012), sont conformes à ceux de notre recherche. Pour découvrir des faits auxquels nous ne nous attendions pas, afin d'enrichir la littérature existante sur les leviers et les freins propres à l'inclusion des personnes issues des territoires dits en difficulté, nous avons en effet étudié, dans différents contextes organisationnels précis, le parcours professionnel et les intentions de ces personnes, ainsi que les expériences vécues par des acteurs organisationnels ayant côtoyé cette population au sein de leur entreprise (Cf. Figure N°17). Nous avons pris soin d'analyser la question de leur inclusion en contexte organisationnel, en cherchant à identifier les leviers et les freins propres au recrutement de cette population, puis, en définissant les facteurs favorisant l'intégration et l'exclusion de cette dernière. Pour ce faire, nous avons mobilisé un certain nombre de méthodes que nous allons maintenant présenter.

**Figure N°17 : Synthèse de la démarche abductive adoptée propre à notre recherche.**

<b>1ère étape :</b>	<b>2ème étape :</b>
<p>1) Lecture et synthèse d'articles portant sur les territoires dits en difficulté, et la problématique gestionnaire de populations qui en sont issues, donnant lieu à la rédaction d'un premier chapitre sur les territoires et les territoires dits en difficulté en sciences sociales et en sciences de gestion ;</p> <p>Lecture d'articles et de thèses portant sur la RSE et le management de la « diversité » ;</p> <p>Rédaction de premières lignes sur la socialisation organisationnelle.</p> <p>2) Réalisation d'un premier guide d'entretien.</p>	<p>1) Réalisation d'une première série d'entretiens (vingt-quatre entretiens entre le mois de novembre 2016 et le mois de juin 2017) ;</p> <p>2) Analyse sommaire de la première cohorte d'entretiens donnant lieu à la relecture d'articles et de thèses portant sur la RSE et le management de la « diversité », et à l'analyse d'écrits portant sur la RS-PME et la culture organisationnelle ;</p> <p>3) Modifications apportées au guide d'entretien suite à l'analyse de la première cohorte d'entretiens.</p>

### **3ème étape :**

- 1) Réalisation de trente et un autres entretiens entre le mois d'octobre 2017 et le mois d'octobre 2018 ;
- 2) Analyse approfondie de la première cohorte d'entretiens ;
- 3) Rédaction des chapitres portant respectivement sur la RSE/RS-PME, le management de la diversité/la culture organisationnelle et la problématique gestionnaire du territoire et des territoires dits en difficulté.
- 4) Mobilisation de données empiriques secondaires visant à renforcer les données empiriques primaires.

### **4ème étape :**

Analyse de l'intégralité des données collectées, et retour sur la littérature mobilisée, nous permettant :

- 1) de mettre en exergue les facteurs favorisant et freinant le recrutement des personnes issues des territoires dits en difficulté, et de mobiliser l'approche néo-institutionnelle de la RSE, le paradigme ternaire de la légitimité de Suchman (1995), ainsi que l'approche de la légitimation propre à Suchman (1995), Oliver (1991) et Zimmermann et Zeitz (2002) ;
- 2) d'exposer les leviers et les freins à l'intégration des personnes issues des territoires dits en difficulté, et de faire appel au modèle dessiné par Dufour et Lacaze (2010), la mobilisation de celui-ci, découlant d'une analyse plus fine de la littérature portant sur la socialisation organisationnelle qui a été rédigée entre temps.

### **1.3.2. Les méthodes qualitatives mobilisées lors de notre recherche.**

Pour recueillir nos données empiriques, nous avons plus ou moins adopté l'une des méthodes suivantes : l'observation, de façon sommaire ; l'entretien semi-directif ; la méthode des incidents critiques. Nous avons complété nos données empiriques, issues de ces différentes méthodes, par la récolte de données complémentaires.

#### **1.3.2.1. Les raisons expliquant l'utilisation sommaire de l'observation.**

Pour comprendre un phénomène, Evrard et al. (2003) recommandent l'utilisation de données primaires, grâce à deux modes de recueil de données : l'observation et l'entretien. Comparativement à l'entretien, le recueil de données par observation a pour avantage de récolter des données plus objectives. En effet, si en menant un entretien, le chercheur se fonde sur les

propos tenus par la personne interviewée, en recourant à l'observation, ce dernier se base en revanche sur les comportements adoptés par les sujets de l'étude. Selon Evrard et al. (2003), le choix entre l'entretien et l'observation repose sur : 1) le besoin et la possibilité d'observer un phénomène ; 2) le temps imparti au chercheur pour observer celui-ci ; 3) le budget dont le chercheur dispose pour mener sa recherche.

Dans bon nombre d'aspects, notre objet de recherche est difficilement observable. En effet, si pour déterminer les facteurs favorisant et freinant le recrutement des personnes issues des territoires dits en difficulté, nous nous sommes prioritairement intéressés aux motivations des gestionnaires, pour analyser le processus d'intégration en contexte organisationnel de ces personnes, nous avons cherché à identifier les besoins de ces dernières, ainsi que les attentes d'acteurs organisationnels à l'endroit de ces individus. Or, bon nombre de ces variables, sous-jacentes au phénomène étudié, ne relèvent pas de conduites avérées, mais des pratiques sociales qui se sont déjà déroulées, ou encore des intentions en matière de comportements. Nous avons ainsi été amenés à procéder par entretien pour recueillir la quasi-totalité de nos données empiriques. Il reste qu'en parallèle, nous n'avons pas occulté la méthode par observation, afin d'examiner des faits que des salariés nous avaient évoqués, notamment pour analyser l'ambiance de travail au sein de groupes sociaux, ou encore comptabiliser la sous-représentation et la surreprésentation de catégories de la population étudiée au niveau de l'encadrement.

La méthode par observation aurait par ailleurs pu être pertinente pour analyser plus finement encore d'autres éléments que nous avons observés à l'issue de notre recherche, comme la posture adoptée par des managers à l'égard de ces jeunes issus de territoires en difficulté faisant leurs premiers pas en entreprise, ou encore les pratiques discriminatoires, adoptées par certains de ces managers, dans l'une des entreprises étudiées, à l'endroit de certaines populations. Or, compte tenu des conditions dans lesquelles nous avons mené notre recherche, nous avons eu beaucoup de mal à y parvenir. En effet, les personnes issues de ces territoires que nous avons interviewées avaient déjà une expérience significative dans ces entreprises. En outre, pour observer au sein de l'entreprise B, les comportements discriminatoires adoptés par des managers à l'endroit de ces personnes issues de l'immigration et de ces mêmes territoires, il aurait fallu que nous passions un temps non négligeable, en phase d'immersion, dans chacune des composantes de cette dernière. Or, compte tenu des difficultés que nous avons rencontrées pour trouver un terrain d'étude, et de la durée impartie pour réaliser notre thèse, nous n'avons pas eu le temps de mener cette observation. Enfin, étant donné notre statut de chercheur dans

ces différentes entreprises, nous doutions fort qu'en notre présence, un manager aurait tenu des propos déplacés, voire irrespectueux à l'endroit de salariés.

Pour toutes ces raisons, nous avons donc recouru à la méthode de l'entretien pour mener à bien notre étude, laquelle nous a ainsi amené à respecter un certain processus que nous allons maintenant présenter.

### **1.3.2.2. Le recours à l'entretien semi-directif.**

En choisissant de mener un entretien de type semi-directif, nous avons recouru à l'utilisation d'un guide d'entretien. Pour mener à bien nos entretiens avec les sujets concernés par notre étude, nous avons essayé de respecter au mieux les recommandations faites par Quivy et Van Campenhoudt (1995). Ce faisant, il reste que nous n'avons pas réussi à dépasser un certain nombre de limites propres à l'entretien.

#### **1.3.2.2.1. Les différents types d'entretien.**

L'entretien renvoie à une méthode de recueil de données qualitatives reflétant le sens qu'un sujet donne à ses pratiques, et aux événements dont il a été témoin (Blanchet et Gotman, 2010). L'entretien a donc pour utilité de recueillir des informations relatives à une problématique posée (Grawitz, 2001). En menant sa recherche par entretien, le chercheur jouit non seulement d'une flexibilité plus importante, mais il est aussi plus à même de ressentir les émotions de la personne interrogée. Wacheux (1996) distingue quatre types d'entretiens : l'entretien de groupe, l'entretien directif, l'entretien non-directif et l'entretien semi-directif :

1) l'entretien de groupe consiste à réunir différentes personnes autour d'un ou de plusieurs interviewers. S'il peut rendre l'expression des différentes personnes interrogées difficile (Rubin et Rubin, 1995), et atténuer l'authenticité des discours tenus par ces dernières, l'entretien de groupe reste un instrument judicieux pour mener certaines recherches (Fontana et Frey, 2005), notamment celles visant à étudier des conflits au sein d'une organisation. Si l'entretien de groupe permet par ailleurs d'observer des interactions entre des salariés, et de recueillir des informations au sein d'un groupe (Wacheux, 1996), il reste que les échanges désordonnés, entre les personnes interrogées, peuvent ternir l'analyse approfondie de la problématique étudiée. Pour notre part, nous n'avons pas recouru à l'entretien de groupe pour mener notre recherche. Comme nous l'avons déjà rappelé à de nombreuses reprises, nous avons cherché à mieux comprendre les leviers et les freins propres à l'inclusion professionnelle des personnes issues des territoires dits en difficulté. Chaque dirigeant d'entreprise a un pouvoir

important, voire total, sur la politique de recrutement adoptée par les entreprises étudiées. Ainsi, si des salariés peuvent apprécier la politique de recrutement adoptée par leur entreprise en faveur des personnes issues de ces territoires dits défavorisés, les gestionnaires semblent plus à même de nous confier les raisons pour lesquelles leur entreprise recrute cette population. Comme nous avons également cherché à mieux appréhender le processus d'intégration en contexte organisationnel de personnes issues de ces territoires en nous intéressant à leurs attentes, mener un entretien mettant en présence un manager, voire un collègue de travail, avec ces personnes issues de ces territoires auraient pu entraîner trois principaux biais :

Le premier concerne l'objet étudié. En effet, comme nous nous intéressons aux attentes des personnes issues des territoires dits en difficulté, et à celles d'acteurs organisationnels à l'égard de ces dernières, nous avons considéré inutile de devoir confronter ces différents individus ;

Le deuxième est celui qu'un salarié, issu de ces territoires, ne soit pas libre d'exprimer ses idées concernant le (ou les) comportement/s adopté/s par un manager ou un collègue de travail. D'ailleurs, lorsqu'il ou elle nous confiait une donnée qu'il ou elle jugeait confidentielle, plusieurs de ces personnes nous ont demandé de veiller à ne pas diffuser celle-ci :

Interviewée : « [Silence] [...] *Avant de venir en France, mon père m'a dit : " attention, en France, le mérite [...] " [...]. [...] Je suis rentré dans ma onzième année [...], c'est pas au mérite [...]. **Je dirai des choses qui ne sont pas bien, je ne sais pas si ça reste entre n ...** » ; Interviewer : « **Ça reste entre vous et moi, [...] c'est confidentiel ...** » ; Interviewée : « [...] *Je suis rentré maçon ; quand il n'y a pas de chef de chantier, je gère ; mais pour avoir ce grade non : [...] j'ai un conducteur de travaux [diminution de la voix], [qui] déteste les arabes et les noirs [...]* » (Maçon, 50 ans, entreprise B) ;*

Interviewée : « *J'ai [...] un poto [...] de cité, je l'ai fait rentrer à Bobigny [...]* [Silence gêné] [...], *mais il a un fort caractère [...] : ça l'a fait un an, deux ans ; après il a craqué [...]* » ; Interviewer : « C'est-à-dire il a craqué ? » ; Interviewée : « *Il a craqué parce que ... **Tu as coupé ça hein ?*** [rires] » ; Interviewer : « **Non [...]. Mais ça restera confidentiel** » ; Interviewée : « [...] *parce [qu']il a connu [...] l'argent facile [...]; ça veut dire il vient tafer pour une paie de 1600 euros ; il lui dit : " va te faire en...., [...] les 1600 euros il se les faits en une journée " [...]* » (Chef d'équipe, 33 ans, entreprise B) ;

le troisième est d'ordre pratique. En effet, ayant rencontré de nombreuses difficultés à mener un entretien avec les personnes concernées par notre étude, nous avons présumé inutile d'essayer de mener un entretien opposant ces dernières.

2) l'entretien individuel est une situation de face à face entre un chercheur et un sujet. Il permet au chercheur de recueillir des données visant à mieux comprendre un phénomène (Evrard *et al.*, 2009). Il regroupe l'entretien non-directif, l'entretien semi-directif et l'entretien

directif :

a) l'entretien directif accorde peu de marge de manœuvre au chercheur. Il renvoie en effet plus à un questionnaire qu'à un entretien à proprement dit.

b) l'entretien non-directif renvoie à une conversation ouverte, sur un thème général, que le chercheur a défini antérieurement. Lors d'un entretien non-directif, le chercheur n'intervient que ponctuellement, afin d'obtenir des précisions sur des faits déjà évoqués par la personne interrogée (Baumard et al., 2014).

c) l'entretien semi-directif se réfère à un entretien grâce auquel le chercheur amène le répondant, en l'influençant très peu (Romelaer, 2005, p. 102) (Bardin, 2003), à « *communiquer* [grâce à des questions ouvertes] *des informations nombreuses, détaillées et de qualité sur les sujets liés à la recherche [...]* ». En outre, l'entretien semi-directif permet au chercheur de mettre en exergue les dimensions d'un phénomène qu'il cherche, et auxquelles il n'a pas pensé directement. L'entretien semi-directif est un instrument de recherche adapté pour étudier des systèmes de représentation et des pratiques sociales (Blanchet et Gotman, 1995).

À la différence de l'entretien non-directif, l'entretien semi-directif est conduit par le chercheur, grâce à un guide d'entretien comportant un certain nombre de thématiques (Baumard et al., 2014). En menant un entretien semi-directif, l'enquêteur jouit d'une certaine forme de liberté (Grawitz, 2001) qui lui permet de ne pas respecter de façon linéaire l'ordre des questions (Gavard-Perret et al., 2008), de choisir leur intitulé et d'en rajouter (Grawitz, 2001), sans pour autant sortir du cadre de sa recherche, et tout en amenant la personne interviewée à ne pas s'éloigner dans ses réponses de celui-ci. La validité des données, issues d'entretiens semi-directifs, émane de la spontanéité des réponses et du nombre d'entretiens (Wacheux, 1996). Ghiglione et Matalon (1978) proposent un tableau synthétique tout à fait intéressant, pour choisir la forme d'entretien adaptée au type de recherche mené (Tableau N°24) :

**Tableau N°24 : Adéquation entre la forme de la recherche et le type d'entretien.**

<b>Entretien</b>	<b>Non directif</b>	<b>Semi-directif</b>	<b>Directif</b>
<b>Recherche</b>			
<b>Contrôle</b>			•
<b>Vérification</b>		•	•
<b>Approfondissement</b>	•	•	
<b>Exploration</b>	•		

(Ghiglione et Matalon, 1978, in Colle, 2006, p. 214).

Notre recherche consistant à mieux comprendre un phénomène, et l'entretien de type directif étant plutôt adapté pour mener une recherche de type quantitatif et tester des lois d'ordre général, nous n'avons ainsi pas eu recours à ce type d'entretien pour mener à bien notre enquête.

Si l'entretien non directif ainsi que l'entretien semi-directif ont tous deux pour fonction d'approfondir un phénomène, il reste que le déroulement de ces deux types d'entretien n'est pas tout à fait le même. Pour notre part, nous avons adopté l'entretien semi-directif pour mener notre étude, car nous avons considéré qu'en ne souhaitant pas mener une conversation d'ordre général sur l'inclusion en contexte organisationnel des personnes issues des territoires dits en difficulté, mais en posant des questions ouvertes que nous avons définies grâce à la littérature existante (Gavard-Perret et al., 2008 ; McCracken, 1988), et d'autres questions que nous avons mises en lumière grâce à nos données empiriques, nous recueillerons des informations sur des éléments précis (Mc Craken, 1988), nous permettant de répondre à notre problématique de recherche. En jouissant de cette forme de liberté (Grawitz, 2001), nous avons en effet cherché à approfondir la littérature portant sur l'inclusion en contexte organisationnel de personnes issues des territoires dits défavorisés, et à dégager des éléments nouveaux (Blanchet et Gotman, 1995) portant sur cette problématique.

En outre, comme des salariés présentaient des difficultés à comprendre certaines questions posées, et que des personnes disposant d'un faible capital scolaire avaient des failles en français, nous avons considéré que cette forme d'entretien était plus judicieuse :

« *Qu'est-ce que vous voulez dire par là ... [par responsabilité sociale] ?* » (Assistante de direction, 28 ans, entreprise A).

« *La responsabilité sociale ..., waouuu , qu'est-ce-que vous entendez par là ?* » (Conducteur de travaux, 58 ans, entreprise B).

Trois principales raisons nous ont donc amené à mener un entretien individuel au détriment d'un entretien de groupe : 1) la nature de l'objet étudié, celui-ci portant sur les attentes d'acteurs précis ; 2) la crainte de recueillir des informations erronées, un salarié, appréhendant la présence d'autrui, pourrait travestir la réalité en énonçant des propos mensongers ; 3) l'opérationnalisation de cette méthode, celle-ci nous étant parue difficile à envisager compte tenu des difficultés auxquelles nous avons été confrontés pour mener un entretien individuel. Pour mener à bien ces entretiens semi-directifs, nous avons recouru à l'utilisation d'un guide d'entretien.

#### **1.3.2.2.2. Réalisation du guide d'entretien.**

Le guide d'entretien est l'instrument par lequel le chercheur mène un entretien semi-directif. Cet instrument regroupe un ensemble de thèmes définis par le chercheur. Grâce au guide d'entretien, ce dernier cherche en effet les informations qui l'intéresse (Romelaer, 2005). Conformément aux recommandations faites par Romelaer (2005), nous avons réalisé nos principaux guides d'entretien (pour les gestionnaires et les personnes issues des territoires dits en difficulté) en respectant les étapes suivantes :

1) dans un premier temps, nous avons, au regard de notre problématique de recherche et de la littérature existante, bâti un guide d'entretien. Ce faisant, nous avons cherché à mieux comprendre les facteurs favorisant et freinant le recrutement et l'intégration professionnelle des personnes issues de territoires dits défavorisés ;

2) nous avons ensuite soumis ces guides d'entretien à notre directeur de thèse, qui nous a recommandé de faire preuve de moins de directivité sur certaines de nos questions. En effet, Quivy et Van Campenhoudt (1995) suggèrent aux chercheurs, menant un entretien semi-directif, de poser les questions les plus ouvertes. Ainsi, au lieu de poser la question « Comment se déroule l'intégration des personnes issues des territoires dits en difficulté dans votre entreprise ? », notre directeur de thèse nous suggéra plutôt de poser la question suivante : « Que faites-vous lorsque des personnes issues des territoires dits en difficulté font leur arrivée en entreprise ? », ou encore, de poser la question « Comment voyez-vous vos supérieurs hiérarchiques ? » au lieu de poser celle-ci : « Comment se déroulent vos relations avec vos supérieurs hiérarchiques ? ». Prenant en considération ces différents conseils, nous avons rédigé un guide d'entretien propre à chacun de ces différents acteurs : 1) le dirigeant d'entreprise ; 2) le manager intermédiaire et celui de

proximité ; 3) la personne issue de ces zones urbaines dites défavorisées. Afin d'obtenir plus de précisions sur la problématique étudiée, nous avons par ailleurs interrogé des salariés n'étant pas issus de ces territoires, ainsi que des acteurs associatifs partenaires de l'entreprise B.

3) nous avons testé les guides d'entretien, destinés à interroger les gestionnaires ainsi que des personnes issues des territoires dits en difficulté, auprès de ces différents acteurs. À l'écoute de nos premiers entretiens, nous avons constaté que des salariés avaient des difficultés à comprendre certaines questions. Lors de la réalisation de nos guides d'entretien, nous l'avons donc prévu, en posant, à la suite d'une question que nous jugeons complexe, une question formulée plus simplement :

Interviewer : « Comment se manifeste la responsabilité sociale de l'entreprise à l'égard des personnes issues des territoires dits en difficulté ? » ; Interviewée : « *Qu'est-ce que vous voulez dire par là ?* » ; Interviewer : « [Répétition de la question] » ; Interviewée : « *Comment ça [...] ?* » (Assistante de direction, 28 ans, entreprise A) ;

Interviewer : « Quelles sont les actions sociales menées par l'entreprise à l'égard des personnes issues des territoires dits en difficulté ? » ; Interviewée : « [...] *Quand on veut recruter des gens sur le territoire, on va demander au Pôle Emploi de poster une annonce ; [...] imaginons que, par la suite, c'est via la mission locale, [...] ils vont convier ces jeunes, et [...] l'employeur [...] va expliquer [...] ses attentes, [...] [et] les emplois à pourvoir [...]* » (Assistante de direction, 28 ans, entreprise A).

Interviewer : « Comment se manifeste la responsabilité sociale de l'entreprise à l'égard des personnes issues des territoires dits en difficulté ? » ; Interviewée : « [...] *votre question [...] est un peu complexe ; il faudrait essayer de me la poser plus facilement pour que je puisse répondre [...]* » (Chargé d'études dans les Télécoms, 31 ans, entreprise A) ;

Interviewer : « Quelles sont les actions sociales menées par l'entreprise à l'égard des personnes issues des territoires dits en difficulté ? » ; Interviewée : « *Cette société a un centre de formation à eux [qui] privilégient les jeunes, issus de banlieue, sans diplôme ou avec diplômes ; ils proposent de les former dans la fibre optique [...]; après la formation, ils les prennent [...].* » (Chargé d'études dans les Télécoms, 31 ans, entreprise A).

Interviewer : « Comment se manifeste la responsabilité sociale de l'entreprise à l'égard des personnes issues des territoires dits en difficulté ? » ; Interviewée : « *La responsabilité sociale ... [...], qu'est-ce que vous entendez par là ?* » (Conducteur de travaux, 58 ans, entreprise B) ;

Interviewer : « Quelles sont les actions sociales menées par l'entreprise à l'égard des personnes issues des territoires dits en difficulté ? » ; Interviewée : « [...] *Sur le territoire, on embauche beaucoup de petits jeunes [...] dans le cadre [...] d'insertion [...] que notre direction gère ; on les embauche [...]; [...] Ils restent ; Ils s'en vont : il y a un turn-over conséquent [...]. Puis on est implanté sur le territoire* » (Conducteur de travaux, 58 ans, entreprise B).

Interviewer : « Comment se manifeste la responsabilité sociale de l'entreprise à l'égard des personnes issues des territoires dits en difficulté ? » ; Interviewée : « [méditation], *Je ne sais pas qu'est-ce qu'on entend par responsabilité sociale de l'entreprise ...* » (Conducteur de travaux, 59 ans, entreprise B) ;

Interviewer : « Quelles sont les actions sociales menées par l'entreprise à l'égard des personnes issues des territoires dits en difficulté ? » ; Interviewée : « [...] *Dans le cadre des marchés, j'ai [...] des heures*

d'insertion [...] ; Interviewer : « C'est-à-dire ? » ; Interviewée : « [...] [Il] y a des clauses [...] dans les marchés [...] : on se rapproche de certains organismes qui nous envoient des gens qui sont hors-emploi depuis très longtemps ; pendant la durée des chantiers [...], on les emploie sur les chantiers pour essayer de les remettre dans le milieu du travail » (Conducteur de travaux, 59 ans, entreprise B).

4) Comme ces différents verbatims nous le montrent, le concept de « responsabilité sociale de l'entreprise » n'a pas été bien compris par certains répondants. Comme Labulle (2013) l'a en effet souligné, de nombreux « *acteurs [organisationnels ne sont] pas en mesure de donner une définition précise de [la RSE]* » (p. 321). Or, en demandant à ces répondants ce qu'ils pensent des actions sociales menées par leur entreprise en faveur des personnes issues de territoires dits en difficulté, nous n'avons pas observé, au regard des propos recueillis auprès d'un grand nombre d'entre elles, l'once d'une hésitation dans leur réponse. C'est pourquoi lorsque des personnes nous ont accordé un entretien ayant une durée de temps limitée, nous débutions d'emblée celui-ci en les interrogeant sur les actions sociales menées par leur entreprise en faveur de la population étudiée.

Après avoir mené un certain nombre d'entretiens, nous avons cessé de questionner, à l'exception du dirigeant à la tête de l'entreprise étudiée, les salariés au sujet des partenariats menés par leur entreprise avec des institutions locales œuvrant à l'inclusion des personnes issues de ces territoires. En effet, en analysant et en réécoutant nos premiers entretiens, nous avons d'une part observé que de nombreux salariés ne savaient pas répondre à cette question, et d'autre part, que cette information nous était donnée par la question portant sur les actions sociales menées par l'entreprise à l'endroit des personnes issues de ces territoires. Nous avons également cessé, à un moment donné, d'interroger les salariés sur les emplois majoritairement occupés par des personnes issues de ces mêmes territoires, considérant en effet que cette information nous avait déjà été communiquée à de nombreuses reprises par les salariés. En cessant de poser ces différentes questions, nous avons par ailleurs économisé du temps pour approfondir d'autres aspects abordés dans l'entretien.

Nos allers-retours entre le terrain et la théorie nous ont amené à compléter notre guide d'entretien. En effet, Blanchet et Gotman (1995, p. 62) considèrent que « *la réalisation d'un guide d'entretien suppose une démarche itérative entre la conceptualisation des questions et leur mise à l'épreuve dans l'entretien* » (cités par Déjean, 2004, p. 130). En réécoutant nos vingt-quatre premiers entretiens, nous avons ainsi observé que des managers, issus de ces territoires, se sont investis pour des raisons d'ordre personnel dans l'intégration de ces jeunes issus de ces mêmes

territoires. Ce dernier constat nous renvoie alors à Labulle (2013), qui a observé que « *de nombreux managers, eux-mêmes, issus de ces territoires [dits en difficulté], [...] accompagnent [des jeunes issus de ces mêmes territoires] dans leur intégration et leur compréhension de l'entreprise* » (p. 294) :

« [...] *J'aime bien travailler avec les jeunes-là, même s'il ne connaît pas le travail [...]; j'essaie toujours de [leur] donner un coup de main [...], [...] des conseils aussi comme : - " au lieu de casser les voitures, voler [...], travailles ; même [si] tu gagnes moins, tu es honnête avec le bon Dieu ". [...]. Nous, il y a que les arabes et les noirs ici ; j'aimerais bien qu'ils travaillent [pour que les gens ne] disent [pas] toujours ces arabes, ces noirs [ne sont] pas des travailleurs [...]. »* (Chef de chantier, 38 ans, entreprise B).

« [...] *J'ai vécu une enfance très difficile, j'ai eu des problèmes et [je] m'en suis sorti avec le travail ; c'est pour ça que le contact passait très bien avec ces jeunes [...]. C'est ce que je disais aux jeunes : " [...] Il faut toujours se dire que tu as des chemins qui vont être difficiles [...], mais si tu continues dans la bonne conduite [...], tu vas arriver à un but ; [...] [de] ce but-là, tu pourras passer à un autre but ; mais tant que tu n'arrives pas à ce but-là, tu n'y arriveras jamais [...]" »* (Chef de chantier, 51 ans, entreprise B).

De son côté, le dirigeant de l'entreprise A nous a confié qu'en raison de leur vécu personnel, les personnes issues des territoires dits en difficulté sont généralement plus coopératives entre elles : « [...] *C'est un sixième sens d'entre-aide que l'on peut avoir que dans les territoires [difficiles] ; parce qu'ils n'ont pas connu ça ailleurs [...]* » (Dirigeant d'entreprise, 50 ans, entreprise A).

Suite à ces différents constats d'ordre empirique, nous avons complété le guide d'entretien destiné aux salariés, en posant à la suite des questions : « Comme voyez-vous vos supérieurs hiérarchiques ? » et « Quelles relations entretenez-vous avec vos collègues de travail ? », les questions respectives suivantes : « Comme voyez-vous vos supérieurs hiérarchiques à l'égard des personnes issues des territoires dits en difficulté ? » et « Quelles relations entretenez-vous avec vos collègues de travail issus des territoires dits en difficulté ? ». En réécoutant la première cohorte d'entretiens menés auprès des gestionnaires, nous avons pris conscience que la question « quelle population nuit à l'ambiance de travail au sein de l'entreprise ? », ou encore la question « quels problèmes posent les personnes issues des territoires dits en difficulté au sein de l'entreprise ? », ne nous permettaient pas d'obtenir des réponses relatives au regard porté par des managers sur l'intégration de cette population au sein du collectif de travail. C'est pourquoi, nous avons intégré, dans le guide d'entretien destiné aux gestionnaires la question suivante : « Quelles relations entretiennent les salariés avec leurs collègues de travail issus des territoires dits en difficulté ? », à la suite de celle-ci : « Quelles relations entretiennent les collègues de

travail ? ». Prenant en considération ces différentes modifications, nous avons rédigé une deuxième version du guide d'entretien, un étant destiné aux gestionnaires, et l'autre étant destiné aux personnes issues des territoires dits en difficulté. Ces différents guides d'entretien présentent alors trois phases : nous commençons chacun de nos entretiens en nous présentant (notre statut d'étudiant et notre indépendance de l'entreprise), en précisant la confidentialité de l'entretien, en évoquant notre objet d'étude, et en questionnant la personne interrogée sur ses caractéristiques sociales, à savoir son âge, son sexe, son lieu d'habitation lors du recrutement et avant d'avoir été recruté, son niveau d'éducation scolaire, son ou ses expérience/s professionnelle/s, son poste et son rôle dans l'entreprise. En commençant l'entretien par ces propos liminaires, nous avons cherché à mettre la personne interrogée suffisamment en confiance, pour qu'elle nous confie les informations les plus sincères (Wacheux, 1996). Si une personne interviewée est sensible aux informations relatives à la connaissance de l'objet de recherche, il reste que pour certains sujets jugés sensibles, il est préférable de ne pas communiquer celles-ci (Romelaer, 2005). Si notre objet de recherche est sujet au recueil d'informations sensibles, il reste que nous avons été amenés à évoquer un tant soit peu celui-ci. En effet, durant la phase propre à la recherche du terrain d'étude, des salariés se montraient insistants pour connaître l'objet de notre recherche. C'est pourquoi, nous ne divulguons pas, avant le déroulement de notre entretien, l'intitulé précis de notre étude. En effet, avant de nous entretenir avec les personnes acceptant d'y répondre, nous présentions notre sujet de thèse sous les intitulés suivants : « la relation entre l'entreprise et la communauté locale » ; « les personnes issues des territoires dits en difficulté », etc. ; nous priions ensuite la personne interrogée de bien vouloir répondre aux questions portant sur notre objet de recherche. Conformément à la recommandation faite par Romelaer (2005), nous commençons chaque entretien par une question d'entame. Devant être formulée de manière simple et dans le langage du répondant, cette dernière a en effet pour utilité d'amener ce dernier à prononcer un discours utile à la recherche. Pour notre part, nous avons posé la question suivante : « Comment se manifeste la responsabilité sociale de l'entreprise à l'égard des personnes issues des territoires dits en difficulté ? ». Comme nous l'avons indiqué plus haut, nous avons le cas échéant posé cette question : « Quelles sont les actions sociales menées par l'entreprise à l'égard des personnes issues des territoires dits en difficulté ? ». Nous avons ensuite posé aux sujets interrogés d'autres questions plus précises : en interrogeant chaque dirigeant à la tête des entreprises étudiées, nous avons cherché à obtenir des informations portant sur : 1) les actions sociales menées par leur

entreprise à l'égard des personnes issues des territoires dits en difficulté ; 2) les partenariats menés par des entreprises œuvrant dans l'inclusion des personnes issues de ces territoires dits en difficulté, et ceux éventuellement conduits par leur entreprise respective au profit de ces dernières ; 3) le site d'implantation de leur entreprise. Ce faisant, nous avons cherché à mieux comprendre les raisons amenant les entreprises étudiées à favoriser l'inclusion de personnes issues des territoires dits défavorisés, les caractéristiques socio-économiques de ces territoires, et les motifs justifiant l'implantation de ces entreprises (création d'emplois ?) ; nous avons par ailleurs sollicité des managers (intermédiaire et de proximité), ainsi que des personnes issues de territoires dits en difficulté, sur le premier et le troisième aspect évoqués plus haut, afin d'obtenir plus de précisions au sujet de ceux-ci. Comme nous l'avons déjà dit plus haut, nous avons cessé, à un moment donné de notre recherche, d'interroger ces populations de salariés à propos des partenariats menés par leur entreprise, constatant les difficultés que ces personnes avaient pour répondre à cette question, et considérant que les questions posées avant celle-ci permettaient d'y répondre.

Nous avons poursuivi la rédaction de ce guide d'entretien, en posant à chaque dirigeant des entreprises étudiées et aux managers (intermédiaire et de proximité) de celles-ci, un certain nombre de questions plus précises portant sur : 1) la politique de recrutement menée par l'entreprise (à savoir le lieu d'habitation des personnes de l'entreprise, ainsi que les raisons justifiant le recrutement des personnes issues des territoires dits en difficulté) ; 2) les pratiques managériales adoptées par l'entreprise pour favoriser l'intégration de cette population, et surmonter les difficultés auxquelles celle-ci est éventuellement confrontée/les relations entre collègues de travail, ainsi que celles entretenues par des personnes issues de ces territoires dits en difficulté avec leur groupe de travail /le sens donné par des personnes issues de ces territoires dits en difficulté à leur travail /le rapport perçu par des personnes issues de ces territoires dits en difficulté entre leur contribution et leur rétribution) ; 3) l'évolution de carrière de ces personnes issues de ces territoires ; 4) l'avenir perçue par ces personnes issues de ces territoires dits en difficulté au sein de leur entreprise. De l'autre côté, nous avons interrogé des personnes issues de ces territoires sur : 1) les canaux de recherche mobilisés pour connaître l'entreprise, et les raisons pour lesquelles elles ont décidé de l'intégrer ; 2) les dispositifs managériaux mis en place par leur entreprise pour favoriser leur intégration au sein de celle-ci (matériel/contenu de l'apprentissage) ; 3) la posture adoptée par leur supérieur hiérarchique à leur égard et à l'endroit des personnes issues de ces territoires dits en difficulté ; 4) leurs relations avec leurs collègues

de travail et celles qu'elles entretiennent avec des personnes issues de ces territoires dits en difficulté ; 5) le sens attribué à leur travail ; 6) le rapport entre leur contribution et leur rétribution ; 6) leur évolution de carrière ; 7) leur avenir au sein de l'entreprise. En sollicitant sur ces points ces différents acteurs, nous avons non seulement cherché à comprendre autant les attentes des managers à l'endroit de ces salariés issus des territoires dits en difficulté, tant en matière de recrutement que d'intégration, que les attentes qu'expriment ceux-ci auprès de celles-là pour s'intégrer dans l'entreprise.

Pour affiner notre compréhension des leviers et des freins propres au recrutement et à l'intégration des personnes issues de ces territoires, nous avons par ailleurs sollicité des personnes n'étant pas issues de ces territoires, sur les différents aspects suivants : 1) les actions sociales menées par leur entreprise en faveur des personnes issues de ces territoires dits en difficulté, 2) le processus de socialisation de ces personnes issues de ces territoires, 3) la posture adoptée par le/les supérieurs hiérarchiques à l'égard des personnes issues de ces territoires, 4) les relations entretenues avec des personnes issues de ces territoires, 5) le sens attribué à leur travail par des personnes issues de ces territoires, 6) le rapport perçu par des personnes issues de ces territoires entre leur contribution au travail et leur rétribution au travail, et 7) l'évolution de carrière et l'avenir des personnes issues de ces territoires au sein de l'entreprise. Nous avons également questionné deux salariés, travaillant chacun au sein d'une association distincte, qui est en partenariat avec l'entreprise B, sur : 1) les missions de l'association ; 2) les caractéristiques sociales et le lieu d'habitation des personnes sollicitant le soutien de l'association ; 3) le processus de socialisation des personnes issues de ces territoires dits en difficulté au sein de l'association, et les difficultés rencontrées par cette population sur le marché du travail et en entreprise ; 4) les actions sociales menées par l'entreprise B et d'autres entreprises en faveur des personnes issues de ces territoires, et le devenir de ces dernières en leur sein. À la fin de l'entretien, nous remercions la personne interrogée pour le temps qu'elle avait bien voulu consacrer à notre enquête, et lui demandions si elle avait d'autres éléments à évoquer sur la problématique des personnes issues des territoires dits en difficulté, aussi bien au sein qu'en dehors de l'entreprise.

Comme nous venons de le voir, la réalisation du guide d'entretien s'est faite, conformément à une démarche empirique de type abductive, via de multiples allers et retours entre la littérature théorique et l'analyse de nos données empiriques. Suite à une analyse de la littérature théorique et aux conseils de notre directeur de recherche, nous avons réalisé une

première version de nos guides d'entretien. Puis, après avoir écouté et analysé une première cohorte d'entretiens, nous avons apporté à ces guides d'entretien quelques modifications ; nous avons enfin conduit nos entretiens en quatre étapes : 1) une première étape portant sur la présentation du chercheur et de la personne interviewée ; 2) une seconde phase dédiée à une question d'introduction ; 3) une troisième étape consacrée à des questions plus précises portant sur notre objet de recherche ; 4) une dernière phase visant à remercier la personne interrogée pour le temps qu'elle nous a consacré. Nos guides d'entretien ayant été présentés, nous allons maintenant présenter notre échantillon.

### 1.3.2.2.3. L'échantillon de notre étude.

Nous avons mené 55 entretiens semi-directifs d'une durée moyenne de 48 minutes. Comme ces différents tableaux nous le montrent, la durée d'un entretien à un autre peut considérablement varier (de 12 minutes à 167 minutes). Faute de temps, certaines personnes n'ont en effet pu nous accorder qu'un laps de temps très court. Si, au cours de certains entretiens, des thèmes, figurant dans notre guide d'entretien, n'ont donc pas pu être évoqués, il reste que ces entrevues nous ont permis de recueillir des données empiriques nous permettant d'étayer, voire de compléter, celles dont nous disposions déjà.

**Tableau N°25 : Dirigeants d'entreprise, Cadres dirigeants et managers interviewés.**

<b>ENTREPRISE A :</b>		
<b>Statut</b>	<b>Caractéristiques sociales</b>	<b>Durée de l'entretien / (Mode de rendez-vous)</b>
1 Dirigeant d'entreprise.	<b>Âge</b> : 50 ans ; <b>Adresse d'habitation avant/lors de la création d'entreprise</b> : QPV Saint-Denis ; <b>Pays d'origine</b> : ALGÉRIE ; <b>Diplômes</b> : CAP Comptabilité - BEP employé de bureau - BEP Agent des services administratifs et informatiques.	103 mins. (Lieu de travail).
2 Assistante de direction.	<b>Âge</b> : 28 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : Limite QPV Saint-Ouen ; <b>Pays d'origine</b> : ITALIE ; <b>Diplôme</b> : BAC Science technique et du Social.	100 mins. (Lieu de travail).

3 Chef d'équipe.	<b>Âge</b> : 37 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : QPV Saint-Denis ; <b>Pays d'origine</b> : ALGÉRIE ; <b>Diplôme</b> : BAC professionnel maintenance industrielle.	12 mins. (Lieu de travail).
<b>DURÉE MOYENNE DES ENTRETIENS ENTREPRISE A :</b>		72 mins.
<b>ENTREPRISE B :</b>		
4 Dirigeant d'entreprise.	<b>Âge</b> : 60 ans ; <b>Adresse d'habitation avant/lors de la création d'entreprise</b> : QPV Saint-Denis ; <b>Pays d'origine</b> : FRANCE ; <b>Diplôme</b> : École d'architecture de Paris.	60 mins. (Lieu de travail).
5 Directeur de travaux.	<b>Âge</b> : 28 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : Limite QPV Saint-Ouen ; <b>Pays d'origine</b> : MAROC ; <b>Diplôme</b> : École Spéciale des Travaux publics.	25 mins. (Lieu de travail).
6 Conducteur de travaux.	<b>Âge</b> : 59 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : Pontault-Combault ; <b>Pays d'origine</b> : FRANCE ; <b>Diplôme</b> : Brevet d'étude des collèges.	22 mins. (Lieu de travail).
7 Conducteur de travaux.	<b>Âge</b> : 58 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : Algérie française/Paris 16ème arrondissement ; <b>Pays d'origine</b> : FRANCE ; <b>Diplôme</b> : DUT Génie Civil.	41 mins. (Lieu de travail).
8 Conducteur de travaux.	<b>Âge</b> : 48 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : Bénin/Meaux ; <b>Pays d'origine</b> : BÉNIN ; <b>Diplôme</b> : Maîtrise en Génie Civil - Option géomètre (au BÉNIN).	23 mins. (Lieu de travail)
9 Conductrice de travaux.	<b>Âge</b> : 40 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : Cité Colombes/Colombes ; <b>Pays d'origine</b> : MAROC ; <b>Diplôme</b> : BAC + 2.	17 mins. (Téléphone).
10 Conducteur de travaux.	<b>Âge</b> : 29 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : QPV Saint-Denis ; <b>Pays d'origine</b> : FRANCE ; <b>Diplôme</b> : BTS Générale en Travaux publics.	75 mins. (Lieu de travail).
11	<b>Âge</b> : 53 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : Puteaux ; <b>Pays</b>	17 mins. (Lieu de

Chef de chantier.	<b>d'origine</b> : PORTUGAL ; <b>Diplôme</b> : CAP Agriculteur.	travail).
12 Chef de chantier.	<b>Âge</b> : 51 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : Saint Lutertre ; <b>Pays d'origine</b> : FRANCE ; <b>Diplôme</b> : Sans qualification.	56 mins. (Lieu de travail).
13 Chef de chantier.	<b>Âge</b> : 47 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : Portugal/Limite QPV Pierrefitte ; <b>Pays d'origine</b> : PORTUGAL ; <b>Diplôme</b> : Sans qualification.	17 mins. (Lieu de travail).
14 Chef d'équipe.	<b>Âge</b> : 46 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : QPV Plaine Saint-Denis ; <b>Pays d'origine</b> : FRANCE ; <b>Diplôme</b> : Sans qualification.	33 mins. (Lieu de travail).
15 Chef d'équipe.	<b>Âge</b> : 38 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : Algérie/Limite QPV Stains ; <b>Pays d'origine</b> : ALGÉRIE ; <b>Diplôme</b> : Sans qualification.	34 mins. (Lieu de travail).
16 Chef d'équipe.	<b>Âge</b> : 38 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : QPV Saint-Denis ; <b>Pays d'origine</b> : PORTUGAL ; <b>Diplôme</b> : Sans qualification.	44 mins. (Lieu de travail).
17 Maître-ouvrier.	<b>Âge</b> : 33 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : Cité Joliot-Curie ; <b>Pays d'origine</b> : PORTUGAL ; <b>Diplôme</b> : Bac professionnelle Menuiserie.	21 mins. (Lieu de travail).
<b>DURÉE MOYENNE DES ENTRETIENS ENTREPRISE B :</b>		35 mins.
<b>ENTREPRISE C :</b>		
18 Dirigeant d'entreprise.	<b>Âge</b> : 37 ans ; <b>Adresse d'habitation avant/lors de la création d'entreprise</b> : Pays-Basques/Paris ; <b>Pays d'origine</b> : FRANCE ; <b>Diplômes</b> : DESS de Droit de la vie politique ; Master 2 recherche de droit comparé – option droit africain ; Master 2 de relations internationales.	143 mins. (Lieu de travail).
<b>DURÉE MOYENNE DES ENTRETIENS ENTREPRISE C :</b>		143 mins.
<b>DURÉE MOYENNE TOTALE DES ENTRETIENS ENTREPRISES (A,B et C) :</b>		47 mins.

Si, au sein de l'entreprise A, tous les cadres interrogés, ainsi que ceux que nous avons rencontrés, étaient issus des territoires, au sein de l'entreprise B, les gestionnaires présentaient des caractéristiques sociales plus hétérogènes. Parmi ces personnes, deux cadres et cinq managers, interrogés en tant que responsables de salariés, étaient issus de ces territoires lors du recrutement. Deux managers nous ont confié avoir vécu dans ces territoires avant d'intégrer l'entreprise B. Avant d'immigrer en France, des managers, travaillant au sein de cette même entreprise, ont vécu quelques années à l'étranger (Tableau N°25).

Dans ces mêmes entreprises, de nombreux salariés, disposant d'un faible niveau de qualification lors de leur arrivée au sein de celles-ci, ont débuté leur carrière en tant qu'employé ou ouvrier, puis, ont réussi à évoluer en tant que manager (intermédiaire ou de proximité). Ce dernier constat rejoint ainsi les propos suivants, que la directrice de l'association Passerelle Seine-Saint-Denis nous a confié : « [...] *C'est l'apanage un peu des PME locales : [...] intégrer des gens, sans aucune qualif sur leur seule motivation, et de les faire progresser dans l'entreprise* ».

**Tableau N°26 :** Caractéristiques sociales des personnes interviewées issues des territoires dits en difficulté.

<b>Entreprise A :</b>				
<b>Hommes :</b>				
Profession /Canal de recrutement / Mode d'entretien.	Caractéristiques sociales	Expériences sur le marché du travail	Pays d'origine	Durée de l'entretien
1 Technicien dans le gaz. (via la Mission locale et le dispositif « Garantie-jeune »). (Lieu de travail).	<b>Âge :</b> 21 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement :</b> QPV Bobigny ; <b>Ancienneté dans l'entreprise :</b> 1 an ; <b>Diplôme :</b> CAP en Plomberie.	« [...] <i>Quand on bosse avec eux, on a pas signé un CDD ; c'est un CDI [...]</i> ».	ALGÉRIE	22 mins
2 Technicien dans le gaz. (via la Mission locale et le dispositif	<b>Âge :</b> 23 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement :</b> QPV Aubervilliers ; <b>Ancienneté dans</b>	« [...] <i>Le fait que ça soit un CDI, [...] ça permet de responsabiliser plus les personnes [...] ; entre des intérim, ça ne responsabilise pas énormément</i> ».	CONGO	60 mins

« Garantie-jeune »). (Lieu de travail).	<b>l'entreprise</b> : 1 an ; <b>Diplôme</b> : BAC professionnel Installateur système énergétique et électronique.			
3 Technicien dans le gaz. (via la Mission locale et le dispositif « Garantie-jeune »). (Lieu de travail).	<b>Âge</b> : 23 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : Drancy ; <b>Ancienneté dans l'entreprise</b> : 1 an et 3 mois ; <b>Diplôme</b> : CAP Électricité.	« [J'occupais des postes] <i>par intérim</i> [...] ».	ESPAGNE	23 mins
4 Technicien dans le gaz. (via la Mission locale et le dispositif « Garantie-jeune »). (Lieu de travail).	<b>Âge</b> : 24 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : Drancy ; <b>Ancienneté dans l'entreprise</b> : 1 an et 3 mois ; <b>Diplôme</b> : CAP Électricité.	« J'étais à Pôle Emploi ... [...] ; ils m'ont jamais trouvé du travail. [...] : Ils [les recruteurs] [...] me disaient que je manquais d'expérience ; quand ce n'était pas l'expérience, le diplôme [...] ».	ESPAGNE	21 mins
5 Technicien dans le gaz. (via la Mission locale et le dispositif « Garantie-jeune »). (Lieu de travail).	<b>Âge</b> : 24 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : QPV Bondy ; <b>Ancienneté dans l'entreprise</b> : 1 an et 3 mois ; <b>Diplôme</b> : CAP Électricité.	« [...] Je faisais du travail où je devais peut-être aller à Meaux. [...] , je devais travailler énormément ; d'avoir trouvé ce travail, c'est une chance ».	CAP VERT	39 mins
6 Technicien dans le gaz. (via la Mission locale et le dispositif « Garantie-jeune »). (Lieu de travail).	<b>Âge</b> : 24 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : Cap Vert/Drancy ; <b>Ancienneté dans l'entreprise</b> : 2 ans ; <b>Diplôme</b> : CAP Électricité.	« [...] Je me suis inscrit dans la mission locale pour trouver un emploi qui me convient [...] ; dans le bâtiment, [...] j'ai l'impression qu'on nous traite comme des esclaves. [...] ».	CAP VERT	37 mins
7	<b>Âge</b> : 25 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du</b>			

Technicien dans les Télécoms. (Bouche-à-oreille). (Téléphone).	<b>recrutement</b> : QPV Aulnay-sous-Bois ; <b>Ancienneté dans l'entreprise</b> : 3 ans ; <b>Diplôme</b> : Bac professionnel électrotechnique.	« C'est très difficile de trouver un travail : je cherchais pendant longtemps [...] étant donné mon peu d'expérience ».	MAROC	50 mins
8 Technicien dans les Télécoms (Bouche-à-oreille). (Téléphone).	<b>Âge</b> : 26 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : QPV Garges-lès-Gonesse ; <b>Ancienneté dans l'entreprise</b> : 5 ans ; <b>Diplôme</b> : Sans qualification.	« J'ai voulu me lancer dans un métier durable ; parce que l'intérim tout ça ... [...] ».	LIBAN	36 mins
9 Technicien dans les Télécoms (Bouche-à-oreille). (Téléphone).	<b>Âge</b> : 28 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : QPV Savornnan Brazza ; <b>Ancienneté dans l'entreprise</b> : 7 ans ; <b>Diplôme</b> : Sans qualification.	« J'étais en intérim [...] ; j'ai cherché partout jusqu'à [ce] que [l'entreprise A] voilâ. »	COMORES	28 mins
10 Technicien dans les Télécoms (Bouche-à-oreille). (Téléphone).	<b>Âge</b> : 28 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : Quartier CUCS Alfortville ; <b>Ancienneté dans l'entreprise</b> : 7 ans ; <b>Diplôme</b> : BAC Professionnelle électronique.	« J'avais un ami de la famille qui travaillait dans la boîte ».	FRANCE	24 mins
11 Chargé d'études dans les Télécoms (Bouche-à-oreille). (Lieu de travail).	<b>Âge</b> : 31 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : QPV Saint-Denis ; <b>Ancienneté dans l'entreprise</b> : 4 ans ; <b>Diplômes</b> : BAC Scientifique et 2ème année de STAPS.	« [...] [Dans] ma jeunesse, j'ai travaillé pour les études [et] fait de l'intérim [...] : [...] malgré qu'on est investi, on a jamais de proposition de CDI, de CDD [...] ».	ALGÉRIE	136 mins

12 Technicien dans les Télécoms. (Pôle-Emploi). (Téléphone).	<b>Âge</b> : 33 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : Garges-lès- Gonesse/QPV Bagnole ; <b>Ancienneté dans l'entreprise</b> : 4 ans ; <b>Diplôme</b> : BAC professionnel dans la Cuisine.	« J'ai bossé quelque temps ; suite à un licenciement économique, j'ai soumis un désir de me reconvertir [...] ; dans un premier temps, voir les possibilités qu'il y avait dans les métiers de l'art de la table ; j'ai vu que ça m'intéressait, mais bon ... ; on m'a parlé aussi du métier de la Télécommunication [...] : les horaires me correspondaient plus. [...] ».	FRANCE – VIETNAM.	66 mins
13 Chef d'équipe (Bouche-à-oreilles). (Lieu de travail).	<b>Âge</b> : 37 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : QPV Saint-Denis ; <b>Ancienneté dans l'entreprise</b> : 4 ans ; <b>Diplôme</b> : BAC professionnel maintenance industrielle.	« Par le biais du Pôle-emploi, j'ai tenté pleins de choses, mais je n'avais pas eu de réponses ».	ALGÉRIE	12 mins
<b>Femmes :</b>				
14 Assistante de gestion. (Pôle Emploi). (Lieu de travail).	<b>Âge</b> : 26 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : QPV Villetaneuse ; <b>Ancienneté dans l'entreprise</b> : 4 ans ; <b>Diplôme</b> : Sans qualification.	« [...] [Dans l'entreprise actuelle], c'est un poste fixe ; après où j'étais, c'étaient pas des postes fixes, malgré que ça soit des CDI : c'était vraiment pour un complément de revenus ».	FRANCE	167 mins
15 Assistante de projet. (Candidature sur internet). (Lieu de travail).	<b>Âge</b> : 26 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : Troyes ; <b>Ancienneté dans l'entreprise</b> : 2 ans ; <b>Diplôme</b> : BEP secrétariat.	« [...] Je n'avais aucune expérience : pendant un an, j'étais au chômage, parce que personne ne voulait me donner ma première expérience. [...] : [...] les personnes sont racistes [...] : j'ai déjà fait l'expérience de donner ma photo, j'ai eu des réponses positives ; j'ai eu l'expérience de donner mon nom et mon prénom, c'était négatif. »	ALGÉRIE – ESPAGNE	109 mins
16	<b>Âge</b> : 28 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du</b>	« [...] [Je] voulais travailler dans le domaine administratif ; j'ai connu le domaine administratif en faisant un		

Assistante de direction (Forum de l'emploi). (Lieu de travail).	<b>recrutement :</b> Limite Quartier CUCS Saint-Ouen ; <b>Ancienneté dans l'entreprise :</b> 5 ans <b>Diplôme :</b> BAC Science Technique de la Santé et du Sociale.	<i>stage à la mairie de Saint-Ouen [...]. Même si vous vous apercevez qu'il y a une place qui se libère, [...] c'était une personne en interne qui a été reclassée quoi. Soit, c'est par expérience, ou par piston, ou des diplômes. C'est pour ça que c'est difficile au niveau du recrutement. »</i>	ITALIE	20 mins
17 Assistante de projet. (Pôle Emploi). (Téléphone).	<b>Âge :</b> 38 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement :</b> Sarcelles/Limite Quartier CUCS Stains ; <b>Ancienneté dans l'entreprise :</b> 5 ans ; <b>Diplôme :</b> BAC Professionnelle Assistant de gestion.	<i>« Les recruteurs demandaient énormément d'expériences [...] ; [...] ne donnaient pas de retours [...] : c'est juste ça qui me posait problème ».</i>	FRANCE	38 mins
<b>DURÉE MOYENNE DES ENTRETIENS ENTREPRISE A :</b>				52 mins
<b>Entreprise B :</b>				
<b>Hommes :</b>				
18 Aide-Conducteur de travaux. (Bouche-à-oreilles). (Lieu de travail).	<b>Âge :</b> 23 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement :</b> Pont de Gennevilliers/ Quartier CUCS Cergy- Pontoise ; <b>Ancienneté dans l'entreprise :</b> 4 ans ; <b>Diplôme :</b> BTS Travaux publics.	<i>« J'ai galéré [pour trouver du travail] [...] : je me suis dit [...] je vais être destiné à travailler dans l'usine ».</i>	ALGÉRIE – MAROC	45 mins
19 Chef d'équipe. (Bouche-à-oreilles). (Lieu de travail).	<b>Âge :</b> 27 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement :</b> Cité les Courtilles ; <b>Ancienneté dans l'entreprise :</b> 10 ans ; <b>Diplôme :</b> Bac professionnelle électronique.	<i>« C'est la seule entreprise que j'ai trouvée suite à ma formation avec une mission locale ».</i>	PORTUGAL	47 mins

<p>20 Maçon. (Bouche-à-oreilles). (Lieu de travail).</p>	<p><b>Âge</b> : 31 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : Drancy ; <b>Ancienneté dans l'entreprise</b> : 5 ans ; <b>Diplôme</b> : Sans qualification.</p>	<p>« Je me suis arrêté en troisième ; j'ai fait un contrat de qualification chez Compagnie de France pour la menuiserie ; après, j'avais dix-neuf ans, pas d'expérience : pour trouver du boulot, c'était compliqué [...] ».</p>	<p>FRANCE</p>	<p>18 mins</p>
<p>21 Maître-ouvrier (Bouche-à-oreilles). (Lieu de travail).</p>	<p><b>Âge</b> : 33 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : Cité Joliot-Curie ; <b>Ancienneté dans l'entreprise</b> : 13 ans ; <b>Diplôme</b> : Bac professionnelle Menuiserie.</p>	<p>« Pendant six mois, j'ai travaillé dans une entreprise dans le bâtiment en tant que menuisier ; j'ai fait six mois de chômage : [...] j'avais du mal à trouver [à cause] de l'âge, l'inexpérience [...] ».</p>	<p>PORTUGAL</p>	<p>21 mins</p>
<p>22 Chef d'équipe. (Clause d'heures d'insertion professionnelle). (Lieu de travail).</p>	<p><b>Âge</b> : 33 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : Bagnolet/QPV Noisy-le-Sec ; <b>Ancienneté dans l'entreprise</b> : 8 ans ; <b>Diplôme</b> : CAP Électronique.</p>	<p>« [...] J'étais intérimaire [dans les entreprises dans lesquelles j'ai travaillé] : je mangeais les fins de mission, plus un petit billet du rugby [...] ; après, j'ai pas réussi à en vivre du rugby, c'est pour ça que j'ai arrêté [...] ».</p>	<p>ALGÉRIE</p>	<p>39 mins</p>
<p>23 Chef de chantier (puis Conducteur de travaux). (Bouche-à-oreilles). (Téléphone).</p>	<p><b>Âge</b> : 40 ans/42 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : QPV Blanc-Mesnil ; <b>Ancienneté dans l'entreprise</b> : 2 ans ; <b>Diplôme</b> : Maîtrise en Ressources humaines.</p>	<p>« Les difficultés que j'ai rencontrées, c'est avant d'être dans les travaux publics, une fois que j'ai eu ma maîtrise dans les ressources humaines [...] : j'ai eu une période active de recherche d'emploi de dix-huit mois [...] ; j'ai un ami, qui est français de souche, [...], en moins de trois mois, il avait trouvé du boulot [...]. Il m'a proposé de changer sur mon CV mon prénom [...] ; suite aux conseils de mon ami, j'ai mis Stéphane [nom du salarié] : en une semaine, le téléphone n'arrêtait pas de sonner ; j'ai eu des entretiens, on m'a dit qu'on me rappellerait ; [...] un, [qui m'a rappelé], m'a dit : - " que ça le dérangeait pas de m'embaucher, mais qu'il fallait que je garde comme prénom Stéphane [...] " ; j'ai dit : - " non " [...]. J'ai fait des boulots, c'était du niveau CAP que</p>	<p>ALGÉRIE</p>	<p>90 mins</p>

		<i>je faisais [...] ; j'étais quand même Bac + 4 [...]. [Au bout d'un] un an, j'ai eu [le droit] de faire un CIF [...]; pendant la formation [de dix mois] que j'avais, [j'ai fait ma dernière période de formation] chez [une entreprise concurrente de l'entreprise B]; et derrière, ils m'ont gardé [...], c'était long ... : [...] on m'a d'abord embauché en intérim en tant que maçon ; [...] ensuite, on m'a embauché contremaître de chantier ; et après on m'a passé chef de chantier [...]; [il] y avait des collègues qui étaient moins diplômés que moi, ils ont fait le stage-là, ils ont [directement] été embauchés chef de chantier».</i>		
24 Chef d'équipe. (Candidature directe). (Lieu de travail).	<b>Âge :</b> 46 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement :</b> QPV Plaine Saint-Denis ; <b>Ancienneté dans l'entreprise :</b> 15 ans ; <b>Diplôme :</b> Sans qualification.	<i>« Ce n'est pas parce qu'on sort des quartiers difficiles qu'on n'a pas à avoir sa chance ; moi, j'ai toujours pensé que certains employeurs ne donnaient pas aux jeunes la chance de s'en sortir [...] : dans les années quatre-vingt, on disait toujours [que] les jeunes ne veulent pas si, ne veulent pas ça, ou ils trouvent toujours des excuses : [...] " c'est votre premier emploi : vous n'avez pas d'ancienneté [...] " ».</i>	FRANCE	34 mins
25 Maçon/Chef d'équipe. (Bouche-à-oreille). (Lieu de travail/ Téléphone).	<b>Âge :</b> 50 ans/52 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement :</b> Algérie/QPV Stains ; <b>Ancienneté dans l'entreprise :</b> 9 ans ; <b>Diplôme :</b> Bac + 3 dans les Télécommunications (obtenu en ALGÉRIE).	<i>« J'ai eu aucune expérience ; j'ai essayé [...] dans les Télécoms ; et la réponse, c'est [...] d'avoir la nationalité française pour rentrer dans le domaine des Télécoms [...]. Comme mon diplôme n'est pas reconnu à 100% en France, il faut une formation approfondie que je devrais payer ; que je ne peux pas payer car je viens d'arriver : j'ai laissé tomber. Par connaissance, je suis rentré dans l'entreprise B ».</i>	ALGÉRIE	80 mins

26 Chauffeur poids-lourd. (Bouche-à-oreilles). (Lieu de travail).	<b>Âge :</b> 53 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement :</b> Algérie/QPV La Courneuve ; <b>Ancienneté dans l'entreprise :</b> 9 ans ; <b>Diplôme :</b> Sans qualification.	« J'ai toujours travaillé ; quand j'avais 17-18 ans jusqu'à 19 ans, j'ai travaillé au marché de Saint-Denis [...] ; après, j'ai travaillé chez Pelayo ; de chez Pelayo, je suis venu chez Bourgeois ; de chez Bourgeois, je suis venu directement ici. [...] : je n'avais pas d'avantages comme ici [...] ; vous avez certaines entreprises, vous êtes stressé, on vous demande toujours plus. ».	ALGÉRIE	52 mins
27 Chef d'atelier. (Bouche-à-oreilles). (Lieu de travail).	<b>Âge :</b> 59 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement :</b> Gennevilliers/Limite QPV Epinay-sur-Seine ; <b>Ancienneté dans l'entreprise :</b> 10 ans ; <b>Diplôme :</b> CAP Tourneur-fraiseur.	« J'ai fait des CV [...], [mais] c'était mon âge qui ne passait pas, et ma nationalité [...] ... ».	ALGÉRIE	38 mins
<b>Femmes :</b>				
28 Assistante de comptabilité. (Bouche à oreille). (Lieu de travail).	<b>Âge :</b> 19 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement :</b> Cité Cosmonautes ; <b>Ancienneté dans l'entreprise :</b> 9 mois ; <b>Diplôme :</b> DUT Comptabilité.	« Ma sœur me parlait souvent de son travail ici, comme quoi c'était une entreprise familiale [...] : j'ai cherché un contrat d'alternance et j'ai directement pensé à ici ».	ALGÉRIE-FRANCE	19 mins
29 Assistante des RH et gestionnaire de paie. (Bouche à oreille). (Lieu de travail).	<b>Âge :</b> 25 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/ lors du recrutement :</b> QPV Blanc-Mesnil ; <b>Ancienneté dans l'entreprise :</b> 9 mois ; <b>Diplôme :</b> Licence en commerce international.	« [...] . Dès qu'on sort de l'école, ils demandent des années [...] d'expérience : [...] c'étaient plutôt ça les difficultés ».	SÉNÉGAL	37 mins
30	<b>Âge :</b> 25 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du</b>	« J'ai commencé chez [l'entreprise B] en		

Contrôleuse de gestion. (Bouche à oreille). (Lieu de travail).	<b>recrutement</b> : QPV Blanc-Mesnil ; <b>Ancienneté dans l'entreprise</b> : 4 ans (dont 3 années en alternance) ; <b>Diplôme</b> : Master 2 en Contrôle de gestion.	<i>licence professionnelle par la voie de l'alternance ; et, j'ai continué en Master 1 et Master 2 également dans la même entreprise ; et après, à l'issue du master, j'ai été embauchée en tant que salariée »</i>	MALI	48 mins
<b>DURÉE MOYENNE DES ENTRETIENS ENTREPRISE B :</b>				44 mins
<b>Entreprise C :</b>				
<b>Homme :</b>				
31 Consultant en communication (Pôle-emploi). (Téléphone).	<b>Âge</b> : 31 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : Saint-Ouen l'Aumône/Cité Bobigny. <b>Ancienneté dans l'entreprise</b> : 3 ans ; <b>Diplôme</b> : Master 2 management système d'information	<i>« Sur le marché [...] du travail, j'ai rencontré des difficultés [...] : pour chercher un boulot, j'ai l'impression qu'il faut faire un bombardement de CV intensifs [...] ; [...] que si tu ne connais pas la personne, il y a peu de chances de déboucher à un entretien ».</i>	IRAN	88 mins
<b>Femme :</b>				
32 Assistante-consultant communication (Bouche-à-oreille). (Téléphone).	<b>Âge</b> : 25 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement</b> : Limite QPV Ecquevilly ; <b>Ancienneté dans l'entreprise</b> : 2 ans ; <b>Diplôme</b> : Master 2 en Communication interculturelle et Ingénierie de Projets.	<i>« Pendant toute la durée de la licence, je voulais la faire en alternance ; mais j'arrivais pas à trouver d'employeur, parce qu'on me disait que j'étais trop âgée ou pas assez qualifiée ».</i>	SÉNÉGAL	80 mins
<b>DURÉE MOYENNE DES ENTRETIENS ENTREPRISE C :</b>				84 mins
<b>DURÉE MOYENNE TOTALE DES ENTRETIENS ENTREPRISES (A,B et C) :</b>				51 mins

Comme nous l'avons déjà évoqué dans un chapitre précédant, les personnes issues des territoires identifiés, que nous avons interrogées, présentent l'une, ou plusieurs des caractéristiques suivantes : 1. Elles sont jeunes ; 2. Elles disposent d'un faible capital scolaire ; 3.

Elles sont issues de l'immigration extra-européenne. Comme nous l'avons déjà dit, ces populations connaissent les difficultés les plus importantes à s'insérer sur le marché du travail, voire même au sein d'une entreprise (Angotti et al., 2007 ; Desneux et Mazouli, 2010 ; Jovelin, 2011 ; Labulle, 2013 ; Jardat et Labulle, 2018 ; Montargot, 2017 ; Montargot et Sabouné ; 2014 ; Sabouné, 2016), comme nous le montre le tableau ci-dessus (Tableau N°26).

En outre, de nombreux jeunes issus de ces territoires dits en difficulté, ou habitant à proximité de ces territoires, faisant partie de notre échantillon, ont, quels que soit leur capital scolaire, été amenés à occuper un, ou plusieurs emploi/s précaire/s avant d'intégrer les entreprises étudiées. En parallèle, certains jeunes, issus de ces mêmes territoires, ont, faute d'un manque de réseau, rencontré des difficultés à trouver un emploi. D'ailleurs, la directrice de l'association Passerelle Seine-Saint-Denis nous a confié que : « *Ce qui fait défaut, aujourd'hui, aux jeunes de la Seine-Saint-Denis, peut-être plus que d'autres, certains jeunes vont, peut-être, s'autocensurer [...] ; je constate qu'ils manquent un peu plus de réseaux que d'autres, parce que leurs parents n'ont pas eu d'évolution de carrière aussi favorables que d'autres. [...] ; surtout des jeunes à faible niveau de qualification, ne serait-ce que de franchir la barrière du périph, ça peut-être une épreuve* ».

En parallèle, grâce à un proche travaillant au sein de l'une des entreprises étudiées, quelques rares personnes, issues des territoires identifiés, n'ont pas eu de difficultés à décrocher un emploi stable.

**Tableau N°27 : Caractéristiques sociales des personnes interviewées n'habitant pas au sein des territoires identifiés.**

<b>ENTREPRISE A :</b>			
Profession.	Caractéristiques sociales.	Origine nationale des parents.	Durée de l'entretien.
1 Technicien dans le gaz	<b>Âge : 27 ans ; Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement : GAGNY ; Ancienneté dans l'entreprise : 1 an et 6 mois ; Diplôme : BTS électrotechnique</b>	PORTUGAL	24 mins
	<b>Âge : 47 ans ; Adresse</b>		

2 Technicien dans le gaz	<b>d'habitation avant le/lors du recrutement :</b> GUEDELOUPE/MONTMORENCY ; <b>Ancienneté dans l'entreprise :</b> 2 ans ; <b>Diplôme :</b> BAC Gestion - Comptabilité - Informatique.	FRANCE	15 mins
<b>DURÉE MOYENNE DES ENTRETIENS ENTREPRISES A :</b>			19 mins
<b>ENTREPRISE B :</b>			
3 Carrossière	<b>Âge :</b> 24 ans ; <b>Adresse d'habitation avant le/lors du recrutement :</b> PAVILLONS-SOUS-BOIS ; <b>Ancienneté dans l'entreprise :</b> 2 ans ; <b>Diplôme :</b> BAC professionnel Carrosserie.	PORTUGAL	64 mins
			64 mins
<b>DURÉE MOYENNE DES ENTRETIENS ENTREPRISES (A et B) :</b>			34 mins

Comme nous l'avons déjà dit, nous avons cherché, en interrogeant des personnes n'étant pas issues des territoires dits en difficulté, à mieux cerner les attentes de celles qui en sont issues. Si les entretiens, menés auprès de cette population, ne nous ont pas permis d'avoir plus de précisions concernant les besoins qu'expriment ces personnes issues de ces territoires dits en difficulté, ou encore de mieux comprendre les facteurs favorisant l'exclusion de cette population, il reste que ces entretiens nous ont permis d'avoir le regard de salariés, n'étant pas issus des territoires identifiés, sur des personnes qui en sont issues (Tableau N°27).

**Tableau N°28 :** Caractéristiques sociales de salariés travaillant au sein d'associations partenaires de l'entreprise B.

<b>ASSOCIATIONS PARTENAIRES DE L'ENTREPRISE B :</b>	
Profession / Intitulé de l'organisation.	Durée de l'entretien/Lieu de l'entretien.
1 Directrice de l'Association Passerelle Seine-Saint-Denis.	31 mins. (Lieu de

	travail).
2 Responsable chargé de la relation avec les entreprises de l'École de la Seconde Chance.	16 mins. (Téléphone).
<b>DURÉE MOYENNE DES ENTRETIENS :</b>	23 mins.

Comme nous l'avons rappelé plus haut, nous avons cru pertinent de nous entretenir avec des salariés travaillant dans des associations œuvrant pour l'insertion professionnelle des personnes issues des territoires dits en difficulté : ces acteurs associatifs étant en relation permanente avec des jeunes vivant en Seine-Saint-Denis et des entreprises œuvrant dans l'inclusion de cette population. Le contenu de ces entretiens nous a en effet été précieux pour étayer, voire compléter, des informations relatives à celles que nous avons déjà (Tableau N°28). Comme nous venons de le voir, nous avons été amenés à interroger une diversité d'acteurs, à savoir des dirigeants d'entreprise, des managers (intermédiaire et de proximité), des personnes issues des territoires dits en difficulté, des personnes n'étant pas issues de ces territoires et des acteurs associatifs, pour obtenir des réponses diverses et variées, et, de fait, renforcer la fiabilité de nos résultats empiriques. Pour mener à bien ces entretiens, nous avons essayé de respecter au mieux les recommandations faites par Rogers (1980) ainsi que par Quivy et Van Campenhoudt (1995).

#### **1.3.2.2.4. La conduite des entretiens.**

S'inspirant des travaux de Rogers (1980), Quivy et Van Campenhoudt (1995) proposent de suivre les conseils suivants pour mener à bien un entretien : 1) l'environnement et le contexte au sein desquels le chercheur mène sa recherche doivent être adéquats ; 2) l'enregistrement des entretiens et la prise de notes sont fortement recommandés ; 3) le nombre de questions posées par le chercheur doit être le moins important ; 4) les interventions, réalisées par le chercheur lors de l'entretien, doivent être les plus ouvertes et les moins fréquentes possibles. Dans le cadre de notre étude, nous nous sommes efforcés de respecter au mieux ces différentes recommandations.

Pour rencontrer les personnes concernées par notre étude, nous avons soit été mis en

contact par une personne travaillant au sein de l'entreprise, ou avons directement sollicité ces dernières sur leur lieu de travail. Pour convenir d'un entretien, nous avons contacté, par courriel ou via un entretien téléphonique, les personnes que nous avons souhaitées interroger. Si un entretien mené sur le lieu de travail présente des avantages, comme ceux d'observer les conditions de travail propres à une organisation, de rencontrer d'autres membres d'une organisation, de contextualiser les propos de la personne interrogée, et de recueillir auprès d'un salarié des informations plus riches (Romelear, 2005), il reste que mobilisée dans ce contexte, cette méthode de recueil des données présente pour le chercheur les inconvénients suivants : 1) ayant été confronté à un événement (positif ou négatif) survenu dans son environnement de travail, un salarié peut émaner des informations influencées par celui-ci ; 2) croyant que nous enquêtons pour le compte de la direction, la personne interviewée peut être réticente à l'idée de nous confier des propos sincères. Pour notre part, si nous avons mené la majorité de nos entretiens sur le lieu de travail des personnes interrogées, il reste que certains de ceux-ci ont été réalisés par voie téléphonique : l'emploi du temps de certains salariés rendant difficile la réalisation d'un entretien physique. Avec l'accord des personnes interviewées, nous avons enregistré, tout en prenant des notes, l'entretien grâce à un dictaphone téléchargé sur notre smartphone. Pour susciter la confiance de ces personnes, nous leur garantîmes, comme nous l'avons déjà dit, la confidentialité des propos confiés ainsi que notre indépendance vis-à-vis de la direction (Baumard et al., 2014 ; De Singly, 1992).

Lors des entretiens, nous nous efforcions d'adopter une conduite neutre, tout en faisant preuve d'écoute et d'empathie. Pour ce faire, nous intervenions le moins possible, et utilisions des signes d'acquiescement et de compréhension. Afin d'obtenir des précisions relatives aux réponses que les personnes interrogées nous confiaient, nous posions principalement deux types de questions de relance (Rubin et Rubin, 1995) :

1) des questions de relances différées, qui consistent à demander à la personne interrogée de revenir sur des propos qu'elle a prononcés précédemment : Interviewer : « D'où viennent les salariés de votre entreprise ? » ; Interviewé : « *Étant donné que moi-même je suis issu des quartiers prioritaires, tous mes salariés sont issus à 95% des quartiers prioritaires [...]* » ; Interviewer : « Pouvez-vous m'en dire plus ? » ; Interviewé : « *[...] Car ces jeunes-là [...] vous le rendent bien* » ; Interviewer : « C'est-à-dire ? » ; Interviewé : « *Ils sont fidèles ; [...] ils sont sérieux ; ils ne demandent qu'à travailler* ». Comme ce verbatim nous le montre, ces différentes questions, visant à obtenir plus de précisions relatives à une réponse donnée antérieurement, nous ont permis d'en avoir.

En effet, si pour justifier le recrutement de jeunes issus des territoires dits en difficulté, ce dirigeant d'entreprise a évoqué dans un premier temps son origine sociale, en arguant les qualités d'ordre intrinsèque dont jouissent ces jeunes, ce dirigeant d'entreprise a, par le biais de nos questions de relance différées, donné une raison supplémentaire justifiant le recrutement de cette population.

2) des questions de relance interprétatives, afin de synthétiser les données recueillies, et ne pas interpréter faussement celles-ci (Gavard-Perret *et al.*, 2008) :

« [...] *Je viens d'un milieu pas favorisé en termes financier, etc. : on n'allait pas au théâtre, on ne lisait pas de livres, on ne faisait pas d'études [...]; [si] j'ai fait de brillantes études, [et] eu une carrière chouette, [...] c'est parce que j'ai eu un peu plus faim que les autres. [...]; [donc] je me reconnais beaucoup en ces jeunes. [...]: il y a des qualités humaines [...] de résilience, de capacités à trouver des solutions, d'autonomie très fortes ; pour avoir un bac + 5, quand on a grandi au Franc-Moisin, je peux vous dire qu'on a des qualités humaines un peu supérieures au reste de la population [...]; [il] faut profiter de ces compétences universitaires [...] qu'ils ont acquises, de l'expérience qu'ils ont quand même glanée parfois dans la douleur, [...], pour avoir un effectif ultra performant, motivé, engagé. [...]. »*

Interviewer : « Si je dois récapituler ce que vous venez de me dire, vous venez d'un milieu modeste, et étant issu de ce milieu, vous avez fait le choix de recruter des jeunes qui en sont issus ».

« [...] *Je pense que ces jeunes-là, au-delà de la réussite économique, il y a aussi [...] [la volonté] de prouver à ses proches qu'on avait raison de faire des études, et de faire des sacrifices pour y arriver plus tard [...]. [Il y'a] aussi **une forme de revanche sociale dans un milieu professionnel ultra violent, qui est dominé par les couches les plus dominantes de la population ; [...]** [il faut donc] **acquérir les savoir-être, les savoir-faire pour être à l'aise dans ces milieux-là ; [...]** *j'ai dû y passer, mais [...] je suis blanc ; eux non ; j'estime qu'ils sont plus méritants [...], et donc plus motivés et [...] performants que moi »* (Dirigeant d'entreprise, 37 ans, entreprise C).*

Comme nous le montre cet extrait d'entretien, cette question de relance de type interprétative nous a non seulement permis d'avoir plus de précisions concernant les motifs ayant conduit le dirigeant de l'entreprise C à recruter des jeunes issus des territoires dits en difficulté, mais aussi, d'amener ce dernier à évoquer les difficultés d'intégration auxquelles ces jeunes peuvent être confrontés. Enfin, lors de nos entretiens, nous ne nous sommes pas seulement intéressés aux propos tenus par les personnes interviewées ; nous avons également porté un regard attentif sur la communication non verbale adoptée par ces dernières, à savoir les gestes, les émotions, les silences, etc. Comme Igalens et Roussel (1998) l'ont en effet souligné, une information peut venir d'une communication non verbale. Ainsi, lorsqu'un silence, ou une conduite manifestant une gêne (comme un bégaiement, ou encore un abaissement du ton de la voix), ponctua un entretien, nous avons observé que des personnes étaient sur le point de nous révéler des informations sensibles. Pour inciter ces personnes à le faire, nous essayions ainsi d'être rassurants, en leur rappelant que l'entretien resterait confidentiel. Si pour mener à bien

nos entretiens, nous avons été amenés, comme nous venons de l'évoquer, à respecter un certain nombre de principes, il reste que l'entretien demeure une méthode de recueil des données présentant des limites que nous allons maintenant exposer.

#### **1.3.2.2.5. Les limites propres à l'entretien semi-directif.**

L'entretien présente les deux principales limites suivantes : 1. La validité des données recueillies, qui résulte du faible nombre d'entretiens ; 2. La fiabilité de celles-ci, qui découle du conformisme de salariés et de la subjectivité de ces derniers (Mignot, 2001). Pour dépasser les limites relatives à l'entretien, Romelear (2005) propose de remplir les deux critères cumulatifs suivants : 1. La saturation des données empiriques. En d'autres termes, le chercheur doit être arrivé à un stade de la recherche où un entretien supplémentaire n'apporte rien à celle-ci ; 2. La variété des profils interrogés.

Pour notre part, l'analyse de nos derniers entretiens, menés au sein de l'entreprise B, a mis en lumière des données intéressantes, portant sur les conduites excluantes, adoptées par des collègues de travail, à l'endroit de personnes originaires de l'immigration, et vivant dans ces territoires dits en difficulté. Or, faute de temps, nous n'avons pas eu le temps de creuser cet aspect de la recherche, au sein même de cette entreprise. Ainsi, même si nous préférons considérer ne pas avoir complètement rempli ce critère, il reste que les données recueillies présentent une richesse suffisamment importante, pour considérer que nous avons globalement répondu à nos objectifs de recherche. En parallèle, nous nous sommes efforcés de répondre au mieux au critère de diversité des personnes interviewées (en termes d'âge, de sexe, de profession, d'expérience professionnelle, etc.). Nous avons par ailleurs sollicité le point de vue d'acteurs externes à l'entreprise, afin de renforcer la fiabilité des données recueillies (Goffman, 1973 ; Sardan, 2008). Si, comme nous avons par ailleurs pu le voir, l'entretien s'est avéré être une méthode de recueil des données pertinente au regard du phénomène que l'on a cherché à étudier, il reste néanmoins que l'entretien pose la question de la validité et de la fiabilité des données empiriques qu'il permet au chercheur d'accoucher. En parallèle, pour appréhender le processus d'intégration de ces personnes, nous avons été également amenés à porter notre attention sur un certain nombre de situations au travail traduisant une satisfaction ou une insatisfaction significative, nous avons cru pertinent de mobiliser la technique des incidents critiques.

### **1.3.2.3. La technique des incidents critiques.**

Issue de la psychologie industrielle, la méthode des incidents critiques, découle des études menées par l'armée de l'air des États-Unis, dans le cadre du programme de psychologie d'Aviation, pour recruter et former des équipages. La première étude, menée dans le cadre de ce programme, nous montre que l'échec de mille candidats à ce programme résultait des clichés et des stéréotypes portés à l'endroit de ces personnes (Flanagan, 1954). La méthode des incidents critiques est à l'origine adoptée pour mener des recherches d'essence positiviste ; aujourd'hui, cette méthode des incidents critiques est majoritairement utilisée pour étudier des phénomènes à l'aune du paradigme constructiviste ou interprétativiste (Butterfield et al., 2005). Ainsi, alors que les chercheurs adoptaient la méthode des incidents critiques, aussi bien dans les sciences de la nature que dans les sciences sociales, pour observer des situations identifiables et reproductibles, ainsi que pour repérer des facteurs étant sujets à une action directe ; cette méthode des incidents critiques est de nos jours mobilisée pour comprendre plus finement un phénomène, à partir d'expériences vécues et racontées par des individus (Leclerc et al., 2010). Dans les recherches menées en sciences de gestion, la méthode des incidents critiques a par exemple été utilisée pour étudier la formation aux pratiques de gestion (Joly, 2004), comprendre les croyances de gestionnaires au sujet de leur rôle (Ellinger et Bostrom, 2002), étudier les situations de stress au travail et les stratégies de « coping » (O'Driscoll et Cooper, 1996), ou encore analyser le processus d'intégration des jeunes à faible capital scolaire, etc. (Dufour et Lacaze, 2010). Dans le langage commun, un incident se réfère à un fait positif ou négatif inattendu, survenant dans un contexte bien précis, et influant le déroulement souhaité d'un événement (autrement dit, les projets bâtis par un individu) (Leclerc et al., 2010). Si un incident critique peut renvoyer à une situation positive, il reste que celui-ci est souvent décrit pour relater un événement négatif (comme un malentendu ou un conflit entre deux personnes, découlant des différences culturelles que ces dernières présentent) (Ward et al., 2001). Lors d'un incident, les faits relatés par un individu ne sont pas imaginés ; ils sont vécus et observés (Flanagan, 1954 ; Leclerc et al., 2010). Ainsi, cet individu est amené à exposer ses émotions, ses intentions, ses valeurs et ses croyances à l'origine de ses actes personnels, ou de ceux d'acteurs avec lesquels il a été en interaction (Leclerc et al., 2010). L'incident doit être temporellement délimité (Leclerc et al., 2010). La temporalité circonscrite d'un incident amène en effet le chercheur à ne se concentrer que sur des informations jugées essentielles, et à n'en traiter qu'une quantité limitée. Le caractère chronologiquement borné de l'incident offre par ailleurs au chercheur la possibilité

de comprendre la reproductibilité de situations, et ce par l'analyse d'un seul incident. L'incident doit se dérouler lors d'une interaction. C'est en effet dans son rapport aux autres qu'un individu se révèle, agit et se remet en cause (Leclerc et al., 2010). L'incident critique conduit souvent l'individu à la réflexivité, ce dernier étant forcé de constater les limites propres à l'efficacité de ses pratiques habituelles (Leclerc et al., 2010.).

L'exhaustivité propre à l'analyse d'une situation repose sur les quatre composantes suivantes :

a) la compréhension d'une situation découle de la façon dont la personne interrogée a traité l'information ou la séquence interactive à laquelle elle a eu accès (Leclerc et al., 2010). Pour comprendre une situation, l'individu se base sur des paroles et ou des gestes ayant ponctué cette dernière. Ce faisant, l'individu émet des jugements et manifeste des hésitations ; il procède aussi à des catégorisations, des généralisations et des anticipations ;

b) la description d'une situation se réfère à l'état de fait qu'un individu réalise, sans tomber dans l'interprétation, de ses intérêts et de ses intentions, et de ceux qu'il a observés chez les autres acteurs avec lesquels il a été en interaction au moment de l'incident (Leclerc et al., 2010). Les intentions et intérêts renvoient à l'influence qu'un individu cherche à exercer, et aux effets qu'il désire produire (*Ibid.*). L'« intérêt » ne renvoie pas seulement à la poursuite d'un profit économique ou matériel ; en s'impliquant (Barbier, 1977 ; Leclerc, 1999) et en s'investissant (Bourdieu et Wacquant, 1992, p. 92), consciemment ou inconsciemment, dans une interaction avec autrui, un individu poursuit en effet un intérêt (Bourassa et al., 1999) (comme l'image de soi, par exemple) (Leclerc et al., 2010).

Sous couvert d'humanisme, les intentions d'individus peuvent par ailleurs être en réalité de nature opportuniste (Leclerc et al., 2010) ; lors d'une interaction, les individus sont constamment amenés à des compromis pour favoriser la réussite d'une négociation ; les personnes, n'étant animées que par leurs intérêts personnels, présentent une probabilité importante de sortir perdants de la négociation. En prenant conscience des contraintes propres à une situation se présentant à lui, et de ses marges de manœuvre pour y remédier, un individu est ainsi plus à même de s'adapter à celle-ci (Leclerc et al., 2010).

c) l'état des lieux des émotions et des ressentis permet de comprendre les leviers et les freins propres à une action (Leclerc et al., 2010). Si les ressentis d'un individu font office de marqueurs permettant de faciliter l'accès aux émotions et aux intérêts que cet individu présente,

les émotions (colère, tristesse, fierté ...) renvoient aux sentiments que ce dernier éprouve lors de l'interaction (*Ibid.*).

d) les croyances et les valeurs renvoient respectivement à la perception qu'un individu a de la réalité et de ce à quoi il manifeste de l'attachement (Leclerc et al., 2010).

Le sujet narrateur est sujet au même processus sus-évoqué, dès lors que ce dernier est amené à analyser les interprétations qu'une autre personne fait d'un incident (Leclerc et al., 2010). En effet, ce sujet narrateur est amené à s'intéresser aux compréhensions que cette personne a eues de cet incident, aux intentions et aux intérêts de cette personne, aux émotions et aux ressentis que cet incident a pu susciter chez elle, et aux éventuelles croyances et valeurs que cette personne a eues lors de celui-ci.

À l'instar de Dufour et Lacaze (2010), la méthode des incidents critiques nous a été utile pour identifier les besoins non-négociables de personnes issues de territoires dits en difficultés, ainsi que les attentes non-négociables de l'entreprise. Pour ce faire, nous nous sommes en effet tout d'abord intéressés aux interactions entre ces deux acteurs, puis nous avons identifié, dans les discours prononcés par ces derniers, les faits (positifs ou négatifs) ayant influencé leurs émotions, leurs intentions, leurs croyances et leurs valeurs, comme ces verbatims nous le montrent :

« [...] *Dès que [mon supérieur hiérarchique] m'a dit qu'il y avait d'autres jeunes qui venaient des « quartiers » [...], j'étais super motivée [...]. Je vais apprendre de fou malade [...]* » (Assistante-consultant en communication, 27 ans, entreprise C).

**[Incident critique positif (recrutement de jeunes issus des « quartiers ») ⇒ Intention positive (source de motivation et de socialisation)].**

« [...] [Quand] *j'étais en galère [sur le plan] personnel [...], c'est un truc qui s'est passé dans ma famille à un moment donné, je n'étais pas bien ; [...]. Il [un chef d'équipe] m'a juste parlé, [...]. Écouté ; c'est déjà beaucoup ce qu'il a fait [...]* » (Technicien dans le gaz, 24 ans).

**[Incident critique négatif (problèmes familiaux) ⇒ émotion négative (mal-être au travail) ; Incident critique positif (soutien psychologique du supérieur hiérarchique) ⇒ émotion positive (reconnaissance à l'endroit de ce dernier)].**

Conformément à la lecture des incidents critiques faite par Leclerc et al., (2010), nous nous sommes par ailleurs appuyés sur l'interprétation de sujets narrateurs, pour identifier les incidents critiques vécus par des personnes issues de territoires dits en difficulté :

« [...] Il y a eu récemment un **problème religieux** [...] : quand des jeunes me disent : - “ **je ne travaille pas le vendredi à cause de la prière** ”, **je ne sais pas quoi faire** [...] » (Dirigeant d'entreprise, 50 ans, entreprise A).

**[Incident critique négatif (impossibilité de manifester une pratique religieuse) ⇒ comportement (refus d'intégrer l'entreprise)].**

« [...] Ce n'est pas des jeunes de cité qui vont faire **le travail** que l'on fait. [...] ; par exemple, **quand** [...] **ça gèle à moins dix degrés** [...], il va rester, peut-être, deux mois, trois mois [...] » (Chauffeur poids lourd, 53 ans, entreprise B).

**[Incident critique négatif (contenu du poste) ⇒ comportement (départ volontaire)].**

« Nous travaillons beaucoup dans l'intégration des jeunes des quartiers au sein de notre entreprise ; [...] [nous] avons eu **plusieurs exemples de candidats** [...], possédant un diplôme de type ingénieur ou master, dans de très bonnes universités parisiennes, **qui ne se sont pas révélés dans l'entreprise** [...]. **Souvent, ces salariés restent à l'écart, les responsables des autres services ne leur proposent donc pas d'opportunités en interne** » (Responsable RH, entreprise spécialisée dans la vente de produits Cosmétiques, in Labulle, 2013, p. 274).

**[Incident critique négatif (inadaptation aux codes comportementaux imposés par l'entreprise) ⇒ situation (échec d'intégration)].**

« Niveau **horaire**, [...] ils ont tendance à **avoir du mal à se lever** quoi ; donc, [...] on le rappelle à l'ordre [...]. Le gamin, qui veut réussir [...], va faire des efforts ; le gamin, que ça n'intéresse pas, [...] **va se barrer** » (Chef de chantier, 53 ans, entreprise B).

**[Incident critique négatif (inadaptation aux horaires imposés par l'entreprise) ⇒ situation (échec d'intégration)].**

Quant aux attentes négociables et secondaires des salariés et de l'organisation, nous nous sommes appuyés sur la force de leurs propos ; ce qui nous a ainsi amené à qualifier de négociables, les attentes pour lesquelles le salarié et l'organisation acceptaient de faire des concessions en échange d'une attente compensatoire :

« [...] C'est une obligation (**le travail n'étant pas source d'épanouissement**) [...], [...] je viens travailler pour maman (**élément compensatoire : le besoin financier**) ; [...] sinon je reste chez moi [...] » (Chef d'équipe, 27 ans, entreprise B).

**(Interprétation :** Bien que le travail exercé ne soit pas apprécié par certains salariés, ils continuent à l'exercer pour percevoir un salaire).

« [...] On est gentil avec eux, on ne demande pas grand-chose (**Des managers acceptent de faire des concessions face aux comportements déviants adoptés par des jeunes**) ; [...] si tu vas loin avec lui, ça ne se passe pas bien dans la cité (**élément compensatoire : le souhait de travailler dans une cité**) [...] » (Chef d'équipe, 38 ans).

**(Interprétation :** Souhaitant exercer leur activité au sein d'une zone urbaine en difficulté, des managers acceptent de faire des concessions face aux comportements déviants adoptés par des jeunes désœuvrés qui en sont issus) ;

Et de secondaires, celles pour lesquelles ces deux acteurs organisationnels ne portaient pas d'attention particulière :

« **Mon père m'a éduqué de telle manière [qu'ayant] arrêté les études à quinze ans et demi, (explication : éducation familiale) [...]** [je vais] *aller au chagrin ; j'ai toujours mis un point d'honneur sur le respect des horaires et [...]* **du travail [...]** **(un soutien de nature cognitive n'est donc pas sollicité ici)** » (Chef d'équipe, 46 ans, entreprise B).

**(Interprétation :** En raison de leur éducation familiale, des salariés ne sollicitent pas le soutien de leur responsable pour s'approprier un savoir-être).

« [...] *Mon apprenti habite dans une cité, il n'a pas le même langage que moi : il y a des wechs, [...]* **des tchips ...** (les codes sociaux d'un jeune issu de ces zones urbaines) ; [...] *ce n'est pas pour autant que je le mets à l'écart, ça me dérange pas* (- n'ont pas d'importance aux yeux d'un salarié) » (Carrossière, 24 ans, entreprise B).

**(Interprétation :** Le langage atypique adopté par un salarié issu de ces zones, peut ne pas être rédhibitoire pour un salarié).

Si à l'instar de la méthode par entretien, la technique des incidents critiques est prolifique lorsqu'il s'agit d'étudier un phénomène peu étudié, et d'approfondir les connaissances propres à celui-ci, cette dernière présente, tout comme l'entretien, les différents biais suivants : 1. Le caractère totalement véridique et précis des événements vécus (Singh et Wilkes, 1996) ; 2. La dimension faussée de l'interprétation de ceux-ci par le sujet narrateur (Edvardsson, 1992 ; Gabbott et Hogg, 1996) ; 3. La non-exhaustivité des faits racontés par celui-ci (Edvardsson et Roos, 2001) ; 4. La validité et la fiabilité de la recherche (Chell, 1998). Comme l'entretien individuel semi-directif et la technique des incidents critiques présentent l'inconvénient de recueillir des données présentant certaines limites, nous avons cru pertinent de compléter nos données issues de nos entretiens par le recueil de données complémentaires.

#### **1.3.2.4. La mobilisation de données complémentaires.**

Comme le soulignent Strauss et Corbin (1990), les données complémentaires permettent de compléter celles déjà issues des entretiens et des observations. Il existe deux catégories de données complémentaires : les données à diffusion restreinte ; les données à diffusion plus large. Si les informations à diffusion limitée renvoient à des données confidentielles, les données à

diffusion large se réfèrent quant à elles à des informations diffusées publiquement.

Dans le cadre de notre recherche, nous n'avons eu recours qu'à des données à diffusion large, les données de nature confidentielles nous ayant pas été mises à notre disposition. Les données à diffusion large que nous avons recueillies ont été extraites des différentes sources suivantes : d'articles de presse générale (comme les Échos, l'Humanité, Le Monde, Le Parisien, Ouest France Entreprises, etc.) ; d'articles de presse spécialisée (comme MyRHline, Tissot Formation, Capital avec Management, etc.) ; d'études publiées sur internet portant sur l'inclusion en contexte organisationnel des personnes issues des territoires dits en difficulté ; de sites Internet et de rapports annuels d'entreprises médiatisées pour leur engagement dans le recrutement de ces personnes issues de ces zones urbaines dites défavorisées. Ces données complémentaires nous ont été fort utiles pour étayer, voire compléter, des éléments de réponses dont nous disposions déjà sur les leviers favorisant et freinant le recrutement et l'intégration des personnes, issues des territoires dits en difficulté, en contexte organisationnel. En synthèse, nous avons mobilisé trois méthodes de nature qualitative pour mener à bien notre recherche : 1) le recourt sommaire à de l'observation, pour analyser l'ambiance de travail, et étayer des informations relatives à la représentation ou la sous-représentation des minorités visibles sur des postes à responsabilité ; 2) l'utilisation de l'entretien semi-directif, pour identifier les leviers et les freins propres au recrutement et à l'intégration de ces personnes ; 3) la méthode des incidents critiques, pour analyser plus finement le processus d'intégration de ces dernières. Puis, par la mobilisation de données complémentaires, nous avons voulu renforcer et enrichir la validité ainsi que la fiabilité de nos données empiriques. En définitive, grâce au recueil de ces différentes données, nous avons cherché à mieux comprendre les leviers et les obstacles relatifs à l'inclusion en contexte organisationnel des personnes issues des territoires dits en difficulté.

### **Conclusion de la section 1 :**

Comme nous l'avons rappelé à de maintes reprises dans le cadre de cet exposé, nous avons cherché, dans le cadre de notre recherche, à creuser la problématique portant sur l'inclusion en contexte organisationnel des personnes issues des territoires dits en difficulté. Nos différents allers et retours entre le terrain, la littérature existante et la théorie pertinente, nous ont amené à structurer nos données empiriques autour de celles-ci.

## **Section 2 : Environnement externe des entreprises étudiées, et profil psychosociologique des dirigeants à la tête de ces dernières.**

### **Avant-propos de la section 2 :**

Comme évoqué plus haut, nous avons mené notre étude au sein de trois PME, que nous avons respectivement nommées A, B et C ;

Créée en 2007, l'entreprise A est une PME indépendante, de cinquante salariés, composée de deux unités : l'une, spécialisée dans les Télécommunications, est localisée à proximité d'une ZFU localisée à Stains, l'autre, consacrée aux travaux d'installation électrique, est située à proximité d'un « quartier » de la Plaine-Saint-Denis. L'entreprise A noue par ailleurs un partenariat étroit avec une association spécialisée dans l'insertion professionnelle de personnes éloignées de l'emploi, qui sont pour la plupart issues de ces territoires dits en difficulté. Ces deux unités ont présenté, en 2016, un chiffre d'affaire respectif de 1 082 000 euros et 749 235 euros, pour totaliser un chiffre d'affaire de 1 831 235 euros cette même année. Cette entreprise recrute principalement du personnel technique (à savoir des Techniciens dans les Télécommunications et des Techniciens dans les travaux d'installation électrique), ainsi que des salariés spécialisés dans le domaine administratif (tels que des Assistants de projet et des assistants de gestion).

Fondée en 1922, l'entreprise B comprend un siège social implanté, depuis 1967, entre la Cité des 4000 et la Cité des Francs-Moisins à Saint-Denis, et une agence localisée dans le Vexin dans l'Oise. Indépendante d'un grand groupe, l'entreprise B est une entreprise familiale, de taille moyenne, dont l'effectif et le chiffre d'affaire sont respectivement passés, entre 2016 et 2017, de 284 salariés à 299 salariés, et de 39 412 138 euros de chiffre d'affaire à 50 529 349 euros de chiffre d'affaire. Cette entreprise recrute principalement 1) du personnel administratif, comprenant un directeur général, un directeur administratif et financier, un responsable Qualité Sécurité Environnement, un chef comptable, des employés administratifs ; 2) du personnel technique, constitué d'un Directeur technique, d'un responsable matériel, d'un technicien Bureau d'Études, d'un chef d'Atelier et de mécaniciens ; 3) du personnel de chantier, à savoir des conducteurs de travaux, des aide-conducteurs de travaux, des chefs de chantier, des chefs d'équipe et des ouvriers.

Créée en 2015, l'entreprise C est une petite entreprise, de huit salariés, spécialisée dans la communication, et localisée à proximité de la cité des 4000. Cette entreprise recrute uniquement

des cadres spécialisés dans le domaine de la communication.

Si l'environnement externe, de ces différentes entreprises, a joué un rôle important dans l'inclusion de salariés, les dirigeants, à la tête de celles-ci, y ont également fortement contribué. En effet, si le dirigeant de l'entreprise A a en partie décentralisé la fonction recrutement à deux managers, les dirigeants des entreprises B et C, ont, quant à eux, chacun fait le choix de la centraliser. En parallèle, tous ces dirigeants d'entreprise jouent un rôle important dans l'intégration de personnes issues de ces territoires dits en difficulté.

## **2.1. L'environnement externe des entreprises étudiées.**

Une des/voire les composantes suivantes a/ont positivement influencé l'inclusion ou l'exclusion, de jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires : Le secteur d'activité ; Le site d'implantation.

### **2.1.1. Les caractéristiques propres du secteur d'activité des entreprises étudiées.**

L'avènement du secteur des Travaux public ne date pas d'aujourd'hui ; elle existe depuis des millénaires (Bayard, 1990 ; Pouille, 2002), Dans le cas de la France moderne, la première moitié du XIXème siècle voit des villes, comme Paris et Lyon, marquées par une immigration, issue du centre de la France (comme l'Auvergne, le Limousin et la Creuse), que les entreprises spécialisées dans le Bâtiment accueillent (Nadaud, 1895). Ces migrants, installés dans des quartiers et des occupations spécifiques, étaient l'objet de propos stigmatisants et xénophobes (Chevalier, 1958). Quelques dizaines d'années plus tard, des personnes, originaires d'Italie, ont immigré en France ; ces dernières, arrivant dans un contexte propice à l'emploi, ne sont quant à elles pas rejetées (Barjot, 2001). À la fin des années 1880, la crise économique étant de retour, notamment dans le secteur des travaux publics, les personnes, originaires d'Italie, sont désignées comme étant les responsables de cette crise économique. C'est pourquoi les Français exigent alors le départ de cette immigration. Si des dirigeants d'entreprise ont souhaité conserver cette main-d'œuvre qu'ils considéraient comme étant docile et peu revendicatrice sur les salaires, l'État a, quant à lui, diminué le nombre d'immigrés (*Ibid.*). Cette seconde moitié, du XIXème siècle, est également caractérisée par le déclin des compagnons (Barjot, 1989). Après avoir présenté une forte influence sur le secteur de la construction, jusqu'au milieu du XIXème siècle, les « compagnons » se sont en effet progressivement désagrégés, à la suite de divisions internes, de la modernisation du « bâtiment », de la concurrence des paysans arrivées, de manière saisonnière, voire définitive, des campagnes vers les villes, et de l'autorisation des syndicats ouvriers. À la fin

du XIX<sup>ème</sup> siècle, le manque d'ouvriers qualifiés étant patent, le secteur du bâtiment devînt un secteur en tension, et ce, jusqu'à la fin de la Seconde Guerre mondiale.

Après la Seconde Guerre mondiale, le secteur du BTP, étant sujet à une demande de travail importante de personnes venues du Portugal, d'Algérie et du Maroc, a en effet connu une période d'euphorie (Jounin, 2004). Dans ce secteur, ces populations sont manœuvres ou ouvriers spécialisés, alors que les autochtones sont majoritairement ouvrier qualifié ou encadrant. Suite à la crise des années soixante-dix, les pouvoirs publics ont suspendu l'immigration de main-d'œuvre ; toujours est-il que l'arrêt, entre 1972 et 1973, de l'immigration permanente de travail, n'a ni réduit l'immigration, ni empêché des gestionnaires à recruter cette dernière. Pour recruter des personnes immigrées, ces derniers ont en effet eu recours de manière importante à des dérogations et à des régularisations. Il reste que le recourt légale, depuis 1974, à de la main-d'œuvre étrangère a diminué, alors que le recrutement d'autochtones a augmenté. Les années 1970 sont en effet marquées, pour les entreprises du BTP, par la rénovation des grands ensembles. En travaillant au sein de ces grands ensembles, les salariés sont confrontés à deux difficultés : 1. le voisinage des habitants ; et 2. l'influence des pouvoirs publics. Ceux-ci obligent ces entreprises à favoriser l'insertion professionnelle des personnes vivant dans ces habitats paupérisés. En recourant à cette insertion professionnelle, les gestionnaires valorisent l'image de marque de leur entreprise. Ces derniers présentent en effet cette insertion professionnelle en don d'emploi, alors qu'il s'agit en réalité d'une demande de travail. Dans le site Internet, ou le rapport institutionnel propre à de grands groupes, on peut observer en effet que le gestionnaire, ou le chargé de communication, met en lumière l'engagement socialement responsable de leur entreprise pour ce qui est du recrutement des personnes issues des territoires dits en difficulté <sup>132</sup> :

« [...] Une part des 4 000 places en alternance, des 8 000 stages rémunérés et des 2 000 emplois en insertion, proposés tous les ans par le groupe en France, sera réservée à des personnes issues des quartiers défavorisés » (PDG du groupe Vinci) <sup>133</sup>.

« Bouygues participe [...] au développement des territoires : [...] avec sa fondation d'entreprise, TF1 mène plusieurs actions visant à favoriser l'emploi des personnes et des jeunes issus des Quartiers Prioritaires » (Bouygues, L'abrégé 2017, Donnons Vie au progrès, p. 8).

« [...] En 2016, le Groupe Eiffage a renouvelé son engagement dans la Charte Entreprises et

---

<sup>132</sup>. CONSTRUCTYS, *Le BTP et la formation continue : un peu d'histoire*, [en ligne], consulté le 23 avril 2019, URL : <https://www.constructys.fr/nous-connaître/constructys/btp-formation-continue-dhistoire/>

<sup>133</sup>. BOURBON, J-C., (2019, 16 janvier), *Vinci veut se positionner comme « entreprise responsable »*, **La Croix**, [en ligne], consulté le 27 avril 2019, URL : <https://www.la-croix.com/Economie/Entreprises/Vinci-veut-positionner-comme-entreprise-responsable-2019-01-16-1200995850>

Quartiers à travers sa Fondation d'entreprise : celle-ci a désormais pour objectif de [...] [favoriser] l'accès à l'emploi ou [...] la formation dans les quartiers prioritaires de la politique de la ville [...]. Cette politique passe, entre autres, par des partenariats actifs entre le Groupe, Pôle emploi, les missions locales d'insertion qui font une pré-sélection des candidats [...] » (Eiffage, *Savoir-faire la différence*, p. 145).

Depuis les années soixante-dix, le secteur des travaux publics connaît à nouveau un manque d'attractivité (Jounin, 2006). Pâtissant d'une mauvaise image, les métiers du BTP suscitent en effet la désaffection de nombreux jeunes. En véhiculant l'idée selon laquelle ces métiers ne sont réservés qu'à des élèves en échec scolaire, l'école participe en premier lieu à la relégation de ceux-ci. Ainsi, de nombreux jeunes, qui auraient aimé s'engager dans le BTP, ne le font pas. En parallèle, les ouvriers conseillent, voire interdisent, à leurs enfants de faire carrière dans ce secteur d'activité. Enfin, les pratiques managériales, adoptées par des entreprises du BTP, telles que de bas salaires, la pénibilité des conditions de travail, etc. confortent la mauvaise image dont le secteur du BTP pâtit (Jounin, 2006).

Suite à l'avènement des Télécommunications en France, marqué par l'apparition des dispositifs de télégraphie électrique à la fin du XIX<sup>ème</sup> siècle, des innovations relatives aux machines à communiquer vont se succéder, comme l'introduction du téléphone au début du XX<sup>ème</sup> siècle, de la fibre optique en 1970, du téléphone portable en 1990, du smartphone au début des années 2000, etc. (Atten, 2017). Mettant fin, en 1997, au monopole de France Télécom sur le marché des télécommunications, l'ouverture de ce marché à la concurrence a donné naissance à de nouveaux acteurs, dont les plus influents sont : Orange, SFR, Bouygues Télécom, Free et Numéricable (Chaboisseau et Schoepfer, 2014). À l'image du secteur du BTP, le secteur de la fibre optique est aujourd'hui dit en tension : 6400 et 12 000 emplois sont respectivement à pourvoir en 2019 et d'ici 2021 <sup>134</sup>. En effet, bien que ce secteur soit décrit comme étant un moyen de promotion sociale, il reste que de nombreux candidats à l'embauche ne veulent pas y travailler, et ce pour les raisons suivantes : 1. les métiers propres à ce secteur d'activité (comme tireur de câble, technicien fibre optique, chef de chantier, piqueteur, etc.) sont peu connus, ou pâtissent d'une image dégradée ; 2. suite à la fin d'un chantier, le devenir professionnel d'un employé exerçant un métier propre à ce secteur d'activité est incertain <sup>135</sup>. Étant confrontées à des difficultés en matière de recrutement, des entreprises, spécialisées dans la fibre optique,

---

<sup>134</sup>. BFMTV, (2019, 27 janvier), *La filière fibre optique, en manque de bras, met le paquet pour recruter*. [en ligne], consulté le 25 avril 2019, URL : <https://www.bfmtv.com/economie/la-filiere-fibre-optique-en-manque-de-bras-met-le-paquet-pour-recruter-1619053.html>

<sup>135</sup>. (*Ibid.*).

cherchent alors à recruter des jeunes peu qualifiés, dont l'employabilité est notamment assurée par le Pôle-Emploi, des missions locales <sup>136</sup>, des associations ou encore des fondations. Par exemple, à Marseille, pour favoriser la socialisation professionnelle de jeunes peu qualifiés, pour la plupart issus des quartiers défavorisés, la Fondation *Apprentis d'Auteuil* <sup>137</sup> leur propose une formation dans la fibre optique, une remise à niveau en français, en mathématique et en anglais, ainsi que des rencontres, avec des professionnels du secteur des télécoms, à l'École de la deuxième chance <sup>138</sup>. À l'issue de cette formation, ces jeunes se voient proposer un poste au sein d'une entreprise spécialisée dans la fibre optique. Dans la même veine, le Conseil Général et l'entreprise Orange ont conclu un partenariat, suite à la signature de la Charte entreprise Seine-Saint-Denis Égalité, visant à favoriser le recrutement et la formation de jeunes issus de ce département <sup>139</sup>.

Si avant 1946, des usines à gaz existaient dans tous les départements français, et que la majeure partie des villes moyennes disposaient d'une distribution de gaz manufacturé, il reste qu'avant cette date, il n'existait pas encore de réseau national gazier (Beltran, 1992). Ce n'est qu'après la loi du 8 avril 1946, que 94% de l'activité gazière du pays a été nationalisée, et que des sociétés gazières ainsi que des sociétés mixtes ont respectivement été transférées à la société Gaz de Paris (GDF) et l'Électricité de France (EDF) <sup>140</sup>. Plus récemment, la société GDF a connu une vague de privatisations : tout d'abord partiellement, par une loi du 9 août 2004, qui a transformé GDF en société anonyme et s'est traduite par la diminution de la participation de l'État à 70%, ensuite par une loi du 25 février 2006, qui s'est concrétisée par la fusion de GDF avec Suez, et la naissance d'Engie, et une baisse de la participation de l'État à 50%, enfin, par une loi de 2018 qui a entraîné une diminution de la participation de l'État à 24% ; puis totalement par une loi du 18 juin 2018 <sup>141</sup>. Ainsi, le secteur du gaz est aujourd'hui caractérisé par la présence de nombreuses

---

<sup>136</sup>. DÉFI MÉTIERS, (2019, 20 août), *3800 personnes à former par an pour le déploiement de la fibre optique*, [en ligne], consulté le 25 avril 2019, URL : <https://www.defi-metiers.fr/breves/3-800-personnes-former-par-pour-le-dploiement-de-la-fibre-optique>

<sup>137</sup>. APPRENTIS D'AUTEUIL, *Formation et insertion*, [en ligne], consulté le 25 avril 2019, URL : <https://www.apprentis-auteuil.org/formation-et-insertion/nos-actions.html>

<sup>138</sup>. APPRENTIS D'AUTEUIL, (2018, 26 avril), *Apprentis d'Auteuil développe ses formations dans le numérique*, [en ligne], consulté le 25 avril 2019, URL : <https://www.apprentis-auteuil.org/actualites/formation-et-insertion/apprentis-dauteuil-developpe-ses-formations-dans-le-numerique.htm>.

<sup>139</sup>. SEINE-SAINT-DENIS, *Le département, Au Campus des métiers, on a la fibre optique !* [en ligne], consulté le 25 avril 2019, URL : <https://seinesaintdenis.fr/Au-Campus-des-metiers-on-a-la.html>

<sup>140</sup>. PRIESTLEY, P., (2018, 04 novembre), *Privatisations : malgré les promesses la France abandonne son gaz*, **TV5Monde info**, [en ligne], consulté le 24 mai 2019, URL : <https://information.tv5monde.com/info/privatisations-malgre-les-promesses-la-france-abandonne-son-gaz-243636>

<sup>141</sup>. (*Ibid.*).

PME <sup>142</sup> (comme l'unité B de l'entreprise A).

De nos jours, le secteur du gaz se caractérisant par une pénurie de techniciens qualifiés, des entreprises, s'inscrivant dans ce secteur d'activité, comme l'unité B de l'entreprise A, ou encore l'entreprise Gaz Réseau Distribution France (GRDF), s'impliquent dans l'insertion professionnelle de jeunes issus des « quartiers » et ou disposant d'un faible niveau de qualification. Par exemple, GDF et la Lyonnaise des Eaux ont mis en place une formation, à la fois théorique et pratique, permettant aux jeunes qui en bénéficient d'obtenir un CAP reconnu en cas de réussite scolaire <sup>143</sup>.

Apparue au début des années 1990 dans les entreprises (Atten, 2017), la fonction communication d'une entreprise consiste à gérer l'image de cette entreprise, et à diffuser cette image à une population spécifique <sup>144</sup>. Offrant des emplois et sujettes à de nombreuses demandes en la matière, les entreprises, spécialisées dans le secteur de la communication, connaissent aujourd'hui une situation économique euphorique. Ces dernières attirent en effet de nombreux individus pour la plupart âgés de 25 à 35 ans. En raison de la variété des tâches qu'elles proposent, les PME seraient plus attractives que les grands groupes auprès des jeunes diplômés. Les demandeurs d'emploi, souhaitant s'orienter dans les métiers de la communication, sont sensibles, lors de la recherche d'emploi, à l'intérêt des missions en premier lieu, à la rémunération ; en deuxième lieu, à l'ambiance de travail ; en troisième lieu, aux perspectives d'évolution de carrière <sup>145</sup>. Si, lorsqu'ils présentent une expérience professionnelle de deux à cinq ans, nombre de personnes, travaillant dans le secteur de la communication, sont insatisfaites de leur rémunération, moins nombreux sont en revanche les individus à être insatisfaits de leur rémunération lorsqu'ils jouissent d'une expérience professionnelle comprise entre six et dix ans. Les jeunes diplômés, travaillant dans ce secteur d'activité, ont tendance à ne pas rester plus de cinq ans au sein d'une même entreprise <sup>146</sup>.

---

<sup>142</sup>. STEPSTONE, *Emploi : le secteur de l'énergie en France*, [en ligne], consulté le 24 mai 2019, URL : <https://www.stepstone.fr/conseils-emploi/article/emploi-le-secteur-de-lenergie-en-france/>

<sup>143</sup>. GRANDI, P., (2011, 16 juillet), *GrDF recherche 300 alternants tout profil*, [en ligne], consulté le 24 mai 2019, URL : <https://www.centre-inffo.fr/site-centre-inffo/inffo-formation/articles-dinffo-formation/articles-de-linffo-formation-2011/794-entreprises-grdf-recherche-300>

<sup>144</sup>. LE PARISIEN. *Étudiant, Secteur : Marketing, publicité, Communication*, [en ligne], consulté le 27 avril 2019, URL : <http://etudiant.aujourd'hui.fr/etudiant/metiers/secteur/marketing-publicite-communication.html>

<sup>145</sup>. PERRICHOT, R., (2018, 13 février), *Enquête : les professionnels de la communication et du marketing face au marché de l'emploi*, [en ligne], consulté le 27 avril 2019, URL : <https://www.regionsjob.com/actualites/emploi-marketing-communication-enquete.html>

<sup>146</sup>. (*Ibid.*).

Si, comme nous l'avons déjà dit, les entreprises spécialisées dans le secteur de la communication offrent des emplois, il reste que nombre de ces entreprises sont réputées pour adopter une politique de recrutement discriminatoire à l'égard des minorités visibles, ou à l'endroit des jeunes issus des territoires dits défavorisés. Comme le souligne en effet Viprey (2004), « *les entreprises peuvent avoir des stratégies d'image pour justifier l'accès restreint de ces [jeunes issus de l'immigration] ; les détenteurs de certains postes (secteur de la communication ou de la presse par exemple) doivent incarner les particularités culturelles des publics auxquels ils s'adressent* » (p. 57). Le dirigeant de l'entreprise C considère que trois facteurs freinent l'insertion professionnelle de nombreux jeunes issus des « quartiers » dans le secteur de la communication, à savoir : 1) l'auto-censure de ces jeunes, ces derniers considérant que les entreprises, spécialisées dans ce secteur d'activité, ne sont pas à la recherche de profils qui leur ressemblent ; 2) la volonté d'endogamie sociale de personnes travaillant dans le secteur de la communication ; 3) l'image que ces personnes, appartenant à ce monde de la communication, se font des jeunes issus de ces « quartiers » : « *Les préjugés sont à double sens : à la fois chez les jeunes, je parlais de phénomènes d'autocensure [...] ; quand je demande aux candidats chez [l'entreprise C] s'ils ont déjà candidaté dans les plus grandes agences, [...], c'était très rare que j'obtienne un oui ... ; les préjugés se trouvent aussi du côté des recruteurs, qui tiennent, selon moi, à deux choses : les phénomènes de cooptation et d'endogamie socio-économique, qu'on retrouve très souvent dans les lieux de pouvoir et qui conduisent les recruteurs à recruter [...] des gens qui leur ressemblent : qui ont fait les mêmes études qu'eux, qui habitent les mêmes quartiers [...] ; et d'autre part, à la culture [...] populaire, qui fait des jeunes des « quartiers » des figures un peu négatives de la société ; tout ce qu'on pouvait à la fois rencontrer dans l'esprit des classes dominantes vis-à-vis des classes populaires : les classes pauvres, les classes dangereuses et [...] tout ce qui est lié à la différence en générale [...] : de la couleur de peau, de la religion [...]* ». De l'autre côté, des entreprises, spécialisées dans ce secteur de la communication, prétendent lutter contre toute forme de discrimination, notamment celle liée à l'origine sociale comme leur message l'indique :

« Fort d'une présence internationale dans plus de quarante pays, le Groupe Capgemini est fier de sa diversité culturelle [...] ; elle intègre nos origines sociales [...] »<sup>147</sup>.

« Le Groupe [...] combat toute forme de discrimination et est résolument engagé dans une démarche de promotion de la diversité » (Havas, 2010, p. 6)<sup>148</sup>.

---

<sup>147</sup>. CAPGEMINI, (2015, janvier), *Charte mondiale de la diversité et l'intégration*, [en ligne], consulté, 28 février 2020, URL : [capgemini.com/fr-fr/wp-content/uploads/sites/2/2017/07/charte\\_diversit\\_2015.pdf](http://capgemini.com/fr-fr/wp-content/uploads/sites/2/2017/07/charte_diversit_2015.pdf).

<sup>148</sup>. HAVAS, 2010, Code d'éthique, [en ligne], consulté le 30 avril 2019, URL :

Comme nous venons de le voir, les entreprises A et B, s'inscrivant dans un secteur d'activité où les difficultés en matière de recrutement sont importantes, s'adressent à des jeunes, voire moins jeunes, peu qualifiés et ou issus des territoires dits en difficulté alors que l'entreprise C est spécialisée dans un secteur d'activité plutôt euphorique, où les entreprises sont réputées pour être réticentes à l'idée de recruter des jeunes diplômés issus des minorités visibles et ou de ces territoires dits défavorisés.

### **2.1.2. Paysage socio-économique du site d'implantation des entreprises étudiées.**

Les entreprises B et C, ainsi que les unités (l'une étant spécialisée dans les Télécommunications et l'autre dans le gaz) de l'entreprise A, sont respectivement localisées 1. à proximité de la Cité des Francs-Moisins, à Saint-Denis ; 2. en face de la Cité des 4000, à la Courneuve ; 3. à proximité du Clos-Saint-Lazard, à Stains, et du quartier du Landy, à la Plaine-Saint-Denis. Ces différentes communes sont localisées au sein du Territoire d'Agglomération Plaine-Commune, en Seine-Saint-Denis. Nous décrivons ainsi les caractéristiques socio-économiques propres au département de la Seine-Saint-Denis, celles relatives aux villes de Saint-Denis, de La Courneuve, de Stains et de la Plaine Saint-Denis, et celles concernant les quartiers des Francs-Moisins, de la Cité des 4000, du Clos-Saint-Lazard et du Landy.

#### **2.1.2.1. Caractéristiques socio-économiques du département de la Seine-Saint-Denis.**

Née en 1964, la Seine-Saint-Denis est le résultat de la scission du département de la région parisienne en trois départements : 1) les Hauts-de-Seine ; 2) la Seine-Saint-Denis ; et le 3) Val-de-Marne (Bellanger, 2012). Étant majoritairement dominée, jusqu'en 1970, sur le plan politique, par les communistes, la Seine-Saint-Denis est considérée comme étant le symbole de la banlieue rouge (Béhar et al., 2016). Comme nous l'avons vu dans l'un des chapitres précédents, la « banlieue rouge » connaît à cette époque une crise socio-économique profonde (Lacoste, 1986), en raison de l'effritement de la base électorale du Parti communiste, de la désintégration de la classe ouvrière, de la hausse massive de l'immigration, d'un taux de chômage élevé, etc. (Béhar et al., 2016). À partir des années 1990, l'arrivée d'entreprises du secteur tertiaire, au sein de La Plaine, à Saint-Denis, marque un tournant socio-économique au sein du département de la Seine-Saint-Denis (Béhar et al., 2016). L'arrivée de ces entreprises dans ce département se traduit en effet par la construction de grands équipements et d'infrastructures de transport, telle que la

création de la plate-forme aéroportuaire de Roissy, ou encore la construction du Stade de France (*Ibid.*).

Si, depuis les années 1990, le département de la Seine-Saint-Denis a connu un développement socio-économique majeur, il reste qu'encore aujourd'hui, ce département reste habité par de nombreux jeunes, et par un nombre important de personnes issues de l'immigration (Béhar et al., 2016). Sur 100 personnes, 22 personnes sur 24 avaient en effet entre 15 ans et 29 ans en Seine-Saint-Denis ; et sur 100 personnes, 29 personnes étaient issues de l'immigration, en 2013, dans ce département. En Seine-Saint-Denis, le taux de familles monoparentales y est également élevé. Sur 100 familles, on dénombrait en effet 17 familles monoparentales dans ce département <sup>149</sup>. Le département de la Seine-Saint-Denis reste marqué également par la présence d'un taux de jeunes non diplômés important (Pottier et Hamet, 2011). Si les jeunes, vivant en Seine-Saint-Denis, sont plus nombreux à obtenir leur Bac et à poursuivre leurs études jusqu'au second cycle, il reste que, dans ce département, le pourcentage de jeunes diplômés demeure moins important qu'en Île-de-France, et le pourcentage de jeunes non diplômés reste également supérieur au pourcentage de jeunes non diplômés vivant en Île de France. En effet, alors que sur 100 jeunes vivant en Seine-Saint-Denis, 30 sont en moyenne à n'avoir obtenu aucun diplôme, et 12 à obtenir un diplôme de second cycle, sur 100 jeunes vivant dans un autre département d'Île de France, 20 sont en moyenne à n'avoir obtenu aucun diplôme, et 25 à avoir obtenu un diplôme de second cycle. En Seine-Saint-Denis, le pourcentage de jeunes scolarisés est aussi moins important qu'en Île de France. Alors que sur 100 jeunes vivant en Seine-Saint-Denis, 44 sont scolarisés, sur 100 jeunes vivant en Île-de-France, 47 le sont. En outre, alors que le taux de scolarisation, jusqu'à 17 ans, en Seine-Saint-Denis, est identique à celui des régions d'Île de France, le taux de jeunes déscolarisés ayant au moins 20 ans est plus important en Seine-Saint-Denis qu'en Île-de-France (70% contre 62%). Étant confrontés à des difficultés scolaires plus importantes, de nombreux jeunes vivant en Seine-Saint-Denis sont ainsi amenés à s'orienter vers des filières plus courtes (Brevet d'études supérieurs), et à entrer plus tôt sur le marché du travail. Jusqu'à 30 ans, les jeunes vivant en Seine-Saint-Denis sont en effet davantage actifs [en emploi ou au chômage] que les jeunes vivant dans un département voisin. Ainsi, si sur 100 actifs en Seine-Saint-Denis, 67 des 20-24 ans sont actifs, sur 100 actifs, dans les Hauts-de-

---

<sup>149</sup>. ESCHAPASSE, B., (2016, 31 août), *Seine-Saint-Denis : portrait d'un département « sensible »*, [en ligne], consulté le 17 mars 2019, URL : [https://www.lepoint.fr/societe/seine-saint-denis-portrait-d-un-departement-sensible-31-08-2016-2064954\\_23.php](https://www.lepoint.fr/societe/seine-saint-denis-portrait-d-un-departement-sensible-31-08-2016-2064954_23.php)

Seine, 61 des 20-24 ans sont actifs (Poittier et Hamet, 2011).

Comme nous venons de le voir, la population, vivant en Seine-Saint-Denis, est marquée par la présence importante de jeunes, de personnes peu diplômées, d'individus issus de l'immigration et de familles monoparentales. Or, comme nous l'avons déjà dit, ces populations sont les plus modestes. Afin de favoriser l'intégration sociale et professionnelle de ces populations, de nombreux HLM y ont donc été bâtis, et plusieurs associations y ont été par ailleurs créées (Béhar et al., 2016).

Dans ce département, le taux de délinquance est enfin non négligeable. Sur 100 personnes vivant en Seine-Saint-Denis, 100 habitants d'Île-de-France et 100 individus résidant en France, 20, 11 et 9 personnes ont en effet respectivement été recensées comme étant responsables de violences aux personnes. Sur 100 personnes vivant en Seine-Saint-Denis, 100 habitants d'Île-de-France et 100 individus résidant en France, 49, 38 et 31 personnes ont par ailleurs tour à tour été comptabilisées comme ayant commis des vols et des agressions <sup>150</sup>. Ce département est également historiquement marqué par l'apparition de différents conflits et d'émeutes urbaines (Avery, 1987).

Tous ces indicateurs donnent une image négative du département de la Seine-Saint-Denis. C'est pourquoi, nombre d'habitants qui en sont issus sont victimes de discrimination sur le marché du travail (Béhar et al., 2016). Quels que soit leur âge, leur niveau de qualification, leur profession et leur niveau de diplôme, les jeunes vivant en Seine-Saint-Denis sont en effet davantage touchés par le chômage que ceux vivant dans les Hauts-de-Seine (Pottier et Hamet, 2011). En effet, si sur 100 jeunes actifs de moins de 30 ans vivant dans les Hauts-de-Seine, et sur 100 jeunes actifs de moins de 30 ans résidant dans le Val-de-Marne, 13 et 16 sont respectivement touchés par le chômage, sur 100 jeunes actifs de moins de 30 ans habitant en Seine-Saint-Denis, 23 connaissent une situation de chômage et de précarité de l'emploi. En outre, si sur 100 jeunes sans qualification vivant en Île-de-France, 35 sont touchés par le chômage, sur 100 jeunes sans qualification habitant en Seine-Saint-Denis, ils sont davantage touchés par le chômage. Par ailleurs, si le taux de chômage des ouvriers et des employés est déjà important, il reste qu'il demeure plus important en Seine-Saint-Denis qu'en Île-de-France. En effet, si sur 100 ouvriers vivant dans les Hauts-de-Seine, 23 ouvriers sont au chômage, sur 100 ouvriers habitant en Seine-

---

<sup>150</sup>. INTERNAUTE, *Délinquance en Seine-Saint-Denis : les chiffres*, [en ligne], consulté le 18 mars 2019, URL : <http://www.linternaute.com/actualite/delinquance/seine-saint-denis/departement-93>

Saint-Denis, 26 le sont en moyenne. En outre, si les jeunes diplômés de l'enseignement supérieur, vivant en Seine-Saint-Denis, sont moins touchés par le chômage que les jeunes peu qualifiés habitant dans ce département, il demeure que ces derniers sont davantage exposés par le chômage que ceux ne vivant pas dans ce territoire. En effet, si sur 100 diplômés vivant en Seine-Saint-Denis, 13 sont au chômage, sur 100 diplômés habitant dans les Hauts-de-Seine, 10 le sont (Pottier et Hamet, 2011). Quels que soit leur âge, les jeunes, vivant en Seine-Saint-Denis, occupent davantage un emploi précaire que ceux vivant en Île-de-France (Fleury et al., 2012). En effet, alors que sur 100 jeunes de 19 ans vivant en Seine-Saint-Denis, 7 sont en intérim, sur 100 jeunes de 19 ans vivant dans les Hauts de Seine, 4 le sont. En outre, si sur 100 jeunes de 29 ans vivant en Seine-Saint-Denis, 82 occupent un emploi stable, sur 100 jeunes de 29 ans vivant en Seine-Saint-Denis, ils demeurent un peu plus que 82 (Pottier et Hamet, 2011).

Les différents indicateurs socio-économiques, que nous venons de présenter ici, conduisent de nombreux chercheurs à qualifier le département de la Seine-Saint-Denis comme étant le symbole des banlieues françaises en difficulté (comme la Courneuve, Bobigny, Aulnay-sous-Bois, le Blanc-Mesnil, Stains ou encore Saint-Denis) (Lepoutre, 1997). Si la Seine-Saint-Denis est certes un territoire relégué et hautement stigmatisé, il correspond toutefois plus à un « antighetto » qu'à « l'hyperghetto » américain (Wacquant, 2005). Aujourd'hui, le département de la Seine-Saint-Denis est divisé en quatre établissements publics territoriaux (EPT) : 1) le territoire Plaine-Commune ; 2) le territoire d'Est-Ensemble, 3) la métropole terres de France ; 4) le territoire Grand Paris-Grand Est (Béhar et al., 2016).

Constitué d'Aubervilliers, d'Épinay-sur-Seine, de l'Île-Saint-Denis, de la Courneuve, de Pierrefitte-sur-Seine, de Saint-Denis, de Saint-Ouen, de Stains et de Villetaneuse, le territoire Plaine-Commune a connu de profonds changements urbains, notamment grâce à la transformation de la Plaine Saint-Denis, à la création de la ZAC des Docks de Saint-Ouen, au projet des Tartres à Stains, à la création des Entrepôts et des magasins généraux à Aubervilliers, et à la production neuve de 2500 logements par an. En dépit de ces transformations urbaines, le territoire Plaine-Commune est caractérisé par un taux de chômage élevé, ainsi que par la présence d'un taux d'employés, d'ouvriers et d'immigrés important (Béhar et al., 2016). Si certaines Communes du territoire d'Est-Ensemble (constitué de Bagnolet, de Bobigny, de Bondy, du Pré-Saint-Gervais, des Lilas, de Montreuil-sous-Bois, de Noisy-le-Sec, de Pantin et de Romainville), comme Le Pré-Saint-Gervais, Les Lilas, Montreuil et Pantin, ont connu un développement économique certain, notamment grâce à l'implantation d'entreprises, comme

Hermès, et La filiale Bourgeois, de Chanel, localisée à Pantin, d'autres communes situées à l'Est et au Nord du territoire d'« Est Ensemble », telles que Bondy, Bobigny et Noisy-le-Sec, restent marquées par la présence d'une immigration récente et pauvre (Béhar et al., 2016). La métropole terres de France, composée d'Aulnay-sous-Bois, du Blanc-Mesnil, du Bourget, de Dugny, de Sevran, de Tremblay-en-France et de Villepinte, a été l'objet, quant à elle, d'un projet d'infrastructures aéroportuaires conséquent (Béhar et al., 2016). Dans cette métropole, les zones d'activité économiques sont en effet de plus en plus importantes, comme en témoignent la création du centre commercial régional O'Parinor (à Aulnay-sous-Bois), du Parc d'activité La Molette (au Blanc-Mesnil), du centre logistique de Garonor (à Aulnay-sous-Bois), de l'aéroport (au Bourget), de Paris-Nord Villepinte et du parc industriel et commercial Paris-Nord 2 (à Villepinte), et d'infrastructures routières et ferroviaires (A1, A86, A3, RER B, lignes de grande ceinture). Si certaines communes de la métropole terres d'envol ont ainsi connu un développement économique incontestable, il reste que la présence, dans ces territoires, de zones pavillonnaires contraste avec celle des grands ensembles (*Ibid.*).

Le territoire Grand Paris-Grand Est se distingue des agglomérations que nous avons exposées plus haut (Béhar et al., 2016). En effet, ce territoire est marqué par une présence importante de pavillons et de résidences (Garcia et Vacquerel, 2013). Toujours est-il, que certaines communes, comme Clichy-Montfermeil, Noisy-le-Grand et Neuilly-sur-Marne, restent marquées par la présence importante de « quartiers » (Béhar et al., 2016). Les villes de Saint-Denis, la Courneuve et Stains, dans lesquelles les entreprises que nous avons étudiées sont localisées, reflètent donc la situation socio-économique globale de ce département, comme nous allons le voir maintenant.

#### **2.1.2.2. Les caractéristiques socio-économiques de Saint-Denis, de la Courneuve et de Stains.**

Comme nous avons déjà pu le voir, l'adoption du projet Haussmannien de Paris, au début du XIX<sup>ème</sup> siècle, s'est traduite par le transfert de nombreux établissements industriels polluants en banlieue (Nicourt et Girault, 1997). Proche de Paris, et reliée à la capital grâce aux grands réseaux de transports, la ville de Saint-Denis apparaît, dans ce contexte, comme un lieu propice à l'accueil de ces établissements industriels polluants. La ville de Saint-Denis devient alors une grande cité vouée à la métallurgie. Étant dominée par la métallurgie et la chimie, la ville de Saint-Denis attire une main-d'œuvre étrangère. Cette main-d'œuvre étrangère, majoritairement

ouvrière, occupe en grande partie des emplois de « gros œuvre » ou de « journaliers ». Après la Seconde Guerre mondiale, la ville de Saint-Denis connaît un développement économique important, grâce à l'implantation de différentes industries et entreprises, comme Schneider Electric, Thomson, Cazeneuve, etc. (Nicourt et Girault, 1997). Le développement économique de la ville de Saint-Denis est également marqué par l'apparition de très nombreux logements sociaux et la résorption de bidonvilles situés dans certains quartiers (Nicourt et Girault, 1997). Entre 1948 et 1973, dix mille logements HLM sont en effet construits à Saint-Denis. Profitant du faible coût des loyers et de la proximité à la capitale, de nombreux immigrés se sont installés, dans les années soixante-dix et quatre-vingt, au sein du département de la Seine-Saint-Denis. Comme d'autres villes de Seine-Saint-Denis, la ville de Saint-Denis est considérablement touchée par la crise économique (Nicourt et Girault, 1997). Si, durant les Trente Glorieuses, la reconstruction de l'habitat s'est traduite par l'apparition des grands ensembles et la résorption de l'habitat indigne, la crise économique a, quant à elle, eu des conséquences négatives importantes à la fin des années soixante-dix, tant sur la ville de Saint-Denis que sur d'autres villes de Seine-Saint-Denis. Aujourd'hui, la ville de Saint-Denis est située dans le département de la Seine-Saint-Denis, en région Île-de-France. Cette ville est positionnée à la frontière de villes, comme Saint-Ouen, l'Île-Saint Denis, Épinay-sur-Seine, Villetaneuse, Pierrefitte-sur-Seine, Stains, La Courneuve et Aubervilliers (Cf. Figure N°11).

**Figure N°11 :** Localisation de la commune de Saint-Denis.



La ville de Saint-Denis présente aujourd'hui deux visages, à savoir la présence de zones pavillonnaires et de grandes cités <sup>151</sup> (Nicourt et Girault, 1997) ; cette ville reste majoritairement habitée par des personnes vulnérables, tant sur le plan social que sur le plan économique ; des jeunes, des ouvriers, des employés, des immigrés ainsi que des familles nombreuses et monoparentales composent en effet une majeure partie de la population de ce département. À Saint-Denis, de nombreux habitants sont confrontés à des carences linguistiques et de maîtrise des savoirs de base, ainsi qu'à des difficultés socioculturelles et relationnelles au travail. Dans cette ville, les individus sont par ailleurs confrontés à des problèmes de mobilité et de logement (Nicourt et Girault, 1997). En outre, les familles monoparentales habitant dans cette ville font face à des difficultés relatives à la garde d'enfants <sup>152</sup>. Enfin, la ville de Saint-Denis est marquée par un taux d'insécurité très important (vols, délinquance, violences conjugales). Celui-ci est en effet supérieur aux moyennes nationales et départementales <sup>153</sup>. Dans les années 2000, de nombreuses entreprises, telles que Générali, Arcelor Mital, BNP Paribas, Véolia, SFR, etc., se sont installées à Saint-Denis ; ces implantations ne profitent pas encore assez aux habitants de Saint-Denis ; les salariés de ces entreprises habitant majoritairement en dehors de cette ville <sup>154</sup>. Étant victimes de discriminations en raison de leur origine ethnique et ou sociale, bon nombre d'habitants de Saint-Denis sont en effet touchés par le chômage <sup>155</sup>.

Comme la ville de Saint-Denis, la Courneuve (Cf. Figure N°12) a attiré, à compter du milieu du XIX<sup>ème</sup> siècle, des industries chimiques, sous le phénomène d'urbanisation. Dans ce contexte, des entreprises, spécialisées dans la métallurgie, comme Sohier, Babcock, Johnson, Lemerle-Haumont, Corpet-Louvet, Mécano, etc. se sont localisées à la Courneuve. Lors de la Première Guerre mondiale, la construction d'armes militaires conféra à la Courneuve le statut de ville industrielle. Certains quartiers, localisés dans cette ville, sont marqués par la construction d'habitations. Celles-ci sont habitées par des familles nombreuses, des ouvriers, ou encore des

---

<sup>151</sup>. Système d'information géographique de la politique de la ville : Floréal Saussaie Allende, Franc-Moisin, Cosmonautes, Cristino Garcia, Landy, Grand-Centre, Sémard, Langevin, Lavoisier, Tartes, Allende, Plaine, Landy, Bailly, Plaine Trezel, Chaudron, Pleyel, Saint-Remy, Jolie Curie, Bel Air, consulté le 07 avril 2018, [en ligne], URL : <https://sig.ville.gouv.fr/zone/93066>

<sup>152</sup>. PLAINE COMMUNE, (2007), *Contrat de cohésion sociale et urbaine 2007-2009*, consulté le 28 février 2020, [en ligne], URL : [https://plainecommune.fr/fileadmin/user\\_upload/Portail\\_Plaine\\_Commune/LA\\_DOC/PROJET\\_DE\\_TERRITOIRE/Projet\\_metropolitain/CCSU\\_2007.pdf](https://plainecommune.fr/fileadmin/user_upload/Portail_Plaine_Commune/LA_DOC/PROJET_DE_TERRITOIRE/Projet_metropolitain/CCSU_2007.pdf)

<sup>153</sup>. LEFIGARO.FR., *Le palmarès de la violence, ville par ville*, consulté le 07 avril 2018, [en ligne], URL : <http://www.lefigaro.fr/assets/pdf/taux-violence.pdf>

<sup>154</sup>. PLAINE COMMUNE PROMOTION, [en ligne], consulté le 07 avril 2018, URL : <http://www.plainecommunepromotion.com/-La-Charte-.html>

<sup>155</sup>. (*Ibid.*).

immigrés italiens, espagnols, polonais, etc. Des années 1920 jusqu'au milieu des années 1930, des équipements collectifs, comme une école, un marché, etc., ont par la suite été construits. Si la crise de 1929 et la Seconde Guerre mondiale ont marqué un temps d'arrêt à la construction d'habitations à la Courneuve, les Trente Glorieuses ont permis aux usines de cette ville de repartir de l'avant. Au début des années 1950, une convention a été ratifiée, entre La Courneuve et l'office des HLM, afin de construire plus de 4000 logements dans cette ville <sup>156</sup>.

La ville de Stains est née du redécoupage des anciens départements de la Seine et de la Seine-et-Oise (loi du 10 juillet 1964). La commune de Stains est située à proximité de villes, localisées au sein du département de la Seine-Saint-Denis, comme Pierrefitte-sur-Seine, Saint-Denis, la Courneuve et Dugny, et proche d'autres villes, situées au sein du département du Val-d'Oise, comme Garges-lès-Gonesse et Sarcelles <sup>157</sup>.

**Figure N°12 : Localisation de la commune La Courneuve.**



Compte tenu de sa situation socio-économique, la ville de Stains s'est impliquée dans différents dispositifs publics, comme l'opération « Habitat et Vie sociale » (1977), les contrats d'agglomération, et la convention locale de développement social (1990) (Cucs, 2007) <sup>158</sup>. Depuis

<sup>156</sup>. LA COURNEUVE, *Découvrir la Courneuve / Histoire*, [en ligne], consulté le 23 mars 2019, URL : [http://www.ville-la-courneuve.fr/LC\\_idocs/decouvrir\\_histoire/medias/histoire\\_la\\_courneuve.pdf](http://www.ville-la-courneuve.fr/LC_idocs/decouvrir_histoire/medias/histoire_la_courneuve.pdf)

<sup>157</sup>. CONTRAT URBAIN DE COHÉSION SOCIALE DE LA VILLE DE STAINS, mars 2007, [en ligne], consulté le 04 mars 2020, URL : <https://www.professionbanlieue.org/IMG/pdf/pbstains.pdf>

<sup>158</sup>. CONTRAT DE COHÉSION SOCIALE ET HUMAINE (2007-2009), *Plaine-Commune*, [en ligne], consulté le 28 février

le 1er janvier 2003, la ville de Stains a intégré la communauté d'agglomération Plaine Commune.

Même si la ville comptait quatre-vingt-quatorze entreprises en 2008, dont Carrefour ou encore Kremlin-Rexson <sup>159</sup>, il reste que cette ville présente de nombreuses difficultés économiques et sociales, comme une précarité importante, un taux de chômage élevé, une insécurité considérable et la présence de nombreux grands ensembles <sup>160</sup>. La ville de Stains se caractérise en effet par la présence d'une ZFU dans le secteur du Bois Moussay, et des trois ZUS suivantes : le Clos Saint-Lazare, Allende et le Moulin-Neuf (Cucs, 2007) (Cf. Figure N°13).

Outre les rénovations urbaines auxquelles ces « quartiers » ont été soumis, ces différents territoires sont par ailleurs habités par une forte dynamique entrepreneuriale (Tixier et Notais, 2014) <sup>161</sup> :

« *C'est l'un des départements où il y a le plus de créations d'entreprises [...]* » (Chef de chantier, 40 ans, entreprise B) ;

« [...] *Depuis que je bosse, je vois énormément de choses qui se développent ici, notamment au niveau entrepreneurial [...]* » (Assistante consultant en communication, 33 ans, entreprise C).

« [...] *C'est l'un des départements qui crée le plus d'entreprises en France [...]* » (Consultant en communication, 33 ans, entreprise C).

Comme nous venons de le voir, des villes comme Saint-Denis, la Courneuve et Stains, sont marquées par la présence d'un bon nombre de territoires dits en difficulté. Nous avons donc cru donc judicieux de décrire maintenant les caractéristiques socio-économiques propres au territoire d'implantation de ces entreprises.

---

2020, URL : <http://www.plainecommune.fr/uploads/media/cucs.pdf>.

<sup>159</sup>. LE GUIDE DES COLLECTIVITÉS, *Bienvenue ! La Seine-Saint-Denis*, édité par le Comité d'expansion (COMEX) de la Seine-Saint-Denis, mai 2008.

<sup>160</sup>. SYSTÈME D'INFORMATION GÉOGRAPHIQUE DE LA POLITIQUE DE LA VILLE : Clos Saint Lazare, Chatenay-Maroc - Poètes, Floréal Saussaie Allende.

<sup>161</sup>. TERRA NOVA. *Le think Tank Progressiste, L'entrepreneuriat dans les quartiers, à rebours des clichés*, [en ligne], consulté le 24 mars 2019, URL : <http://tnova.fr/revues/l-entrepreneuriat-dans-les-quartiers-a-rebours-des-cliches>

**Figure N°13 : Localisation de la commune de Stains.**



### **2.1.2.3. Le quartier Franc-Moisin, les 4000 de la Courneuve et le Clos Saint-Lazare.**

Le quartier « Franc-Moisin » est l'héritier d'un quartier appelé « la Petite Espagne » (Domenech et al., 2008). Ce quartier a été construit à proximité de grandes usines métallurgiques et chimiques, où de nombreux immigrés espagnols travaillaient tout en y vivant, entre la Première Guerre mondiale (1914-1918) et durant l'entre-deux guerres. Durant l'entre-deux guerres, le quartier « Franc-Moisin » est marqué par la présence de Provinciaux, de Français, d'Espagnols, de Portugais, d'Italiens, de Belges, de Yougoslaves et de Polonais. Au début des années 1960, l'arrivée dans le quartier Franc-Moisin de nouveaux espagnols et de nombreux portugais, travaillant dans le secteur du BTP, a eu pour conséquence la création d'un bidonville autour des maisonnettes en dur, habitées par des Espagnols depuis l'entre-deux guerres (Domenech et al., 2008). Pour résorber l'habitat insalubre du Franc-Moisin, le gouvernement, du Premier ministre Jacques Chaban-Delmas, prit l'initiative de construire une cité HLM de 2250 logements. Ce projet de rénovation urbaine s'est traduit par le relogement provisoire des habitants du Franc-Moisin dans des cités de transit, des hôtels meublés ou des foyers de travailleurs immigrés. La résorption du bidonville a duré jusqu'en janvier 1974.

De son entrée dans la politique de la ville jusqu'au tout début des années 1990, le quartier des Francs-Moisins se présente comme un ensemble de plusieurs immeubles (Domenech et al., 2008). À cette époque, le quartier des Francs-Moisins est déjà le théâtre de maux urbains importants, comme la dégradation du bâti du Franc-Moisin, la quasi-inexistence des voies de circulation entre les immeubles, le manque d'entretien des espaces extérieurs, la quasi-absence d'équipements collectifs et l'importance du taux de délinquance. De nombreux habitants de ce « quartier » se sentaient ainsi exclus. En outre, à cause de la mauvaise réputation de ce quartier, nombreux sont les demandeurs d'un logement social à ne pas vouloir y vivre (Cf. Figure N°14). Durant cette période, la cité du Franc-Moisin est également le symbole des difficultés sociales (Domenech et al., 2008). En effet, cette dernière est marquée par la présence d'une forte homogénéité sociale et d'un taux d'échec scolaire important.

**Figure N°14 : Le quartier Franc-Moisin à Saint-Denis** <sup>162</sup>.



Depuis les années 1990, le quartier Franc Moisin a connu d'importantes transformations, telles que : 1) la réhabilitation de l'ensemble des logements ; 2) la création d'un nouveau centre commercial en 1992 ; 3) la mise en place d'un lycée polyvalent en 1994 ; 4) la création d'un espace regroupant des services publics en 1995 ; 5) la construction d'un espace d'entreprises qui, depuis 1998, abrite une pépinière d'entreprises, ainsi que la Maison de l'initiative économique locale (MIEL) aidant à la création d'entreprises ; 6) l'adoption de politiques d'insertion et de lutte contre l'insécurité (Domenech et al., 2008). Par ailleurs, le quartier a connu d'autres transformations

---

<sup>162</sup>. BARBOT, L., (2018, 13 mars), *À Saint-Denis, réhabilitation de Franc-Moisin se précise*, [en ligne], consulté le 19 mars 2019, URL : <https://www.lesechos.fr/pme-regions/actualite-des-marches-publics/0301392516368-a-saint-denis-la-rehabilitation-de-franc-moisin-se-precise-2160781.php>

importantes, grâce à la construction du Stade de France, et à l'installation de nombreuses grandes entreprises installées (à proximité de ce quartier) à la Plaine-Saint-Denis. Délimité par l'autoroute A1, le Fort de l'Est et le canal Saint-Denis, le quartier des Francs-Moisins se situe aujourd'hui au sud-est de la Commune de Saint-Denis, à savoir à proximité du quartier des 4 000, à La Courneuve, et limitrophe d'Aubervilliers (Domenech et al., 2008).

De 1962 à 1968, les 4 000 logements (Cf. Figure N°15) construits sur le territoire de La Courneuve ont donné naissance à la cité des 4000. Ces logements sont habités par des employés et des ouvriers de la région parisienne, ainsi que par des personnes originaires du Portugal et du Maghreb. À cette époque, la Cité des 4000 est déjà marquée par l'existence d'un taux de chômage élevé, d'une population majoritairement pauvre <sup>163</sup>, et de la présence de logements vétustes <sup>164</sup>. Depuis le début des années 1980, la cité des 4000 de la Courneuve est marquée par l'apparition de programmes de rénovation urbaine successifs, donnant lieu à la destruction de la barre Debussy en 1986, de la barre Renoir en 2004, de la barre Presov, de la barre Ravel et de la barre Balzac en 2011 <sup>165</sup>.

Les premiers logements du quartier Clos Saint-Lazare (Cf. Figure N°16) ont été réalisés entre 1966 et 1969 (Tanter et Toubon, 1999). Depuis 1998, ce quartier a fait l'objet d'un plan de rénovation urbaine, donnant lieu à des démolitions de logements, et à la construction de biens publics telle que la création d'associations de proximité (Cucs, 2007).

---

<sup>163</sup>. SEINE-SAINT-DENIS TOURISME, *La cité des 4000 à la Courneuve*, [en ligne], consulté le 23 mars 2019, URL : <https://www.tourisme93.com/document.php?pagendx=918>

<sup>164</sup>. LA COURNEUVE, *Découvrir la Courneuve/Histoire*, [en ligne], consulté le 23 mars 2019, URL : [http://www.ville-la-courneuve.fr/LC\\_idocs/decouvrir\\_histoire/medias/histoire\\_la\\_courneuve.pdf](http://www.ville-la-courneuve.fr/LC_idocs/decouvrir_histoire/medias/histoire_la_courneuve.pdf)

<sup>165</sup>. (*Ibid.*).

**Figure N°15 :** Les 4000 de la Courneuve.



**Figure N°16 :** Le Clos-Saint-Lazare à Stains.



Si, comme nous venons de le voir, le quartier « Franc-Moisin », la Cité des 4000 de la Courneuve et le Clos-Saint-Lazare, ont connu une amélioration de leur paysage urbain, il reste que ces territoires restent marqués par la présence :

1) de jeunes de moins de 20 ans <sup>166</sup> (Domenech et al., 2008) : « [Dans] *les territoires, comme ceux dans lesquels nous sommes inscrits, puisque nous sommes à une portée de balles de tennis des 4000 de la Courneuve, [...] ou des Francs-Moisins de Saint-Denis, on sait qu'il y a une population jeune [...]* » (Dirigeant d'entreprise, 60 ans, entreprise B), « [...] *Les cités, ce n'est pas vieillissant : [...] ça court de partout, il y a du dynamisme* » (Chef de chantier, 40 ans, entreprise B).

2) d'étrangers (Cucs, 2007 ; Domenech et al., 2008) :

« *C'est un secteur [...] [où] il y a que des migrants [...]; c'est des gens qui [...] connaissent la misère ; si on vient d'Afrique, [c'est] pour chercher une vie plus stable [...]* » (Technicien dans le gaz, 24 ans, entreprise A) ;

« *On a toujours eu cette entreprise [...] dans [...] une banlieue qui prenait de plein fouet les vagues migratoires, qu'elles aient été espagnoles, qu'elles aient été italiennes, qu'elles aient été portugaises et maghrébines dans les années 60 [...]* » (Dirigeant d'entreprise, 60 ans, entreprise B),

« *Les salariés viennent des pays maghrébins, des africains [...]; la majorité, c'est des portugais [...] : à l'époque, il y avait beaucoup de bidonvilles, c'étaient des portugais à la base [...]* » (Chef de chantier, 53 ans, entreprise B) ;

« *Saint-Denis [...], [c'est] une ville ultra ghettoïsée pour des raisons géographiques, sociales [et] historiques : on stoquait déjà les immigrés dans les années trente (les espagnols, les italiens, etc.) [...]* » (Dirigeant d'entreprise, 37 ans, entreprise C).

3) de non-diplômés (Cucs, 2007 ; Domenech et al., 2008) :

« [...] *Dans ce secteur, il y a beaucoup de gens comme moi, où ils n'ont pas voulu insister dans l'école par erreur de jeunesse [...]* » (Technicien dans les Télécoms, 25 ans, entreprise A) ;

« [Dans] *les territoires, comme ceux dans lesquels nous sommes inscrits, [...], [il] peut y avoir deux types de population : une population [...], la deuxième, troisième génération, [qui] atteint des niveaux scolaires assez importants [...]; et puis un certain nombre de gamins, comme dans toutes les sociétés, [...] qui ont quitté le milieu scolaire. [...]* » (Dirigeant d'entreprise, 60 ans, entreprise B)

4) de familles monoparentales et nombreuses (Cucs, 2007) <sup>167 168</sup> : « *Une cité reste une cité ...*

---

<sup>166</sup>. *Système d'information géographique de la politique de la ville* : ZUS : Clos Saint Lazare-Allende, [en ligne], consulté le 20 mars 2019, URL : <https://sig.ville.gouv.fr/Tableaux/1139020>

<sup>167</sup>. (*Ibid.*).

<sup>168</sup>. *Système d'information géographique de la politique de la ville* : Quartier Prioritaire : Franc Moisin –Cosmonautes – Cristino Garcia – Landy, consulté le 20 mars 2019, URL : <https://sigville.gouv.fr/Tableaux/QP093028>

[...] *les mecs vont voler, [etc.], parce que leur mère [...] est divorcée [...]; ils sont trois enfants, quatre enfants avec leur mère [...]* » (Chef de chantier, 51 ans, entreprise B) ;

5) d'un manque d'équipements collectifs :

« [...] [Saint-Denis] *doit un peu plus se développer [...], pour qu'il y ait moins de jeunes dans leur cité à rien faire [...]; [comme mettre] plus de moyens d'accès à la Bibliothèque [...]* » (Technicien dans le gaz, 24 ans, entreprise A) ;

« *Au niveau culturel, [...] avec une ville avec autant d'habitants et proche de Paris, on pourrait faire des choses toutes les semaines [...]; qu'est ce qui est fait pour donner des activités aux gamins qui [ont] [...] très peu souvent les parents avec des moyens suffisants pour les occuper à des activités [...] éducatives, qui vont les éveiller au monde, qui vont améliorer leur discernement, leur donner envie de faire des études ...* » (Dirigeant d'entreprise, 37 ans, entreprise C).

6) de logements dégradés : « *Les cités ne sont pas très [...] jojo : [...] elles sont vieilles [...]* » (Conducteur de travaux, 58 ans, entreprise B), « [...] *Le 93, à mon sens [...], [...] c'est souvent des grands ensembles ; ça a mal vieilli [...]* » (Salarié intervenu au cours d'un entretien avec une Gestionnaire de paie et administratrice du personnel, 25 ans, entreprise B).

7) de problèmes de transports :

« *Les autres structures sont installées à Stains, où nous avons énormément de problèmes de transports, où nous sommes enclavés entre la mairie de Stains et la Clinique des Distracts [...].* » (Dirigeant d'entreprise, 50 ans, entreprise A) ;

« [Les salariés de l'entreprise] *vivent en banlieue ; on est nous-même en banlieue : les trajets banlieue-banlieue, c'est très compliqué. [...].* » (Dirigeant d'entreprise, 37 ans, entreprise C).

8) d'une délinquance importante <sup>169 170</sup> :

« *Les autres structures sont installées à Stains [...]. Là, on a actuellement trois filles, mais elles sont véhiculées [...]; [le] peu de femmes qu'on a eues [...] ne sont pas restées longtemps, [parce qu'] elles ont essuyé des agressions pour des histoires de vols de portables [...]* » (Dirigeant d'entreprise, 60 ans, entreprise A),

« *Le secteur d'environnement, c'est très dur [...] : j'ai déjà été agressée pas très loin de chez moi [...]. On se trouve dans des secteurs un peu risqués : on a le Clos juste à côté qui est bien connu [...]* » (Assistante de gestion, 26 ans, entreprise A) ;

« *Il est entouré des Cosmonautes, des 4000 derrière, et du Franc, c'est-à-dire trois cités ... [...]* desfois, il y a des vols [...] » (Assistante de comptabilité, 19 ans, entreprise B),

« *On est entre les Francs-Moisins et les 4000, on a toujours entendu que c'était tendu [...]; [...]*

---

<sup>169</sup>. NIGET, F., (2018, 07 juin), *Stains : après l'attaque de la boulangerie, le quartier solidaire, Le Parisien*, [en ligne], consulté le 19 mars 2019, URL : <http://www.leparisien.fr/seine-saint-denis-93/stains-apres-attaque-de-la-boulangerie-le-quartier-solidaire-07-06-2018-7759413.php>

<sup>170</sup>. LOUISON, F., (2016, 07 août), *Saint-Denis : le quotidien du Franc-Moisin miné par la violence, Le Parisien*, [en ligne], consulté le 19 mars 2019, URL : <http://www.leparisien.fr/saint-denis-93200/saint-denis-le-quotidien-du-franc-moisin-mine-par-la-violence-07-08-2016-6021531.php>

*une fois, [...] on a vu une bagarre de jeunes, tel clan contre tel clan [...] » (Contrôleuse de gestion, 25 ans, entreprise B),*

*« [On] est entre deux cités ; il y a déjà eu des règlements de compte à proximité de l'entreprise, [...] des vols, des jeunes qui ont agressé des employés ici [...]. » (Contrôleuse de projet, 25 ans, entreprise B),*

*« [Le site d'implantation de l'entreprise], ce sont les jeunes de cité qui foutent un peu le bordel [...] : brûlent les voitures [et] volent [...] » (Maître-ouvrier, 33 ans, entreprise B),*

*« Les mecs [de cité] vont voler, vendre de la drogue [...] ; ils essaient de se faire un peu d'argent [...] ; après [...] ils se retrouvent dans les prisons » (Chef de chantier, 51 ans, entreprise B) ;*

9) d'un taux de chômage élevé (Cucs, 2007 ; Domenech et al., 2008) :

*« [...] Il y a pas mal de gens qui cherchent du travail dans les cités [...] » (Technicien dans le gaz, 23 ans, entreprise A),*

*« Ils sont dans un secteur où il y a beaucoup de demandes d'emploi [...] » (Technicien dans le gaz, 25 ans, entreprise A) ;*

*« [...] C'est un environnement des cités [...] ; [...] le contexte du chômage [...] doit y jouer beaucoup [...] » (Conducteur de travaux, 58 ans, entreprise B),*

*« [On] a des gens qui sont aux pieds des portes du bureau, à mon sens, qui sont demandeurs d'emplois [...] » (Conducteur de travaux, 28 ans, entreprise B),*

*« Une cité reste une cité ; ce sont des gens qui n'ont pas trop de boulot [qui] viennent là-dedans [...] » (Chef de chantier, 51 ans, entreprise B) ;*

10) d'un taux de pauvreté conséquent <sup>171</sup> :

*« [La ville de Saint-Denis est] [...] très pauvre ; je me demande s'il y a une politique d'insertion de ces gens-là [...] » (Chef de chantier, 53 ans, entreprise B),*

*« [Leur] mère [aux jeunes issus des « quartiers »] ne travaille pas [...], [leur] père ne donne pas une tune [...] ; leur mère [...] n'a pas les revenus nécessaires pour leur acheter [...] des vêtements [...]. » (Chef de chantier, 51 ans, entreprise B).*

En synthèse, ces territoires dits en difficulté sont caractérisés par la présence de problèmes 1. Urbains (de logements, de transports et d'équipements collectifs), 2. Sociaux (comme l'absence de mixité sociale, la présence de familles monoparentales et nombreuses, ou encore de la délinquance) et 3. Économiques (comme du chômage et de la pauvreté).

Comme nous l'avons déjà souligné, les entreprises étudiées ont mené une politique active de recrutement et d'intégration en faveur des populations issues de ces zones urbaines dites défavorisées. Comme chaque dirigeant de ces entreprises a une influence importante sur

---

<sup>171</sup>. LE PARISIEN, (2016, 09 février), *Saint-Denis : le Franc-Moisin prépare sa seconde rénovation*, [en ligne], consulté le 19 mars 2019, URL : <http://www.leparisien.fr/saint-denis-93200/saint-denis-le-moisin-prepare-sa-seconde-renovation-09-02-2016-5530277.php>

l'inclusion de ces populations, nous avons donc cru pertinent de décrire maintenant leur profil sociologique.

## **2.2. Le rôle joué par les dirigeants d'entreprise dans l'inclusion de personnes issues de territoires dits en difficulté.**

Comme nous avons pu le voir, le dirigeant joue un rôle important dans la gestion des relations humaines d'une PME. Les dirigeants, à la tête des entreprises étudiées, jouant en effet un rôle important sur l'inclusion de ces personnes, issues de ces territoires urbains, en sont des exemples. Nous nous sommes donc intéressés au parcours personnel, ainsi qu'aux valeurs éthiques de ces dirigeants.

### **2.2.1. Le parcours personnel des dirigeants d'entreprise.**

Le dirigeant de l'entreprise A est un homme âgé de cinquante-ans. Issu de l'immigration nord-africaine, ce dirigeant d'entreprise vit, depuis l'âge de dix ans, dans un « quartier » de Saint-Denis. Il est l'auteur d'un parcours scolaire « atypique ». En effet, ce dernier est titulaire d'un CAP comptabilité, d'un BEP employé de bureau et d'un BEP agent des services administratifs et informatiques. Avant de se lancer dans l'entrepreneuriat en 2005, ce dirigeant d'entreprise a exercé le métier de vendeur, chez un fabricant d'habillement en cuir, au sein du marché aux Puces de Saint-Ouen.

Issu d'une famille originaire du Limousin, le dirigeant de l'entreprise B est un homme âgé de soixante ans. Comme le dirigeant de l'entreprise A, ce dirigeant d'entreprise vit au sein d'un « quartier » localisé à Saint-Denis. Il a fait sa scolarité jusqu'au lycée à Saint-Denis, puis, a poursuivi ses études supérieures à l'École d'Architecture à Paris, dont il ressort diplômé. Suite au départ à la retraite de son frère en 2002, le dirigeant de l'entreprise B prend les rênes de cette entreprise, après avoir travaillé durant cinq ans au sein des Grand Travaux de Marseille (GTM).

Âgé de 37 ans, le dirigeant de l'entreprise C est un homme, originaire du Sud-Ouest de la France, se présentant comme originaire d'un milieu modeste. Après avoir obtenu un baccalauréat scientifique, il quitte, à l'âge de dix-huit ans, le domicile familial pour poursuivre ses études à Paris. À la sortie du système universitaire, ce dernier est titulaire d'un DESS en droit de la vie politique, d'un Master 2 recherche de droit comparé, et d'un Master 2 recherche en relations internationales. Après avoir occupé succinctement le poste de Chargé de la communication routière et celui d'acteur de presse, ce jeune homme se lance dans l'entrepreneuriat en 2015.

Si, au regard de leur parcours personnel et professionnel, ces trois dirigeants d'entreprise partagent peu de points communs, il reste que ces derniers présentent la particularité d'avoir un lien avec les milieux populaires. Or, comme nous allons le voir, l'origine sociale ou l'origine territoriale, de ces trois dirigeants d'entreprise, a joué un rôle notable dans leur politique de recrutement à l'endroit des personnes issues de territoires dits en difficulté. Si l'inclusion en contexte organisationnel renvoie à un processus au cours duquel l'entreprise adopte une philosophie managériale, visant à favoriser le recrutement, l'intégration et la progression de carrière d'un groupe de salariés, objets de pratiques discriminatoires lors de ces différentes phases, un rôle important est joué par leurs valeurs morales.

### **2.2.2. Les valeurs morales des dirigeants d'entreprise.**

Pour analyser les valeurs morales de chaque dirigeant à la tête des entreprises étudiées, nous nous sommes tout d'abord intéressés à la vision que ces dirigeants d'entreprise ont de la société, puis, au style de management adopté par ces derniers.

#### **2.2.2.1. Les valeurs sociétales défendues par ces dirigeants d'entreprise.**

Le dirigeant de l'entreprise A se définit comme « *français, laïque, démocrate et musulman* ». Si, en prenant pour exemple son parcours personnel, il « *considère qu'un enfant de Kabylie peut, dans une vraie république démocratique, y arriver* », il dénonce toutefois le « *laisser-aller des politiques, [qui] ont préféré acheter une soi-disant paix sociale, [au lieu de] s'attaquer aux problèmes* ». C'est cela, selon lui, « *[...] qui a favorisé la montée de l'intégrisme* ». Ce dirigeant d'entreprise considère qu'« *[il] faut [donc] rétablir la République ; travailler sur [...] le savoir-vivre, fermer les mosquées radicales [et] lutter contre le communautarisme [...]* ». Pour lutter contre l'intégrisme de certains jeunes, ce dirigeant d'entreprise a d'ailleurs envisagé de créer, après les [dernières] élections présidentielles, une association de démocrates musulmans. Dans un article, extrait d'un journal quotidien publié sur Internet, on nous apprend par ailleurs que ce dirigeant d'entreprise est « *très attaché à la Seine-Saint-Denis, notamment pour sa mixité sociale* ». Ces propos nous ont en effet été confirmés par un jeune salarié issu de ces « *quartiers* » : « *[...] Plutôt que de partir, [le dirigeant d'entreprise] préfère travailler dans le secteur dans lequel il est né [...], à la Courneuve [...]* ». ».

Ayant côtoyé depuis de nombreuses années des personnes de toute origine ethnique, le dirigeant de l'entreprise B considère que la « *diversité* » est une normalité : « *L'entreprise, de par sa propre histoire et celle de son département, a connu toutes les vagues migratoires [...]; c'est*

*pourquoi le fait de rencontrer sur nos chantiers une telle diversité de population fait partie de l'ADN de l'entreprise [...].* ». Ce dirigeant d'entreprise se montre par ailleurs tolérant vis-à-vis du fait religieux en entreprise. Il considère en effet le port du foulard ou du « hijab » dans l'enceinte d'une entreprise comme « *un retour aux traditions vestimentaires* », et n'y voit de ce fait aucun problème. À l'instar du dirigeant de l'entreprise A, le dirigeant de l'entreprise B est lui-aussi attaché à la Seine-Saint-Denis. Dans le titre d'un article extrait d'un journal hebdomadaire, il est en effet indiqué que « *Chez les ... [nom de famille du dirigeant d'entreprise], on a l'amour de la Seine-Saint-Denis* ». Une salariée, de l'association Passerelle Seine-Saint-Denis, ainsi qu'un salarié de l'entreprise B, nous ont en effet soutenu ces dernières allégations :

« [...] *C'est quelqu'un [le dirigeant d'entreprise] qui est du territoire [...]; c'est quelqu'un qui adore la Seine-Saint-Denis ; donc il reste là [...]* » (Chef de chantier, 53 ans),

« [...] *Monsieur [nom du dirigeant] habite en Seine-Saint-Denis. Je ne connais pas beaucoup de chefs d'entreprise qui sont aussi attachés au lieu dans lequel ils travaillent : c'est quelqu'un qui est investi dans énormément [...] d'associations [...]* » (Animatrice de l'association Passerelle Seine-Saint-Denis).

Le dirigeant de l'entreprise C se présente, quant à lui, comme une personne à gauche de l'échiquier politique. S'il venait éventuellement à présenter sa candidature à des élections communales à Saint-Denis, et à devenir maire de cette commune, ce dirigeant d'entreprise croit pouvoir proposer des mesures politiques intéressantes en faveur des habitants de cette ville, déplorant en effet une implication trop laxiste des pouvoirs publics pour ce qui est de l'insertion socio-professionnelle des jeunes dyonisiens :

« [...] *Au niveau culturel, [qu'est] ce qui est fait [par la ville de Saint-Denis] pour donner des activités aux gamins qui ont [...] très peu souvent les parents avec des moyens suffisants pour les occuper à des activités [...] éducatives [...]* ».

« [Dans] *le recrutement, qu'est-ce que fait la ville de Saint-Denis pour mettre à l'honneur ses [...] jeunes diplômés, [...] les présenter aux boîtes ... [...]* ».

Il pense qu'en étant accompagnés, les jeunes habitants de la ville de Saint-Denis pourraient intégrer de grandes entreprises : « [Il] *y a [plusieurs] jeunes diplômés qui, s'ils étaient accompagnés, pourraient intégrer ces grosses boîtes [...]* ». Il milite par exemple pour l'adoption d'actions sociales, comme celle menée par l'entreprise Orange, visant à faire découvrir les métiers du numérique aux jeunes collégiens de Saint-Denis : « [...] *Orange, par exemple, fait beaucoup de choses pour [...] aller former des gamines au numérique dans le collège de Saint-Denis. [...] Je trouve ça génial. Elles ne bosseront peut-être pas chez Orange, mais elles bosseront chez facebook, chez microsoft, Adobe. [...]* ». À l'instar du dirigeant de l'entreprise B, le dirigeant de

l'entreprise C estime que recruter dans la diversité est une normalité « [...] [L'] *entreprise ne discrimine pas, mais encore heureux qu'elle ne discrimine pas* [...] », que « [toutes] *les boîtes devraient se demander si on est suffisamment diverse* » et qu'il faut « *condamner les pratiques de discrimination lorsqu'elles sont prouvées* [...] ».

Au regard de la vision que ces dirigeants d'entreprise ont de la société, il apparaît que ces derniers sont ouverts à la « diversité ». Qu'en est-il de leur style de management ?

#### **2.2.2.2. Le style de management adopté par des dirigeants d'entreprise.**

Chaque dirigeant, à la tête des entreprises (A, B et C), est décrit par la population étudiée comme sociable :

le dirigeant de l'entreprise A est en effet perçu par cette population comme « *fermé sur personne* » (Assistante de gestion, 26 ans) et « *facile d'accès* » (Technicien dans les Télécoms, 26 ans) ;

le dirigeant de l'entreprise B est lui-aussi présenté par celle-ci comme « *super sociable* » (Chef d'équipe, 33 ans) et « *accessible* » (Assistante de comptabilité, 19 ans) ;

le dirigeant de l'entreprise C est quant à lui décrit comme « *normal* » (Consultant en communication, 33 ans) et « *présent* » (Assistante-consultant en communication, 27 ans).

Comme des salariés issus de ces territoires nous l'ont confié, le caractère « sociable » de ces trois dirigeants d'entreprise se manifeste notamment à travers les différents traits distinctifs suivants :

##### 1) la jovialité :

« *On [peut] rigoler ensemble* » (Technicien dans le gaz, 26 ans, entreprise A) ;

« *[Il] rigole tout le temps* » (Assistante de comptabilité, 19 ans, entreprise B) ;

« *[...] Vu que [mon dirigeant] c'est un roux, il prenait toutes les blagues de roux [...]* » (Consultant en communication, 33 ans, entreprise C).

##### 2) la courtoisie :

« *Avant que [tu] arrives chez lui, il demande comment ça se passe le boulot [...]; il demande pour savoir si on est bien* » (Technicien dans le gaz, 21 ans, entreprise A), « *[Il] m'a toujours bien parlé* » (Technicien dans le gaz, 23 ans, entreprise A), « *Quand vous êtes nouveau, il vient vous parler* » (Chargé d'études dans les Télécoms, 31 ans, entreprise A) ;

« *[...] Il est toujours là à avoir des mots gentils [...]* » (Assistante de comptabilité, 19 ans, entreprise B), « *[C'est] quelqu'un de très humain : [On le voit au] quotidien, rien qu'en disant bonjour* » (Contrôleuse de gestion, 25 ans, entreprise B), « *Humainement, c'est le top : c'est lui qui vient vers les ouvriers pour [leur] dire bonjour* » (Maçon, 50 ans, entreprise B) ;

« [...] [Il] a respecté tout le monde : ça s'est toujours super bien passé [...] » (Consultant en communication, 33 ans, entreprise C).

### 3) la capacité d'écoute :

« Il m'a toujours bien conseillé » (Technicien dans le gaz, 23 ans, entreprise A), « [...] Personnellement, il m'a conseillé de connaître la colonne vertébrale de la fibre optique [...] » (Technicien dans les Télécoms, 33 ans, entreprise A), « [...] Niveau humain, [le dirigeant], il y a certaines choses qu'il comprend [...] » (Assistante de direction, 28 ans, entreprise A), « S'il y a un problème dans la vie, il peut le régler [...] » (Chargé d'études dans les Télécoms, 31 ans, entreprise A) ;

« [...] [J'ai] envie de lui parler, il m'accueille [...] » (Chef d'équipe, 33 ans, entreprise B), « Il fera toujours au mieux pour vous venir en aide sur n'importe quel plan » (Chef d'équipe, 46 ans, entreprise B), « [...] Quand on a envie de voir le patron, la porte est toujours ouverte [...] » (Chauffeur poids lourd, 53 ans, entreprise B) ;

« [Il est] très à l'écoute [...] » (Aide-consultant en communication, 27 ans, entreprise C) ; « [...] Il prenait soin de ses salariés, il nous expliquait toujours tout [...] » (Consultant en communication, 33 ans, entreprise C).

### 4) la tolérance :

« [Il ne] va pas regarder si la personne vient de Seine-Saint-Denis ou [...] d'une cité [...] » (Assistante de gestion, 26 ans, entreprise A), « Il ne regarde pas ce [qu'une personne] reflète » (Assistante de projet, 27 ans, entreprise A) ;

« Monsieur [nom du dirigeant d'entreprise] aime la diversité » (Gestionnaire de paie et administration du personnel, 25 ans, entreprise B), « Nous avons la chance d'avoir un patron qui est très humain, qui ne fait pas de distinction entre arabes, africains, blacks [...] » (Conducteur de travaux, 48 ans, entreprise B), « C'est un humaniste [...] : il est social, il ne met pas le doigt sur un tel [...] » (Chauffeur poids lourd, 53 ans, entreprise B). « [...] On a un patron qui fait beaucoup dans le social et [...] qui n'est certainement pas raciste [...] » (Chef mécanicien, 59 ans, entreprise B) ;

« Son grand avantage, c'est qu'il est normal [...]. Pour quelqu'un qui vient de la Province, mettre les pieds [...] au milieu des tours, avec des mecs à casquettes, en jogging, forcément ça fait un peu bizarre quand on est pas habitué ; mais quand il voit que c'est la même chose que [...] le même kéké en scooters dans les campagnes françaises, [...] tout s'est bien passé [...] » (Consultant en communication, 33 ans, entreprise C), « Par rapport aux jeunes des « quartiers », il se comporte très bien [...] avec tout le monde [...] » (Assistante-consultant en communication, 27 ans, entreprise C).

Chaque dirigeant, à la tête des entreprises étudiées, a par ailleurs suscité l'admiration, voire la fidélité de personnes issues de « quartiers », notamment en raison de la politique de recrutement, menée par ces derniers, en faveur des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces mêmes territoires :

« [...] Pour moi, c'est [le dirigeant] un exemple de réussite d'un mec de banlieue [...] : [il] est parti de rien ; il a eu ça sans l'aide de personne ; et il donne du travail aux jeunes de cité [...] » (Chargé d'études dans les Télécoms, 31 ans, entreprise A),

« [...] C'est une personne [Le dirigeant] qui s'est lancée dans l'entrepreneuriat ; il a réussi à développer sa société jusqu'à [créer] un centre de formation [qui] forme des jeunes [...] ; grâce à lui, il y a beaucoup de familles qui mangent bien et qui vivent bien. Si j'arrive à atteindre son niveau actuel, je serai très content » (Technicien dans les Télécoms, 25 ans, entreprise A) ;

« Mon patron a pris souvent des jeunes en difficulté dans des cités, alors qu'ils étaient [...] à l'abandon [...]. C'est pour ça que je suis resté chez [nom de l'entreprise B]. » (Chef de chantier, 51 ans, entreprise B),

« [Je suis venu au sein de l'entreprise B] par rapport au chef d'entreprise [...], [lequel] est [en effet] très impliqué dans tout ce qui est social [...], [notamment] au niveau de l'emploi : [...] il y a une majorité d'employés qui viennent de la Seine-Saint-Denis » (Chef de chantier, 40 ans, entreprise B).

« [...] Je suis un peu admiratif [du dirigeant] : [...] c'était une bonne idée de [...] recruter dans les « quartiers » [...] » (Consultant en communication, 33 ans, entreprise C).

Comme nous le montrent en effet les propos tenus par les personnes issues de ces territoires, ces dirigeants d'entreprise sont joviaux, respectueux, à l'écoute, tolérants et respectables. Or, comme Cornet et Delhaye (2007) l'ont souligné, la gestion de la diversité repose sur « [la] Reconnaissance – [l]'Écoute – [la] Valorisation – [l] Équité » (cités par Berger-Douce, 2009, p. 38). Ainsi, on peut dire que ces dirigeants d'entreprise favorisent bel et bien l'inclusion de personnes issues de ces territoires dits défavorisés. En d'autres termes, ces trois dirigeants d'entreprise, ayant un lien avec les milieux populaires, décrits comme étant sociables et respectables peuvent être qualifiés de dirigeants d'entreprise relationnels et charismatiques (Mahé de Boislandelle, 1998). Leur vision sociétale apparaissant en adéquation avec leur style de management, ce sont des signaux favorables à l'inclusion en contexte organisationnel des personnes issues de ces territoires.

## **Conclusion de la section 2 :**

Comme nous avons pu le voir, les entreprises étudiées sont toutes localisées dans l'une de ces zones urbaines. Chacune d'entre-elles a par ailleurs à sa tête un dirigeant ayant une influence significative sur l'inclusion de personnes ; le secteur d'activité, dans lequel s'inscrivent les entreprises étudiées, présente toutefois des différences : celui, des entreprises A et B, ayant depuis longtemps favorisé l'intégration professionnelle de ces personnes ; celui, de l'entreprise C, étant, quant à lui, réputé pour jouer un rôle dans l'exclusion de ces dernières.

Comme nous l'avons également déjà souligné, nous avons étudié nos données selon un mode d'analyse que nous allons maintenant exposer.

### **Section 3 : L'analyse de données empiriques.**

#### **Avant-propos de la section 3 :**

Grâce à l'analyse de données empiriques, le chercheur obtient des réponses aux questions qu'il s'est posées au commencement de sa recherche (Maxwell, 2012). Comme Miles et Huberman (2003), Maxwell (2012) ou encore Bardin (2003) l'ont souligné, l'analyse de données empiriques se réalise tout au long d'une recherche. Ce faisant, le chercheur aura en effet non seulement plus de facilités à interpréter des données qu'il récoltera ultérieurement, mais il sera également plus à même de se faire ses premières impressions et intuitions. Partant des recommandations de ces différents auteurs, nous avons, au cours de notre recherche, réalisé des fiches de synthèse de résultats, afin de mettre en exergue les principales idées ressortant de chaque entretien, ainsi que les contributions propres à chacun (Miles et Huberman, 2003). Après avoir mené une vingtaine d'entretiens, nous avons ainsi réalisé une analyse sommaire et groupée de ceux-ci. Comme nous l'avons déjà dit, cette dernière nous a permis de réaliser un premier codage, nous permettant de mettre en lumière un certain nombre de thèmes, qui nous a amené à compléter notre guide d'entretien, et à envisager l'approfondissement de ceux-ci par la conduite d'autres entretiens. Le recueil de l'intégralité des données étant ainsi réalisé, nous avons procédé à l'analyse, l'ordonnancement et l'explication de celles-ci. Lincoln et Guba (1985) identifient quatre conditions pour déterminer une saturation des catégories : 1) l'épuisement de toutes les sources d'information disponibles ; 2) l'apport d'une nouvelle information est sans conséquence pour la recherche ; 3) l'absence de nouvelles propriétés communes ; 4) l'apparition d'une donnée supplémentaire ne permet pas de dégager une catégorie suffisamment stable.

Comme nous l'avons déjà dit, bien que nous n'ayons pas eu le temps d'approfondir nos tous derniers résultats issus du terrain, faisant ressortir une sous-catégorie portant sur les conduites excluantes auxquelles certaines personnes issues de territoires dits en difficulté sont confrontées au sein de leur groupe social, il reste que notre corpus de données empiriques met en lumière des données suffisamment riches, pour répondre à nos questions de recherche. Pour le reste, si pour les raisons que nous avons évoquées plus haut, nous avons sommairement eu recours à l'observation, nous considérons avoir puisé nos données empiriques dans toutes les sources d'information disponibles (entretiens, articles de presse, études existantes, etc.). Si le logiciel d'analyse des données est décrit comme pertinent pour faciliter l'analyse de données empiriques (Bournois et al., 2002), il reste que ce dernier demeure identique à l'analyse manuelle

des résultats (Bardin, 2003), et ne se substitue pas à celle-ci (Weitzman, 2000). Le chercheur doit en effet procéder à une lecture et une analyse ligne par ligne, et paragraphe par paragraphe, des propos énoncés par la personne interviewée (Savoie-Zajc, 2000). De plus, le temps d'apprentissage relatif à l'utilisation du logiciel d'analyse des données empiriques, ainsi que la préparation des documents à coder, sont relativement longs. Comme évoqué plus haut, comme nous avons procédé à une analyse rigoureuse de nos entretiens, et progressivement dégagé, jusqu'à saturation, des thèmes à partir de ceux-ci, nous nous sommes contentés d'une analyse manuelle de contenu. Celle-ci nous a amené à procéder selon les deux temps bien distincts suivants : le choix de l'unité de codage ; et le choix de l'analyse de contenu.

### **3.1. L'unité de codage.**

Pour analyser des données empiriques, le chercheur doit les découper en unité de codage et les étiqueter sous un thème (Allard-Poesi, 2003 ; Bardin, 2003). L'unité de codage représente la portion d'un texte (comme un mot, une phrase, un paragraphe, ou un ensemble d'idées ayant une certaine cohésion) que le chercheur va « étiqueter » d'un code (Dumez, 2004 ; Point et Voynnet-Fourboul, 2006). Le thème renvoie à l'unité de signification, propre à un texte, analysé à l'aune d'une théorie (Bardin, 2003). Contrairement au comptage des occurrences, consistant à définir le nombre d'apparitions d'un mot dans un paragraphe, ou encore à l'analyse de contenu syntaxique, visant à analyser la construction d'un discours, l'analyse thématique, consistant à découper librement le discours recueilli en unités de codage (ou de sens) sous des thèmes (Allard-Poesi, 2003 ; Bardin, 2003), permet au chercheur de jouir d'une forme de liberté dans l'analyse des données dont il dispose. En outre, en ne se basant que sur des mots, sans faire mention du contexte dans lequel ces mots ont été énoncés, le lecteur peut y apporter une interprétation biaisée (Miles et Huberman, 2003). Nous avons donc choisi l'analyse de contenu thématique au regard des avantages qu'elle présente (*Ibid.*). Ainsi, pour effectuer notre analyse de contenu, nous ne nous sommes pas seulement intéressés qu'aux mots ; nous avons lu et analysé des phrases ainsi que des paragraphes (*Ibid.*). Afin de définir les profils de salariés se rattachant aux attentes de la population étudiée, nos analyses du discours ont tenu compte de certaines variables comme le sexe, l'âge, le niveau occupationnel, l'organisation ... des répondants (Lee-Gosselin et Ann, 2011). Comme nous venons de le dire, nous avons adopté une analyse de contenu thématique. Or, comme Romelear (2005) l'a souligné, il existe différentes formes

d'analyse de contenu. C'est pourquoi, nous allons maintenant mettre en exergue les différentes formes de codage que nous avons adoptées pour analyser nos données empiriques.

### 3.2. Les différentes formes de codage mobilisées.

Pour analyser nos données empiriques, nous avons tour à tour adopté un codage causal, un codage à visée théorique, un codage structuré ainsi qu'un codage semi-structuré.

Le codage causal peut se faire grâce à : 1) des « matrices explicatives », qui consistent à évaluer les résultats d'un processus ; 2) des « matrices dynamiques du site », qui ont pour finalité d'examiner les causes et les effets d'un phénomène au sein d'un même cas ; 3) des « diagrammes causaux », qui consistent à se focaliser sur les relations que des variables entretiennent entre elles (Miles et Hubermann, 2003). Pour analyser nos entretiens, nous avons dans un premier temps adopté succinctement des « matrices dynamiques de site » ainsi que des « diagrammes causaux ». En effet, pour déterminer les facteurs favorisant et freinant le recrutement ainsi que l'intégration en contexte organisationnel des personnes issues des territoires dits en difficulté, nous avons tout d'abord identifié, dans chaque entretien, les corrélations entre des variables en lien avec notre problématique de recherche, tout en catégorisant ces corrélations entre ces variables dans une rubrique correspondante à l'entreprise dans laquelle nous les avons identifiées. Puis, nous avons regroupé ensemble les corrélations entre les variables que nous avons jugées similaires entre chaque entretien. Ce faisant, nous avons renforcé la validité et la fiabilité des codes que nous avons définis (Bardin, 2003) (Tableau N°29).

**Tableau N°29 : Illustration de deux sous-thèmes.**

<b>Sous-thème :</b>	L'influence exercée par le profil social de nos dirigeants sur leurs convictions sociales s'agissant du recrutement des jeunes issus des zones urbaines défavorisées.		
<b>Codes :</b>	<b>Entreprise A :</b>	<b>Entreprise B :</b>	<b>Entreprise C :</b>
Issu d'un certain territoire et ou d'un certain milieu/volonté/ouverture/reconnaissance/jeunes des « quartiers ».	« Je <i>suis moi-même-issu des « quartiers »</i> [...] ; je <i>souhaite désormais donner leur chance aux jeunes qui ont peu ou pas de qualifications mais qui ont un projet de vie.</i> »	« [...] [Notre dirigeant d'entreprise] <i>a grandi en Seine-Saint-Denis</i> , [...], <i>c'est quelqu'un de très ouvert par rapport aux jeunes de « quartiers »</i> »	« [...] <i>Je viens d'un milieu pas favorisé en termes financier [...]</i> : [Je] <i>me reconnais beaucoup en ces jeunes</i> ».

Sous-thème :	Un soutien d'ordre cognitif.		
Codes :	Entreprise A :	Entreprise B :	Entreprise C :
Soutien/Apprentissage/Savoir-faire.	<p>« [...] Monsieur [nom du dirigeant d'entreprise] m'a [...] beaucoup <b>briffé</b> [...] ; Il a eu des <b>discours</b> qui m'ont <b>rassuré</b> et qui m'ont <b>fortifié</b> » (Assistante de gestion, 26 ans).</p> <p>« [Le dirigeant d'entreprise et mon conducteur de travaux] m'ont laissé le temps pour l'<b>apprentissage</b> [...] : desfois, je me trompais [...], [...] ils me faisaient comprendre [que] [...] ce sont avec les <b>erreurs</b> que tu vas <b>apprendre</b> [...] » (Technicien dans les Télécoms, 26 ans).</p>	<p>« J'avais [un] <b>tuteur</b> [qui] a commencé <b>doucement</b> avec moi [...] ; ensuite, c'est un autre conducteur de travaux qui m'a vraiment permis d'<b>apprendre</b> le <b>métier</b> en me mettant sur le terrain. [...] » (Aide-Conducteur de travaux, 23 ans).</p> <p>« [...] On m'a désigné un <b>maître d'apprentissage</b> qui me <b>suivait</b> régulièrement [...] [et qui] m'a <b>appris</b> beaucoup de <b>choses</b> » (Contrôleuse de gestion, 25 ans).</p>	<p>« [J'ai] toujours été <b>suivie</b> du début à la fin ; J'ai <b>appris</b> tellement de <b>choses</b> [...] ; les <b>compétences</b> que j'ai pu développer vont me permettre de travailler [...] dans n'importe quel secteur [...] » (Assistante-consultant en communication, 27 ans).</p> <p>« [...] J'ai <b>appris</b> pas mal de nouveaux <b>trucs professionnels</b> [...] : on <b>perfectionne</b> déjà ce qu'on sait [...] » (Consultant en communication, 33 ans).</p>

Le codage à visée théorique renvoie à une combinaison de différents thèmes (Strauss et Corbin, 1990 ; Point et Voynnet-Fourboul, 2006). En procédant à un codage à visée théorique, le chercheur cherche à comparer, associer et construire des catégories (ou « rubriques significatives ») (*Ibid.*). Celles-ci doivent être pertinentes, homogènes et exhaustives (Grawitz, 2001) (Tableau N°30).

**Tableau N°30** : Combinaison de différents sous-thèmes donnant lieu à la définition d'une sous-catégorie : deux exemples.

<b>Sous-Catégorie :</b>	Le rôle joué par l'environnement externe sur la politique de recrutement adoptée par des entreprises à l'endroit de ces personnes issues de ces zones urbaines.	
<b>Sous-thème :</b>	Le site d'implantation et le secteur d'activité.	
<b>Codes :</b>	<b>Entreprise A :</b>	<b>Entreprise B :</b>
Territoire, implantation, recrutement.  Racisme mineur, Travaux publics.	<p>« [...] Aujourd'hui, notre <b>implantation</b> fait en sorte qu'on est là pour dire à cette <b>jeunesse</b> : " <b>osez!</b> Ne vous arrêtez pas à ce qu'on [...] veut bien vous montrer " » (Dirigeant d'entreprise, 50 ans).</p>	<p>« [L'entreprise] vit avec son <b>territoire</b> : elle <b>embauche</b> ; elle les remplace, [...] comme une entreprise normale, dans un quartier [...] dont on se fout de savoir s'il est prioritaire [...] » ;</p> <p>« La question du <b>racisme</b> se pose très peu dans <b>les travaux publics</b> ; c'est un des bons côtés du métier. » (Dirigeant d'entreprise, 60 ans).</p>

<b>Sous-thème :</b>	Des pouvoirs publics.	
<b>Codes :</b>	<b>Entreprise A :</b>	<b>Entreprise B :</b>
Heures d'insertion, Contractuel Plaine Commune.		« Dans nos marchés, on a des <b>heures d'insertion</b> ; puis on passe avec l'entreprise Humando [...], [c'est] <b>contractuel</b> avec Plaine-Commune [...] » (Conducteur de travaux, 58 ans).
<b>Sous-thème :</b>	La communauté locale.	
<b>Codes :</b>	<b>Entreprise A :</b>	<b>Entreprise B :</b>
Embauche Communauté, environnement et entreprise.		« [...] Monsieur [nom du dirigeant d'entreprise] favorise l' <b>embauche</b> [...] au sein de la <b>communauté</b> [...]; donc aujourd'hui, [...] c'est <b>une entente cordiale</b> entre l' <b>environnement</b> et l' <b>entreprise</b> [...] » (Conducteur de travaux, 28 ans).

<b>Sous-Catégorie :</b>	Le rôle joué par le soutien professionnel.		
<b>Sous-thème :</b>	Un soutien d'ordre cognitif (via la transmission d'un savoir-être).		
<b>Codes :</b>	<b>Entreprise A :</b>	<b>Entreprise B :</b>	<b>Entreprise C :</b>
Tutorat, Apprentissage des Codes comportementaux	« J'avais un <b>tuteur</b> avec moi qui m'accompagnait [...]; J'ai appris à me <b>canaliser</b> , parce que j'étais quelqu'un de très <b>susceptible</b> , de très <b>nerveux</b> . [...]; [j'ai appris à] m'exprimer un peu mieux: tout d'abord, quand je <b>parlais</b> avec le formateur, je lui <b>parlais</b> comme si c'était quelqu'un de mon « quartier », alors [que] c'était pas très <b>poli</b> de ma part ; donc le <b>vouvoisement</b> va de soi ; [...] je le <b>tutoyais</b> , [...] je croyais que c'était normal [...]. Comme il m'appréciait bien, il était là à me dire : - " il faut être comme ça " [...] » (Chargé d'études dans les	« [Prénom d'un des supérieurs hiérarchiques de la salariée interrogée] me donnait des <b>conseils</b> comme " vas dire <b>bonjour</b> quand t'arrives " ; des <b>codes</b> , où, par exemple, d'autres personnes auraient dit : " tu as vu, elle nous a pas dit <b>bonjour</b> " » (Assistante en comptabilité, 19 ans, entreprise B).	« [...]. Au début, il a fallu que je m'approprie tout le <b>langage</b> [...]; le <b>langage</b> de mon <b>milieu</b> refaisait surface [...]. [Mon <b>supérieur hiérarchique</b> , même mes collègues], m'ont jamais dit : - " tu <b>parles</b> comme une <b>racaille</b> [...] [rires] " [...]; à chaque fois qu'il y avait quelque chose qui n'allait pas [...], il y a toujours [eu] mon <b>boss</b> vers qui je me [référais] pour me dire de faire si, de faire ça. [...]. » (Assistante-Consultant communication, 27 ans, entreprise C).

	Télécoms, 31 ans, entreprise A).		
<b>Sous-thème :</b>	Un soutien d'ordre psychologique.		
<b>Codes :</b>	<b>Entreprise A :</b>	<b>Entreprise B :</b>	<b>Entreprise C :</b>
Soutien psychologique, Respect du supérieur hiérarchique.		<p>« [...] Quand j'ai commencé chez l'entreprise B, j'étais [...] avec trois jeunes de cité [...]. Je pensais que ça allait être dure, c'était carrément l'inverse en fait [...]; le fait d'essayer de les <b>comprendre</b>, de se <b>mettre à leur place</b>, a fait que j'ai eu des jeunes qui m'ont <b>respecté</b>, qui ont <b>respecté</b> mon entourage, et puis qui ont <b>fait le boulot</b> quand je leur disais [...] » (Chef de chantier, 51 ans).</p> <p>« [...] Il faut le [jeune issu des quartiers] <b>comprendre</b>, [...] il faut <b>le voir</b> d'une autre façon que ne le voient pas les autres : [...] on y arrive » (Chef d'équipe, 38 ans).</p>	

Les approches de codage non structurées ont pour spécificité d'approcher le terrain sans grille d'analyse préalable (Allard-Poési et al., 2007 ; Huberman et Miles, 2003) ; considérant que les chercheurs sont toujours influencés par des cadres théoriques existants, de nombreux auteurs restent critiques à l'égard d'une approche non structurée de codage, et privilégient ainsi une approche semi-structurée de codage. En d'autres termes, pour définir un certain nombre de codes, le chercheur s'inspire d'une ou de plusieurs littératures existantes (Dumez, 2013). Pour notre part, nous avons adopté un mixte des deux approches. En effet, si au démarrage de notre recherche, le guide d'entretien que nous avons élaboré ne correspondait pas aux cadres théoriques que nous avons mobilisés pour répondre à nos questions de recherche, il reste que pour appréhender la problématique du recrutement des personnes issues des territoires dits en difficulté, nous avons mobilisé un certain nombre de codes théoriques pour la plupart issus du paradigme ternaire de la légitimité de Suchman (1995), ainsi que de l'approche de la légitimation propre à Oliver (1991), Suchman (1995) et Zimmermann et Zeitz (2002). Nous avons articulé ces

codes avec d'autres issus de nos données. Nous les avons mises en lumière en nous inspirant de certains facteurs à l'origine d'une politique diversité, économiques, juridiques, sociaux, exogènes (secteur d'activité, localisation ...) et endogènes (culture organisationnelle, profil du gestionnaire ...), et de certaines de ses conséquences : fidélité des clients, attractivité de candidats, et intégration, ... de salariés. Pour éclairer les éléments propres au profil des dirigeants, certains éléments théoriques tirés des travaux sur la GRH en contexte de PME ont été mobilisés. (Tableau N°31). Puis, pour analyser la question de l'intégration des personnes issues des territoires identifiés, nous avons structuré un certain nombre de codes, issus de nos résultats empiriques et de la littérature, avec des codes découlant du modèle théorique défini par Dufour et Lacaze (2010). En nous inspirant de Beaupré et al. (2008), nous avons défini les besoins suivants du salarié : de justice sociale qui a trait au rapport du salarié à la politique de l'entreprise en matière de diversité ; de divers soutiens en vue de favoriser l'intégration du salarié au métier et à son groupe de travail ; de diversité et d'homogénéité culturelles qui concernent le rapport culturel du salarié à son supérieur hiérarchique et à son groupe de travail ; de reconnaissance de l'identité socio-culturelle ; de support social en vue d'atténuer les problèmes sociaux du salarié ; de sens ; de rémunération ; et d'évolution professionnelle. Les facteurs influençant les attentes de l'organisation ont été mis en lumière en nous inspirant là-encore de certains de ceux à l'origine d'une politique diversité : l'engagement du dirigeant, la culture organisationnelle, le secteur d'activité, .... (Tableau N°32).

**Tableau N°31 :** Illustration d'une liste et signification de codes théoriques et émergents : le rôle joué par une politique de recrutement menée par des entreprises sur leur légitimation et leur légitimité pragmatiques.

Codes théoriques et émergents	Significations.
<b>Légitimation pragmatique, adaptation</b> ; chercher, trouver en Seine-Saint-Denis, secrétaire, technicien, secteurs en tension, diplômés, recruter.	Le recrutement de jeunes peu qualifiés, issus de ces zones urbaines en difficulté, serait un moyen de surmonter des difficultés en matière de recrutement.
<b>Légitimation pragmatique, adaptation</b> ; recruter quartiers, comprendre les difficultés sociales des clients.	Le recrutement de personnes, issues de ces zones urbaines favoriserait les échanges avec des clients habitant dans ces mêmes territoires.
<b>Légitimation pragmatique, adaptation</b> ; recrutement jeunes issus des quartiers, obliger, sécurité, apprécier.	Le recrutement de jeunes, issus de ces territoires serait un moyen pour des salariés de travailler en sécurité en leur sein.

<b>Légitimation pragmatique, adaptation</b> ; recrutement, Seine-Saint-Denis, proximité, réduction du temps de transport.	Le recrutement de personnes issues des territoires, permettrait de réduire la distance domicile-travail ainsi que la fatigue professionnelle qui en découle.
<b>Légitimation pragmatique, adaptation</b> ; recruter, personnes Seine-Saint-Denis, aide financière de l'État.	Ce genre de recrutement permettrait à l'entreprise de jouir de moyens financiers.
<b>Légitimation pragmatique, adaptation</b> ; recruter, personnes issues des quartiers, qualités spécifiques, performance.	Le recrutement de jeunes ou moins jeunes, issus de ces zones urbaines défavorisées, serait un moyen de favoriser la performance de l'entreprise ou l'intégration de jeunes.
<b>Légitimation pragmatique, adaptation</b> ; remplacement, départs à la retraite, Courneuve Francs-Moisins, jeunes, quitté milieu scolaire.	Le recrutement de jeunes peu qualifiés permettrait de pallier aux départs de salariés à la retraite.
<b>Légitimation pragmatique, adaptation</b> ; BTP, travail physique, main-d'œuvre étrangère, Seine-Saint-Denis, obligation.	Les difficultés propres à un métier et l'aversion qu'il suscite auprès de Français, inciteraient alors des entreprises à recruter des populations issues de l'immigration et habitant dans ces territoires.
<b>Légitimation pragmatique, Création de Légitimité</b> ; filière innovante, insertion d'un public issu des quartiers, apprentissage des codes comportementaux.	La création d'une structure innovante en matière d'insertion professionnelle, serait un moyen de favoriser l'efficacité de ce type de recrutement.
<b>Légitimation pragmatique, manipulation</b> ; efficacité d'un type de recrutement, personnes issues des quartiers.	L'efficacité d'un tel recrutement est mise en avant publiquement par des gestionnaires.
<b>Légitimité pragmatique par l'échange</b> ; recruter, jeunes issus des quartiers, répondre à la demande du client.	Une entreprise parvient à fidéliser ses clients, en recrutant des jeunes issus de ces zones urbaines dites défavorisées.
<b>Légitimité pragmatique par l'influence</b> ; jeunes quartiers, emploi, intégration professionnelle.	L'adoption d'une politique de recrutement à l'endroit de ce type de population, favorise l'intégration de personnes issues de ces mêmes territoires.
<b>Légitimité pragmatique par l'influence</b> ; localisation, proximité, attirer.	L'attractivité d'une entreprise auprès d'individus issus de ces zones urbaines en difficulté, témoigne de l'efficacité d'un type de recrutement ; en faisant le choix de travailler au sein d'une entreprise proche de leur lieu d'habitation, ils jugent en effet être moins fatigués au travail.
<b>Légitimité pragmatique par la bonne disposition</b> ; recruter, implication, intention de rester.	L'adoption de ce type de politique de recrutement favorise l'engagement et ou la loyauté de personnes issues de ces mêmes zones.

**Tableau N°32 :** Illustration d'une liste et signification de codes théoriques et émergents : a) un besoin de conciliation vie-privée et vie-professionnelle /b) caractère négociable propre à l'attente de savoir-être qu'expriment certains gestionnaires.

<b>a) Le caractère non-négociable propre au besoin de conciliation vie privée et vie professionnelle.</b>	
<b>Codes.</b>	<b>Significations.</b>
<b>Conciliation vie privée et vie professionnelle, besoin non-négociable</b> ; acompte, personnes vivant dans une zone urbaine en difficulté, difficultés financières.	L' <b>acompte</b> accordé par des gestionnaires à des personnes connaissant des difficultés financières, a <b>favorisé</b> leur intégration.
<b>Conciliation vie privée et vie professionnelle, besoin non-négociable</b> ; aide fournie pour passer le permis de conduire, jeunes, travailler.	Le soutien apporté par des dirigeants à des jeunes pour passer leur <b>permis de conduire</b> , leur a <b>permis</b> de s'intégrer.
<b>Conciliation vie privée et vie professionnelle, besoin non-négociable</b> ; aide fournie pour obtenir les papiers d'identité, immigré, recruter.	Le soutien fourni par des gestionnaires pour accomplir les <b>démarches administratives de personnes issues de l'immigration</b> , a notamment <b>contribué</b> à leur intégration.
<b>Conciliation vie privée et vie professionnelle, besoin non négociable</b> ; logement, drogue, mal-être, retard, soutien, changement de logement.	Le soutien apporté par des dirigeants pour aider des personnes issues de ces territoires à <b>changer de logement</b> , semble avoir <b>favorisé</b> leur intégration.
<b>Conciliation vie privée et vie professionnelle, besoin non négociable</b> ; problèmes familiaux, soutien moral, bien-être au travail, congés à étranger, conflit de rôle.	Le soutien social – <b>psychologique</b> ou par <b>l'attribution d'un congé à l'étranger</b> – apporté par des acteurs organisationnels à des personnes issues de ces mêmes territoires, en vue de les aider à surmonter des problèmes de nature familiale, a <b>contribué</b> à leur bien-être professionnel et/ou leur a <b>permis</b> de surmonter un conflit de rôle.
<b>Conciliation vie privée et vie professionnelle, besoin non négociable</b> ; problèmes familiaux, départ.	Certains salariés, issus de ces territoires en difficulté, <b>quittent</b> leur entreprise pour des <b>raisons familiales</b> .
<b>Conciliation vie privée et vie professionnelle, besoin non négociable</b> ; Jeunes, tribunal, départ.	Certains jeunes, issus de ces territoires, <b>partent</b> de leur entreprise, devant gérer des <b>problèmes d'ordre judiciaire</b> .
<b>b) Le caractère négociable propre à l'attente de savoir-être exprimée par l'entreprise.</b>	
<b>Attente négociable, savoir-être</b> ; Charte de l'entreprise, engagement dans la formation des jeunes, tolérance, intégration.	Des <b>dirigeants d'entreprise sensibilisent leurs salariés</b> à l'accompagnement de leurs nouvelles recrues, notamment jeunes, faiblement qualifiées et peu expérimentées.

<b>Attente négociable, savoir-être ;</b> nom du dirigeant, apprendre, codes comportementaux, soutien.	Des <b>dirigeants d'entreprise s'impliquent directement</b> dans l'accompagnement de jeunes connaissant de grandes difficultés d'intégration professionnelle.
<b>Attente négociable, savoir-être ;</b> entreprise familiale, accompagnement, tolérance, jeunes issus de quartiers.	Sous l'influence de la <b>culture organisationnelle</b> ou du <b>gestionnaire</b> , certains managers s'adaptent aux comportements inappropriés de certains jeunes, issus de ces zones urbaines en difficulté.
<b>Attente négociable, savoir-être ;</b> mentor, former, codes comportementaux.	Ayant joui du <b>soutien d'un salarié</b> lors de leur arrivée dans l'entreprise, des personnes, issues de ces mêmes territoires, s'investissent à leur tour dans l'accompagnement d'autres jeunes.
<b>Attente négociable, savoir-être ;</b> Identification à l'origine socio-culturelle, implication, adaptation aux comportements de jeunes issus de quartiers.	Des managers <b>s'identifient à des jeunes issus de ces zones urbaines en difficulté</b> , les accompagnent alors dans la compréhension des codes de bonnes conduites de l'entreprise.
<b>Attente négociable, savoir-être ;</b> tolérance vis-à-vis des retards, implication au travail.	Des gestionnaires font l'effort de tolérer le/s comportement/s professionnel/s inapproprié/s <b>de jeunes investis dans leur travail.</b>
<b>Attente négociable, savoir-être ;</b> absences au travail, désorganisation organisationnelle, communication, présence au travail.	La <b>désorganisation organisationnelle</b> induite par l'absence de jeunes issus de ces zones urbaines en difficulté, a conduit des managers à s'impliquer dans leur accompagnement.
<b>Attente négociable, savoir-être ;</b> comportements déviants de nature extra-professionnelle, gestion des affaires judiciaires, investissement financier.	Ayant <b>investi financièrement</b> dans la formation de jeunes, l'un de nos dirigeants <b>s'immisce alors dans la gestion de leurs problèmes judiciaires.</b>
<b>Attente négociable, savoir-être ;</b> renouvellement, insertion de jeunes désœuvrés, communication.	Ce même dirigeant se sent par ailleurs contraint, suite aux <b>départs à la retraite</b> de certains de ses salariés, de convaincre ses managers d'accompagner les jeunes rencontrant des difficultés d'intégration.
<b>Attente négociable, savoir-être ;</b> politique d'intégration, efforts, gentils, travailler au sein des quartiers sensibles.	Des responsables jugent utile de faire preuve de beaucoup de tolérance à l'endroit de jeunes désœuvrés, souhaitant travailler, ou que leurs salariés <b>travaillent en toute sécurité au sein de zones touchées par certaines incivilités.</b>

En synthèse, pour analyser et organiser nos données empiriques, nous avons recouru aux différentes formes de codage suivantes : 1) des matrices dynamiques du site, pour identifier les déterminants voire les conséquences d'un phénomène au sein de différents cas ; 2) des diagrammes causaux, pour identifier entre chaque cas étudié, des relations entre des variables qui soient similaires et en adéquation avec notre problématique de recherche ; 3) un codage à visée théorique, pour construire un thème à partir de différents sous-thèmes ; 4) un codage non structuré en amont de notre recherche, car nous n'avons pas construit un guide d'entretien conforme aux grilles théoriques que nous avons choisies, et un codage semi-structuré en aval de

notre étude, c'est en effet suite au recueil de nos données empiriques que nous avons mobilisé nos grilles théoriques. Ces différentes formes de codage nous ont amené à définir un processus de légitimation organisationnelle, pour expliquer les facteurs favorisant et freinant le recrutement en contexte organisationnel des personnes issues des territoires dits en difficulté (Figure N°18), et un processus d'adaptation mutuelle, pour analyser les leviers et les freins propres à l'intégration de cette population (Figure N°19).

### **Conclusion de la section 3 :**

Compte tenu du temps que requiert l'utilisation du logiciel d'analyse de données, et de notre étude rigoureuse de nos entretiens, nous n'avons pas jugé nécessaire de recourir à ce dernier ; nous avons donc procédé à une analyse manuelle de nos données empiriques, selon les deux étapes suivantes : 1) le choix de l'unité de codage ; 2) la sélection des formes de codage. Comme nous avons pu le voir, nous avons procédé à une analyse de contenu thématique, pour les deux raisons suivantes : 1) la marge de liberté importante qu'elle permet au chercheur de disposer, ce dernier pouvant réaliser le découpage qui le sied des données empiriques dont il dispose ; 2) le comptage des occurrences et l'analyse de contenu syntaxique ne permettant pas de contextualiser les propos tenus par la personne interviewée ; et nous avons adopté quatre principales formes de codage, pour analyser nos données empiriques : des matrices dynamiques du site, pour mettre en lumière les leviers voire les effets d'actions propres à un phénomène dans différents cas ; des diagrammes causaux, pour dégager entre chaque entretien, mené dans des entreprises distinctes, des relations entre des variables qui soient identiques ; un codage à visée théorique, pour bâtir un thème, grâce à différents sous-thèmes présentant une forte proximité ; un codage non structuré ainsi qu'un codage semi-structuré, le guide d'entretien que nous avons bâti ne correspondant pas aux grilles théoriques que nous avons mobilisées ; nos données empiriques demeurant toutefois structurées autour de celles-ci.

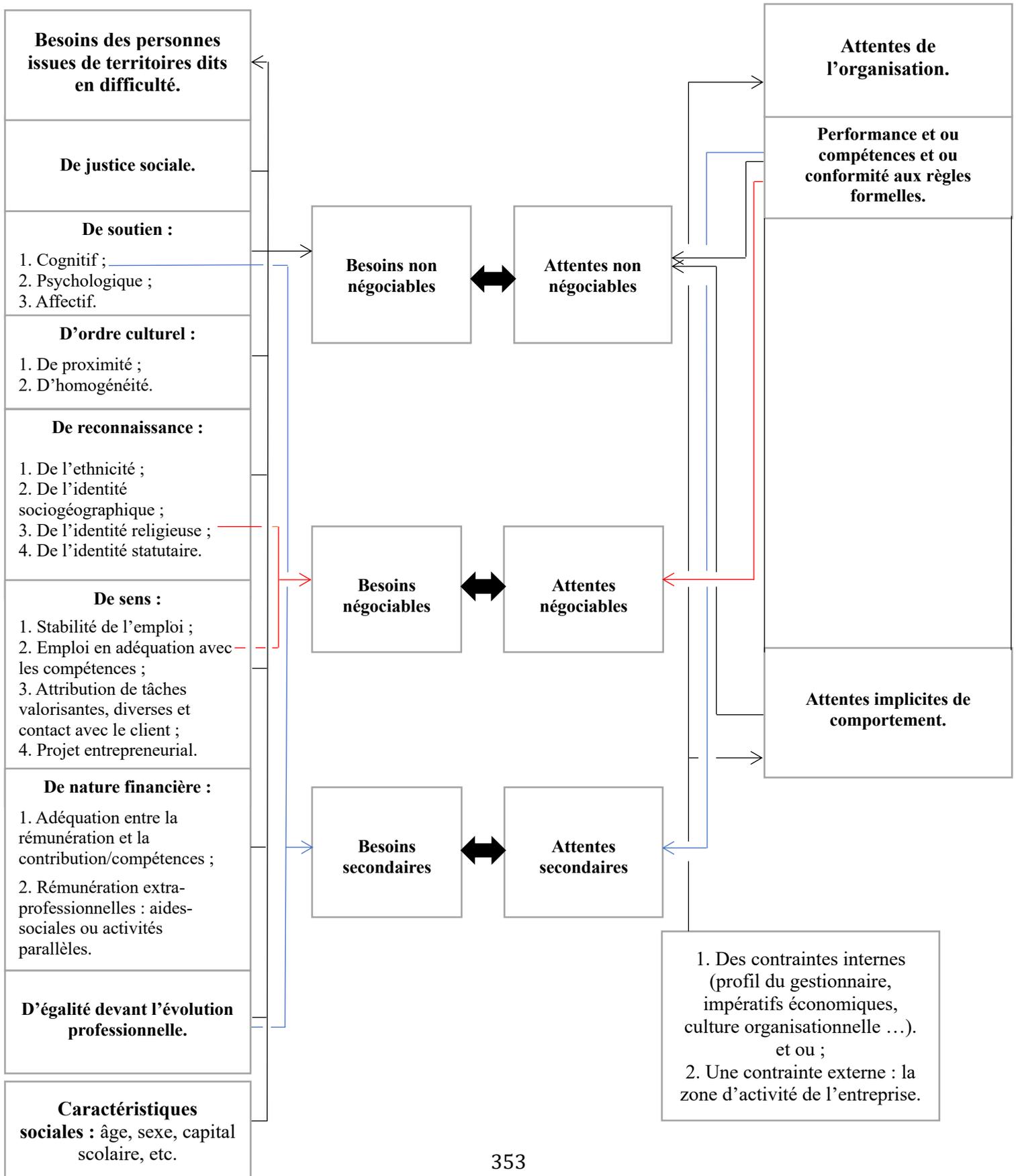
**Figure N°18 :** Représentation du processus de légitimation d'une entreprise adoptant une politique de recrutement à l'endroit des personnes issues de ces territoires dits en difficulté.

<b>1. Les sources de légitimation et de légitimité pragmatiques.</b>
<b>1.1. Les facteurs de légitimation pragmatique.</b>
<b>1.1.1. La stratégie d'adaptation aux demandes de l'environnement :</b>

<p>a) L'environnement externe de l'entreprise :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Le manque d'attractivité d'un secteur d'activité ;</li> <li>- Le site d'implantation et la zone d'activité d'une entreprise au sein d'une zone urbaine dite en difficulté : la possibilité d'exercer une activité commerciale ; <ul style="list-style-type: none"> <li>- La distance domicile - travail ;</li> <li>- L'attribution d'une aide financière par l'État.</li> </ul> </li> </ul> <p>b) L'environnement interne de l'entreprise : la recherche de compétences spécifiques ; les départs de salariés à la retraite ; et les contraintes propres à l'exercice d'un métier.</p>
<p><b>1.1.2. La stratégie de création de légitimité :</b> la justification économique propre à la création d'une association visant à favoriser le recrutement pérenne de ces personnes.</p>
<p><b>1.1.3. La stratégie de manipulation des demandes de l'environnement :</b> convaincre des dirigeants d'entreprise des gains économiques générés par ce type de recrutement.</p>
<p style="text-align: center;"><b>1.2. Les facteurs de légitimité pragmatique.</b></p>
<p><b>1.2.1. Une forme de légitimité par l'« échange » :</b> le recrutement de jeunes issus de ces territoires en difficulté favorise la fidélité des clients.</p>
<p><b>1.2.2. Une forme de légitimité par l'« influence » :</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- l'intégration de jeunes issus de ces territoires, témoigne de l'efficacité d'une politique de recrutement mutualisée menée à leur endroit.</li> <li>- l'influence exercée par la localité d'une entreprise au sein d'un territoire sur l'attractivité de personnes qui en sont issues.</li> </ul>
<p><b>1.2.3. Une forme de légitimité par la « bonne disposition » :</b> l'influence d'une politique de recrutement à l'endroit des jeunes issus de ces territoires, sur l'implication et la fidélité organisationnelles de personnes qui en sont issues.</p>
<p style="text-align: center;"><b>2. Les sources de légitimation et de légitimité morales.</b></p>
<p style="text-align: center;"><b>2.1. Les facteurs de légitimation morale.</b></p>
<p><b>2.1.1. La stratégie d'adaptation aux valeurs de l'environnement :</b></p> <p>a) Le rôle joué par l'environnement externe de l'entreprise (son secteur d'activité, son site d'implantation, les pouvoirs publics voire encore la communauté locale) sur la politique de recrutement menée à l'endroit des personnes issues de ces zones urbaines en difficulté.</p> <p>b) L'influence exercée par le profil social du gestionnaire sur l'adoption d'une telle politique de recrutement.</p>

<p><b>2.1.2. La stratégie de création de légitimité :</b> création d'une association visant à soutenir le recrutement des personnes issues de territoires.</p>
<p><b>2.1.3. La stratégie de manipulation des valeurs de l'environnement :</b> inciter des personnes du monde économique à modifier leurs pratiques de recrutement à l'endroit de ces personnes.</p>
<p><b>2.1.4. La stratégie de non-prise en compte des valeurs de l'environnement :</b> des managers justifient leur non-recrutement.</p>
<p><b>2.2. Les facteurs de légitimité morale.</b></p>
<p><b>2.2.1. Du site d'implantation d'une entreprise au sein d'un « quartier » à la création d'emplois au sein de ce territoire.</b></p>
<p><b>2.2.2. Le rôle joué par des parties-prenantes externes sur la reconnaissance sociale de l'entreprise.</b></p>
<p><b>3. Les sources de légitimation et de légitimité cognitives.</b></p>
<p><b>3.1. Les facteurs de légitimation cognitive.</b></p>
<p><b>3.1.1. La stratégie d'adaptation à des modèles culturels dominants :</b> des gestionnaires mettent en exergue l'adhésion de leur entreprise à des dispositifs publics non-coercitifs, visant à favoriser le recrutement de ces personnes issues de ces zones urbaines.</p>
<p><b>3.1.2. La stratégie d'évitement à des modèles culturels dominants :</b> dans une entreprise s'engageant dans ces dispositifs, certains managers adoptent une politique de recrutement discriminatoire à l'endroit de ces personnes.</p>
<p><b>3.1.3. La stratégie de non-prise en compte de certains modèles culturels dominants :</b> des gestionnaires, adoptant une véritable politique de recrutement à l'endroit de jeunes, voire moins jeunes, rejettent certains de ces dispositifs.</p>
<p><b>3.2. Les facteurs de légitimité cognitive.</b></p>
<p>Des parties-prenantes (internes et externes) à l'entreprise reconnaissent les biens-faits relatifs à son adhésion à ces dispositifs.</p>

**Figure N°19 :** Les facteurs d'intégration et d'exclusion des personnes issues des territoires dits en difficulté : un processus d'adaptation mutuelle.



## **Conclusion du chapitre 5 :**

Notre recherche, portant sur l'inclusion organisationnelle des personnes issues de ces territoires dits en difficulté, nous avons été amenés à mener notre étude au sein de trois PME, reconnues pour leur engagement dans ce processus. Ayant cherché à mieux comprendre ce phénomène, notre démarche fut de nature interprétative, laquelle nous a amené à adopter un raisonnement par abduction, et à utiliser, pour recueillir, voire étayer nos données, l'entretien semi-directif, l'observation, la technique des incidents critiques ainsi que des données complémentaires. Nos données étant recueillies, nous avons en parallèle rigoureusement procédé à leur analyse manuelle et thématique.

Suite à ces différents allers et retours entre le terrain et nos données empiriques, nous avons défini les deux principales questions de recherche suivantes :

1) Quels sont les stratégies de légitimation adoptées par des entreprises pour développer une politique de recrutement ou de non recrutement à l'endroit des personnes issues de territoires dits en difficulté, et les facteurs de légitimité de ces entreprises à l'origine d'une telle politique ?

2) Quels sont les facteurs et les freins relatifs à l'intégration de ces personnes issues de ces territoires dits défavorisés ?

En voulant répondre à cette deuxième question, nous chercherons à aborder les trois axes suivants : les attentes et les besoins de ces personnes et celles de l'organisation ; la ou les formes de ces attentes ou besoins, non-négociables, négociables et ou secondaires ; la diversité des profils de salariés ou de gestionnaires se rattachant à celles-là ou ceux-ci.

De tels allers et retours nous ont également conduit à exposer, par rapport au phénomène du recrutement des populations issues de ces zones urbaines dites défavorisées, les propositions suivantes :

. En énonçant les contraintes externes (les particularités d'un secteur d'activité, d'un site d'implantation, d'une zone d'activité, la distance domicile - travail, ou encore une aide de l'État), et ou internes (la recherche de compétences spécifiques, les départs de salariés à la retraite, ou encore les contraintes propres à un métier), auxquelles peuvent être confrontées leurs entreprises en vue de justifier l'adoption d'un type de politique de recrutement, certains gestionnaires ont mis en place une stratégie d'adaptation à des demandes de l'environnement ;

et ce, en vue de renforcer la légitimation pragmatique de cette entreprise ; sont aussi concernés les gestionnaires, qui adoptent une stratégie de manipulation des demandes de l'environnement, en communiquant à leurs parties-prenantes externes les bienfaits économiques d'une telle politique.

. En justifiant économiquement ou moralement la création d'une structure innovante visant à favoriser le recrutement d'un type de population, un des gestionnaires interviewés a à la fois adopté une stratégie de création de légitimité et cherché à renforcer la légitimation pragmatique ou morale de son entreprise.

. En mettant de l'avant certaines particularités de l'environnement externe de leur entreprise (son secteur d'activité, son site d'implantation et le rôle joué par les pouvoirs publics voire la communauté locale), voire de leur personnalité, pour justifier l'adoption d'un genre de recrutement, certains gestionnaires ont adopté une stratégie d'adaptation à des valeurs de l'environnement, et ce, afin de renforcer la légitimation morale de leur entreprise ; sont également concernés ici les gestionnaires, qui cherchent à influencer la politique de recrutement adoptée par d'autres à l'endroit d'un type de population, en ayant recours à une stratégie de manipulation des valeurs de l'environnement.

. En menant une politique de recrutement discriminatoire à l'endroit d'un type de population, d'autres gestionnaires ont adopté une stratégie de non-prise en compte de certaines valeurs de l'environnement de leur entreprise.

. En communiquant sur l'adhésion de leur entreprise à un, ou plusieurs dispositifs non-coercitifs propres à un type de recrutement, certains gestionnaires adoptent une stratégie d'adaptation à des modèles culturels dominants ; et ce, afin de renforcer la légitimation cognitive de leur entreprise ; en souscrivant à un, ou plusieurs de ces dispositifs, sans pour autant recruter tout, ou une partie de la population concernée par ces mêmes mesures, d'autres gestionnaires adoptent une stratégie d'évitement à l'endroit de l'une, ou de l'intégralité de celles-ci ; parce qu'ils adoptent une véritable politique de recrutement à l'endroit d'une telle population, d'autres gestionnaires refusent, pour leur part, d'adhérer à l'un, ou à plusieurs de ces dispositifs non-contraignants.

. Les indices organisationnels positifs propres à ce type de recrutement (fidélité des clients et attractivité, intégration, engagement et fidélité organisationnels de jeunes, voire moins jeunes

issus de ces zones urbaines) renforcent la légitimité pragmatique à la fois par l'« échange », par l'« influence » et par la « bonne disposition » de l'entreprise à l'origine de celui-ci.

. En suscitant la reconnaissance de parties-prenantes (internes et ou externes) en raison de leur politique de recrutement menée à l'endroit d'un type de population, et ou de leur adhésion à l'un de ces dispositifs non coercitifs, certains gestionnaires et ou leur entreprise ont renforcé leur légitimité morale et ou cognitive.

Quant à l'intégration professionnelle des salariés issus de ces zones urbaines, nous tenons tout d'abord, avant d'exposer les propositions découlant de notre analyse de ce phénomène, à bien distinguer la notion de besoins de celle d'attentes (Figure n°19). En effet, si un besoin renvoie aux forces psychologiques positives conduisant un individu à agir, une attente renvoie au fait d'attendre quelque chose de quelqu'un<sup>172</sup> ; en d'autres termes, à une réponse à un besoin<sup>173</sup>. Or, comme nous l'avons déjà souligné précédemment, l'intégration professionnelle de la population dont il est question, a été évaluée par nos soins, à partir de leurs sentiments positifs (leur satisfaction au travail, leur engagement organisationnel, etc.) ou négatifs (leur insatisfaction au travail, leur intention de départ, etc.)), et des attentes de l'organisation à l'endroit de ces salariés ; ce qui nous a ainsi amené à qualifier les manifestations des salariés issus de ces zones urbaines de besoins, et celles des membres de l'organisation d'attentes. Par exemple, face à un besoin de respect de son identité culturelle, un salarié, issu de ces zones urbaines, est susceptible de demander à son entreprise une Réduction de son Temps de Travail (RTT) pour motif religieux (attente) ; Autre exemple, l'entreprise, parce qu'elle manifeste le besoin de pérenniser son activité financière, attend alors de certains de ses salariés le respect de certaines normes comportementales (attente).

Cette distinction entre besoins et attentes étant faite, venons-en maintenant à l'énoncé de ces propositions :

. Les besoins de soutien (cognitif, psychologique et affectif), de diversité et de proximité culturelles, de respect de l'identité statutaire et de l'identité culturelle, de conciliation vie et vie professionnelle, de sens, de nature financière et d'égalité devant l'évolution professionnelle,

---

<sup>172</sup>. MARKETISMAG, (2017, 26 novembre), *Le consommateur : besoins, désirs, motivations, attentes*, [en ligne], consulté le 10 septembre 2020, URL : <http://marketismag.blogspot.com/2017/11/le-consommateur-besoins-desirs.html>

<sup>173</sup>. TRANCHEPAIN, B., (2018, 22 mai), *Besoins et attentes aux différents âges de la vie*, [en ligne], consulté le 10 septembre 2020, URL : <http://sbssa.spip.ac-rouen.fr/?Besoins-et-attentes-aux-differents-ages-de-la-vie>

peuvent présenter une forme non-négociable ; les besoins de sens et de respect de l'identité culturelle peuvent prendre une forme négociable, ceux de soutien et d'évolution professionnelle peuvent, pour leur part, être de nature secondaire.

. Si les attentes explicites de l'organisation, de performance, de compétences et ou de conformité à des normes comportementales à l'endroit de jeunes, voire moins jeunes salariés peuvent être de nature non-négociable, négociable ou secondaire, les attentes implicites de cette entité peuvent, quant à elles, ne présenter qu'une forme non négociable.

. Les caractéristiques sociales de ces salariés (âge, sexe, niveau d'instruction scolaire, niveau de socialisation, etc.) peuvent influencer de tels besoins, celles de l'organisation (culture organisationnelle, contraintes organisationnelles, etc.) peuvent, quant à elles, avoir un effet sur de telles attentes.

## **Chapitre 6 : Le recrutement ou le non recrutement de personnes issues de territoires en difficulté : un processus de légitimation organisationnelle.**

### **Introduction au chapitre 6 :**

Comme nous l'avons déjà dit, des entreprises se sont engagées, suite aux émeutes urbaines de 2005, à favoriser l'accès à l'emploi des jeunes, voire moins jeunes, issus des territoires dits en difficulté. Partant de ce premier constat, nous avons identifié, au regard de la littérature existante, les raisons ayant conduit ces entreprises à agir ainsi. Dans le cadre de ce chapitre, nous tentons d'approfondir cette question, en mobilisant tant des données existantes, que des données que nous sommes parties recueillir auprès d'acteurs associatifs et organisationnels. Chemin faisant, nous avons fait le choix de considérer que ces entreprises, qui se sont engagées à favoriser/ou non l'accès à l'emploi de ces jeunes, voire moins jeunes, issus de ces zones urbaines dites défavorisées, se sont inscrites dans un processus de légitimation organisationnelle. Ce qui nous a permis notamment de faire appel au paradigme ternaire de la légitimité de Suchman (1995), de mobiliser l'approche de la légitimation d'Oliver (1991), ainsi que la stratégie de création de légitimité de Zimmermann et Zeitz (2002).

Comme nous l'avons également souligné, le concept de légitimation et celui de légitimité renvoient à des réalités différentes. En effet, si la légitimation renvoie « *au fait de pouvoir acquérir d'une certaine légitimité* »<sup>174</sup>, la légitimité se réfère « [aux] *perceptions à propos d'une organisation ou d'un ensemble d'organisations, [aux] jugements/évaluations fondés sur ces perceptions et [aux] réponses comportementales fondées sur ces jugements* » (Bitektine, 2011, p 159, traduction de Petit, 2013, p. 81, cité par Bayouhd et al., 2015, p. 10). Dans notre analyse, nous avons donc pris le soin de bien distinguer les sources de la légitimation organisationnelle de celles de la légitimité organisationnelle.

Utilisant le paradigme ternaire de la légitimité de Suchman (1995), nous avons donc articulé nos résultats empiriques autour des trois formes de légitimité : 1. La forme

---

<sup>174</sup>. LAROUSSE, *Légitimation*, [en ligne], URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/legitimation/46590>, [consulté le 13 juin 2019].

« pragmatique », qui découle des avantages financiers perçus par des parties-prenantes à l'égard d'une action adoptée par une organisation ; 2. La forme « morale », qui émane du jugement positif qu'un évaluateur opère envers une action ou une activité adoptée par une organisation ; 3. La forme « cognitive », qui provient de l'alignement d'une organisation aux modèles culturels dominants propres à l'environnement social de cette organisation (cf. Bayouhd et al., 2015). Par ailleurs, Suchman (1995) distingue également 1. une légitimité pragmatique par « l'échange », qui naît d'une réponse apportée par une organisation aux attentes de ses parties-prenantes externes ; 2. une légitimité pragmatique par « l'influence », qui prend forme lorsque une organisation montre qu'elle intègre des parties-prenantes influentes en son sein ; 3. et une légitimité pragmatique par la « bonne disposition », qui se développe lorsque des acteurs adhèrent aux valeurs propres à une organisation (Suchman, 1995). Dans le cadre de ce chapitre, nous les retenons toutes les trois.

Nous avons par ailleurs opéré une distinction entre les différentes formes de légitimité morale suivantes : 1. La forme « consequentialiste », qui renvoie aux conséquences perçues, découlant d'une action donnée, devant servir de base au jugement moral de cette dernière ; 2. La forme « procédurale », qui se rapporte au niveau d'approbation porté aux pratiques habituellement adoptées par une organisation ; 3. La forme « structurale », qui se dessine lorsqu'une organisation suscite la reconnaissance et la confiance de ses parties-prenantes ; 4. La forme « charismatique », qui repose sur la soumission d'individus à une personne qu'ils considèrent comme étant un héros ou un exemple (Suchman, 1995). Enfin, si Suchman (1995) distingue une forme « compréhensible »<sup>175</sup> d'une forme « allant de soi »<sup>176</sup> de la légitimité cognitive, comme nos données empiriques ne nous permettent pas d'établir clairement cette distinction, nous avons jugé que des organisations, se soumettant à des modes managériaux propres au recrutement des jeunes, voire moins jeunes, issus des territoires dits en difficulté, ont cherché à obtenir, voire ont acquis, une légitimité cognitive.

En faisant le choix de concilier l'approche de la légitimation d'Oliver (1991) et celle de Suchman (1995), tout en mobilisant la stratégie de création de légitimité définie par Zimmermann et Zeitz (2002), nous avons mobilisé les stratégies de légitimation suivantes : 1.

---

<sup>175</sup>. « La légitimité provient de la disponibilité des modèles culturels qui fournissent des explications plausibles pour l'organisation et ses efforts ». (Bayouhd et al., 2015, p. 11, in Demaret, 2014, p. 10).

<sup>176</sup>. « La légitimité provient du contrôle des acteurs. Dans ce type d'institutions, le désordre est géré et transformé en un ensemble d'intersubjectivités qui submerge les possibles dissidences » (Ibid.).

Une stratégie d'adaptation (a. aux demandes de l'environnement, qui renvoie à la négociation d'attentes par une organisation avec des parties-prenantes constituant celui-ci ; b. aux valeurs de l'environnement, qui se réfère à l'obéissance de normes et de valeurs environnementales par une organisation ; c. aux normes culturelles de l'environnement, qui renvoie à l'imitation par une organisation des modèles institutionnels propres à cet environnement) (Suchman, 1995) ; 2. Une stratégie de création de légitimité qui consiste à définir des règles et des institutions personnelles (Zimmermann et Zeitz, 2002) ; 3. Une stratégie d'évitement des valeurs de l'environnement qui consiste à dissimuler la non-conformité à une norme (Oliver, 1991) ; 4. Une stratégie de défi qui repose sur la désapprobation ou la négligence des pratiques et des exigences imposées par l'environnement social (Oliver, 1991) ; 5. Une stratégie de manipulation qui a pour fonction de publiciser une démarche influente au sein d'un environnement social, ou d'agir sur des valeurs existantes au sein de celui-ci (Suchman, 1995).

Comme nous l'avons déjà souligné précédemment, nos données empiriques nous montrent que les entreprises, qui se sont engagées à favoriser l'accès à l'emploi des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires dits défavorisés, ont cherché à acquérir une légitimité ; nous ne chercherons pas ainsi, dans le cadre de ce chapitre, à montrer comment ces entreprises ont tenté de la rétablir, voire encore de la maintenir.

Partant de ces différents constats, nous tenterons de montrer tour à tour dans ce chapitre, quelles sont les stratégies de légitimation adoptées par des entreprises pour développer une politique de recrutement/non recrutement à l'endroit des personnes issues des territoires dits en difficulté, ainsi que les facteurs favorisant la légitimité de ces entreprises. Nous développerons ces derniers deux axes autour des différentes formes de légitimité définies par Suchman, qui sont : la légitimité pragmatique, la légitimité morale et la légitimité cognitive.

## **Section 1 : De la recherche à l'obtention de légitimité pragmatique.**

### **Avant-propos de la section 1 :**

Comme un certain nombre de théoriciens de la RSE l'ont évoqué, les entreprises cherchent en premier lieu à faire du profit (Carroll, 1979 ; Wattrick et Cochran, 1985 ; Donaldson et Preston, 1995 ; Mitchell et al., 1997). Or, pour y arriver, ces entreprises ont besoin de ressources stratégiques (Dowling et Pfeffer, 1975 ; Pfeffer et Salancik, 1978) émanant d'une ou de plusieurs partie/s-prenante/s. Ainsi, pour s'approprier ces ressources stratégiques, ces entreprises vont

chercher à être légitimes auprès de cette/ces partie/s-prenante/s en répondant aux attentes de cette/ces dernière/s. Si pour renforcer leur légitimation pragmatique, des gestionnaires tentent d'apporter des réponses économiques à leurs pratiques socialement responsables, ces mêmes gestionnaires renforcent la légitimité pragmatique de leur entreprise en démontrant l'efficacité économique de celles-ci. En effet, comme nos données empiriques nous le montrent, si des gestionnaires exposent des raisons économiques au recrutement des jeunes, voire moins jeunes, issus des territoires dits en difficulté, des échelles d'attitudes permettent de témoigner de l'efficacité de ces recrutements.

### **1.1. Les sources de légitimation organisationnelle pragmatique.**

C'est en adoptant une stratégie d'adaptation aux demandes de l'environnement de leur entreprise, une stratégie de création de légitimité et une stratégie de manipulation des demandes de l'environnement, que des gestionnaires ont cherché à justifier les bienfaits économiques propres aux recrutements des personnes issues de ces territoires dits défavorisés.

#### **1.1.1. Une stratégie d'adaptation aux demandes de l'environnement.**

En recrutant des personnes issues des territoires dits en difficulté, des gestionnaires peuvent chercher à favoriser l'adaptation de leur entreprise à la demande de leurs parties-prenantes (Suchman, 1995), comme celle de ces personnes issues de ces territoires dits défavorisés et ou celle des clients de leur entreprise et ou celle des pouvoirs publics et ou encore celle des salariés de leur entreprise. En parallèle, des gestionnaires peuvent par ailleurs considérer qu'en recrutant ces personnes issues de ces zones urbaines dites défavorisées, leur entreprise est plus armée face aux contraintes externes et ou aux contraintes internes auxquelles elle est confrontée.

##### **1.1.1.1. L'influence exercée par l'environnement externe de l'entreprise.**

Les entreprises A et B sont confrontées à des difficultés en matière de recrutement dans leur **secteur respectif**. Afin de favoriser la prospérité économique de leur entreprise, chaque dirigeant a cru essentiel de recruter des jeunes, peu qualifiés, voire désocialisés, issus de ces territoires :

« *Si on cherche une secrétaire ou un technicien, [il est plus facile de les trouver en] Seine-Saint-Denis qu'à Paris ...* » (Dirigeant d'entreprise, 50 ans, entreprise A).

« [...] Le pari de Pass'emploi 93 [...] : celui d'organiser] une opération inédite qui rassemblera sur le même terrain de rugby 200 jeunes du département et les patrons d'une vingtaine d'entreprises

[...]. Il s'agit bien de favoriser l'insertion des jeunes, rappelle [une] chargée du projet à l'AC Bobigny. « On a ciblé huit secteurs en tension qui recrutent : le BTP, la santé, l'hôtellerie-restauration [...] ». Veolia a déjà répondu présent comme [l'entreprise B] [...] » (extrait d'un article de presse).

En parallèle, le dirigeant de l'entreprise B nous a confié que **les difficultés administratives relatives au recrutement d'une main-d'œuvre étrangère**, l'obligeaient par ailleurs à recruter des jeunes issus de ces zones urbaines : « *Qu'est-ce qu'on peut recruter aujourd'hui, si ce n'est pas des jeunes qui nous environnent ; les vagues migratoires, on en entend parler, mais l'obtention de papiers d'identité donnant droit au travail n'est plus aussi facile qu'avant [...] ».*

Au sein d'agences, localisées au sein d'un « quartier » et détenues par un grand groupe spécialisé dans **la relation client**, des responsables RH sont convaincus de l'apport économique des personnes qui y résident, considérant d'une part que ces individus ont plus d'aisance à communiquer avec des clients issus d'un même environnement socio-culturel, et d'autre part, que ces personnes ont plus de facilités à attiser la confiance et à comprendre les besoins de ces clients :

« [...] *Recruter des jeunes des quartiers casse [...] l'image distante [...] de la banque ; cela dit, les bénéfices de l'inclusion se situent ailleurs ; car l'expérience montre que des jeunes connaissent, et donc comprennent, les difficultés sociales dans lesquelles se débattent leurs clients, ce qui favorise les échanges »* (Responsable des projets d'inclusion sociale, Société Générale, in Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016, p. 45).

« [...] *C'est parce que nous sommes à la fois jeunes, vieux, hommes et femmes, issus des villes, des campagnes ou des quartiers, d'origines sociales et culturelles diverses, que nous sommes capables de bien comprendre les besoins de nos clients et y répondre »* (Responsable Politiques Diversité et Mixité, SnCF, Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016, p. 47).

Travaillant dans une entreprise implantée au sein d'un « quartier », les membres de l'entreprise B seraient éventuellement sujets à des comportements déviants adoptés par des jeunes qui en sont eux-mêmes issus. Pour que les salariés de son entreprise puissent y **exercer leur activité en toute sérénité**, le dirigeant de l'entreprise B nous a confié devoir donc recruter ces jeunes : « [...] *Ça ne marcherait pas le système [de recrutement] ; on [ne] serait pas apprécié [...], il faudrait quitter le quartier ; c'est des quartiers difficiles [...]* » (Dirigeant d'entreprise, 60 ans, entreprise B).

Des salariés, travaillant au sein de cette entreprise, sont par ailleurs amenés à exercer leur activité au sein de ces « quartiers ». Or, comme nous venons de le voir, ces territoires sont habités

par des jeunes pouvant nuire à l'intégrité de salariés travaillant au sein même de cette entreprise. C'est pourquoi le dirigeant de l'entreprise B est là-aussi manifestement amené à devoir recruter ces jeunes : « [...] [Le dirigeant d'entreprise] *a embauché trois, quatre gars de la cité ; tu es obligé [...] pour la sécurité, pour pas qu'ils cassent le magasin et tout [...]* » (Chef d'équipe, 38 ans, entreprise B), « [...] [Quand] *vous travaillez dans une cité, il y a des vols, il y a des casses ; desfois, il suffit de recruter une personne de la cité et vous êtes tranquilles [...]* » (Chef de chantier, 40 ans, entreprise B).

À l'instar de l'entreprise B, le groupe Casino a fait le choix de recruter des personnes issues de ces « quartiers », afin que les salariés, travaillant dans les magasins localisés dans ces territoires et appartenant à ce groupe, y exercent sereinement leur activité :

*« La France sidérée a découvert l'existence des quartiers à l'occasion des premières émeutes de Vénissieux et de Rillieux-la-Pape, au début des années quatre-vingt. Dix ans plus tard, le désordre a repris pour dénoncer les dysfonctionnements qui touchaient les habitants au quotidien (écoles, transports). C'est là que le groupe Casino a été victime de ces embrasements. Soit nous nous retirions de ces zones, ce qui allait à l'encontre de nos intérêts économiques, soit nous substituions au paradigme de l'affrontement celui de la compréhension mutuelle et de l'intérêt bien partagé. [...] Nous avons misé sur les potentialités des quartiers »* (Directeur Promotion de la diversité, Groupe Casino, in Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016, p. 30).

En recrutant des personnes issues de territoires dits en difficulté, le dirigeant de l'entreprise A et celui de l'entreprise B considèrent **avoir à leur disposition des salariés plus aptes à aller travailler**, notamment en cas de besoins imminents : « [...] *Il est tout aussi intéressant pour [nous] d'embaucher des salariés qui vivent à proximité de leur bureau, puisque la réduction du temps de transport améliore les conditions de travail [...]* » (Dirigeant d'entreprise, 50 ans, entreprise A) ; « [...] *L'entreprise est ravie d'avoir des gens qui n'habitent pas loin [...]; qui ne passent pas leur vie dans les transports ; qui sont le matin plus aptes à travailler que s'ils avaient fait deux heures de transport avant d'arriver »* (Dirigeant d'entreprise, 60 ans, entreprise B). Ces points de vue nous ont été confortés par les propos tenus par trois salariés travaillant chacun dans les entreprises A, B et C : « [...] *On est situé à Stains [...] : on favorise Stains pour la proximité [...]* » (Assistante de direction, 28 ans, entreprise A) ; « [...] *En tant qu'entreprise de travaux publics, le fait de collaborer avec ces jeunes-là, c'est vraiment un petit plus : peu importe le département en Seine-Saint-Denis dans lequel on intervient, [...] [il] y a toujours des jeunes dans le coin qui sont liés à nos chantiers [...]* » (Conducteur de travaux, 48 ans, entreprise B) ; « [...] *À [l'entreprise C], on essayait de recruter des stagiaires du territoire, des lycées aux alentours [...]; le dirigeant d'entreprise m'a dit : " prends des mecs d'à côté, pour ne pas que ça soit galère pour eux*

*dans les transports* » [...] » (Consultant dans la communication, 33 ans, entreprise C).

En recrutant des jeunes issus de territoires dits en difficulté, les entreprises A et B ont également obtenu **une aide fiscale** : « *En employant des jeunes de Seine-Saint-Denis, ils touchent des aides ou des réductions par rapport à l'État [...]* » (Technicien dans le gaz, 27 ans, entreprise A), « [...] *Pour les impôts, [...], ils baissent un petit peu quand tu embauches des jeunes de la cité [...]* » (Chef d'équipe, 38 ans, entreprise B).

Comme nous venons de le voir, les contraintes propres au secteur d'activité, au site d'implantation, à la zone d'activité, et à l'influence des pouvoirs publics, ont amené des acteurs organisationnels à justifier économiquement le recrutement des personnes issues des zones urbaines dites défavorisées. Confrontées à des contraintes internes, nos entreprises ont également été conduites à recruter parmi les habitants de ces territoires.

#### **1.1.1.2. L'influence jouée par l'environnement interne de l'entreprise.**

Pour assurer le bon fonctionnement de leur entreprise, les dirigeants interviewés ont en effet fait le choix de miser sur les forces vives de jeunes ou moins jeunes issus de ces zones urbaines en difficulté ;

Le dirigeant de l'entreprise A est convaincu de **la valeur ajoutée apportée par des personnes issues des « quartiers »**, considérant en effet que celles-ci sont non seulement plus attrayantes, volontaires et reconnaissantes, mais qu'elles disposent aussi d'une double culture qui est une richesse pour l'entreprise : « [...] [Les] *gens issus des quartiers sont plus captivants, ils apprennent plus vite ; ils ont cette volonté de s'en sortir qu'on ne trouve généralement pas ailleurs* » ; « [Ils] [n']ont peut-être pas la chance de vivre à Montparnasse, [mais] *ils ont une double culture [qui est] un plus [et non un] point faible [...], comme les médias veulent le faire croire [...]* ». Une de ces convictions nous a été relayée par un jeune issu de ces « quartiers » : « [...] *Une fois, [...] [le dirigeant d'entreprise] [...] a recruté [...] un petit noir [...] en mode cité [...]* ; il m'a dit : - "*[...] tu verras que [ces] personne[s]-là, quand tu leur donnes leur chance, ils sont reconnaissants* " [...] » (Chargé d'études dans les Télécoms, 31 ans, entreprise A). Estimant qu'un cadre supérieur, issu de ces « quartiers » et de l'immigration nord-africaine, est plus à même de dialoguer avec un jeune issu de ces mêmes territoires, le dirigeant de l'entreprise B croit que la diversité ethno-raciale et sociale est une richesse à tous les niveaux hiérarchiques de l'entreprise : « [La] *diversité humaine est une richesse pour l'entreprise, [parce qu'un] maghrébin, cadre supérieur, va pouvoir côtoyer un jeune issu des quartiers ; et le rapport qu'ils vont avoir ensemble va être un rapport*

culturel qui va leur permettre de discuter, d'avancer et de s'intégrer dans l'entreprise beaucoup plus facilement [...] ; c'est vachement important que nos cadres, nos ETAM soient eux-aussi issus de ces quartiers prioritaires ». Au même titre que le dirigeant de l'entreprise A, le dirigeant de l'entreprise C pense que les jeunes issus de ces « quartiers » sont talentueux et pétris de bonne volonté. Or, pour le dirigeant de cette entreprise, les qualités dont jouissent ces jeunes sont sources de performance pour une entreprise. C'est pourquoi, ce dernier a décidé de favoriser le recrutement de ces jeunes :

« [...] Ma réussite professionnelle est uniquement liée à [ma] volonté [...] de quitter ma ville à l'âge de dix-huit ans pour venir m'installer à Paris, de venir payer mes études, de toujours tout faire pour progresser lorsque j'ai été en situation d'emploi [...] ; je pense que si mon père était médecin, m'avait fait lire toute la littérature française, que ma mère m'avait emmené au musée, au théâtre, et que j'allais être embauché par le pote de papa pour être communicant, je pense que je ne serais pas aussi épanoui que je le suis aujourd'hui. Je pense que ces jeunes-là, au-delà de la réussite économique, il y a aussi une forme d'épanouissement par le travail qu'ils recherchent [...] : 1) le besoin de prouver à ses proches qu'on avait raison de faire des études [...] ; 2) qu'on est bon ; 3) l'envie d'accéder à une situation meilleure [...] ; et [...] 4) une forme de revanche sociale dans un milieu professionnel ultra violent [...]. J'ai dû y passer, mais moi je suis blanc, eux non ; j'estime qu'ils sont plus méritants [...], [...] plus motivés [...] et donc encore plus performants que moi. [...] ».

Le dirigeant de l'entreprise A et celui de l'entreprise C considèrent que les jeunes issus des « quartiers » jouissent de qualités intrinsèques, telles que la réactivité et le volontarisme. Quant à lui, le dirigeant de l'entreprise B estime que des cadres issus de la diversité et de ces « quartiers » ont cette capacité à communiquer plus facilement avec des jeunes issus de ces mêmes territoires. En outre, ce dernier considère que le recrutement de ces jeunes, peu qualifiés, est nécessaire en raison **des départs à la retraite** auxquels son entreprise est confrontée :

« [...] Cette entreprise a toujours été inscrite [...] dans une banlieue qui prenait de plein fouet les vagues migratoires, qu'elles [aient] été espagnoles, qu'elles [aient] été italiennes, qu'elles [aient] été portugaises, dans les années soixante, et maghrébines [...] ; [dans] les années 2000-2005, ces personnels ont fait valoir leurs droits à la retraite ; [puis], s'est posée la question du remplacement de ces personnels qui partaient à la retraite ; où les trouver ? [...]. Dans les territoires, comme ceux dans lesquels nous sommes inscrits, [...] puisque nous sommes à une portée de balles de tennis des 4000 de la Courneuve [...] ou des Francs-Moisins de Saint-Denis, on sait qu'il y a [...] un certain nombre de gamins, comme dans toutes les sociétés, [...] qui ont quitté très rapidement le milieu scolaire [...] ».

Des cadres, travaillant au sein de l'entreprise B, nous ont déclaré que **les difficultés, relatives au métier exercé dans les Travaux publics**, obligeaient des entreprises, spécialisées dans ce secteur d'activité, à recruter des populations issues de l'immigration et de ces territoires :

« Les BTP [...], [...] il y a beaucoup de main-d'œuvre étrangère ; [...] c'est un travail physique [et]

assez difficile [...] » (Conducteur de travaux, 48 ans, entreprise B) <sup>177</sup> ;

« Vous avez beaucoup d'agences en Seine-Saint-Denis, mais tout le monde vient de Seine-et-Marne, de Paris ; il n'y a pas beaucoup de locaux qui sont recrutés [...]. Très franchement, dans les TP, vous êtes obligés d'avoir un mélange ; vous ne pouvez pas prendre que du blanc de souche. Sinon, vous n'allez pas être beaucoup dans l'entreprise [...] » (Chef de chantier, 40 ans, entreprise B).

Étant aussi bien confrontées à des contraintes d'ordre externe qu'interne, des entreprises ont, comme nous venons de le voir, adopté une politique de recrutement en faveur des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires, pour y remédier.

### **1.1.2. Une stratégie de création de légitimité.**

Pour surmonter les difficultés en matière de recrutement auxquelles son entreprise est confrontée, le dirigeant de l'entreprise A a d'ailleurs créé une structure d'insertion professionnelle innovante, visant à favoriser le recrutement effectif de ces personnes issues de ces zones urbaines défavorisées, en leur véhiculant un savoir aussi bien théorique qu'humain :

« [L'entreprise A] de [nom et prénom du dirigeant de cette entreprise] [est en partenariat avec une] *filière innovante d'insertion des jeunes des quartiers* [...]. *C'est en créant sa première entreprise, [...], spécialisée* [...] [dans la fibre optique], *que le dirigeant réalise l'inadéquation entre les besoins des entreprises et la formation des jeunes.* [...] [...] [Ce centre de formation] [...] *dispense 400 heures de formation alternant théorie et pratiques de terrain ;* [...] [Il a ajouté] *un étage à l'édifice pour parfaire l'insertion des jeunes : " Il faut souvent leur apprendre à dire bonjour, à vouvoyer les autres [...]. C'était d'autant plus nécessaire pour [l'entreprise A], dont les employés doivent entrer chez les gens et leur intimité "* » (extrait d'un article de presse).

D'inspiration économique, ce centre de formation présente, comme nous le verrons plus bas, un enjeu social et sociétal.

Comme nous l'avons déjà dit, une organisation peut afficher ses pratiques managériales et ses performances pour influencer les demandes de son environnement (Oliver, 1991 ; Lindblom, 1994 ; Suchman, 1995).

### **1.1.3. Une stratégie de manipulation des demandes de l'environnement.**

Des gestionnaires présentent en effet par le biais de divers moyens (institutions, médias), l'efficacité propre à leur politique de recrutement menée à l'égard des jeunes, voire moins jeunes, issus des territoires dits en difficulté :

« [...] *L'association* [nom de l'association] *tient à ne pas former pour former selon un catalogue de*

---

<sup>177</sup>. Au détour d'une question posée dans le guide d'entretien, ce conducteur de travaux nous a indiqué que : « Parmi les ouvriers, vous avez beaucoup d'étrangers. La plupart habite dans le département 93 [...] ».

*formation ; [depuis la création de cette association], 310 personnes [ont été formées au sein de cette association], dont 270 ont trouvé un emploi, soit [un taux de réussite de] 87% » (in Brochure publié sur internet, entreprise A).*

*« [...] [On raconte] [...] [que] recruter, comme nous, [...] les jeunes des « quartiers », c'est l'excellence, c'est l'avenir de la France. [...] » (Dirigeant d'entreprise, 37 ans, entreprise C).*

Comme nous le verrons plus loin, des dirigeants d'entreprise tentent, notamment à travers leurs expériences personnelles, de convaincre des personnes, appartenant au monde économique, de recruter des personnes issues de ces territoires.

Si des raisons stratégiques ont conduit des gestionnaires à recruter des personnes issues de ces zones urbaines, des indicateurs permettent par ailleurs de démontrer la valeur ajoutée de leur recrutement.

## **1.2. Les bénéfices économiques justifient le recrutement des personnes issues de territoires dits en difficulté.**

Nous avons distingué une forme de légitimité pragmatique par « l'échange », une par « l'influence » et une par « la bonne disposition », pour évaluer le retour sur investissement qu'une politique de recrutement, menée par des entreprises à l'endroit des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires, peut produire.

En **fidélisant ses clients**, le dirigeant de l'entreprise C souligne que des jeunes issus de ces « quartiers » peuvent avoir des profils d'excellence : « Dans la conduite de ses actions comme dans le choix de ses partenaires, le Club XXI<sup>e</sup> Siècle a toujours maintenu le plus haut niveau d'exigence. Nous avons entendu parler de [l'entreprise C] suite à la campagne [intitulé de cette campagne], à laquelle plusieurs membres avaient participé. Après plusieurs missions ponctuelles réussies, le professionnalisme et l'engagement des jeunes talents de [l'entreprise C] nous ont convaincu de leur confier l'ensemble de nos besoins en communication stratégique et opérationnelle » (Communiqué de presse Club XXI<sup>e</sup> Siècle, 01, 07, 2016, Le Club XXI<sup>e</sup> Siècle choisit l'Agence [nom de l'entreprise C], 3 p). Les propos, que des acteurs de l'entreprise C nous ont confié, ne font qu'étayer l'extrait de ce communiqué de presse : « [...] [Nos clients] voient que nos consultants sont hyper humains [...], disponibles, dégourdis, efficaces [...]; après, [ils] ne veulent plus partir ; ça veut bien dire que ça marche ! [...] » (Dirigeant d'entreprise, 37 ans, entreprise C), « *Le pari de [prénom du dirigeant de l'entreprise] s'avère payant, parce que les clients sont contents ; tous les contrats ont été re-signés, on a tous eu des bonnes recommandations [...]. C'est dommage de ne pas utiliser cette énergie, ce talent-là qui est en France [...]; c'est-à-dire [...] le talent*

des « quartiers » [...] » (Consultant en communication, 33 ans, entreprise C).

Comme nous avons pu le voir, le dirigeant, de l'entreprise A, a mis en place un centre de formation visant à parfaire l'insertion professionnelle de personnes issues de territoires dits en difficulté. Au regard de ces dernières, cette association présente un bilan positif concernant **l'intégration professionnelle de jeunes issus de ces « quartiers »**, comme en témoigne l'expérience de certains d'entre-eux :

« [...] Dans cette société, [...] ils ont un centre de formation [...]. Pour moi, c'est très bénéfique [...] ; ils proposent à des jeunes de quartiers défavorisés d'avoir un CDI [...]. [...] [À] la base, moi aussi je suis issu d'un quartier [...] et je suis passé par le même procédé, sauf que [...] je connaissais le monde du travail [...] » (Chargé d'études dans les Télécoms, 31 ans, entreprise A).

« [L'entreprise A] a un centre de formation spécialisé dans la fibre optique ; un jeune qui décide de travailler en fibre optique, peut bénéficier de cette formation en alternance [...], [...] [et] éventuellement avoir une promesse d'embauche [...]. J'ai eu la possibilité de me former en continue [...] ; à l'heure actuelle, je suis technicien raccordeur [...]. C'est un parcours type pour un jeune issu de « quartiers » [...] » (Technicien dans les Télécoms, 33 ans, entreprise A).

Un gestionnaire, étant à la tête d'une entreprise localisée au sein d'une zone urbaine dite défavorisée, peut également considérer que le recrutement de jeunes, voire moins jeunes, issus de ces mêmes territoires, est **un moyen de réduire leur temps de trajet**, et de fait **les risques de sur-fatigue**. Ce que confirment les personnes interviewées :

« Il est collé [...] aux cités [...] ; [pour] nous c'est mieux, c'est proche de chez nous [...] » (Chef d'équipe, 27 ans, entreprise B).

« [...] J'étais jeune de « quartiers » [...], je me suis dit : " c'est juste à côté de la maison " ; j'avais une autre entreprise, mais il fallait [...] que j'aille sur Paris [...] » (Chef d'atelier, 33 ans, entreprise B).

« On est déjà à Saint-Denis, [...] c'est une société locale ; moi aussi je suis local, donc ça tombait bien [rires] » (Chef de chantier, 40 ans, entreprise B).

« [...] J'ai atterri ici, comme j'habite pas loin du site ; [...] en un quart d'heure [...] je suis chez moi ; au lieu de faire une heure et quart de trajet le matin, le soir, ça fait beaucoup ... » (Chauffeur poids lourd, 53 ans, entreprise B).

En déployant une véritable politique de recrutement en faveur des jeunes issus de ces territoires, les entreprises étudiées ont suscité l'adhésion, voire la reconnaissance de personnes issues de ces mêmes territoires, comme en témoignent les comportements productifs adoptés par ces dernières, tels que **l'implication au travail** ou encore la **fidélité organisationnelle** :

« [...] Monsieur [nom du dirigeant d'entreprise] nous a recrutés à la mission locale d'Aubervilliers ; je me suis dit : " jamais il va nous prendre, parce qu'il y avait beaucoup de monde [qui] étaient plus performants que moi " ; [on] ne va pas le décevoir, ça va bosser [...] » (Technicien dans le gaz, 21 ans, entreprise A) ;

« [...] *J'ai fait ma formation au sein de l'entreprise A ; dans la suite logique des choses, [je suis resté dans l'entreprise A] ; [parce que j'ai] bien aimé la philosophie de la politique de l'entreprise A, qui donne la chance aux jeunes issus des quartiers sensibles* » (Technicien dans les Télécoms, 33 ans, entreprise A) ;

« [...] *Je suis resté chez l'entreprise B, [le dirigeant d'entreprise] sollicite beaucoup les jeunes en difficulté [...] dans les cités un peu chaudes [...]* » (Chef de chantier, 51 ans, entreprise B) ;

« [...] *Dès que [le dirigeant d'entreprise] m'a dit qu'il y avait d'autres jeunes qui venaient des « quartiers » [...], cette diversité en milieu du travail m'a tout de suite motivé ; je vais apprendre de fou malade [...]* » (Assistante-consultant en communication, 27 ans, entreprise C).

La politique de recrutement, menée par des entreprises à l'égard des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires semblent avoir favorisé 1. La satisfaction des besoins du client, 2. L'attractivité et l'intégration dans l'emploi de jeunes, voire moins jeunes, issus de ces « quartiers », 3. L'engagement organisationnel et la fidélité de ces personnes, les entreprises étudiées ont ainsi montré qu'elles pouvaient, en recrutant parmi cette population, accroître respectivement leur légitimité pragmatique à la fois par l'« échange », par « l'influence » et par la « bonne disposition ».

### **Conclusion de la section 1 :**

Comme nous avons pu le voir jusqu'ici, des gestionnaires ont été amenés à considérer le recrutement des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires, comme étant un levier de performance pour leur entreprise : cette politique de recrutement leur permettant de surmonter les tensions sous-jacentes au secteur d'activité dans lequel leur entreprise s'inscrit, celles-ci étant liées, comme nous avons pu le voir, à des départs à la retraite et ou à des contraintes administratives propres au recrutement d'une main-d'œuvre étrangère et ou encore aux contraintes relatives à un métier. Le responsable, chargé de la relation avec les entreprises de l'École de la Seconde Chance, nous a en effet confié que, dans certains secteurs d'activité, les entreprises ne discriminent pas, lors de la phase de recrutement, des jeunes, en raison de leurs caractéristiques sociales : « *Nos jeunes se dirigent dans des secteurs où il y a beaucoup de demandes ; dans ce cas-là, je peux vous dire que les entreprises ne font pas de discrimination car elles ont vraiment besoin de personnels* » (Responsable de la relation avec les entreprises, 58 ans, École de la Seconde Chance, en partenariat avec l'entreprise B). En parallèle, dans des entreprises spécialisées dans la relation client, des managers considèrent que les personnes, issues de ces territoires, sont plus à même de comprendre les difficultés auxquelles une clientèle qui leur ressemble est confrontée. Par ailleurs, des gestionnaires prétendent qu'en recrutant des jeunes

désœuvrés issus de ces zones urbaines, leurs salariés, travaillant au sein de ces mêmes territoires, peuvent y exercer sereinement leur activité. En outre, des acteurs organisationnels favorisent le recrutement de jeunes, voire moins jeunes, issus de territoires dits en difficulté, considérant que celui-ci est un moyen de minimiser les risques de sur-fatigue avérés de ces personnes, et donc de maximiser la productivité au travail de ces dernières. Pour justifier économiquement le recrutement de ces jeunes, voire moins jeunes issus de ces zones urbaines dites défavorisées, des personnes du monde de l'entreprise évoquent également l'attribution d'une aide fiscale par les pouvoirs publics. La politique de recrutement, menée par des gestionnaires en faveur des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires, a donc joué un rôle positif sur 1) la fidélisation de clients, 2) l'attractivité et l'intégration dans l'emploi de jeunes, voire moins jeunes, issus de « quartiers », et 3) l'engagement organisationnel et la fidélité de ces derniers permettant ainsi de renforcer la légitimité pragmatique de ces entreprises.

Partant de ces différents constats empiriques, il apparaît que la politique de recrutement, menée par des entreprises, en faveur des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces zones urbaines, présente une forme « calculée » (au sens de Paradas, 2012), ces entreprises recrutant ces populations en vue de réaliser du profit. Si, comme nous venons de le voir, des entreprises ont cherché, en recrutant des personnes issues de ces territoires à obtenir une légitimité pragmatique, certaines d'entre elles ont par ailleurs cherché à acquérir une légitimité morale.

## **Section 2 : De la recherche ou non recherche de légitimité morale à l'obtention d'une telle légitimité.**

### **Avant-propos de la section 2 :**

Les entreprises cherchent également à acquérir une légitimité morale (Suchman, 1995). En d'autres termes, des gestionnaires ne justifient pas ici le recrutement des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces zones urbaines, uniquement par des motifs économiques, mais aussi par des motifs éthiques et légaux (Carroll, 1979 ; Watrick et Cochran, 1986). Si certains gestionnaires font le choix d'adopter une véritable politique de recrutement en faveur des personnes issues de ces territoires, d'autres managers refusent, pour leur part, de les recruter. En adoptant ce genre de recrutement, des gestionnaires parviennent à renforcer à la fois la légitimité morale de leur entreprise et la leur.

## **2.1. De la recherche à la non recherche de légitimité morale.**

Si en justifiant par la morale ou le droit l'emploi des jeunes, voire moins jeunes issus de ces territoires urbains, des gestionnaires adoptent une stratégie d'adaptation aux valeurs de l'environnement, une stratégie de création de légitimité voire encore une stratégie de manipulation des valeurs de l'environnement, en motivant le non-recrutement de ces personnes, des managers procèdent, quant à eux, à une non prise en compte de ces valeurs.

### **2.1.1. Une stratégie d'adaptation aux valeurs de l'environnement.**

En recrutant des jeunes, voire moins jeunes issus de ces territoires, des entreprises peuvent chercher à s'adapter aux valeurs de leur environnement social (Suchman, 1995) ; deux éléments peuvent les amener à agir ainsi : Leur environnement externe et/ou le profil de leur(s) gestionnaire(s).

#### **2.1.1.1. Le rôle joué par l'environnement externe d'une entreprise.**

Trois éléments, relevant de l'environnement externe d'une entreprise, semblent avoir positivement influé sur la politique de recrutement adoptée par celle-ci en faveur des personnes issues de ces zones urbaines : l'implantation de l'entreprise, le secteur d'activité de cette entreprise ainsi que les pouvoirs publics ; un tel recrutement favorisant ainsi l'intégration sociale de l'entreprise.

##### **2.1.1.1.1. Le rôle joué par le site d'implantation et le secteur d'activité.**

Si l'entreprise B a toujours été implantée au sein de « quartiers », les entreprises A et C se sont, quant à elles, implantées récemment au sein de ces territoires. Si le dirigeant de l'entreprise B a fait le choix de rester par attachement au sein de ces « quartiers », le dirigeant de l'entreprise A, et celui de l'entreprise C, ont, quant à eux, décidé de localiser récemment leur établissement au sein de ces territoires, désirant asseoir leur politique de recrutement menée en faveur des jeunes qui en sont issus :

« [...] Aujourd'hui, notre implantation fait en sorte qu'on est là pour dire à cette jeunesse : " osez ! Ne vous arrêtez pas à ce qu'on vous montre, ou à ce qu'on veut bien vous montrer, mais il y a quelque chose derrière " » (Dirigeant d'entreprise, 50 ans, entreprise A) ;

« [...] On a décidé de recruter d'abord des jeunes des « quartiers » [avant] notre implantation ; [...] la question s'est posée à un moment [que] si on veut montrer les talents des « quartiers » à nos clients, pourquoi on ne leur montrerait pas aussi les « quartiers » [...] : il y a des jeunes, des étudiants, des pépinières [...] [etc.] » (Dirigeant d'entreprise, 37 ans, entreprise C).

Comme nous venons de l'évoquer, le dirigeant, de l'entreprise B, étant attaché à son lieu d'habitation dans un « quartier », exerce son activité entrepreneuriale au sein de ce même territoire. Ce même dirigeant d'entreprise reste par ailleurs conscient des débouchés positifs en matière d'emploi, découlant de l'implantation de son entreprise, pour les habitants de ce « quartier » : « [L'entreprise] vit avec son territoire : elle embauche, elle regarde les gens partir à la retraite, elle les remplace comme une entreprise normale, dans un quartier [...] dont on se fout de savoir s'il est prioritaire [...] ; s'il est prioritaire, c'est parce qu'on n'a pas mis les conditions pour que les gens trouvent du boulot [...] ». Ces propos nous ont été confirmés par un salarié travaillant au sein de cette même entreprise : « [Le responsabilité sociale de l'entreprise], c'est [...] ne pas [...] s'implanter comme ça [...], [...] c'est [...] d'essayer de trouver un terrain d'entente [...] ; [...] quand un jeune cherche du travail, [...] le patron le sollicite pour le prendre [...] » (Chef de chantier, 51 ans).

Si, comme nous avons pu le voir plus haut, le dirigeant, de l'entreprise B, a estimé nécessaire de mener une politique de recrutement active au profit des jeunes, peu voire non diplômés, issus de ces « quartiers », pour pallier à des départs à la retraite, et garantir ainsi la survie de son entreprise, ce même dirigeant d'entreprise considère que son entreprise, étant implantée depuis de nombreuses années au sein de ces « quartiers », et habituée à accueillir des personnes venant de tout horizon, ne voit aucun inconvénient à recruter un habitant qui en est issu, et ce peu importe ses caractéristiques sociales :

« [...] C'est un site qui, dans les années soixante, était des prairies [...] ; [plus] tard, il y a eu, dans les années 1965, le plus grand bidonville de France à nos côtés [...] ; après les rapatriés d'Algérie, les rapatriés des Antilles, la résorption de l'habitat indigne a fait qu'on a construit des grands ensembles, comme les 4000, et qu'on a résorbé le bidonville des Francs-Moisins par le quartier des Francs-Moisins [...]. Tout ça vit bien [aujourd'hui], parce que l'habitant peut trouver de l'emploi, y compris l'habitant de tout niveau scolaire [...] » (Dirigeant d'entreprise, 60 ans, entreprise B).

Lui aussi implanté en Seine-Saint-Denis, le Groupe Générali s'est aussi engagé « en faveur de l'égalité des chances [...] en s'ouvrant à de nouveaux profils [...] »<sup>178</sup>.

Dans une interview extraite d'un journal publié sur Internet, le dirigeant, de l'entreprise B, a déclaré qu'au sein des travaux publics, le racisme n'étant pas fréquent, cette dernière n'a aucun problème à recruter des personnes issues des minorités visibles : « *La question du racisme se pose très peu dans les travaux publics ; c'est un des bons côtés du métier.* ».

---

<sup>178</sup>. GÉNÉRALI DIVERSITÉ, *L'accès à l'emploi pour tous*, [en ligne], consulté le 31 janvier 2019, URL : <https://institutionnel.generalif.fr/diversite>.

Comme nous venons de le voir, si les spécificités propres au site d'implantation et au secteur d'activité d'une entreprise peuvent l'amener à adopter une véritable politique de recrutement à l'égard des personnes issues de ces territoires, les pouvoirs publics peuvent, quant à eux, obliger des entreprises à recruter des jeunes voire moins jeunes, qui en sont issus.

#### **2.1.1.1.2. Le rôle joué par des pouvoirs publics.**

Soucieux de l'image de son entreprise, le dirigeant, de l'entreprise B, refuse de s'adonner à des pratiques de recrutement illégales. En effet, ce dernier préfère **recruter des jeunes issus de « quartiers » que recruter illégalement une main-d'œuvre étrangère** :

*« Qu'est-ce qu'on peut recruter aujourd'hui si ce n'est pas des jeunes qui nous environnent ; les vagues migratoires, on en entend parler, mais l'obtention de papiers d'identité donnant droit au travail n'est plus aussi facile qu'avant [...] ; [...] et à l'entreprise B, on reste dans une légalité pure : personne ne travaille sans être régulièrement enregistré à la préfecture [...] ».*

Ayant **obtenu un marché public** au sein d'un « quartier », l'entreprise B se doit de réinsérer sur le marché de l'emploi des personnes qui en sont issues :

*« [...] [Dans] nos marchés, on fait x heures d'insertion : on se rapproche de certains organismes qui nous envoient des gens qui sont hors emploi depuis très longtemps ; et pendant la durée du chantier, un mois/deux mois, on les emploie sur les chantiers [...] » (Conducteur de travaux, 59 ans, entreprise B),*

*« Dans nos marchés, on a des heures d'insertion ; puis on passe avec l'entreprise Humando [...], [c'est] contractuel avec Plaine-Commune [...] » (Conducteur de travaux, 58 ans, entreprise B),*

*« [...] Comme on travaille dans des cités [...], Monsieur [nom du dirigeant d'entreprise] a [souvent] recours à [de] l'insertion [...] » (Chef de chantier, 40 ans, entreprise B),*

*« [...] Vu qu'on travaille dans les Courtilles, il y a autant de jeunes qui veulent travailler [...] » (Chef d'équipe, 27 ans, entreprise B).*

Sur le site Internet d'un certain nombre de grands groupes, on observe que les chargés de communication promeuvent la participation de ceux-ci à la réalisation de ces clauses d'heures d'insertion professionnelle :

*« [...] En France comme à l'international, nous appliquons le cercle vertueux « insertion, réussite, emploi ». Ainsi, en 2013, 46 000 heures consacrées à l'insertion professionnelle ont été par exemple enregistrées dans le cadre de la réalisation de l'hôpital Nord Franche-Comté. Pour ce projet, huit jeunes ont été recrutés en contrat de professionnalisation [...] »<sup>179</sup>,*

*« La SNCF [...] a [...] un fort engagement sociétal, qui l'amène à créer des chantiers d'insertion »<sup>180</sup>.*

<sup>179</sup>. BOUYGUES CONSTRUCTION, [en ligne], consulté le 07 février 2019, URL : <http://www.bouygues-construction.com/developpement-durable/engagement-local-solidarite#fc-7926>.

<sup>180</sup>. SOCIALEMENT RESPONSABLE, SNCF. *Acheter responsable et développer des chantiers d'insertion*, [en ligne],

Ce que l'on constate au regard de nos données, c'est que les difficultés à recruter une main-d'œuvre étrangère, et l'obtention d'un marché public peuvent conduire des entreprises à devoir recruter des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires. C'est la raison pour laquelle l'entreprise B semble jouir, au regard d'un certain nombre de gestionnaires, de **la reconnaissance et de la confiance** de cette population.

### 2.1.1.1.3. La reconnaissance et la confiance des habitants issus de ces territoires.

Le dirigeant, de l'entreprise B, nous a en effet confié que son entreprise : « [...] est reconnue comme [...] une entreprise qui embauche dans les « quartiers » ; donc elle a une [...] admiration et protection de la population ». Cette analyse n'a pas été démentie par un certain nombre de salariés travaillant au sein de l'entreprise B :

« [...] On a des fils, des petits-fils qui travaillent dans l'entreprise : il y a un respect mutuel qui s'est fait entre la ville [...] » (Conducteur de travaux, 58 ans).

« À Saint-Denis, on est bien implanté : chaque année on recrute des jeunes en insertion [...] » (Conducteur de travaux, 48 ans).

« [...] Il y a plein de voitures qui brûlent ici, mais jamais devant notre entreprise [...] ; parce que les gens du « quartier » viennent travailler ici [...] » (Aide-conducteur de travaux, 23 ans).

« [...] Monsieur [nom du dirigeant d'entreprise] favorise l'embauche [...] au sein de la communauté [...] ; donc [...] c'est une entente cordiale entre l'environnement et l'entreprise. Comme chaque année, pendant la période du ramadan, on a l'imam d'une mosquée qui vient [...] nous apporter des dattes et nous souhaiter un bon ramadan » (Conducteur de travaux, 28 ans).

Au regard de salariés de l'entreprise B, comme leur entreprise mène une véritable politique de recrutement en faveur des personnes issues de ces territoires, des personnes, qui en sont issues, sont amenées à **vouloir travailler dans cette entreprise** :

« [...] Je pense que les gens parlent bien de l'entreprise B ; [...] ça les intéresse toujours, quand ils recherchent du travail, [de s'orienter] chez l'entreprise B [...] » (Conducteur de travaux, 48 ans),

« La plupart [des salariés vient] du « quatre-vingt-treize » ; [...] je pense aussi, c'est des personnes, on leur a dit : - " viens dans cette boîte, [...] quand on passe un entretien avec Monsieur [nom du dirigeant de l'entreprise], il n'y a pas de délit de faciès [...] ". » (Aide-conducteur de travaux, 23 ans).

Comme nous venons de le voir, les propriétés propres à l'environnement externe d'une entreprise peuvent inciter un gestionnaire à la tête de cette dernière à mener une politique de recrutement volontariste, ou contrainte, à l'égard des jeunes, voire moins jeunes, issus des territoires dits en difficulté. Une salariée, membre de l'association Passerelle Seine-Saint-Denis,

nous a en effet confié qu'« [...] *Il y a une vraie dynamique autour de l'implantation d'entreprise [...] ; [...] [qu'il y a un tissu extrêmement dense au service du recrutement [...] ; finalement, les entreprises qui s'implantent sont très satisfaites de cette dynamique* ». Un autre élément joue un rôle, c'est le profil social du gestionnaire.

#### **2.1.1.2. Le rôle joué par le profil social du gestionnaire.**

C'est ainsi que, s'identifiant, en raison de son **origine sociale**, de ses **affects** et de son **expérience personnelle** aux jeunes issus des « quartiers », le dirigeant de l'entreprise A a fait le choix de les recruter comme le souligne ses propos : « *Je suis moi-même-issu des « quartiers » [...] ; je souhaite désormais donner leur chance aux jeunes qui ont peu ou pas de qualifications mais qui ont un projet de vie.* ». Ces propos ont été confortés par le témoignage d'une jeune issue d'un de ces territoires : « [...] *Monsieur [nom du dirigeant d'entreprise] [...] a beaucoup recruté des jeunes hommes, qui venaient de cité et de banlieue, qui ne travaillaient pas depuis un certain temps, qui n'avaient, peut-être, même pas la formation pour ; [...] il les a aidés [...].* » (Assistante de projet, 27 ans, entreprise A) ; **L'attrait du dirigeant d'entreprise** pour ces jeunes joue également un rôle : « [...] *Aujourd'hui, j'ai des contacts avec des gens qui vont me dire : " est-ce que vous voulez des jeunes qui viennent de Pologne, qui vous coûteraient beaucoup moins chers ? ", mais j'en veux pas ; parce qu'on a cette jeunesse formidable ; et, à titre personnel, quand je vois mes salariés, je suis heureux, parce que ça nous rajeunit un peu [sourire] [...].* ». Ces propos nous ont également été confirmés par un jeune issu d'un « quartier » : « [Le dirigeant d'entreprise] *peut embaucher des gens des pays de l'est, des Bangladeshis, des sri-lankais payés une misère ; [mais] il a donné la chance à des mecs de cité [...], il a fait confiance à ces personnes [...]* » (Chargé d'études dans les Télécoms, 31 ans) ; Enfin, **l'expérience personnelle** du dirigeant d'entreprise : « [En raison de] *tous les problèmes que j'ai eus au démarrage de mes activités [...], [j'ai constaté] qu'il [était] difficile pour un jeune, qui vient du territoire, de créer sa propre structure [...]* » [mais aussi que] « [...] [la] *fonction publique a fait qu'il y [a] un racisme institutionnel qui s'est créé : [...] aujourd'hui, ces jeunes, pour les garçons, on va leur proposer tout ce qui est dans la sécurité, manutentionnaire ; [...] pour les femmes, on leur propose toujours le ménage ou garde d'enfants ou vendeuses ou caissières [...]* ». De plus, ce dirigeant d'entreprise perçoit le taux de roulement de jeunes issus de « quartiers » comme étant positif, car celui-ci lui permet de recruter d'autres jeunes issus de ces mêmes territoires : « [...] [On] *va devoir remplacer [le départ de jeunes] ; [...] ce n'est pas un mauvais point, parce que ça va nous permettre de sortir d'autres jeunes des quartiers ; c'est un tremplin* ».

Si le dirigeant de l'entreprise A a initié la politique de recrutement menée en faveur des personnes issues de ces territoires dits en difficulté, tout en ayant une influence importante sur celle-ci, des salariés, travaillant au sein de cette même entreprise, ont également été choisis pour relayer cette politique de recrutement. Une des salariés, chargés de relayer cette politique de recrutement, nous a en effet confié que celle-ci est **ancrée dans la culture de son entreprise** : « *On est un peu comme une entreprise familiale : on veut recruter des jeunes, pouvoir les sortir de quartiers difficiles, ou, du moins, pouvoir leur proposer un travail qui puisse leur donner l'ambition de pouvoir construire un avenir [...]* » (Assistante de direction, 28 ans). Cette salariée nous a également confié avoir approuvé la politique de recrutement adoptée par son entreprise pour les deux raisons suivantes : d'une part, parce que cette entreprise cherche à réduire le taux de chômage des jeunes issus des territoires dits en difficulté, tout en voulant montrer que ces jeunes peuvent s'intégrer ; d'autre part, parce que cette salariée est consciente des difficultés auxquelles des jeunes issus de ces territoires dits défavorisés sont confrontés, notamment en raison de son expérience personnelle : « *Notre but, c'est de sortir des jeunes de Seine-Saint-Denis [...]; parce qu'on s'aperçoit qu'il y a de la discrimination [...]; [...] moi-même, pourtant je suis blonde aux yeux bleus, je me suis présentée à [une École formant des esthéticiennes] [...]; [...] quand ils ont vu mon CV, avec écrit Saint-Ouen, [...] les gens sont réticents [...]* » (Assistante de direction, 28 ans).

Garant de la fonction recrutement de son entreprise, le dirigeant, de l'entreprise B, nous a, quant à lui, confié ne pas opérer de discrimination à l'endroit des personnes issues de ces territoires : « *Je ne fais pas de différences [...]. Ils sont déjà dans des quartiers difficiles ; en plus, quand on les embauche, il faut leur faire remarquer qu'ils sont dans des quartiers difficiles* ». Une partie de ces propos nous a été confortée par un cadre de cette même entreprise : « [...] *Vous parlez [du recrutement] dans les cités [des] petits jeunes [...]; [il n'y a] pas de différences [...], c'est [notre dirigeant] qui gère l'embauche. [...]* » (Conducteur de travaux, 58 ans, entreprise B).

Des cadres de l'entreprise B nous ont par ailleurs déclaré que leur entreprise favorise le recrutement de jeunes, peu, voire non diplômés, issus de ces « quartiers » : ces derniers connaissant des difficultés d'insertion professionnelle : « [On favorise] *l'embauche sur le territoire [...]; on a plein de salariés [...], qui étaient dans le coin, qui connaissent personnellement [monsieur nom du dirigeant], qui venaient le voir [...] dans la galère [...]* » (Contrôleuse de gestion, 25 ans), « [...] *Cette entreprise favorise l'embauche du territoire [...]; [on] a des gens, qui sont aux pieds des portes du bureau, à mon sens, qui sont demandeurs d'emplois [...]* » (Conducteur de travaux, 28 ans), « [...] *[Dès] qu'on a des besoins, on les [les jeunes issus des « quartiers »] appelle*

[en priorité] ; [...] *parce qu'on part du principe que ce sont des jeunes en difficulté qui ont besoin de pouvoir s'intégrer complètement dans la société [...]* » (Conducteur de travaux, 48 ans). En parallèle, bon nombre de salariés, travaillant au sein de cette même entreprise, ont vu leur dirigeant d'entreprise venir en aide à ces jeunes peu qualifiés, voire désocialisés, issus de ces territoires dits en difficulté : « [...] *Je suis le délégué syndical, on en parle avec monsieur [nom du dirigeant] [...]* ; *au niveau des jeunes, il ne veut pas les lâcher dans la rue [...]* » (Maître ouvrier, 33 ans), « [...] *Les jeunes, qui n'ont pas de diplôme, en train de traîner dehors, qui veulent travailler [...]*, [Le dirigeant d'entreprise] *les récupère par l'intermédiaire des associations [...]* » (Maçon, 50 ans), « *Mon patron a pris souvent des jeunes en difficulté dans les cités [...]* ; *il leur a donnés un coup de main* » (Chef de chantier, 51 ans).

Des salariés, travaillant au sein de cette même entreprise, nous ont par ailleurs confirmé qu'en raison de son attachement et de son implication au/dans le territoire de la Seine-Saint-Denis, ce dirigeant mène une véritable politique de recrutement à l'endroit des personnes qui en sont issues : « [...] [Notre dirigeant d'entreprise] *a grandi en Seine-Saint-Denis, [...]* *c'est quelqu'un de très ouvert par rapport aux jeunes de « quartiers » ; je sais que certaines entreprises, dès qu'elles voient qu'on habite en Seine-Saint-Denis, elles limitent même les entretiens [...]* » (Gestionnaire de paie et administration du personnel, 25 ans, entreprise B), « *Socialement, j'ai vu qu'il y a pas mal de gars qui sont issus [...] du quatre-vingt-treize ; [Interviewer : Pourquoi ?] ; Parce qu'il [le dirigeant d'entreprise] aime Saint-Denis [propos énoncés en chuchotant] [...], il habite à côté [...]* » (Conducteur de travaux, 58 ans), « [Le dirigeant d'entreprise aide] *les jeunes de cité [...]*, *parce que c'est quelqu'un qui est très investi dans sa ville.* » (Chef de chantier, 53 ans). Si, comme nous l'a confié la directrice de l'association Passerelle Seine-Saint-Denis, des entreprises participent à la réalisation d'heures d'insertion professionnelle sans pour autant recruter des jeunes à l'issue de la période d'insertion (« [...] *Il me semble qu'il y a un recrutement à faible qualification [...] au niveau des critères de la clause d'insertion ; très clairement, l'entreprise sait qu'elle ne va pas garder et ne pas faire évoluer [la personne] dans l'entreprise [...].* »), le dirigeant, de l'entreprise B, considère, quant à lui, que **la réalisation de ces heures d'insertion professionnelle doivent au contraire se concrétiser par le recrutement effectif et durable** de ces jeunes : « [...] *les clauses d'insertion professionnelle servent trop souvent à se glorifier [...]* ; *ce qui importe, c'est de remettre concrètement les jeunes au boulot : aller jusqu'au bout, et ne pas s'enorgueillir sans suivi et souci de l'obligation de résultat [...]* ». Des jeunes issus de ces territoires dits en difficulté ont en effet réussi à trouver un emploi au sein de l'entreprise B, grâce à la

réalisation de ces heures d'insertion professionnelle : « [...] *Il y en a un qui a été embauché, il n'y a pas longtemps, qui habitait Montreuil [...]; [...] le partenariat oblige chaque entreprise à respecter un quota-d'heures d'insertion de travail [...]* » (Conducteur de travaux, 48 ans, entreprise B), « [Notre dirigeant d'entreprise], [...] *quand on lui demande : "vous voulez des jeunes en insertion", il est toujours ouvert* » (Conductrice de travaux, 40 ans, entreprise B), « [...] *Je sais que l'entreprise [nom de l'entreprise] travaille avec beaucoup d'entreprises d'insertion, d'intérim ... [...]; quand j'ai commencé, ils ont embauché quelqu'un de cette manière [...]* » (Chef d'équipe, 40 ans, entreprise B).

À l'instar du dirigeant de l'entreprise A et de celui de l'entreprise B, le dirigeant de l'entreprise C est conscient, en raison de son vécu, des difficultés auxquelles des jeunes issus de ces « quartiers » sont confrontés : « [...] *Je viens d'un milieu pas favorisé en termes financier [...]: [Je] me reconnais beaucoup en ces jeunes* ». Il reconnaît par ailleurs chez ces jeunes des qualités humaines supérieures à celles d'autres jeunes, ces premiers ayant réussi leurs études supérieures, tout en vivant dans un univers socio-économique défavorisé : « [Ces jeunes ont] *des qualités humaines de combativité, de résilience [...]; [pour] avoir un bac plus cinq quand on a grandi au Franc-Moisin, je peux vous dire qu'on a des qualités humaines un peu supérieures au reste de la population* ». Ce même dirigeant d'entreprise nous a confié sans tabou faire alors de la discrimination positive en faveur de ces jeunes : « [Mes collaborateurs viennent des] *quartiers populaires d'Île de France [...]: on fait de la discrimination positive [...], c'est un choix. [...]* ». En effet, ce dernier nous a déclaré qu'il confiait à ses salariés la tâche de ne pré-sélectionner que des jeunes issus de ces territoires dits en difficulté : « *De manière indirecte, quand on poste l'offre, il y a écrit que [notre entreprise] recrute des jeunes des « quartiers »; donc si je ne suis pas des « quartiers », je ne vais pas candidater à priori [...]. Avant l'entretien, il y a un screaming qui est fait par les équipes, de sorte que je n'ai que des candidats issus des « quartiers »* » (Dirigeant d'entreprise, 37 ans). Des jeunes issus de ces « quartiers », travaillant au sein de cette même entreprise, nous ont d'ailleurs déclaré que leur dirigeant d'entreprise leur avait expliqués, dès l'entretien, les valeurs citoyennes de l'entreprise C relatives au recrutement des jeunes diplômés issus de ces territoires dits défavorisés : « [Le dirigeant d'entreprise] *m'a seulement dit que : "l'entreprise C était une agence de communication [...] qui avait une vocation citoyenne et solidaire [...]; que l'entreprise C embauchait des jeunes diplômés des « quartiers »"* » (Assistante-consultant en communication, 27 ans), « [...] *J'ai été démarché par monsieur [nom du dirigeant d'entreprise]; ils m'ont expliqué qu'ils cherchaient des profils comme moi, [c'est-à-dire] des gens*

diplômés, [...] [compétents], [...] de banlieues, qui cherchent un taff et qui veulent bosser [...] » (Consultant en communication, 33 ans). Si, dans l'entreprise B, certains métiers ne requièrent pas de qualification élevée, d'autres métiers nécessitent en revanche un niveau de qualification relativement important. Or, le dirigeant de cette entreprise estime que le recrutement, des jeunes issus des minorités visibles sur des postes qualifiés, relève d'une évolution sociétale positive :

« [...] La question de l'embauche des femmes dans nos métiers du BTP se résumait jusqu'ici à des postes d'administration ou de comptabilité pour lesquels les emplois étaient pourvus par des femmes d'origine européenne ; il est vrai que bon nombre de jeunes filles, issues de l'immigration, de deuxième ou troisième génération, ont accédé à des niveaux élevés d'études [...] que le marché de l'emploi propose [...]. Si, pour nous, ceci revêt de la normalité et d'une évolution sociétale positive, cette question d'évolution de la représentativité peut être une question pour d'autres [...] ».

Comme nous venons de le voir, les caractéristiques relatives à l'environnement externe d'une entreprise et ou au gestionnaire à la tête de celle-ci – son origine sociale et ou géographique et ou son expérience personnelle et ou ses valeurs éthiques et ou ses croyances – peuvent amener ce dernier à justifier éthiquement ou juridiquement de l'adoption d'une véritable politique de recrutement à l'endroit des jeunes, voire moins jeunes issus de ces territoires dits en difficulté.

### **2.1.2. Une stratégie de création de légitimité.**

Le dirigeant de l'entreprise A, en créant un centre de formation visant à surmonter ses difficultés en matière recrutement, a en effet eu aussi pour ambition de prioriser l'emploi des jeunes, voire moins jeunes, issus des territoires dits en difficulté <sup>181</sup> :

« [...] L'association [nom de l'association] [a pour] objectif [...] de proposer des profils venus des quartiers aux entreprises. [...]. L'association travaille [...] avec Pôle emploi et les missions locales pour identifier de 120 à 140 profils qui sont reçus individuellement. [...] Les profils finalement retenus par l'entreprise se voient alors dispensés une formation sur mesure par [nom du centre de formation]. “ Nous avons ainsi formé 286 jeunes depuis 2010, dont 83 % ont décroché un CDI. [Nom de l'entreprise A] en a absorbé à [elle seule] une soixantaine ” » (Les echos.fr, 28.11.2013, Prénom et Nom du dirigeant d'entreprise, *l'entrepreneur du 93 qui connecte entreprises et banlieues*, extrait d'une interview publiée sur internet).

Si les dirigeants des entreprises étudiées ont justifié l'adoption d'une politique de recrutement volontariste et ou innovante et ou obligatoire, en faveur des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires, ils n'hésitent pas, par ailleurs, à inciter d'autres gestionnaires à

---

<sup>181</sup>. L'organisme de formation [nom de l'association] fût créée en 2010 (et deviendra une association pour aider à l'insertion professionnelle des publics exclus du marché du travail en 2012, remplacé pour la partie formation par le centre [nom du centre de formation]). Notre association s'investit dans la formation et l'emploi des publics de premier niveau de qualification, issus des zones urbaines sensibles. [L'objectif est d'avoir] un impact au niveau local sur le chômage des jeunes et de participer au développement social des quartiers.

agir ainsi.

### **2.1.3. Une stratégie de manipulation des valeurs de l'environnement.**

Ces mêmes dirigeants d'entreprise veulent en effet servir d'exemples, pour inciter d'autres dirigeants d'entreprise à modifier leurs pratiques de recrutement à l'égard de la population étudiée (Perrow, 1970) :

« [...] [Le] côté positif [de l'association xxx] [...], j'ai pu rencontrer des ministres, [...] des gens formidables qui ont compris la problématique des banlieues ; les banlieues, ce n'est pas qu'une question de moyens [...] ; si vous ne changez pas les mentalités, vous ne pouvez rien changer [...] » (Dirigeant d'entreprise, 50 ans, entreprise A).

« La Charte entreprise et territoire va inciter [...] des gens qui étaient habitués à prendre des élèves issus d'universités parisiennes [...] ; et là, on [les élus, les chefs d'entreprise, Plaine-Commune Promotion [...]] leur dit [d'] utiliser les universités du territoire [...] ; [...] en dix ans, c'est près de 6000 salariés du territoire qui ont trouvé des postes dans ces grandes entreprises qui sont arrivées [...] » (Dirigeant d'entreprise, 60 ans, entreprise B).

« On influe [...] par les relations qu'on a avec nos clients [qu']on évangélise [...] ; on m'invite à parler à des conférences, devant des patrons, des DRH, parce qu'on pense que l'exemple de [l'entreprise C] peut apporter à d'autres » (Dirigeant d'entreprise, 37 ans, entreprise C).

Selon certaines personnes interviewées, issues de ces territoires, le dirigeant, de l'entreprise B, valorise ainsi, auprès de médias, la politique de recrutement qu'il mène à l'endroit des minorités visibles :

« Monsieur [nom du dirigeant] en joue [...] d'être une entreprise implantée localement, de dire [...] qu'on est pour la diversité [...] ; Monsieur [nom du dirigeant] aime beaucoup être interviewé par les scènes de télé [...] » (Conducteur de travaux, 42 ans).

« Mon patron passe souvent à la télé [...], où il parle comme quoi il n'est pas raciste [...] » (Maçon, 31 ans).

Si un gestionnaire peut chercher à valoriser l'image de marque de son entreprise, en montrant que celle-ci mène une politique de recrutement en faveur des minorités sociales et ethniques, des dirigeants tentent, en outre, d'influer sur les pratiques de recrutement adoptées par des entreprises à l'endroit des populations issues de ces territoires ; d'autres managers étant en effet réticents à l'idée de les recruter.

### **2.1.4. Une stratégie de non prise en compte des valeurs de l'environnement.**

Certains managers ignorent en effet les valeurs institutionnelles propres à leur environnement social (Oliver, 1991). Si le dirigeant de l'entreprise B pense que les entreprises, spécialisées dans le secteur des travaux publics, sont peu nombreuses à adopter une politique de

recrutement discriminatoire à l'égard des personnes issues des minorités visibles, il reste que des salariés, travaillant au sein de cette même entreprise, ont, quant à eux, eu le sentiment, voire la preuve, que des entreprises, du même secteur d'activité, discriminaient en effet des jeunes issus de ces territoires dits en difficulté, en raison de l'origine sociale ou de la trajectoire personnelle de ces derniers :

« [...] *Il y a eu des entreprises [spécialisées dans les travaux publics] [qui n'ont] pas voulu collaborer avec les jeunes du « quartier » [...] »* (Conducteur de travaux, 48 ans).

« [...] *Dans le « quatre-vingt-treize », [nom du dirigeant de l'entreprise B] embauche encore ; dans d'autres sociétés de travaux publics, ils disent : “ c'est la cité tant ” ; ils ne veulent pas. »* (Chef de chantier, 47 ans).

« *Ce [que le dirigeant de l'entreprise B] a fait : prendre des gens [qui] partent en prison [...], j'en n'ai pas connues [des entreprises] ; c'est plutôt : “ je ne te prends pas, je ne veux pas de problèmes dans mon entreprise ” [...] »* (Chef de chantier, 51 ans).

« [...] *Je pense que chez [une entreprise concurrente de l'entreprise B], ils sont un peu plus réticents, ce sont des groupes [...] : [...] [ils] vont jusqu'à regarder les casiers judiciaires [...] ; chez [nom de l'entreprise B], ils s'en foutent un peu [...], tant que le gars sait faire son boulot [...] »* (Maçon, 31 ans).

Des données empiriques d'une étude récente (Labulle, 2013), permettent d'étayer ces derniers résultats qui nous viennent de notre propre terrain :

« *Je reconnais que je ne suis pas vraiment à l'aise avec le recrutement de jeunes issus de ces quartiers [...] ; je sais que c'est une forme de discrimination [...] ; en fait, je crois qu'il y a un sentiment de peur »* (Chargé de recrutement, entreprise spécialisée dans la construction d'automobiles, in Labulle, 2013, p. 246).

« *Les responsables n'aiment pas trop recruter des gamins d'Aulnay, ils ne leur font pas confiance ! Pourtant, il y en a qui réussissent, mais bon »* (Salarié, entreprise spécialisée dans la construction d'automobiles, in Labulle, 2013, p. 297).

Spécialisée dans le secteur de la communication, l'entreprise C s'inscrit, quant à elle, dans un secteur où les jeunes, issus de ces territoires rencontrent de grandes difficultés à trouver un emploi. Comme le dirigeant de cette entreprise nous l'a en effet expliqué, deux facteurs freinent l'intégration professionnelle de ces jeunes dans ce secteur d'activité : les aprioris que ces jeunes peuvent avoir du secteur de la communication : ces derniers n'étant pas confiants à l'idée de trouver un emploi dans ce secteur d'activité ; les préjugés qu'ont de nombreux recruteurs, dans ce secteur d'activité, à l'endroit de ces jeunes ; étant habitués à recruter un profil type d'individus, plutôt caucasiens et issus d'un milieu social privilégié, ceux-ci rejettent en effet les candidatures de personnes issues de la diversité :

*« Les préjugés sont à double sens [...] ; chez les jeunes, je parlais de phénomènes d'autocensure ; j'ai un exemple très concret : quand je demande aux candidats chez [nom de l'entreprise C], s'ils ont déjà candidaté dans les plus grandes agences, que ça soit Havas, Publicis, c'était très rare que j'obtienne un oui ... ; si je pose cette question à une population plus classique, représentée dans le monde de la communication : blanche, upper class, etc., il y en a aucun qui n'a pas candidaté dans ces boîtes-là. [...] ; les préjugés se trouvent aussi du côté des recruteurs, qui tiennent, selon moi, à deux choses : les phénomènes de cooptation et d'endogamie socio-économique qu'on retrouve très souvent dans les lieux de pouvoir, et qui conduisent les recruteurs à recruter [...] des gens qui leur ressemblent : qui ont fait les mêmes études qu'eux, qui habitent les mêmes quartiers ; limiter, par-là, les risques de non-conformité à l'organisation ; et d'autre part, à la culture [...] populaire, qui fait des jeunes des « quartiers » des figures un peu négatives de la société ; tout ce qu'on pouvait à la fois rencontrer dans l'esprit des classes dominantes vis-à-vis des classes populaires : les classes pauvres ; les classes dangereuses ; et en même temps tout ce qui est lié à la différence en générale [...] : de la couleur de peau, de la religion [...] ».*

Ces propos ont été confortés par d'autres données tirées d'un article de presse : « Selon un rapport publié en 2016 par l'Observatoire national de la politique de la ville, “ un diplômé bac + 5 de plus de 30 ans a 22 % de chances de moins d'occuper un emploi de cadre lorsqu'il est issu des quartiers prioritaires [...] ”. Ces inégalités ne sont pas nouvelles, mais elles ont tendance à s'accroître. Trop souvent les entreprises cultivent l'entre-soi et privilégient des profils de diplômés de grandes écoles de commerce ou d'universités de renom, c'est-à-dire d'établissements auxquels la plupart des jeunes issus des quartiers populaires ont difficilement accès. »<sup>182</sup>.

Partant de ces constats, on observe donc deux choses : d'une part, que le secteur d'activité n'atténue pas forcément les pratiques de recrutement discriminatoires, adoptées par des managers, à l'égard des jeunes issus des zones urbaines dites défavorisées ; d'autre part, que dans certains secteurs d'activité, les jeunes, voire moins jeunes, issus de ces mêmes territoires, sont particulièrement discriminés.

Si, comme nous venons de le rappeler, des pouvoirs publics peuvent obliger des entreprises à recruter des jeunes, voire moins jeunes, issus des territoires dits en difficulté, notamment en insertion professionnelle, il reste que certains dispositifs publics, comme la clause sociale d'insertion professionnelle, n'obligent cependant pas l'entreprise à favoriser l'emploi pérenne de ces personnes. À l'issue de la réalisation de cette clause sociale, le gestionnaire joue en effet un rôle important, pour favoriser le recrutement effectif de ces jeunes, voire moins

---

<sup>182</sup>. LE MONDE, (2018, 05 janvier), *Discriminations des jeunes des quartiers populaires : des murs à abattre*, [en ligne], consulté le 13 mai 2019, URL : [https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/01/05/discriminations-des-jeunes-des-quartiers-populaire-des-murs-a-abattre\\_5237903\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/01/05/discriminations-des-jeunes-des-quartiers-populaire-des-murs-a-abattre_5237903_3232.html)

jeunes, issus de ces zones urbaines.

Pour conclure à ce sujet, en adoptant une politique de recrutement non-discriminatoire à l'égard des jeunes, voire moins jeunes, issus des territoires dits défavorisés, voire en incitant d'autres gestionnaires à agir ainsi, des entreprises prétendent jouer un rôle dans le dynamisme de ces mêmes territoires, tout en suscitant la reconnaissance et la confiance d'habitants qui en sont issus, ces entreprises renforcent leur légitimation à la fois morale conséquentialiste, procédurale et structurale. Qu'en est-il des facteurs favorables à la légitimité des entreprises à l'origine d'un tel recrutement ?

## **2.2. Les sources de légitimité morale.**

Les sources d'une telle légitimité sont aussi bien internes qu'externes à ces entreprises.

### **2.2.1. Du site d'implantation d'une entreprise au sein d'un territoire dit en difficulté, à la création d'emplois au sein de ce territoire.**

Dans ces territoires dits en difficulté, réputés pour être pauvres et à fort taux de chômage : « [...] [Il] faut savoir qu'en Seine-Saint-Denis, que ça soit à Stains, à Saint-Ouen, à Saint-Denis, à Pierrefitte, etc., ils sont tous touchés par le chômage [...], il y a des gens qui sont de plus en plus jeunes [...] » (Assistante de direction, 28 ans, entreprise A) ; « [Le territoire est] très pauvre ; [...] je me demande s'il y a une politique d'insertion de ces gens-là » (Chef de chantier, 53 ans, entreprise B) ; « [...] Une cité reste une cité [...] ; ce sont des personnes qui n'ont pas trop de boulot [...], [ils] n'ont pas de salaire [...] » (Chef de chantier, 51 ans, entreprise B),

le site d'implantation, des entreprises A et B, est perçu comme étant une opportunité pour un certain nombre de personnes, qui sont issues de ces territoires dits en difficulté, de trouver un emploi :

« [...] Ça part d'une bonne intention [le site d'implantation de l'entreprise], parce que c'est du boulot [...] ; surtout à Saint-Denis, [...] on est un peu oublié [...] » (Technicien dans le gaz, 21 ans, entreprise A).

« [...] Il y a pas mal de gens qui cherchent encore du travail dans les cités [...] ; son implantation en Seine-Saint-Denis, je trouve que c'est bien [...] » (Technicien dans le gaz, 23 ans, entreprise A).

« Plus d'emplois pour les jeunes [...] ; moins de jeunes qui restent dans leur cité à rien faire [...] » (Technicien dans le gaz, 24 ans, entreprise A).

« [...] Ils sont dans un secteur où il y a beaucoup de demandes d'emplois [...] : c'est la meilleure place qu'ils pouvaient avoir. » (Technicien dans le gaz, 26 ans, entreprise A).

« C'est un endroit en Seine-Saint-Denis [qui] permet une accessibilité pour aller travailler [...] ; ce

sont des « quartiers » des alentours [...], de la jeunesse » (Technicien dans le gaz, 33 ans, entreprise A).

« C'est bien [l'implantation de l'entreprise], il y a du taff pour les jeunes du « quartier » ; tous les ans il embauche [prénom du dirigeant d'entreprise] » (Chef d'équipe, 33 ans, entreprise B).

« C'est très bien [l'implantation de l'entreprise], [...] je suis né à Bobigny [...] ; [...] vous avez beaucoup d'agences en Seine-Saint-Denis, mais tout le monde vient de Seine et Marne, de Paris [...] » (Chef de chantier, 40 ans, entreprise B).

« Elle est au milieu de deux cités : ça peut donner la chance aux gens de cité de travailler dans l'entreprise » (Chef d'équipe, 46 ans, entreprise B).

« [...] [En faisant] en sorte que les jeunes des « quartiers » aient accès à de grands projets, le fait que l'entreprise se soit installée dans un « quartier » [...] fait complètement sens [...] » (Assistante-consultant dans la communication, 27 ans, entreprise C).

L'implantation de ces entreprises n'aurait guère pu voir le jour sans l'implication de gestionnaires. En effet, comme des dirigeants d'entreprise sont issus de ces territoires et sont conscients des difficultés auxquelles des jeunes qui en sont issus sont confrontés, des **personnes, issues de ces mêmes territoires, ont approuvé la politique de recrutement**, menée par leur dirigeant d'entreprise respectif, à l'endroit de ces derniers :

« [...] [Il] vient de ce secteur-là, il veut privilégier les jeunes qui sont dans les secteurs pour les sortir de là [...] ; Monsieur [nom du dirigeant d'entreprise] sait très bien qu'en prenant des personnes qui grandissent dans une cité, [c'est] [...] favorable pour eux [...] » (Assistante de gestion, 26 ans, entreprise A).

« [...] Quand on a des patrons qui se comportent comme cela [en recrutant des jeunes issus des « quartiers »] ... Parce qu'ils ont grandi dans des « quartiers » eux aussi, [...] ils savent que c'est très dure de s'en sortir quand on est issu d'un « quartier » » (Chargé d'études dans les Télécoms, 31 ans, entreprise A).

« On a ce côté humain que des groupes n'ont pas et c'est dommage ; par exemple, [une entreprise spécialisée dans les Télécoms] qui s'installe et qui n'embauche personne de la Seine-Saint-Denis [...] ; [notre dirigeant d'entreprise] n'a pas cet état d'esprit là, parce qu'il [vit] ici [...] » (Conducteur de travaux, 29 ans, entreprise B).

La politique de recrutement, menée par chaque dirigeant à la tête des entreprises étudiées en faveur des jeunes issus des « quartiers », a par ailleurs suscité **la reconnaissance de personnes qui en sont issues à l'endroit de leur dirigeant d'entreprise** :

« [...] [Le dirigeant d'entreprise] est un exemple de réussite d'un mec de banlieue [...] : [il] est parti de rien ; il a eu ça sans l'aide de personne ; et il donne du travail aux jeunes de cité [...] » (Chargé d'études dans les Télécoms, 31 ans, entreprise A).

« [...] Avant d'arriver ici, j'ai passé un entretien dans une entreprise pour être secrétaire d'une entreprise de bâtiment [...] ; je me suis plantée à un test, ils m'ont jarté comme ça [...] ; je trouve que ce que Monsieur [nom du dirigeant d'entreprise] fait, c'est super bien [...], surtout à Paris : il y

*a tellement de cités [où] je vois les jeunes [...] » (Assistante de projet, 27 ans, entreprise A).*

*« [...] C'est bien qu'il prenne des mecs de cité, qui leur tend la main [...] ; quand tu sors d'une cité, que tu n'as pas de bagage, quand tu n'as pas fait de taff auparavant, tu vas voir un patron, [...] c'est mal vu [...] » (Chef d'équipe, 33 ans, entreprise B).*

*« [Prénom du dirigeant d'entreprise] a toujours donné vis-à-vis de la jeunesse des quartiers difficiles sa chance [...] ; [...] si vous ne donnez pas la chance de s'en sortir, ça devient l'instinct de survie : ça va voler parce qu'il y a les factures [...] » (Chef d'équipe, 46 ans, entreprise B).*

*« [...] Je suis un peu admiratif [du dirigeant d'entreprise] : il fallait du courage, [...] de l'énergie pour [...] recruter dans les « quartiers » [...] » (Consultant en communication, 33 ans, entreprise C).*

En raison de leur vécu personnel, un certain nombre de personnes, issues de ces territoires, ont adhéré à la politique de recrutement menée par leur entreprise en faveur des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces mêmes territoires :

*« [...] Dans cette société, [...] ils ont un centre de formation à eux [où] ils privilégient les jeunes issus de banlieue, sans diplôme ou avec diplôme [...] ; On vous forme et de suite on vous embauche [...] ; [je] leur tire mon chapeau [...] » (Chargé d'études dans les Télécoms, 31 ans, entreprise A).*

*« [...] Quand on voit tous les conducteurs de travaux qu'on a, il y a de tout dans notre boîte ; quand j'ai passé mon entretien chez [une entreprise concurrente], [...] il y avait beaucoup de blancs [...] » (Aide-conducteur de travaux, 23 ans, entreprise B).*

*« [...] S'il y avait des [entreprises comme la nôtre] en France, [...] c'est très bien : [...] il peut tellement y avoir de discriminations à l'emploi, qu'elles soient géographiques, ethniques ou culturelles, que si des sociétés se spécialisent dans le recrutement de ces gens-là, [...] ça rééquilibre la balance [...] » (Consultant en communication, 33 ans, entreprise C).*

*« On partage tous les valeurs défendues par l'entreprise autour de la mise en avant des jeunes de « quartiers » [...] ; [...] c'est [lié à] d'où je viens, ce que j'ai vécu [...] ; je pense que ça doit être pareil pour mes collègues » (Assistante-consultant en communication, 27 ans, entreprise C).*

Si, au sein de l'entreprise A, la majorité des postes à pourvoir en début de carrière ne nécessite pas un niveau de qualification élevé, au sein de l'entreprise B, comme certains postes disponibles requièrent en revanche un niveau de qualification important, l'offre d'emploi pour ces postes ne s'adresse qu'à des personnes disposant d'un capital scolaire ou professionnel conséquent. Or, dans cette entreprise, sur six personnes interrogées recrutées sur un poste de conducteur de travaux ou de chef de chantier, quatre étaient issues de l'immigration, parmi lesquelles deux venaient de ces territoires lors du recrutement. Si, dans la fonction administrative de cette même entreprise, nous n'avons identifié qu'une salariée, issue de l'immigration et de ces territoires, pourvue sur un poste de cadre, cette faible statistique reste à relativiser, compte tenu du nombre d'emplois à pourvoir, appartenant à la CSP Cadre, dans le secteur administratif de cette même entreprise. De ces différents constats empiriques, nous en concluons que les

personnes, issues de l'immigration et de ces zones urbaines, ne sont pas cantonnées, lors de la phase de recrutement, à des emplois spécifiques au sein de l'entreprise B.

Quant à l'entreprise C, tous les postes à pourvoir nécessitent un niveau de qualification élevé. Lors de notre étude, ceux-ci n'étaient occupés que par des jeunes issus de minorités visibles et de ces « quartiers ».

En adhérant à la politique de recrutement adoptée par leur entreprise respective, des salariés, issus de ces zones urbaines, ont contribué à renforcer la légitimité morale de cette dernière voire encore celle de son dirigeant. Qu'en est-il du rôle joué par les parties-prenantes externes dans la reconnaissance sociale de l'entreprise ?

### **2.2.2. Le rôle joué par des parties-prenantes externes dans la reconnaissance sociale de l'entreprise.**

Le nombre d'articles publiés au sujet d'une organisation permettant d'évaluer, au regard de parties-prenantes externes, la légitimité morale de celle-ci (Fombrun et Shanley, 1990 ; Elsbach, 1994), nous nous sommes donc appuyés sur des articles de presse portant sur les entreprises étudiées pour analyser leur légitimité morale.

L'entreprise A a fait l'objet d'un certain nombre d'articles de journaux, publiés sur Internet (comme Les Échos, Le Parisien, Débat Formation AFPA, etc.), mettant en lumière l'implication de cette dernière dans le recrutement des personnes issues des territoires dits en difficulté. Favorisant l'emploi de ces dernières, cette entreprise est en effet présentée dans ces articles de journaux comme étant une entreprise citoyenne : « Située au cœur d'un quartier sensible, [l'entreprise A] favorise l'insertion professionnelle en réalisant des actions de formation en faveur des publics de 1er niveau de qualification en s'appuyant sur les ressources des territoires ainsi que sur un vaste réseau de partenaires » (Trophée National de l'Entreprise Citoyenne).

À l'instar de l'entreprise A, l'entreprise B est aussi fort médiatisée. Un article de journal publié sur Internet met en effet en exergue la priorité accordée par cette entreprise aux recrutements de personnes issues de son environnement géographique : « [L'entreprise B] embauche prioritairement les jeunes, et moins jeunes, issus de son environnement géographique [...] ». D'autres articles publiés sur Internet présentent également l'entreprise B comme étant « une PME familiale atypique de Seine-Saint-Denis, tournée vers l'insertion et la formation de jeunes, en partie issus de l'immigration [...] » (Prénom et Nom de l'auteur, 14,04,2007, [en ligne], « Insertion des jeunes [entreprise B] », *Le Moniteur*), ou encore comme « une entreprise

cosmopolite depuis sa création » (Intitulé du journal, quotidien musulman, 04,10,2016, [en ligne], [Prénom, Nom du dirigeant], PDG d'une entreprise cosmopolite depuis sa création). Deux personnes, travaillant chacune au sein d'une association distincte en partenariat avec l'entreprise B, présentent par ailleurs cette dernière comme citoyenne : « [...] *L'entreprise B a une politique de recrutement pragmatique [...] : [elle] a toujours été très ouverte sur l'extérieur* » (Directrice de l'Association Passerelle Seine-Saint-Denis), « [C'est] *l'une de nos entreprises partenaires [...]. Je sais qu'ils sont très impliqués sur le territoire, [...] qu'ils accueillent des jeunes de chez nous [lorsqu'ils] souhaitent découvrir le métier des travaux publics [...]* » (Responsable des relations avec les entreprises, 58 ans, École de la Seconde Chance).

Quant à l'entreprise C, elle est constamment présentée, dans des articles institutionnels publiés sur Internet, comme citoyenne, et ayant comme cheval de bataille le recrutement de jeunes diplômés issus des « quartiers » : « L'Agence citoyenne et solidaire [nom de l'entreprise C] accompagnera le Club XXI<sup>e</sup> Siècle pour tous ses besoins en communication stratégique et opérationnelle à travers un partenariat annuel [...] ayant déjà permis la création de deux postes de consultants en CDI pour des jeunes talents des quartiers populaires [...] » (Communiqué de presse Club XXI<sup>e</sup> Siècle, 01, 07, 2016, Le Club XXI<sup>e</sup> Siècle choisit l'Agence [nom de l'entreprise C], 3 p).

Des institutions ont récompensé les entreprises A, B et C pour leur engagement en faveur de l'emploi des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces zones urbaines dites défavorisées :

« [L'entreprise A] [...] a été distinguée lors de la 4<sup>ème</sup> édition du Trophée National de l'Entreprise Citoyenne dans la catégorie PME. Un prix qui récompense l'investissement non négligeable de l'entreprise depuis 2007 dans [...] l'emploi des publics issus de zones urbaines sensibles [...] » (prénom, nom de l'auteur, 15 décembre 2011, La PME [nom de l'entreprise A], *Lauréate du Trophée de l'entreprise citoyenne*, « Chef d'Entreprise »).

« Installée volontairement depuis 1964 dans le quartier Franc-Moisin / Bel air à Saint-Denis face à La Courneuve, nous puisons nos forces en main d'œuvre parmi la population locale. Cette politique nous a amené à développer des pratiques d'embauche et d'insertion qui ont valu à [l'entreprise B] d'avoir de nombreux prix dont le prestigieux prix de la revue du « Moniteur du bâtiment et des travaux publics » et la « Colombe d'Or » de la diversité remis par le ministre du travail » (Site internet de l'entreprise B).

« Les grands gagnants de l'édition 2017 du Top 10 des recruteurs de la diversité ont été révélés [...] en présence du ministre Bruno Le Maire. Le Crédit Agricole Centre-Est, Atout Jeunes Université (AJU) et [l'entreprise C], l'agence de communication du Club ont obtenu les trois grands prix du Jury [...] » (Vp Strat. Salle de presse La Fondation Mozaïk).

Comme nous venons de le voir, si des médias ont mis en lumière, via la publication d'articles sur Internet, l'implication de ces entreprises dans le recrutement des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires dits défavorisés, des institutions locales ont, quant à elles, récompensé ces entreprises par l'attribution d'un trophée, pour cet engagement à l'endroit de ces personnes.

Comme la politique de recrutement, adoptée par des entreprises en faveur des jeunes, voire moins jeunes, issus des zones urbaines dites défavorisées, a suscité l'adhésion de personnes qui en sont issues aux valeurs propres à chaque dirigeant de ces entreprises, notamment en raison de l'expérience personnelle voire professionnelle de ces personnes, et que ces mêmes entreprises ont été médiatisées et reconnues pour leur engagement sociétal dans le recrutement de ces populations, on peut dire que ces dirigeants d'entreprise ont acquis auprès de salariés une légitimité morale charismatique, et que ces entreprises ont tiré parti auprès d'institutions d'une légitimité morale structurale.

## **Conclusion de la section 2 :**

Le recrutement de jeunes, voire moins jeunes issus de territoires en difficulté peut être d'inspiration éthique et ou juridique : l'entreprise étant habituée, depuis son origine (Chanlat, 1987 ; Oakes et al., 1998), à recruter parmi cette population en raison des particularités de son secteur d'activité et/ou de sa zone d'activité et/ou de son gestionnaire, et/ou contrainte par des pouvoirs publics à agir ainsi du fait de l'obtention d'un marché public ou du respect de la loi en matière de recrutement ; ce qui permet ainsi à l'entreprise de renforcer à la fois sa légitimation morale conséquentialiste, morale procédurale et morale structurale (Suchman, 1995) ; les managers rétifs à l'endroit de ce type de recrutement ne permettent donc pas à leur entreprise de renforcer sa légitimation morale. De l'autre côté, en adoptant ce type de recrutement, des gestionnaires et leur entreprise ont suscité la reconnaissance de salariés (Weber, 1921, 1971 ; Suchman, 1995) et ou d'organisations diverses, contribuant ainsi à renforcer tour à tour leur légitimité morale charismatique et morale conséquentialiste et ou morale structurale (Suchman, 1995).

Si, dans le premier volet de ce chapitre, nous avons vu que des raisons d'ordre stratégique ont conduit des entreprises à recruter des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires dits en difficulté, nous venons de voir que des raisons d'ordre éthique (au sens d'Asselineau et Piré-Lechalard, 2008 ; Carroll, 1979 ; Paradas, 2012 ; Watrik et Cochran, 1981) et ou juridique

(Carroll, 1979 ; Paradas, 2012 ; Watrick et Cochran, 1981) ont par ailleurs amené des entreprises à recruter ces personnes. Avant de mettre un terme à ce chapitre, nous allons maintenant voir que des entreprises ont communément adhéré à des pratiques de recrutement, conformes à leur environnement social, menées à l'endroit des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires dits en difficulté.

### **Section 3 : De la recherche ou non recherche de légitimité cognitive à l'obtention d'une telle légitimité.**

#### **Avant-propos de la section 3 :**

Toute organisation cherche à s'adapter à un cadre cognitif, autrement dit, à des modèles culturels existants (Aldrich et Fiol, 1994 ; Di Maggio, 1991 ; Geertz, 1973 ; Scott, 1991 ; Wuthnow et al. 1984). Ce faisant, elle est à la recherche d'une légitimité cognitive (Scott, 1995 ; Suchman, 1995). Les organisations, communiquant sur leur adhésion à des dispositifs institutionnels non-contraignants visant à favoriser l'emploi des jeunes, voire moins jeunes, issus des zones urbaines dites défavorisées, en sont des exemples. Ces dernières années, les pouvoirs publics ont en effet mis en place un certain nombre de mesures non-coercitives devant amener des organisations à favoriser l'accès à l'emploi de jeunes, voire moins jeunes, issus de ces mêmes territoires. En faisant écho auprès de parties-prenantes, aussi bien internes qu'externes, de leur adhésion à ces mesures, des entreprises renforcent ainsi leur légitimité cognitive.

#### **3.1. De la recherche de légitimité cognitive à la non recherche d'une telle légitimité.**

Face à ces modèles culturels dominants, des gestionnaires ou des managers peuvent adopter une stratégie d'adaptation, une stratégie d'évitement ou une stratégie de défi.

##### **3.1.1. L'adoption d'une stratégie d'adaptation à des modèles culturels dominants.**

À la demande de l'État, de nombreux grands groupes ont signé **la charte entreprise et quartier**<sup>183</sup>. En parallèle, sous l'influence exercée par une association de DRH, dénommée Plaine-Commune, des entreprises ont par ailleurs signé **la charte entreprise et territoire**<sup>184</sup>. Ces deux chartes incitent les entreprises signataires à favoriser l'accès à l'emploi d'habitants

---

<sup>183</sup>. MINISTÈRE DE L'ÉGALITÉ DES TERRITOIRES ET DU LOGEMENT, *Charte entreprise et quartiers*, [en ligne], consulté le 15 février 2019, URL : <http://egalitecontreracisme.fr/dispositifs/charte-entreprises-et-quartiers>

<sup>184</sup>. L'ESPACE ÉCO DE PLAINE-COMMUNE, *La Charte entreprise-territoire*, [en ligne], consulté le 15 février 2019, URL : <http://eco.plainecommune.fr/entreprise-citoyenne/la-charte-entreprise-territoire/#.XGbry0hKiT8>

issus de ces territoires dits en difficulté, ces derniers étant confrontés à différentes formes de discrimination sur le marché du travail, notamment sur leur lieu d'habitation, leur patronyme et leur faciès. Tout en affichant leur adhésion à ces mesures institutionnelles visant à favoriser le recrutement de ces habitants issus de ces zones urbaines, des entreprises ont cherché, à travers la signature de l'une de ces chartes, à :

1) rendre visible leur engagement sociétal relatif à l'emploi des personnes issues de ces territoires dits en difficulté : « La charte « Entreprise-Territoire » [...] a pour but de rendre plus visible [...] les actions développées par BNP Paribas Securities Services sur le territoire de Pantin, [notamment par le développement] de l'emploi local [...] »<sup>185</sup> ;

2) se démarquer, dans leur secteur d'activité, quant à leur volonté de favoriser l'emploi des personnes issues de ces territoires dits défavorisés : « Unique groupe bancaire coopératif signataire en 2013 de la charte « Entreprises et Quartiers », le Groupe BPCE a fait de l'insertion professionnelle des personnes [...] [issues] des quartiers une priorité. Le groupe propose des contrats en alternance et des stages, via des intermédiaires de l'emploi [...]. »<sup>186</sup> ;

3) tisser un lien avec leur territoire d'implantation : « Dès son arrivée à Saint-Denis, la Compagnie [Generali] a choisi de s'engager auprès des acteurs de son bassin économique. En 2005, elle a signé la charte Entreprise-Territoire [...]. [Ce faisant, Generali soutient] le développement économique et social de quartiers [...] »<sup>187</sup> ; « Depuis juin 2013, Safran adhère à la Charte Entreprises et Quartiers. Cette adhésion marque l'engagement du Groupe en faveur de l'emploi et du développement économique des quartiers prioritaires [...] »<sup>188</sup> ;

4) mettre au jour une attitude responsable vis-à-vis de la réalisation des heures d'insertion professionnelle : « [L'entreprise B] est signataire depuis le 17 mars 2005 de la Charte Entreprise-Territoire [...], [...] et met un point d'honneur à respecter les clauses d'insertion stipulées dans les marchés publics. [...] » (in site de l'entreprise B) ;

---

<sup>185</sup>. BNP PARIBAS, (2013, 06 février), *BNP Paribas Securities Services signe une charte Entreprise & Territoire avec la ville de Pantin*, [en ligne], consulté le 15 février 2019, URL : <https://group.bnpparibas/actualite/bnp-paribas-securities-services-signer-chartre-entreprise-territoire-ville-pantin>

<sup>186</sup>. GROUPE BPCE, (2016, 09 mai), *Le Groupe BPCE réaffirme son engagement en faveur de l'insertion dans les quartiers prioritaires*, [en ligne], consulté le 30 janvier 2019, URL : <https://newsroom.groupebpce.fr/actualites/le-groupe-bpce-reaffirme-son-engagement-en-faveur-de-l-insertion-dans-les-quartiers-prioritaires-170d-7b707.html#KglH0xoCWhF4ROhT.99>

<sup>187</sup>. GENERALI, DIVERSITÉ, *L'accès à l'emploi pour tous*, [en ligne], consulté le 31 janvier 2019, URL : <https://institutionnel.generalif.fr/diversite>

<sup>188</sup>. SAFRAN, *L'insertion dans l'entreprise de publics en difficulté*, [en ligne], consulté le 01 février 2019, URL : <https://www.safran-group.com/fr/engagements/diversite/insertion-sociale/linsertion-dans-lentreprise-de-publics-en-difficulte>

5) afficher des objectifs propres au recrutement des personnes issues de ces territoires dits en difficulté : « [Depuis juin 2013], Accenture est signataire de la Charte Entreprises et Quartiers. Dans cet esprit, Accenture fait évoluer [...] son modèle organisationnel pour [...] recruter davantage de profils issus [...] de nos quartiers » (Rapport Engagement Accenture France, 2015, p. 19) <sup>189</sup>, « [Coca-Cola Entreprise Partners] CCEP a signé en 2013 la Charte Entreprises et Quartiers [...]. Depuis, CCEP s'est notamment engagé à réaliser 10% de ses recrutements dans les quartiers de la politique de la ville [...] » <sup>190</sup> ;

6) mettre en lumière leur engagement continu quant à l'emploi des personnes issues de ces territoires dits défavorisés : « [L'entreprise A] sera, alors la 111ème entreprise, [...] à entrer dans ce " club " voulu par l'agglomération Plaine-commune. Le créateur de cette société résume cette nouvelle volonté affichée par son entreprise : " [...] *En signant cette charte, nous voulons continuer à agir au quotidien pour l'insertion des habitants du territoire [...]* " » (Brochure faisant figurer l'engagement sociétal de l'entreprise A pour l'insertion professionnelle des personnes issues des zones urbaines dites défavorisées), « Carrefour France a décliné en 2015 la Charte entreprises et quartiers, qui avait été signée en 2013, auprès de 5 départements et régions. Signée en 2014 avec le Ministre de la ville, cette convention a pour but de favoriser l'accès à l'emploi des populations des quartiers prioritaires [...] » (Rapport financier annuel, 2015, p. 45) <sup>191</sup>.

Si, comme nous avons pu le voir précédemment, chaque dirigeant, à la tête de l'entreprise B et de l'entreprise C, assure à lui-seul la fonction recrutement de son entreprise, le dirigeant, de l'entreprise A, a, quant à lui, délégué en partie cette fonction à certains de ses collaborateurs. Or, comme nous avons pu le montrer à partir de nos données empiriques, ces différents acteurs organisationnels ont relayé sans problème la politique de recrutement insufflée par leur dirigeant d'entreprise à l'endroit des personnes issues des territoires dits en difficulté. En d'autres termes, la politique de recrutement, menée par ce dirigeant d'entreprise envers cette population, n'a fait l'objet d'aucune résistance au sein de cette entreprise.

Quant aux grandes entreprises, des actions visant à lutter contre les discriminations sur

---

<sup>189</sup>. ACCENTURE, Décembre 2015, *Rapport Engagement Accenture France*, [en ligne], consulté le 30 janvier 2019, URL : [https://www.accenture.com/fr-fr/\\_acnmedia/PDF-11/Accenture-Rapport-Engagement-Accenture-France-2015.pdf](https://www.accenture.com/fr-fr/_acnmedia/PDF-11/Accenture-Rapport-Engagement-Accenture-France-2015.pdf).

<sup>190</sup>. COCA-COLA EUROPEAN PARTNERS FRANCE, mai 2017, *Un engagement de longue date pour favoriser la connaissance de l'industrie et l'insertion professionnelle de tous les publics*, [en ligne], consulté le 30 janvier 2019, URL : [https://www.cokece.fr/system/file\\_resources/2091/CCEP\\_Diversit\\_-\\_transparence.pdf](https://www.cokece.fr/system/file_resources/2091/CCEP_Diversit_-_transparence.pdf)

<sup>191</sup>. CARREFOUR DOCUMENT DE RÉFÉRENCE, *Rapport financier annuel 2015*, [en ligne], consulté le 30 janvier 2019, URL : [http://www.carrefour.com/sites/default/files/carrefour-document\\_de\\_reference\\_rapport\\_fianancier\\_2015\\_2.pdf](http://www.carrefour.com/sites/default/files/carrefour-document_de_reference_rapport_fianancier_2015_2.pdf)

l'origine (sociale et ethnique) ont été mises en place :

« La politique de diversité menée par France Télévisions a notamment pour ambition de favoriser la diversité sociale et ethnoculturelle [...]. [Pour ce faire] [...], France Ô, en particulier, a, [entre autres], consacré en 2014 une journée spéciale et surtout une plateforme contre le racisme ordinaire »<sup>192</sup>.

« [La Poste] a participé en 2013 aux côtés de huit autres entreprises, à une étude intitulée « *Stéréotypes et Origines* » [...]. L'objectif de cette étude était de dresser un état des lieux des représentations et d'identifier des pistes concrètes pour déconstruire les stéréotypes [...] »<sup>193</sup>.

Avant 2017, la mise en place de **formations à la non-discrimination** relevait d'un choix volontaire de l'entreprise, depuis 2017, les entreprises d'au moins 300 salariés sont désormais dans l'obligation de mettre en place des formations à la diversité<sup>194</sup>.

Pour favoriser l'accès à l'emploi de jeunes issus de territoires dits en difficulté, de nombreuses entreprises ont noué un partenariat avec **l'association Nos Quartiers ont des Talents**. Créée en 2006, l'association *NQT* assure en effet l'intégration dans l'emploi de jeunes diplômés, au moins titulaires d'une licence, et issus de milieux sociaux modestes, ou de quartiers prioritaires<sup>195</sup> :

« [Partenaire] depuis 2011 de l'association « Nos Quartiers ont des Talents », le Groupe BPCE a permis à 170 collaborateurs de parrainer et d'accompagner plus de 500 jeunes en recherche d'emploi depuis le début du partenariat [...] »<sup>196</sup>.

« Carrefour poursuit son partenariat avec l'association « Nos quartiers ont des talents ». Plus de 580 jeunes ont été parrainés [...] » (Groupe Carrefour, Rapport financier annuel, 2015, p. 46)<sup>197</sup>.

« Depuis 2009, [Coca-Cola European Partners] CCEP travaille avec « Nos Quartiers ont des Talents » pour faciliter l'accès à l'emploi des jeunes diplômés Bac+4 et plus, issus des quartiers de la politique de la ville, grâce à un système de parrainage »<sup>198</sup>.

---

<sup>192</sup>. FRANCETV., *Diversité sociale et ethnoculturelle*, [en ligne], consulté le 1 février 2019, URL : [https://www.francetelevisions.fr/bien\\_differeents\\_bien\\_ensemble](https://www.francetelevisions.fr/bien_differeents_bien_ensemble)

<sup>193</sup>. LA BANQUE POSTALE, *Diversité, Handicap et Égalité professionnelle*, [en ligne], consulté le 19 février 2019, URL : <https://www.labanquepostale.com/legroupe/carrieres-emplois/politique-rh/pour-tous.diversite.html>

<sup>194</sup>. TISSOT FORMATION, (2017, 9 février), *Une nouvelle obligation de formation à la non-discrimination à l'embauche*, [en ligne], consulté le 19 février 2019, URL : <http://www.tissot-formation.fr/une-nouvelle-obligation-de-formation-a-la-non-discrimination-a-l-embauche/>

<sup>195</sup>. MINISTÈRE DU TRAVAIL, (2017, 16 novembre), « *Nos quartiers ont des Talents* » : *un levier pour l'insertion des jeunes diplômés de milieux modestes*, [en ligne], consulté le 18 février 2019, URL : <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/nos-quartiers-ont-des-talents-un-levier-pour-l-insertion-des-jeunes-diplomes-de>

<sup>196</sup>. GROUPE BPCE, (2016, 9 mai), *Le Groupe BPCE réaffirme son engagement en faveur de l'insertion dans les quartiers prioritaires*, [en ligne], consulté le 30 janvier 2019, URL : <https://newroom.groupebpce.fr/actualites/le-groupe-bpce-reaffirme-son-engagement-en-faveur-de-l-insertion-dans-les-quartiers-prioritaires-170d-7b707.html#KglH0xoCWhF4ROhT.99>

<sup>197</sup>. CARREFOUR DOCUMENT DE RÉFÉRENCE, *Rapport financier annuel 2015*, [en ligne], consulté le 30 janvier 2019, URL : [http://www.carrefour.com/sites/default/files/carrefour-document\\_de\\_rapport\\_financier\\_2015\\_2.pdf](http://www.carrefour.com/sites/default/files/carrefour-document_de_rapport_financier_2015_2.pdf)

<sup>198</sup>. COCA-COLA EUROPEAN PARTNERS FRANCE, Mai 2017, *Un engagement de longue date pour favoriser la*

Si, en s'associant à des associations, comme *NQT*, des entreprises se sont engagées à favoriser l'emploi de jeunes diplômés issus de territoires dits en difficulté, il reste que ces entreprises ne sont pas dans l'obligation de recruter ces jeunes, comme Yazid Chir [président de l'association *NQT*] l'a souligné dans un entretien publié sur Internet : « [les parrains] *rencontrent leur filleul deux heures par mois [...]. Comme le parrain n'a aucune obligation de recrutement, la parole est libre. Ensuite, le parrain peut ouvrir son carnet d'adresse et se porter garant auprès d'une de ses connaissances qui cherche à recruter* »<sup>199</sup>. D'ailleurs, une salariée, travaillant au sein de l'entreprise C, nous a confié que : « [...] *Les jeunes, dont on a été chargé, c'est plus pour les emmener dans l'association, [laquelle] les guide dans leurs recherches d'emplois. Mais il n'y a pas de jeunes, [...] recrutés par NQT, qui ont été embauchés à l'entreprise C* ». Toujours est-il que si l'on en croit les propos véhiculés par une salariée, travaillant au sein de l'entreprise *Salvia Développement*, une entreprise peut favoriser le recrutement de jeunes diplômés, originaires de ces « quartiers », qui ont adhéré à cette association : « *Chez Salvia Développement, on a recruté quinze personnes qui sont issues de Nos Quartiers ont des Talents* » (Chargée de Ressources Humaines, *Salvia Développement*)<sup>200</sup>.

À l'instar de grandes entreprises, des PME ont noué aussi un partenariat avec l'association *NQT*. L'entreprise *Salvia Développement* s'est en effet engagée dans le parrainage de jeunes diplômés issus de ces territoires dits en difficulté : « *Salvia Développement, entreprise citoyenne, s'engage pour accompagner les étudiants dans [...] leur recherche d'emploi. Salvia Développement est partenaire de l'association NQT* »<sup>201</sup>. En outre, le dirigeant, de l'entreprise C, considère qu'une entreprise, souhaitant montrer son engouement pour la « diversité », doit adhérer à des associations (comme *Mozaïk RH* ou encore *NQT*), ces dernières visant à favoriser le recrutement des jeunes qui sont issus de ces zones urbaines dites défavorisées : « [...] [Selon moi], *pour montrer qu'une entreprise est diverse en l'absence de statistique ethnique, [il faut] bosser avec des boîtes comme Mozaïk RH* »<sup>202</sup>, *envoyer ses collaborateurs faire du parrainage chez NQT*

---

*connaissance de l'industrie et l'insertion professionnelle de tous les publics*, [en ligne], consulté le 30 janvier 2019, URL : <https://institutionnel.general.fr/diversite>

<sup>199</sup>. POMMIER, A-H., (2009, 07 juillet), *Les entreprises doivent se développer en recrutant des jeunes cadres issus du tissu social local*, [en ligne], consulté le 18 février 2019, URL : <https://www.capital.fr/votre-carriere/les-entreprises-doivent-se-developper-en-recrutant-des-jeunes-cadres-issus-du-tissu-social-local-408988>

<sup>200</sup>. SALVIA DÉVELOPPEMENT, *Entreprise citoyenne, Salvia Développement, entreprise citoyenne, s'engage dans des partenariats ou la place de l'homme est essentielle*. [en ligne], consulté le 18 février 2019, URL : <http://www.salviadeveloppement.fr/presentation-societe/nos-partenaires/entreprise-citoyenne/>

<sup>201</sup>. (*Ibid.*).

<sup>202</sup>. « Association loi 1901 créée en 2007, nous sommes un cabinet de recrutement et de gestion RH qui a pour objectif de permettre aux entreprises et institutions d'identifier et de recruter des candidats diplômés issus de la diversité

[...] ».

Des jeunes, issus de ces territoires dits défavorisés, travaillant au sein de cette même entreprise, nous ont révélé **les intérêts financiers** qu'avait leur entreprise à s'engager dans ce partenariat avec NQT :

« [...] *Les clients de notre agence entreprennent des actions et on les accompagne dessus [...]. Par exemple, NQT, on a déjà bossé avec eux sur certaines actions, [lesquelles consistaient à] aller au sein des « quartiers » de la Plaine-Saint-Denis pour aller chercher ces jeunes qui sont diplômés mais qui ne trouvent pas d'emploi [...]* » (Assistante-consultant en communication, 27 ans, entreprise C).

« [...] [C'est] *une entreprise qui était faite dans les « quartiers » par des jeunes des « quartiers » [...]; forcément, les contrats qu'on avait, c'étaient des entreprises qui voulaient parler avec les « quartiers » [...]. Je pense à NQT [...]; on allait dans les « quartiers », on essayait de mettre en place des réseaux de tutorat [...]* » (Consultant en communication, 33 ans, entreprise C).

**S'identifiant pour diverses raisons à des jeunes issus de ces territoires dits défavorisés**, ces mêmes salariés nous ont également confié s'impliquer activement dans l'insertion professionnelle de ces derniers :

« [...] *En tant qu'employé de [l'entreprise C], [le fait] d'accompagner ces différentes actions, c'est un facteur de motivation ; parce qu'on se dit qu'on a vécu les mêmes situations [...]* » (Assistante-consultant en communication, 27 ans, entreprise C),

« [...] *Je pense à NQT ; on allait dans les « quartiers » [...] mettre en place des systèmes de tutorat [...]* [Interviewer : Pourquoi ?] ; *c'est vouloir être impliqué où on habite [...] : j'aime mon territoire comme un Corse aime son île [...]* » (Consultant en communication, 33 ans, entreprise C).

Afin de favoriser l'intégration dans l'emploi de jeunes issus de ces territoires, des entreprises, comme Générali ou encore Salvia Développement, ont noué des partenariats avec d'autres associations telles que Proximité : « [...] Generali a noué des liens étroits avec les acteurs locaux de l'emploi (Pôle Emploi et Cap Emploi 93) ou des associations telles que Proximité qui proposent du parrainage de jeunes vers l'emploi »<sup>203</sup> ; « [En partenariat avec Proximité], Salvia Développement propose à ses collaborateurs des parrainages en entreprises »<sup>204</sup>.

En partenariat avec des associations, des entreprises se sont par ailleurs engagées à

---

sur la base de leurs aptitudes et compétences. [...] » in MOZAÏK RH, [en ligne], consulté le 19 février 2019, URL : <https://www.tousbenevoles.org/trouver-une-association-benevole/75/paris/mozaik-rh-7478>

<sup>203</sup>. GÉNÉRALI DIVERSITÉ, *L'accès à l'emploi pour tous*, [en ligne], consulté le 31 janvier 2019, URL : <https://institutionnel.generalif.fr/diversite>

<sup>204</sup>. SALVIA DÉVELOPPEMENT, *Entreprise citoyenne, Salvia Développement, entreprise citoyenne, s'engage dans des partenariats ou la place de l'homme est essentielle*. [en ligne], consulté le 18 février 2019, URL : <http://www.salviadeveloppement.fr/presentation-societe/nos-partenaires/entreprise-citoyenne/>

**territorialiser leurs pratiques de recrutement**, afin de favoriser l'emploi de personnes issues de territoires dits défavorisés :

« En partenariat avec BNP Paribas, l'association IMS-Entreprendre pour la Cité organise le Forum de recrutement Emploi & Diversité. Plusieurs grandes entreprises se mobiliseront pour proposer des emplois, des stages et des alternances à de jeunes talents de la diversité (bac +2/5) [...] »<sup>205</sup> ;

« PSA Peugeot Citroën participe aujourd'hui au forum Emploi et Diversité [...]. Le Groupe y présente son programme « manager de production et diversité » qui vise à intégrer [...] des jeunes ou des personnes expérimentées [...] [issus] des zones urbaines sensibles en recherche d'emploi [...] »<sup>206</sup>.

Les PME ne sont pas absentes de **ces forums de l'emploi**, l'entreprise A faisant figure d'exemple : « *On va dans les forums pour faire connaître le métier, [...] la culture d'entreprise [...].* ». Ces propos nous ont été confirmés par une salariée travaillant au sein de cette même entreprise : « [...] *On peut participer à des forums de l'emploi qui se font au stade de France [...]; on prend les CV, on fait un tri, on mène des entretiens ; et à l'issue de ces entretiens, on explique [...] à la personne ce qu'on attend [...]* » (Assistante de direction, 28 ans, entreprise A).

Enfin, certaines entreprises ont adhéré au **dispositif de la « Garantie-jeunes »**. Mis en place sous le gouvernement du président François Hollande, alors président de la République en exercice, et relayé par des institutions locales, ce dispositif vise à favoriser l'insertion professionnelle des jeunes peu voire non qualifiés. Si cette mesure n'est pas spécifique aux jeunes issus des territoires dits défavorisés, il reste que bon nombre de ceux-ci sont concernés par cette mesure :

« [L'entreprise] ENGIE renouvelle par cette signature son engagement pour le développement économique et social des quartiers populaires en intensifiant son implication à travers des actions ciblées, [comme] [...] l'emploi [...]. Dans cette convention, ENGIE s'engage sur plusieurs domaines d'intervention, [comme] la mise en œuvre des dispositifs de la « Garantie-jeunes » portés par les missions locales ([...] offre de stage, parrainage ...) »<sup>207</sup>.

« Dans le cadre de la « Garantie-Jeunes », [...], la RATP a mené en 2017 une action de « marrainage », avec la mission locale, [...] qui accompagne les publics du Bois l'abbé (Champigny-sur-Marne),

---

<sup>205</sup>. BANQUE NATIONALE DE PARIS (BNP) PARIBAS. (2011, 11 juillet), *Emploi et Diversité*, [en ligne], consulté le 18 février 2019, URL : <http://bnpparibas.be/fr/2011/11/07/mardi-15-novembre-2011-9h-14h-forum-de-recrutement-emploi-diversite/>

<sup>206</sup>. PSA GROUPE, (2011, 12 avril), *PSA Peugeot Citroën Launches « Production Manager Diversity » Programme*, [en ligne], consulté le 28 février 2020, URL : <https://media.groupe-psa.com/fr/psa-peugeot-citro%C3%ABn/communiqu%C3%A9s-de-presse/social/psa-peugeot-citro%C3%ABn-lance-le-programme%C2%AB-managers>

<sup>207</sup>. BRANCO, M., (2016, 20 décembre), *ENGIE et le Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports poursuivent leur engagement commun pour le développement économique et social des quartiers prioritaires de la politique de la ville*, [en ligne], consulté le 28 février 2020, URL : [www.engie.com>ministere-jeunesse-sports-developpement-social](http://www.engie.com>ministere-jeunesse-sports-developpement-social).

un quartier prioritaire de la politique de la ville [...]. Plus de 180 jeunes, intéressés par les métiers de la RATP, ont bénéficié d'un accompagnement [...], avec information collective sur les opportunités de postes [...] »<sup>208</sup>.

Une PME, comme l'entreprise A, a participé à ce dispositif : « *Au niveau de la Seine-Saint-Denis, [les pouvoirs publics ont récemment mis en place] la Garantie-jeunes [...]; [les] missions locales sélectionnent des jeunes qu'ils vont envoyer en immersion [...]; durant cette immersion, ils se font une idée de ce que c'est que le métier de la télécommunication, de ce que c'est de rentrer sur le marché du travail [...]; par la suite, s'ils sont intéressés, [on essaie de] voir comment ils peuvent faire en sorte de [s']orienter vers des formations de fibre optique [...]* » (Assistante de direction, 28 ans, entreprise A).

Si l'entreprise A a adhéré au dispositif « Garantie-jeunes », il reste que des acteurs, appartenant au corps managérial de cette dernière, ont considéré ce dispositif comme étant une initiative louable mais inefficace sur le long terme : celui-ci ne garantissant pas à des jeunes, issus de territoires dits défavorisés, une situation professionnelle pérenne au sein de l'entreprise :

« [...] *La Garantie-jeunes [...], l'idée [...] est très bonne [...]; mais quand ils [les jeunes] ont fait l'immersion, on appelle après les organismes concernés, on leur dit : - " Et après ? " ; - " [...] je ne sais pas " ; - " vous avez mis quelque chose en place, et vous ne savez pas ce que ça va donner après ? " [...]* » (Dirigeant d'entreprise, 50 ans).

« [...] [Le dispositif Garantie-jeunes], *c'est une très bonne initiative de proposer aux jeunes de pouvoir rentrer sur le marché de l'emploi ; [...] après, [...] si c'est pour mettre des gens en immersion, [...] [pour] qu'ils [reviennent] à la mission locale, je pense que ce n'est pas le but ; le but, c'est [...] de l'aider à construire son parcours professionnel [...]* » (Assistante de direction, 28 ans).

D'ailleurs, comme nous le verrons plus loin, des jeunes, employés en immersion via ce dispositif, ont été recrutés lorsque cette phase d'immersion est arrivée à son terme.

La signature d'une charte (entreprise et quartiers ou entreprise et territoire) traduit la promesse solennelle d'un dirigeant d'entreprise d'adopter une politique de recrutement à l'endroit des jeunes, voire moins jeunes, issus des territoires dits en difficulté. Par cet acte, une entreprise cherche à 1) rendre visible sa politique de recrutement en faveur de ces personnes, et à montrer qu'elle : 2) se démarque de ses concurrents quant à son engagement relatif au recrutement de ces individus ; 3) souhaite tisser un lien avec son territoire ; 4) respecte ses

---

<sup>208</sup>. GROUPE RATP, (2018, juin), *Notre engagement, nos actions, nos résultats en 2017*, Pacte Mondial de l'ONU, Communication sur le progrès, [en ligne], consulté le 28 février 2020, URL : [ratpgroupe.com/ratpgroupe-content/uploads/2019/12/globalcompact2017-advanced-groupe-ratp-vf.pdf](https://ratpgroupe.com/ratpgroupe-content/uploads/2019/12/globalcompact2017-advanced-groupe-ratp-vf.pdf).

obligations juridiques relatives à la clause d'heures d'insertion professionnelle ; 5) désire recruter davantage de personnes issues de ces territoires dits défavorisés ; 6) manifeste un engagement continu pour ce qui est du recrutement de ces dernières.

Des entreprises ont par ailleurs affiché leur adhésion à des dispositifs publics non-coercitifs, visant à favoriser l'emploi de jeunes, voire moins jeunes, issus de territoires dits défavorisés ; ces entreprises ont ainsi communiqué sur : 1) leurs actions de formation à la non-discrimination d'origine (sociale et ethnique) ; 2) le parrainage de jeunes diplômés issus de ces zones urbaines dites en difficulté ; des personnes, issues de ces mêmes territoires, le justifiant aussi bien par des motifs financiers (l'apport de gains financiers) que personnels (comme les difficultés d'insertion professionnelle rencontrées sur le marché du travail ou encore l'attachement à un territoire) ; 3) l'organisation de forums de l'emploi au profit de ces jeunes issus de ces territoires dits défavorisés ; 4) l'adhésion à la Garantie-jeunes ; des membres du corps managérial remettent néanmoins en cause l'efficacité long-termiste de ce dispositif : celui-ci ne favorisant pas l'insertion professionnelle durable de ces jeunes, alors que ces premiers prônent la stabilité de l'emploi de ces derniers.

En communiquant sur ces dispositifs institutionnels non-coercitifs, visant à favoriser l'emploi de personnes issues de ces territoires dits en difficulté, ces entreprises ont ainsi cherché à renforcer leur légitimation cognitive, tout en souhaitant renforcer leur légitimation pragmatique (en nouant un contrat onéreux avec une association locale, par exemple), leur légitimation morale conséquentialiste (en prétendant favoriser l'accès à l'emploi de jeunes, ou moins jeunes, issus de ces territoires), leur légitimation morale procédurale (en respectant les dispositifs juridiques visant à favoriser le recrutement de ces personnes) voire leur légitimation morale structurale (en souhaitant rendre visible leur engagement social en faveur de ces individus). Si, comme nous venons de le rappeler, des entreprises ont par mimétisme normatif (Di Maggio et Powell, 1983) adopté des pratiques managériales, visant à favoriser l'emploi de jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires, et ayant déjà été légitimées dans l'environnement social de ces entreprises, des entreprises ont adhéré à ces dispositifs institutionnels, sans pour autant que des cadres y travaillant aient mené une politique de recrutement franche à l'endroit de ces personnes.

### **3.1.2. Une stratégie d'évitement de certains modèles culturels dominants.**

Certaines entreprises, s'impliquant dans des dispositifs publics non-coercitifs visant à

favoriser l'accès à l'emploi de jeunes diplômés issus de zones urbaines dites défavorisées, sont parfois prises en flagrant délit d'hypocrisie organisationnelle (Oliver, 1991). En d'autres termes, ces entreprises promouvant l'inclusion de ces personnes issues de ces territoires dits en difficulté, sont accusées de ne pas favoriser l'emploi de ces dernières :

« Myriam El Khomri a épinglé [les entreprises] AccorHotels et Courtepaille comme des groupes présentant « un risque élevé de discriminations » à l'embauche, selon l'origine des candidats [...]. Vigéo a précisé de son côté que ces deux entreprises n'avaient pas pris d'initiatives suffisantes en termes d'engagements (communication en interne, [...] implication des syndicats ...) et de processus de recrutement (formations, [...] partenariats avec des associations spécialisées) [...]. [...] Le groupe a admis que “ *les résultats de ce testing, qui a porté sur trente-huit hôtels en France, sont clairement insuffisants* ”, ajoutant qu'ils “ *ne reflètent pas - son engagement - en matière de diversité et d'inclusion* ” »<sup>209</sup>.

« *Dans l'entreprise, lors des formations, tout le monde est favorable à la diversité [...]; dans les faits, [...] pour certains postes très recherchés ou nécessitant des qualifications élevées, les managers restent très attachés à leur cadre normatif : il faut que le candidat ait fait telle école, tel stage ... ; certains nous ont même avoué favoriser des candidats ayant les mêmes loisirs qu'eux ; forcément, les jeunes des quartiers n'ont aucune chance d'être retenus dans ces conditions, même s'ils ont un bac + 5* » (Responsable RH, entreprise spécialisée dans la construction d'automobiles, in Labulle, 2013, p. 293).

« Fin novembre [2011], l'association « Nos quartiers ont des talents » fêtait ses cinq ans à Disneyland Paris. [...] [Environ] 5 000 jeunes [...] jeunes diplômés ont fait le déplacement [...] pour décrocher un entretien avec les représentants des enseignes. [Une jeune femme, diplômée en ressources humaines à Paris XIII], [...] [raconte :] : “ [...] *Certains forums pour l'emploi font vraiment du recrutement ; d'autres font leur publicité.* ”. [...] Patel, [...] étudiante en master 2 management international à l'université de Paris-XII (Est-Créteil), [confie :] “ *Ça ne donne rien de concret ; [...] on voit bien que les entreprises sont surtout ici pour faire leur publicité* ” [...] »<sup>210</sup>.

Des entreprises, adhérant à des dispositifs institutionnels non-contraignants destinés à favoriser le recrutement de jeunes, voire moins jeunes, issus de zones urbaines dites défavorisées, ne cherchent donc pas toujours à employer ces personnes, mais plutôt à valoriser leur image de marque.

### **3.1.3. Une stratégie de non-prise en compte de certains modèles culturels dominants.**

Nos dirigeants de PME refusent en revanche de suivre certaines tendances managériales non-contraignantes visant à favoriser l'accès à l'emploi de jeunes, voire moins jeunes, issus de

---

<sup>209</sup>. OUEST FRANCE ENTREPRISES, (2017, 14 mars), *Discrimination à l'embauche. El Khomri épingle AccorHotels et Courtepaille*, [en ligne], consulté le 25 février 2019, URL : <https://www.ouest-france.fr/societe/discrimination-l-embauche-accorhotels-et-courtepaille-epingles-4858544>

<sup>210</sup>. DELAPORTE, I., (2011, 18 janvier), *Jeunes diplômés chez Disney, La Com du Medef fait pschitt !, L'Humanité*, [en ligne], consulté le 25 février 2019, URL : [https://www.humanite.fr/17\\_01\\_2011-jeunes-dipl%C3%B4m%C3%A9s-chez-disney-la-com-du-medef-fait-pschitt%3F-462695](https://www.humanite.fr/17_01_2011-jeunes-dipl%C3%B4m%C3%A9s-chez-disney-la-com-du-medef-fait-pschitt%3F-462695)

territoires dits en difficulté. Considérant le recrutement de ces personnes comme étant une normalité, le dirigeant, de l'entreprise B, nous a en effet confié ne pas vouloir participer à des forums de l'emploi : « [...] *J'embauche normalement [...] ; je ne fais pas de jobs-dating [...] pour dire : " venez chez moi, je suis le plus beau " [...] »*. À cet égard, le dirigeant de l'entreprise A partage la même conviction : « [...] *Actuellement, toutes les villes font un forum de l'emploi ; mais ça rime en quoi de faire un forum de l'emploi par an, si vous n'avez pas de propositions d'emploi [...] ; on fait trop de cinémas pour pas grand-chose [...] ; il y a une désorganisation volontaire afin de laisser les quartiers prioritaires dans la mouise [...] »*.

Après avoir été membre de l'association Plaine-commune, le dirigeant, de l'entreprise A, a par ailleurs quitté cette association, considérant que les actions menées par cette dernière sont en inadéquation avec ses valeurs éthiques : « [...] *Je fus signataire, à un certain moment, de cette charte [...] ; quand on signe une charte, il faut mettre les moyens en œuvre : quand vous voyez à mon niveau [que] j'ai reçu trente jeunes [via le dispositif de la Garantie-Jeune], et [...] [qu'une entreprise spécialisée dans la distribution] a reçu deux jeunes sur la même période, il faut se poser la question : - " elle est ou l'égalité des chances ? " [...] . [Les grands groupes] ont un devoir de moyens et non un devoir de résultats [...] ; pour moi, c'est un devoir de résultats [...] par rapport au nombre de personnes en [...] CDI ou [en] CDD de six mois [...] »*. À l'instar du dirigeant de l'entreprise A, le dirigeant de l'entreprise C considère qu'une Charte, visant à favoriser le recrutement de personnes issues de territoires dits en difficulté, n'est qu'un instrument utilisé par une entreprise pour valoriser son image de marque : « *Si une entreprise est tournée vers la diversité, qu'elle m'explique combien de contrats elle a signé dans les « quartiers », pas combien de chartes [auxquelles] elle a adhéré [...] ; c'est lié à aucun engagement de bonne foi [...] ; jamais je [ne] signerai un truc comme ça avec l'espoir que ça change un truc [...]. »*.

Si, sous l'influence de dispositifs non-coercitifs visant à favoriser le recrutement des jeunes, voire moins jeunes, issus des zones urbaines dites défavorisées, des entreprises ont prétendu vouloir agir en faveur de l'emploi de ces personnes, il reste que des dirigeants d'entreprise, ne partageant pas, ou partageant partiellement, les principes propres à certaines de ces mesures, ont fait le choix de ne pas s'y conformer, ou de s'engager au-delà de celles-ci. Comme nous l'avons en effet également vu, les dirigeants de ces entreprises manifestent, au-delà de certains de ces dispositifs institutionnels en vogue, une volonté franche de recruter des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires dits en difficulté.

Pour conclure à ce sujet, si des entreprises, dont les entreprises A, B et C, ont adhéré à des mesures institutionnalisées non-contraignantes visant à soutenir l'emploi des jeunes, voire moins jeunes, issus des territoires dits en difficulté (comme la signature d'une charte d'engagement, l'organisation de formations à la non-discrimination sur l'origine (volontaire avant la loi de 2017), le parrainage de jeunes issus de « quartiers », et la participation à des forums de l'emploi et ou à la garantie-jeunes), dans des entreprises promouvant l'adhésion à ces dispositifs, des gestionnaires s'adonnent à des pratiques de recrutement discriminatoires à l'endroit de cette population. En parallèle, des dirigeants de PME, adoptant une politique de recrutement manifeste à l'égard de ces personnes issues de ces territoires dits en difficulté, et contestant l'efficacité de certains de ces dispositifs, ont, quant à eux, refusé d'y adhérer, et de dépasser ceux-ci ; ce faisant, elles n'ont alors pas cherché à renforcer leur légitimation cognitive. Qu'en est-il des facteurs favorables à la légitimité cognitive des entreprises adhérant à un ou plusieurs de ces dispositifs ?

### **3.2. Les sources de légitimité cognitive.**

Selon certains médias, des entreprises, signataires de la charte (Entreprise et Territoire ou Entreprise et Quartiers), ayant l'intention de créer/créé de l'emploi au profit des habitants issus des territoires dits défavorisés, se sont montrées conformes à cette charte. Les actions adoptées par ces entreprises dans le cadre de cette charte sont en effet qualifiées de concrètes : « [Vingt-sept] entreprises et partenaires économiques ont signé [...] la charte « Entreprise et Quartiers » [...]. Par cette charte, les signataires s'engagent à développer des actions concrètes pour favoriser, pour les habitants des quartiers prioritaires [...], l'accès à l'emploi [...]. »<sup>211</sup>, ou reconnues pour avoir un impact sur le développement territorial : « Eiffage a signé [la] « Charte Entreprise-Territoire » [...]. Cette charte [prévoit, notamment, que] 10 % des heures du chantier [soient] consacrés à l'insertion. [Ces heures sont] réservées à des publics en insertion professionnelle [...]. [Deux-cents] personnes travaillent actuellement pour Eiffage sur le site de Pleyel [...]. Cette arrivée massive de nouveaux salariés a déjà un impact indirect sur l'économie locale. [...] »<sup>212</sup>.

---

<sup>211</sup>. BEGOULET, S., (2016), *ECLA. Égalité Citoyenneté en Loire Atlantique. Lettre d'information de l'État sur la politique de la ville et la citoyenneté en Loire Atlantique*, [en ligne], consulté le 16 février 2019, URL : [http://www.resovilles.com/wp-content/uploads/2016/08/Lettre\\_ECLA\\_Juillet\\_2016.pdf](http://www.resovilles.com/wp-content/uploads/2016/08/Lettre_ECLA_Juillet_2016.pdf)

<sup>212</sup>. AUBRY, A., (2018, 12 décembre), *Grand Paris Express/Eiffage s'engage pour le développement local*, [en ligne], consulté le 15 février 2019, URL : <https://www.lejsd.com/content/eiffage-s%E2%80%99engage-pour-le-d%C3%A9veloppement-local>

Des acteurs associatifs, comme *NQT*, *Proximité*, *Plaine-Commune*, etc., ainsi que des acteurs publics, comme Pôle-emploi, des universités, etc., ont joué un rôle d'intermédiaire pour faciliter l'accès à l'emploi de ces personnes :

« [...] [Soixante-neuf] entreprises ont signé la charte Entreprises et Quartiers [...]. Les entreprises signataires travaillent avec des associations ou fondations d'entreprises spécialisées comme IMS-Entreprendre pour la Cité [...] ou Face, pour mieux cibler les habitants des quartiers [...], en proposant des stages aux collégiens et lycéens, des contrats en alternance [...]. »<sup>213</sup>.

« Grâce à l'association « Nos Quartiers ont des Talents », Noara Benzekri a été parrainée et son CV a été transmis directement à Airbus afin d'attirer l'attention sur le profil de l'étudiante [en droit]. L'association a permis, [...] reconnaît Noara [...], [...] [d'] obtenir un entretien ; “ *Après, j'ai été embauchée selon le processus classique de recrutement* ” [ajoute-t-elle] [...]. Cette initiative s'inscrit dans le cadre de la charte « Entreprises et Quartiers » signée par Airbus [...] »<sup>214</sup>.

« Le 23 juin 2016, à Saint-Denis, [la] SNCF proposera plus de 150 postes à pourvoir pour les jeunes des quartiers [...]. Cette démarche traduit la volonté de la SNCF de mettre l'égalité des chances au cœur de sa politique de recrutement. [...]. En allant à la rencontre de candidats absents des filières classiques de recrutement, [...], les « Rendez-vous Égalité & Compétences » s'appuient sur un travail de partenariat [...] avec les structures associatives des quartiers qui réalisent en amont la sélection des candidats [...]. En 2015, [...] 850 personnes [ont été] recrutées en CDI »<sup>215</sup>.

« Generali, en signant la charte Entreprise-territoire [...], s'est très vite engagée dans des liens étroits avec les écoles et universités du territoire, les acteurs locaux de l'emploi (Pôle Emploi et Cap Emploi 93) ou des associations telles que Proximité [...]. [La] politique d'insertion à destination des publics éloignés de l'emploi apparaît un vrai axe fort de la politique des Ressources Humaines ([...] 20 % des alternants et saisonniers proviennent du territoire) [...] »<sup>216</sup>.

En outre, la presse a mis en lumière et valorise les rencontres organisées par l'association « Nos Quartiers ont des Talents » et ses entreprises partenaires :

« Le 27 novembre 2014, l'association « NQT » [...] organisait la 5e édition des Rencontres nationales pour l'égalité des chances des jeunes diplômés bac +4 et plus, avec une trentaine de grandes entreprises [...]. [L]’objectif était la mise en œuvre concrète des Engagements, pour l'Égalité et contre les discriminations, adoptés par la collectivité au profit de l'emploi des

---

<sup>213</sup>. TENDIL, M., (2015, 14 octobre), *Politique de la ville – Quand les entreprises draguent les quartiers*, [en ligne], consulté le 16 février 2019, URL : <https://www.banquedesterritoires.fr/quand-les-entreprises-draguent-les-quartiers>

<sup>214</sup>. DUMEZ, H-O. (Occitanie. ActuToulouse), (2017, 17 octobre), *Comment Airbus, Coca-Cola ou BNP Paribas recherchent (aussi) leurs talents dans les quartiers, à Toulouse*, [en ligne], consulté le 17 février 2019, URL : [https://actu.fr/occitanie/toulouse\\_31555/comment-airbus-coca-cola-bnp-paribas-recherchent-aussi-leurs-talents-dans-quartiers-toulouse\\_13016351.html](https://actu.fr/occitanie/toulouse_31555/comment-airbus-coca-cola-bnp-paribas-recherchent-aussi-leurs-talents-dans-quartiers-toulouse_13016351.html)

<sup>215</sup>. MYRHLINE. Actualités et Tendances RH, (2016, 24 juin), *Recrutement : SNCF célèbre 10 ans d'engagement dans les quartiers*, [en ligne], consulté le 16 février 2019, URL : <https://www.myrhline.com/actualite-rh/recrutement-sncf-celebre-10-ans-d-engagement-dans-les-quartiers.html>

<sup>216</sup>. BENHAMOU, F., (2011, 21 avril), *Un engagement sociétal, « Saint-Denis, c'est le fruit d'un engagement sociétal, un véritable choix en matière de ressources humaines »*. Rencontre avec Madame Florence Déchelette, Responsable Insertion et Égalité des chances au sein de la D.R.H de Generali, [en ligne], consulté le 17 février 2019, URL : <http://www.emploiparlonsnet.pole-emploi.org/articles/un-engagement-societal/>

habitants »<sup>217</sup> .

« Dans le cadre de son partenariat avec l'association NQT, le Groupe SQLI [...] a proposé aux cadres expérimentés de ses agences françaises de parrainer de jeunes diplômés (bac+3 et plus) issus de quartiers prioritaires [...] »<sup>218</sup>.

Les médias mettent également en lumière les résultats positifs, découlant de parrainages et de forums de l'emploi organisés par des entreprises, des associations et des institutions locales, en matière d'accompagnement dans l'emploi, voire de retour à l'emploi, de jeunes issus de zones urbaines dites défavorisées :

« En réunissant plus de trente de ses cadres [...], les trois activités Lafarge en PACA (Granulats, bétons et ciments) se sont mobilisées pour soutenir l'association NQT [...]. En moins de cinq ans, Lafarge en France a déjà contribué au retour à l'emploi de plus de 160 jeunes »<sup>219</sup>.

« [...] Depuis 2009, le groupe bancaire soutient NQT dans ses actions en faveur de l'égalité des chances et de l'insertion professionnelle des jeunes diplômés [...]. À ce jour, 1 644 jeunes diplômés ont été accompagnés par 412 parrains et marraines BNP Paribas [...] »<sup>220</sup>.

« [Le] forum de recrutement « Emploi & Diversité » s'est tenu au centre de conférence l'Oréal d'Aulnay-sous-Bois. L'association « IMS-Entreprendre pour la Cité » et l'Oréal ont pu rencontrer une quinzaine d'entreprise mais aussi des professionnels du coaching qui ont aidé les jeunes à booster leurs CV et leurs entretiens [...]. L'initiative s'adresse aux jeunes diplômés [...] des zones défavorisées scolairement [...]. Un forum taillé donc sur mesure pour 200 jeunes »<sup>221</sup>.

« Le premier forum de l'emploi a connu un franc succès. Un partenariat entre la municipalité, Pôle-emploi et le CBE du Net a permis à vingt-trois entreprises de proposer du travail aux 210 candidats qui se sont présentés [...]. Les demandeurs d'emploi [...] ont eu le choix entre différents secteurs [:] [...] services à la personne, grandes surfaces, immobilier, restauration, collectivité ... [...] »<sup>222</sup>.

« La SNCF organise ce jeudi un forum de recrutement d'envergure [...] [à] la Plaine Saint-Denis. [...] Plus de 300 candidats [...] ont déjà été sélectionnés par Pôle emploi, les missions locales etc. [...]. [Ces] forums visent à recruter prioritairement des candidats absents des processus

---

<sup>217</sup>. SEINE-SAINT-DENIS. Le département, (2014, 27 novembre), *Rencontres nationales pour l'égalité des chances*, [en ligne], consulté le 16 février 2019, URL : <https://seinesaintdenis.fr/Rencontres-nationales-pour-l.html>

<sup>218</sup>. CARE NEWS INFO, (2017, 12 mai), *Le groupe SQLI s'associe à NQT pour l'emploi des jeunes défavorisés*, [en ligne], consulté le 17 février 2019, URL : <http://www.carenews.com/fr/news/7749-le-groupe-sqli-s-associe-a-nqt-pour-l-emploi-des-jeunes-defavorises>

<sup>219</sup>. LES PETITES AFFICHES. (2015, 1 juillet), *Lafarge en PACA s'engage en faveur de « Nos quartiers ont des talents »*, [en ligne], consulté le 17 février 2019, URL : <https://www.petitesaffiches.fr/actualites,069/economie,045/lafarge-en-paca-s-engage-en-faveur,5895.html>

<sup>220</sup>. LES ENTREPRISES POUR LA CITÉ, *BNP Paribas et NQT : un tandem gagnant au service de l'emploi des jeunes*, [en ligne], consulté le 16 février 2019, URL : <http://www.reseau-lepc.fr/bnp-paribas-et-nqt-un-tandem-gagnant-au-service-de-l-emploi-des-jeunes>

<sup>221</sup>. COMPAN, P., (2011, 13 avril), *Un forum pour promouvoir l'embauche des jeunes diplômés*, [en ligne], consulté le 18 février 2019, URL : [https://www.saphirnews.com/Un-forum-pour-promouvoir-l-embauche-des-jeunes-diplomes\\_a12443.html](https://www.saphirnews.com/Un-forum-pour-promouvoir-l-embauche-des-jeunes-diplomes_a12443.html)

<sup>222</sup>. LA DÉPÊCHE.FR, (2018, 27 novembre), *Le forum de l'emploi a tenu ses promesses*, [en ligne], consulté le 16 février 2019, URL : <https://www.ladepeche.fr/article/2018/11/27/2914075-le-forum-de-l-emploi-a-tenu-ses-promesses.html>

classiques de recrutement »<sup>223</sup>.

Comme nous venons de le voir, des médias ont vanté les mérites de ces actions menées par des entreprises, en partenariat avec des associations locales et des acteurs publics, pour favoriser l'emploi de jeunes issus de zones urbaines dites défavorisées. En parallèle, des jeunes, issus de ces mêmes territoires, ont par ailleurs souligné les conséquences positives que ces actions ont eues sur leur insertion professionnelle, voire leur intégration à un emploi :

« *C'est une bonne initiative : souvent nous n'avons pas l'occasion de rencontrer ces entreprises car nous n'avons pas les bons contacts ou les bonnes démarches ; ce forum est l'occasion d'obtenir des techniques pour réussir son embauche* »<sup>224</sup>.

« *S'il n'y avait pas eu cette journée de recrutement exclusivement destinée aux jeunes des quartiers, je n'aurais jamais pu intégrer cette entreprise [...] ; il faut qu'il y ait des événements organisés spécifiquement pour nous* » (jeune salarié, entreprise B, Labulle, 2013, p. 261).

« [J'ai connu l'entreprise A] *par rapport à la mission locale [...], grâce à la Garantie-jeunes ; on nous a proposés, à Aubervilliers, une formation dans le gaz et ça a collé [...]; c'était un bon suivi [...]* » (Technicien dans le gaz, 21 ans).

« [J'ai connu l'entreprise] *grâce à la Garantie-jeune, un petit réseau [qui] nous aide à chercher du travail [...]; comme ça il y a moins de chômage [...]* » (Technicien dans le gaz, 24 ans).

Comme certaines entreprises, adhérant à des modèles culturels non-coercitifs visant à favoriser l'emploi de personnes issues de zones urbaines dites défavorisées, ont suscité la reconnaissance de la presse médiatique et de jeunes salariés issus de ces territoires, notamment au regard des conséquences positives induites par ces actions en matière de création d'emplois, on peut dire que les entreprises, concernées par la mise en place de ces actions, ont renforcé leur légitimité cognitive ainsi que leur légitimité morale à la fois conséquentialiste et structurale.

### **Conclusion de la section 3 :**

Sous l'élan des pouvoirs publics et des associations locales (comme *Plaine-Commune Promotion, NQT, Proxcité*, etc.), des entreprises se sont engagées à favoriser l'accès à l'emploi de jeunes, voire moins jeunes, issus de territoires dits en difficulté. C'est ainsi que des acteurs organisationnels ont mis en lumière la participation de leur entreprise à différents modèles culturels non-contraignants propres au recrutement de ces personnes, comme la signature d'une

---

<sup>223</sup>. LE PARISIEN, (2016, 22 juin), *Saint-Denis : la SNCF recrute*, [en ligne], consulté le 16 février 2019, URL : <http://www.leparisien.fr/saint-denis-93200/saint-denis-la-sncf-recrute-22-06-2016-5904901.php>

<sup>224</sup>. COMPAN, P., (2011, 13 avril), *Un forum pour promouvoir l'embauche des jeunes diplômés*, [en ligne], consulté le 18 février 2019, URL : [https://www.saphirnews.com/Un-forum-Emploi-pour-les-jeunes-victimes-de-discriminations\\_a16586.html](https://www.saphirnews.com/Un-forum-Emploi-pour-les-jeunes-victimes-de-discriminations_a16586.html)

charte d'engagement en faveur de l'emploi de ces dernières, l'organisation de formations à la non-discrimination sur l'origine, le parrainage de jeunes issus de ces zones urbaines, la participation à des forums de l'emploi, ou encore l'adhésion à la Garantie-jeunes. En d'autres termes, pour permettre l'intégration dans l'emploi de ces personnes issues de ces territoires en difficulté, ces entreprises ont adopté des pratiques de recrutement identiques, découlant de mesures institutionnelles non-coercitives, favorisant ainsi l'apparition d'un « isomorphisme normatif » (au sens de Di-Maggio et Powell (1983)).

En communiquant sur les actions managériales que nous avons rappelées plus haut, des acteurs du monde de l'entreprise ont vanté le caractère aussi bien financier (les gains financiers résultant d'un partenariat avec une association comme *NQT*), éthique (la volonté de diminuer le taux de chômage au sein de territoires dits en difficulté, voire de tisser un lien avec le territoire d'implantation), juridique (le respect des dispositifs légaux propres à l'insertion des habitants de ces territoires) que symbolique (la reconnaissance de l'environnement social) de celles-ci. En exposant ces différentes raisons, justifiant l'adhésion de leur entreprise à ces « modes » managériales, ces acteurs organisationnels ont donc permis à leur entreprise de renforcer leur légitimation cognitive, tout en renforçant leur légitimation pragmatique ou morale conséquentialiste ou morale procédurale ou morale structurale.

Alors que certains managers, travaillant dans des entreprises participant à ces dispositifs institutionnels non-contraignants propres au recrutement de ces personnes issues de ces territoires dits en difficulté, transgressent ceux-là en adoptant des pratiques de recrutement discriminatoires à l'endroit de ces dernières, des dirigeants de PME restent, quant à eux, réticents à l'idée de participer à certaines de ces « modes » managériales, considérant le recrutement de ces personnes comme étant une normalité. Pour leur part, des gestionnaires, adhérant à un dispositif institutionnel visant à favoriser l'accès à l'emploi de ces jeunes issus de ces territoires dits en difficulté, peuvent partiellement contester l'efficacité de cette mesure : celle-ci ne garantissant pas le recrutement effectif de ces individus.

En adhérant à ces pratiques sociales non-coercitives, visant à favoriser l'accès à l'emploi de jeunes, voire moins jeunes, issus de territoires dits défavorisés, des entreprises ont suscité la reconnaissance de la presse et de jeunes issus de ces mêmes territoires, notamment en raison des conséquences positives que ces dispositifs ont induites en matière d'insertion professionnelle, voire d'accès à l'emploi de ces personnes, on peut considérer que ces

entreprises ont renforcé leur légitimité cognitive, tout en renforçant leur légitimité à la fois morale conséquentialiste et morale structurale.

## **Conclusion du chapitre 6 :**

Au regard de nos données empiriques, les gestionnaires interviewés considèrent que leur entreprise a tout intérêt à recruter des personnes issues des zones urbaines dites défavorisées, aussi bien en raison de difficultés d'ordre externe - le manque de main-d'œuvre, l'apparition de clients populaires et métissés, l'insécurité qui règne au sein de certains « quartiers », la distance domicile-travail ou encore l'influence des pouvoirs publics - qu'interne - la recherche de compétences spécifiques, les départs de salariés à la retraite, ou encore les contraintes propres à un métier -.

De tels arguments financiers évoqués par ces gestionnaires pour justifier ce type de recrutement favorisent la légitimation pragmatique de leur entreprise sans pour autant consolider leur légitimité pragmatique (Dowling et Pfeffer, 1975) ; la fidélisation de clients, et l'attractivité, l'intégration, l'engagement, et la fidélité de personnes issues de ces zones urbaines, ayant en effet permis de témoigner d'un retour sur investissement concret d'un tel recrutement.

Dans un second temps, nous avons vu que des dimensions relevant aussi bien de l'environnement externe de leur entreprise (l'histoire de leur site d'implantation et ou de leur secteur d'activité et ou l'influence exercée par des pouvoirs publics et ou la communauté locale) que de leur personnalité (leur origine sociale, leurs valeurs éthiques et ou leur expérience personnelle) ont conduit des gestionnaires à justifier de l'adoption d'une politique de recrutement volontariste ou obligatoire en faveur de ces personnes issues de ces territoires dits en difficulté. Si, en faisant cela, ces gestionnaires ont renforcé la légitimation morale et ou morale procédurale et ou morale structurale de leur entreprise, ils n'ont, en revanche, pas consolidé leur légitimité morale ou encore celle de cette dernière ; celle-là et celle-ci l'ayant en effet été grâce à la reconnaissance de salariés issus de ces zones urbaines et ou à celle d'institutions locales à l'égard de ces dirigeants et ou de ces entreprises.

Toutefois, certains managers discriminent aussi (directement ou indirectement) les personnes issues de ces territoires. C'est ainsi que des dirigeants d'entreprise incitent des gestionnaires à changer leurs pratiques de recrutement à l'endroit de ces dernières. En véhiculant en dehors des frontières juridiques de son entreprise le caractère philanthropique propre à sa politique de recrutement menée en faveur des minorités sociales et visibles, un

gestionnaire peut en outre chercher à valoriser l'image sociale de son entreprise.

Dans un troisième temps, ce que l'on a mis en exergue, c'est que des entreprises se conforment à des modèles culturels non-contraignants (Charte, formations à la non-discrimination sur l'origine, ...), visant à favoriser le recrutement de personnes issues de territoires dits défavorisés. Si en publicisant ces actions, tout en mettant en lumière l'enjeu qu'ils affichent à travers leur adhésion à celles-ci (financier, philanthropique, légal ou symbolique), des acteurs du monde de l'entreprise ont renforcé la légitimation cognitive de leur entreprise, tout en renforçant la légitimation pragmatique ou morale conséquentialiste ou morale procédurale ou morale structurale de cette dernière, il reste qu'au sein d'entreprises adhérant à ces « modes » managériales, des managers, en adoptant des pratiques de recrutement discriminatoires à l'endroit des jeunes, ou moins jeunes issus de ces territoires, les transgressent. Des dirigeants de PME refusent toutefois d'adhérer à certains de ces dispositifs publics, considérant que ceux-ci n'ont aucun effet sur l'accès à l'emploi des publics issus de ces zones urbaines dites défavorisées ; En parallèle, ces mêmes dirigeants peuvent participer à l'un de ces dispositifs, tout en critiquant cette mesure quant à son influence sur l'intégration professionnelle effective de ces jeunes.

Enfin, comme l'adhésion de ces entreprises à ces « modes » managériales a suscité une réaction positive de médias et de jeunes issus de zones urbaines, notamment en raison de l'impact positif de celles-ci sur le retour à l'emploi de jeunes qui en sont issus, on peut considérer que ces entreprises ont renforcé leur légitimité cognitive, tout en renforçant leur légitimité morale.

Comme nous avons pu le voir jusqu'ici, des motifs stratégiques, éthiques, juridiques, et réputationnels (Bruna et Chanlat, 2017 ; Bruna et al., 2017) ont conduit ces entreprises à recruter des jeunes, voire moins jeunes issus de ces territoires dits en difficulté. Or, comme nous l'avons déjà souligné dans l'un des chapitres précédents, l'inclusion professionnelle renvoie à un processus, au cours duquel l'entreprise adopte des pratiques managériales visant aussi à favoriser l'intégration de tout salarié. C'est pourquoi, nous allons maintenant exposer les facteurs de réussite et d'échec propres à l'intégration de ces jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires.

## **Chapitre 7 : L'intégration de personnes issues de territoires en difficulté : un processus d'adaptation mutuelle.**

### **Introduction au chapitre 7 :**

Comme nous l'avons déjà dit, nous avons appréhendé l'intégration des personnes issues de territoires dits en difficulté comme un processus d'adaptation mutuelle (Dufour et Lacaze, 2010) mettant en scène le salarié ainsi que l'organisation. Ainsi, pour que l'intégration des jeunes, voire des moins jeunes, issus de ces territoires, soit une réussite, il faut non seulement que l'organisation satisfasse les besoins de ces personnes, mais aussi que ces dernières répondent aux attentes imposées par leur organisation ; les attentes de ces deux acteurs présentant éventuellement plusieurs formes, à savoir : une forme négociable, une forme non-négociable et une forme secondaire ; un besoin (ou une attente) non négociable renvoie à un besoin (ou à une attente) auquel (à laquelle) un salarié (ou une organisation) ne peut renoncer ; un besoin (ou une attente) négociable renvoie à un besoin (ou à une attente) auquel (à laquelle) un salarié (ou une organisation) peut renoncer dès lors qu'un besoin de niveau supérieur vient compenser celui-ci (celle-ci) ; un besoin secondaire (ou une attente secondaire) renvoie à un besoin (ou à une attente) auquel (à laquelle) un salarié (ou une organisation) peut facilement renoncer.

Enfin, alors que pour évaluer les facteurs favorisant l'intégration réussie des personnes issues de ces territoires, nous nous sommes appuyés à la fois sur le contenu de la socialisation organisationnelle de ces personnes (à savoir la relation de ces personnes à leur travail, leur groupe de travail et leur supérieur hiérarchique) et sur les émotions, les conduites et les attitudes professionnelles positives que ces dernières manifestent (comme la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, l'implication au travail, l'intention de rester, etc.), l'identification des causes favorisant leur échec d'intégration s'est appuyée sur leur ressenti, leurs comportements et leurs attitudes professionnels négatifs (l'insatisfaction au travail, l'intention de départ, etc.). Ces différents choix d'ordre théorique nous ont amené ainsi à analyser dans un premier temps les besoins que manifestent les personnes issues de ces territoires à l'endroit de leur entreprise, puis les attentes qu'expriment les entreprises étudiées

à l'égard de ces dernières.

## **Section 1 : Les besoins de personnes issues de territoires dits en difficulté auprès de leur entreprise.**

### **Avant-propos de la section 1 :**

Les personnes issues de territoires dits en difficulté que nous avons interrogées manifestent les besoins suivants : un besoin d'évoluer dans une entreprise socialement engagée en faveur des jeunes issus des « quartiers », un besoin de soutien organisationnel, un besoin de proximité et un besoin de diversité culturels, un besoin de reconnaissance de l'identité socio-culturelle, un besoin de conciliation vie privée - vie professionnelle, un besoin de sens, un besoin financier et un besoin d'égalité dans l'évolution professionnelle ; le degré de négociabilité, propre aux attentes de ces personnes, pouvant varier en fonction du profil sociologique de ces dernières.

### **1.1. Adéquation entre les valeurs éthiques de personnes issues de territoires dits en difficulté et celles de l'entreprise.**

Si, en raison de leur vécu personnel, des personnes issues de ces territoires dits en difficulté ont adhéré à la politique de recrutement menée par leur entreprise en faveur des jeunes issus de ces mêmes territoires, cette politique de recrutement a par ailleurs positivement influencé l'attractivité pour ces personnes, voire suscité la fidélité à leur entreprise ou à leur supérieur hiérarchique.

#### **1.1.1. L'adhésion de personnes issues de territoires dits en difficulté à la politique de recrutement menée par leur entreprise respective en faveur des jeunes issus de ces mêmes territoires.**

Étant conscientes en raison de leurs expériences personnelles et ou professionnelles des difficultés d'insertion professionnelles auxquelles des jeunes issus des « quartiers » font face, des personnes issues de ces territoires ont adhéré à la politique de recrutement menée par leur entreprise respective en faveur des jeunes qui en sont eux-mêmes issus :

« [...] Je viens quand même d'un secteur similaire à certains, c'est une chance d'avoir eu ce poste [...] ; Monsieur [nom du dirigeant] sait très bien qu'en prenant des personnes qui grandissent dans une cité, [c'est] favorable pour eux [...] » (Assistante de gestion, 26 ans, entreprise A).

« [...] Monsieur [nom du dirigeant] m'a donné ma chance [...] ; [...] pendant un an, j'étais au chômage parce que personne ne voulait me donner ma première expérience [...]. Je sais qu'au niveau des techniciens c'est pareil : il a beaucoup recruté des jeunes hommes, qui venaient de cité

*et de banlieue, qui ne travaillaient pas depuis un certain temps [...] » (Assistante de projet, 27 ans, entreprise A).*

*« [...] [Ils] disent : - “ les gens de « quartiers », de Seine-Saint-Denis, on est des jeunes, on cherche les problèmes ” [...] ; Monsieur [nom du dirigeant] nous a fait confiance [...] » (Technicien dans le gaz, 24 ans, entreprise A).*

*« [Prénom du dirigeant] a toujours donné vis-à-vis de la jeunesse des quartiers difficiles sa chance [...] ; [...] j'ai toujours pensé que certains employeurs ne donnaient pas aux jeunes la chance d'essayer de s'en sortir [...] » (Chef d'équipe, 46 ans, entreprise B).*

*« [...] C'est bien qu'il prenne des mecs de cité, qui leur tend la main [...] ; quand tu sors d'une cité, que tu n'as pas de bagage, quand tu n'as pas fait de taff auparavant, [que] tu vas voir un patron, [...] c'est mal vu [...] ; concrètement, j'ai des potos [...], de Bagnolet, [qui] [n']arrivent pas à trouver du taff [...] » (Chef d'équipe, 33 ans, entreprise B).*

*« [...] S'il y avait des [entreprises comme la nôtre] en France, [...] c'est très bien ; [...] il peut tellement y avoir de discriminations à l'emploi, qu'elles soient géographiques, ethniques ou culturelles, que si des sociétés se spécialisent dans le recrutement de ces gens-là, [...] ça rééquilibre la balance [...] » (Consultant en communication, 33 ans, entreprise C).*

Comme les personnes issues de territoires dits en difficulté sont conscientes des difficultés d'insertion professionnelle auxquelles des jeunes issus des « quartiers » sont confrontés, notamment en raison de leurs expériences personnelles et ou professionnelles, ces personnes ont adhéré à la politique de recrutement menée par leur entreprise en faveur des jeunes qui en sont issus. En parallèle, il apparaît qu'en adoptant une telle politique de recrutement, les entreprises, ou les gestionnaires de ces entreprises, ont réussi à attirer des personnes issues de ces mêmes territoires, voire à susciter la fidélité de ces dernières.

### **1.1.2. La dimension non-négociable propre au besoin d'évoluer dans une entreprise menant une politique de recrutement à l'endroit des jeunes issus des « quartiers ».**

Se sentant redevables de l'opportunité d'emploi offerte par leur entreprise, voire concernées par la politique de recrutement menée par cette entreprise à l'égard des jeunes issus des « quartiers », des personnes, issues de ces mêmes territoires, ont décidé d'y travailler :

*« [...] Suite à notre entretien [...], j'ai bien accroché avec [le dirigeant d'entreprise] [...] : [...] [Il] est très impliqué [...] au niveau de l'emploi [...] ; il y a beaucoup d'employés qui sont issus [...] du 93 » (Chef de chantier, 40 ans, entreprise B).*

*« [...] Dès que [le dirigeant d'entreprise] m'a dit qu'il y avait d'autres jeunes qui venaient des « quartiers » [...], cette diversité en milieu du travail m'a tout de suite motivé : [...] “ je vais apprendre de fou malade ” [...] » (Assistante-consultant en communication, 27 ans, entreprise C).*

voire de leur vouer fidélité :

*« Les gens qui viennent du territoire [...] n'oublent [pas] [...] qu'on les retienne dans une formation ;*

[...] *ils sont toujours fidèles [...]* » (Dirigeant d'entreprise, 60 ans, entreprise A).

« [...] *Monsieur [nom du dirigeant] nous a recrutés à la mission locale d'Aubervilliers ; je me suis dit : - "jamais il va nous prendre, parce qu'il y avait beaucoup de monde [...] plus performants que moi " ; [on] ne va pas le décevoir, ça va bosser [...]* » (Technicien dans le gaz, 21 ans, entreprise A).

« [...] *Je suis reconnaissant [de ce que] monsieur [nom du dirigeant] a pu faire [pour] nous : [il y a] moins de jeunes qui restent dans leur cité à rien faire [...]* » (Technicien dans le gaz, 24 ans, entreprise A).

« [...] *J'ai les connaissances qu'il faut pour avoir pour un autre poste, [mais] je n'en oublie pas ce que monsieur [nom du dirigeant] a fait pour moi [...]* ; tous les jeunes, que vous voyez ici, [...] sont très reconnaissants de ce que monsieur [nom du dirigeant] a fait pour eux : [...] de leur avoir donné l'opportunité de trouver un travail [...] » (Assistante de direction, 28 ans, entreprise A).

« [...] [Le] système de recrutement, qui a été mis en place par monsieur [nom du dirigeant] pour recruter les techniciens [...], m'a ému [...] : il a donné la chance à des mecs de cité [...] ; comment voulez-vous que je trahisse quelqu'un comme ça ? [...] » (Chargé d'études dans les Télécoms, 31 ans, entreprise A).

« [...] *J'ai fait ma formation au sein de l'entreprise A ; dans la suite logique des choses, [je suis resté dans l'entreprise A] ; [...] [parce que j'ai] bien aimé la philosophie de la politique de l'entreprise A, qui donne la chance aux jeunes issus des quartiers sensibles* » (Technicien dans les Télécoms, 33 ans, entreprise A).

« [...] *Je suis resté chez l'entreprise B, [le dirigeant d'entreprise] sollicite beaucoup les jeunes en difficulté [...] dans les cités [...]* ; moi-même j'ai vécu une enfance très difficile, donc je sais ce que c'est ... » (Chef de chantier, 51 ans, entreprise B).

En revanche, l'adoption d'une politique de recrutement discriminatoire, à l'égard des personnes issues des minorités visibles et de ces « quartiers », peut, quant à elle, causer le départ d'une salariée qui en est issue, comme en témoigne une anecdote qu'une jeune salariée issue de ces « quartiers » nous a confié :

« *Ma sœur [...] avait un CDD d'un an [au sein d'une entreprise localisée dans une banlieue parisienne favorisée]. [...] On lui demandait d'embaucher que des gens issus de Paris ou blancs, athées ou chrétiens ; elle a commencé à péter un plomb parce qu'elle a dit : - " [...] je viens de Saint-Denis, comment voulez-vous que ? ... " ; après, ils ont dit que : - " il y a vous dans l'entreprise, ça fait déjà un peu ... " ; elle a commencé à les insulter, elle est partie ... [...]* » (Assistante de comptabilité, 19 ans, entreprise B).

Comme nous venons de le voir, la politique de recrutement, menée par les entreprises étudiées à l'égard de ces jeunes a eu un impact positif sur l'attractivité, voire la fidélité auprès d'eux. Le soutien, apporté par différents membres d'une organisation, ayant également joué un rôle décisif sur l'intégration d'un certain nombre de ces jeunes, voire moins jeunes.

## **1.2. Un besoin de soutien organisationnel.**

Si chez certains salariés issus de ces zones urbaines en difficulté, le soutien professionnel

apporté a joué un rôle déterminant en faveur de leur intégration, un tel soutien n'a en revanche pas été sollicité par d'autres.

### **1.2.1. La forme non-négociable propre au besoin de soutien.**

Le soutien est venu d'un salarié expérimenté, d'un supérieur hiérarchique voire de collègues de travail.

#### **1.2.1.1. Le rôle joué par le mentorat <sup>225</sup> et le supérieur hiérarchique.**

Un tel soutien présente une forme cognitive <sup>226</sup>, psychologique voire encore affective.

##### **1.2.1.1.1. Un besoin de soutien cognitif.**

À la lumière de nos données empiriques, on observe que la socialisation organisationnelle de jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires, repose sur l'apprentissage d'un savoir-faire, d'un savoir-être voire d'un savoir-vivre en société.

##### **a) L'apprentissage d'un savoir-faire.**

Au sein de l'entreprise A, l'apprentissage du métier de technicien dans les Télécoms se réalise tout d'abord dans un centre de formation dédié à l'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi : « [...] *L'objectif d'*[nom de l'association] *est d'aider à l'insertion des personnes en milieu professionnel [...]. Nous proposons des sessions de formation de 3 à 6 mois [...]. Nous l'avons appelé* [nom de l'association] *en rapport avec l'insertion des jeunes issus des quartiers [...]* » <sup>227</sup> (Dirigeant d'entreprise, 52 ans). Ce centre de formation affiche des résultats encourageants en matière d'intégration dans l'emploi, notamment en raison d'un accompagnement individuel et personnalisé : « [...] *Notre système est efficace car [...]* le suivi est au cas par cas [...] » (Dirigeant d'entreprise, 52 ans).

---

<sup>225</sup>. Dans son Guide de l'accompagnement à la fonction managériale dans la fonction publique de l'État, la Direction générale de l'administration et de la fonction publique (DGAFP) définit le mentorat comme « ... *une relation interpersonnelle de soutien, [...] d'échanges et d'apprentissage. Une personne d'expérience - le mentor - offre sa sagesse acquise et son expertise à une autre personne - le mentoré - dans le but de favoriser son développement professionnel. Le mentoré a des compétences ou des connaissances à acquérir, et des objectifs professionnels à atteindre.* » (p. 1), in METTETAL, S., (2018, mars), *Le mentorat, une modalité pour le développement professionnel*, [en ligne], consulté le 20 novembre 2018, URL : [http://www.cedip.developpement-durable-gouv.fr/IMG/pdf/fiche\\_n°79\\_cle769db3.pdf](http://www.cedip.developpement-durable-gouv.fr/IMG/pdf/fiche_n°79_cle769db3.pdf)

<sup>226</sup>. D'après le Dictionnaire Larousse, le concept « cognitif » renvoie « à la faculté de connaître », [en ligne], consulté le 09 novembre 2018, URL : [http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/cognitif\\_cognitive/17004](http://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/cognitif_cognitive/17004)

<sup>227</sup>. Pour être recruté en tant que Technicien dans les Télécoms au sein de l'entreprise A, tout individu doit avoir passé avec succès une des formations dispensées par ce centre de formation.

Ces propos nous ont été confirmés par des personnes issues de ces « quartiers » : « *Ce qui est bien dans cette société, c'est qu'ils ont un centre de formation [...] [qui] privilégie les jeunes issus de banlieue, sans diplôme ou avec diplôme [...] ; on vous forme et de suite on vous embauche [...]* » (Chargé d'études dans les Télécoms, 31 ans), « *[L'entreprise A] a un centre de formation spécialisé dans la fibre optique ; un jeune, qui décide de travailler en fibre optique, peut bénéficier de cette formation en alternance ; avec ses stages au sein de l'entreprise, il peut éventuellement avoir une promesse d'embauche [...]. [Pour ma part], j'ai eu la possibilité de me former en continue, d'avoir un métier en main [...]* » (Technicien dans les Télécoms, 33 ans), « *L'entreprise m'a formé à l'installation des réseaux Télécoms, puis embauché comme technicien [...]* » (Conducteur de travaux, 41 ans) <sup>228</sup>.

Les jeunes amenés à devenir technicien dans le gaz sont, quant à eux, dispensés d'une formation au sein d'un organisme affilié à l'entreprise GRDF : « *[...] Dans le gaz, on fait à peu près la même chose ; [sauf] qu'à la fin, on va envoyer en habilitation [le jeune] chez GRDF [...]* » (Dirigeant d'entreprise, 50 ans, entreprise A).

Comme nous l'évoquerons plus loin dans ce chapitre, les dirigeants, à la tête des entreprises A, B et C, nous ont confié avoir sensibilisé leurs salariés, voire leurs cadres, à soutenir une nouvelle recrue.

Au sein de l'entreprise A, les jeunes, voire moins jeunes que nous avons interrogés, nous ont tous déclaré avoir reçu un soutien cognitif, via une formation d'une durée de trois mois, de leur dirigeant d'entreprise, ou d'un manager, ou d'un salarié plus expérimenté, essentiel à leur intégration professionnelle en entreprise :

« *Le technicien [qui m'a accompagné] [...] m'a appris qu'il fallait être courtois et poli avec le client [...] ; c'est déjà beaucoup, [...] je ne peux qu'être reconnaissant* » (Technicien dans le gaz, 24 ans).

« *[...] J'ai beaucoup appris [d'un cadre de la société] (le cheminement des tâches et le travail en majorité) ; son expérience a fait que tout se passe bien* » (Technicien dans les Télécoms, 25 ans).

« *[Le dirigeant et mon conducteur de travaux] m'ont laissé le temps pour l'apprentissage [...] ; [...] ils ne m'en tenaient pas trop rigueur [et] me faisaient comprendre [que] [...] ce sont avec les erreurs que tu vas apprendre [...]* » (Technicien dans les Télécoms, 26 ans).

« *[...] [Le dirigeant] m'a beaucoup briefé, [...] aidé [...] ; il a eu des discours qui m'ont rassuré, [...] forgé [...]* » (Assistante de gestion, 26 ans).

« *Quand on n'a pas d'expérience, c'est très compliqué de se lancer dans une branche [...] ; [...] c'est*

---

<sup>228</sup>. Il s'agit d'un extrait d'entretien conduit avec une personne issue de ces « quartiers » [recrutée en 2010] (dans une brochure dédiée à la présentation de l'entreprise A et aux témoignages de personnes issues de ces « quartiers »).

*une grande opportunité que j'ai eue de savoir qu'il y avait trois mois de formation qui m'ont permis d'être [intégrée] en interne [...] ; [...] Monsieur [nom du dirigeant] m'a concrètement accompagné dans mon projet de vie [...] » (Assistante de direction, 28 ans).*

*« On m'a formé sur trois mois [...] : j'ai eu un binôme, ils ont investi sur moi : ils m'ont donné un véhicule, du matériel et mes propres dossiers » (Chef d'équipe, 37 ans).*

*« [...] J'avais une personne qui m'avait formé pendant trois mois [et qui] m'a mise à l'aise [...] » (Assistante de gestion, 38 ans).*

Au sein de cette même entreprise, le dirigeant d'entreprise souligne que bon nombre de personnes, issues de ces territoires, étant confrontées à des difficultés avec les Nouvelles Technologies de l'Information et des Communications, doivent par ailleurs être soumises à un apprentissage en la matière : *« [...] Nous proposons une remise à niveau en informatique car nous nous sommes rendus compte que beaucoup n'étaient pas assez sensibilisés au numérique dans le cadre de l'entreprise ». Ces propos nous ont été confirmés par un jeune ayant un niveau d'instruction scolaire supérieur au baccalauréat : « [...] Au début, j'ai galéré dans les études [en fibre optique], je stressais : j'ai un bac S, mais je ne connaissais pas l'informatique ; je ne savais pas copier-coller » (Chargé d'étude dans les Télécoms, 31 ans).*

Au sein de l'entreprise B, les personnes interviewées nous ont, elles-aussi, déclaré avoir été soutenues par un supérieur hiérarchique pour apprendre leur métier :

*« J'avais pour tuteur un conducteur de travaux [qui] a commencé doucement avec moi [...] ; ensuite, c'est un autre conducteur de travaux qui m'a vraiment permis d'apprendre le métier en me mettant sur le terrain [...] » (Aide-Conducteur de travaux, 23 ans).*

*« [...] On m'a désigné un maître d'apprentissage qui me suivait régulièrement et qui me fixait des objectifs ; après, on faisait un point : on regardait s'ils étaient atteints ou pas, [afin] d'y remédier » (Contrôleuse de gestion, 25 ans).*

*« [J'ai appris] le métier [...], de façon calme et posée » (Chef d'équipe, 27 ans).*

*« Quand j'ai commencé chez l'entreprise B, je m'en foutais du travail [...] ; depuis que je suis rentré à Bobigny, je suis tombé sur un chef qui m'a accueilli sur le terrain [et qui] m'a appris pleins de choses ; ça s'est très bien passé avec lui [...] » (Chef d'équipe, 33 ans).*

*« Ils m'ont mis tous les moyens nécessaires [pour que] je puisse travailler : ils m'ont montré mon atelier ; ils m'ont montré le chef qui faisait ; et ce que je devais faire exactement [...] » (Maître ouvrier, 33 ans).*

*« J'ai travaillé avec un chef d'équipe [qui] prenait de son temps pour nous expliquer comment on faisait le travail : si on ne comprenait pas, il réexpliquait plusieurs fois » (Chef d'équipe, 46 ans).*

*« Le chef avec qui j'étais, ce que je ne connais pas, il me l'a appris comme un enfant [...] ; après, il me donnait le [même] travail [que] tout le monde [...], en me faisant confiance et en me demandant toujours si [j'avais] besoin d'aide [...] » (Maçon, 50 ans).*

Toutefois, au sein des entreprises A et B, des jeunes interviewés nous ont également

révélé ne pas avoir eu le sentiment d'être soutenus par un ou des supérieurs hiérarchiques pour apprendre leur métier :

« Avec elle [une supérieure hiérarchique], c'était assez compliqué : [...] le moindre truc [que je faisais], elle me lessivait [...] ; mais bon, je savais qu'il y avait monsieur [nom du dirigeant] [qui intervenait derrière [...]. [...] Le fait que cette personne soit partie, je me suis un peu plus épanouie au sein de l'entreprise » (Assistante de gestion, 26 ans, entreprise A).

« [...] [Chaque chef] a sa façon d'apprendre : d'autres sont plus sociables, d'autres sont pas sociables [...] ; c'est au bon vouloir de la personne » (Chef d'équipe, 27 ans, entreprise B).

« [...] [Un conducteur de travaux] m'a jamais appris mon métier [...] ; j'ai dit à [un autre de mes conducteurs de travaux] : " [...] il faut que j'arrête de travailler avec lui " » (Aide-Conducteur de travaux, 23 ans, entreprise B).

Si le changement de supérieur hiérarchique dans leur entreprise respective a favorisé l'intégration de ces jeunes issus de ces zones urbaines, d'autres jeunes ont, quant à eux, quitté l'entreprise B, suite à l'absence de soutien cognitif manifeste par leur/s supérieur/s hiérarchique/s :

« Il y a des chefs de chantiers qui vont s'ouvrir aux jeunes ; il y en a d'autres qui vont complètement se fermer aux jeunes [...]. Avec les gens qui veulent diffuser, ça se passe super bien ; avec les autres, on rencontre le point qui nous bloque [...] » (Conducteur de travaux, 29 ans).

« [...] [Le dirigeant d'entreprise] aide beaucoup les jeunes ; il prend beaucoup des gens en réinsertion : on a eu des brésiliens [qui] ne parlaient pas français, on a eu un colombien, on a eu un jeune [qui] est venu ici pendant peut être six mois, un an ; mais [...] [ce sont] les gens qui nous dirigent qui foutent la merde : nos conducteurs de travaux, nos chefs [...] » (Maçon, 31 ans).

L'expérience vécue en dehors de l'entreprise A, par une jeune salariée issue de ces « quartiers », ne fait qu'étayer ce dernier constat empirique : « [...] Je me suis retrouvée avec une personne qui s'est retrouvée à devoir me former sur son poste. Je pense que c'était pas très agréable pour elle de laisser son poste à une personne qui a déjà travaillé par téléphone et via des mails [...] : quand elle m'expliquait des choses, c'était ferme et il n'y avait pas plus d'explications ; je restais souvent parfois à attendre qu'elle puisse m'expliquer [...] ; après, on a eu plusieurs petites réunions [...], car elle ne faisait pas d'efforts [...] ; j'arrivais le matin, [...] je n'étais pas bien » (Assistante de gestion, 26 ans, entreprise A).

Au sein de l'entreprise C, toutes les personnes interrogées nous ont confié avoir amélioré leurs compétences professionnelles : « [J'ai] toujours été suivie du début à la fin [...] ; j'ai appris tellement de choses [...] ; les compétences que j'ai pu développer vont me permettre de travailler [...] dans n'importe quel secteur [...] » (Assistante-consultant en communication, 27 ans) ; « [...] J'ai appris pas mal de nouveaux trucs professionnels. [...] : on perfectionne déjà ce qu'on sait [...] »

(Consultant en communication, 33 ans).

Comme nous venons de le voir, la socialisation de jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires, repose sur l'apprentissage d'un savoir-faire. Cette socialisation est également basée sur l'apprentissage d'un certain savoir-être.

### **b) L'apprentissage d'un savoir-être.**

Pour le dirigeant de l'entreprise A, il apparaît que deux institutions sont responsables de la désocialisation de certains jeunes issus de « quartiers » : 1) l'École, qui n'exerce plus sa fonction éducative auprès de ces jeunes : « [...] *l'École est là pour leur transmettre un savoir, elle n'est pas là pour les éduquer [...].* » ; 2) des parents, qui sont, dans certains « quartiers », désarmés face au comportement de leur/s enfant/s : « [...] *On sait que dans certains « quartiers », les parents ont démissionné* ». D'ailleurs, le dirigeant, de l'entreprise A, se rend, à titre gracieux, dans des Écoles, pour transmettre à ces jeunes les règles de bonnes conduites en société, notamment en incitant ces jeunes à suivre l'exemple de personnes, issues de l'immigration, ayant réussi leur intégration socio-professionnelle : « [...] *J'interviens dans pas mal d'écoles, en tant qu'intervenant extérieur, à titre bénévole, pour expliquer mon parcours [et celui] de certaines personnes issues de l'immigration qui ont bien réussi ; on leur rappelle les codes de bonnes conduites, [...] qu'il n'y a pas que des droits mais [qu']il y a les obligations de chacun aussi [...]* ».

Pour sa part, le dirigeant de l'entreprise B tient pour responsables l'État ou encore l'École de ces manques : « *Ce que l'État, l'École n'a pas ou mal fait, l'entreprise doit le faire [...]* ». Le dirigeant de l'entreprise C considère, quant à lui, que les pouvoirs publics investissent insuffisamment de moyens pour amener ces jeunes à s'ouvrir à la culture : « [...] *Au niveau culturel, [qu'est] ce qui est fait [par la ville de Saint-Denis] pour donner des activités aux gamins qui [ont] très peu souvent les parents avec des moyens suffisants, pour les occuper à des activités éducatives qui vont [...] améliorer leur discernement, leur donner envie de faire des études [...]* ».

Comme des jeunes peu, voire pas diplômés, issus de ces territoires, rencontrent des difficultés à s'intégrer dans le monde du travail, des institutions locales, comme les missions locales, aident, dans le cadre du dispositif de la « Garantie-jeunes », ces jeunes à s'insérer socio-professionnellement, notamment en leur inculquant des codes élémentaires de bonnes conduites en entreprise :

*« J'étais à la mission locale (à la Garantie-jeunes) [...], c'était un bon suivi [...] : la conseillère me donnait souvent des rendez-vous pour aller voir des entreprises ; elle nous expliquait comment leur*

*parler [...] : nous, les jeunes, on [...] leur parlait à notre manière [...] ; même ma façon de me comporter avec eux [...] : pas les mains [...] [et] les coudes sur la table [...] »* (Technicien dans le gaz, 21 ans, entreprise A).

*« [J'ai connu l'entreprise A grâce à] la Garantie-jeunes [et] la mission locale de Drancy ; c'est une aide pour les jeunes de moins de 25 ans [...] [pour] trouver un travail [...] : [...] faire le CV, [...] s'exprimer »* (Technicien dans le gaz, 23 ans, entreprise A).

*« [J'ai trouvé cette entreprise grâce à la mission locale] [...], la Garantie-jeune ; il y avait des gens qui étaient en difficulté, [...] des gens [...] qui ne savaient pas s'exprimer [...] ; c'était [...] un langage de cité [...] »* (Technicien dans le gaz, 24 ans, entreprise A).

*« Avec la Garantie-jeunes, en même pas deux mois j'ai trouvé un travail [...] ; ils t'aident à faire le CV, ils t'expliquent [que] tu dois t'exprimer comme ça [...] ; avant, je tutoyais beaucoup, [...] il faut vouvoyer »* (Technicien dans le gaz, 24 ans, entreprise A).

Ces propos nous ont été confirmés par une salariée travaillant au sein de l'association *Passerelle Seine-Saint-Denis* : *« [...] Certains qu'on est amenés à accompagner n'ont pas les codes d'entrée en entreprise [...] ; parce qu'en Seine-Saint-Denis, il y a plus de pauvreté par rapport à d'autres départements [...]. Il y a [également] des différences [de] niveau d'étude [...] : une personne en CAP, parce qu'elle est plus jeune qu'une personne en BTS ou en licence pro, va avoir moins de connaissances, [...] d'outils de savoir-être [...] ; mais [...] le savoir-être [...] s'acquiert [...] »*.

Conscient du manque de savoir-être de certains jeunes issus de « quartiers », le dirigeant de l'entreprise A considère que ces jeunes *« [...] ont besoin d'être coachés [...] ; [qu'] ils ne sont pas mauvais, mais [que] personne leur a appris [...] la vie »*. Outre le fait d'avoir acquis un savoir-faire, certains jeunes, présentant un faible niveau d'instruction scolaire, nous ont en effet confié avoir appris, grâce au soutien de leur mentor, un certain nombre de codes comportementaux (comme le fait de respecter le client) et langagiers (comme l'adoption d'une communication apaisée et soutenue) nécessaires à leur intégration au sein de l'entreprise :

*« [...] [Le formateur] m'a montré petit à petit comment parler au client [...] ; d'après le formateur, je lui parlais un peu en mode agressif [...], je rentrais directement chez lui [...] »* (Technicien dans le gaz, 21 ans).

*« [...] Je travaillais en binôme [avec un technicien] [...] expérimenté [qui m'a permis] d'acquérir de plus en plus d'expériences [...] ; j'étais un peu intrusif : je rentrais chez le client alors qu'il [ne] m'a pas dit d'entrer [...] »* (Technicien dans le gaz, 23 ans).

*« [...] J'étais avec un employé [qui] m'a expliqué comment être technicien gaz [...] ; je savais déjà parler [grâce à la Garantie-jeunes], mais quand je l'entendais parler, je prenais ces conseils à lui. [...]. C'était un bon apprentissage, il voulait t'apprendre. »* (Technicien dans le gaz, 24 ans).

*« Je suis arrivée, je ne connaissais rien [...] : répondre à un email, ma façon d'écrire, [...] les fautes d'orthographe ; ma façon de me comporter avec les clients : [...] il y a une cliente qui me [disait] - "vous êtes une entreprise de m ...." ; [...] je vais l'envoyer bouler : - "Si ça ne vous plaît pas, allez*

*contacter GRDF ” [...] ; pareil le téléphone : - “ décolle ton téléphone ”. C'est pleins d'exemples sur le respect de l'être humain [que] [l'assistante de direction] [m'a appris en] trois mois de formation [...] » (Assistante de projet, 27 ans).*

À l'issue de la période d'intégration proprement dite, il apparaît que certains jeunes, travaillant au sein de l'entreprise A, rencontrent toujours des difficultés à s'exprimer devant le client. Pour améliorer leur expression orale, ces jeunes sont ainsi incités à reprendre la lecture : « [...] *Ils ne vont pas avoir les mêmes difficultés [...] quand ils vont aller travailler en banlieue ou [...] dans les beaux « quartiers » de Paris [...] ; [...] dans Paris, il faut pouvoir [...] expliquer aux gardiens, aux syndiques pourquoi on est là [...]. Certains sont bloqués par rapport au vocabulaire ; on leur conseille [alors] vivement de reprendre la lecture [...]* » (Dirigeant d'entreprise, 50 ans, entreprise A).

C'est pourquoi l'École de la Seconde Chance, en partenariat avec des entreprises, est chargée de développer chez ces jeunes, peu voire pas qualifiés, souvent issus de ces territoires, des bases en français, en mathématiques, en informatique et en anglais : « [...] *Chez nous, le parcours est très complexe, c'est 35 heures par semaines ; ils ont du français, des mathématiques, de l'informatique, de l'anglais (qu'on a réussi à développer avec des partenariats en entreprise) [...]* » (Responsable des relations avec les entreprises, 58 ans, École de la Seconde Chance).

Si le dirigeant de l'entreprise B prône « *une tolérance mutuelle de chaque individualité* », ce dernier considère néanmoins nécessaire d'adopter une démarche particulière à l'égard de jeunes qui « [...] *ont quitté [tôt] le milieu scolaire* » et qui « *peuvent [avoir recours à des] palliatifs à travers la vente de produits illicites* ». Il estime, en effet, que « *du côté des jeunes, lorsqu'on a toujours été habitué à la rue et à tenir les murs des cités, comme l'on dit : “ se frotter au monde de l'entreprise n'est pas évident ” [...]* ». Ce dernier juge donc utile de « [...] *miser sur un binôme avec [...] une personne ayant une vie paisible et positive. [...]* », et de « [procéder] *par la psychologie du management, [c'est-à-dire faire] accompagner un jeune par un ancien qui va [...] l'engueuler, mais aussi le cajoler ; c'est tout un art* ». En effet, sans pour autant se résigner, quand cela le nécessite, des managers dialoguent, voire adoptent un langage affectif, pour intégrer ces jeunes :

« *Niveau horaire, ils avaient tellement l'habitude de vivre en décalé [...] que les matins ils ont tendance à avoir du mal à se lever [...]. Ils sont tellement dans une optique défensive que, dès que vous leur parlez, ils ont l'impression d'être agressés ; il faut [...] parler doucement comme si c'était votre fils [...]. [...] Il ne faut pas qu'il se sente brutaliser dès le départ, sinon [...] il va se braquer ; le lendemain, il ne revient plus* » (Chef de chantier, 53 ans).

« [...] *Les jeunes de la cité, [...], ce sont des gens à qui il faut parler : ils ont leur langage, leurs méthodes à eux [...] ; [...] franchement, une fois qu'il a gagné la confiance, c'est des machines : c'est*

*des jeunes [qui] courent ; tu lui dis : “ doucement ” ; il dit : “ pourquoi ? ” [...] » (Chef de chantier, 52 ans).*

*« [...] Il y en a toujours un ou deux, mais vous le reprenez facilement [...] : il y a une façon de lui dire, puis une façon de le mettre de côté, [en] lui [faisant] comprendre [qu'au lieu] de faire le boulot que tu devais faire là, tu feras autre chose [...] » (Chef de chantier, 51 ans).*

*« [...] On essaie [d'] intégrer [ces jeunes] en [leur] parlant [...] ; il y en a qui arrivent à parler avec nous » (Chef de chantier, 47 ans).*

*« [...] Ils ont une période d'adaptation avec nous : il y a beaucoup de jeunes de « quartiers » [qui ont un problème de] langage [et de] respect des vieux [...] ; mais après, il y en a beaucoup qui ont le respect dès qu'ils sont adaptés ; [Interviewer : Comment procédez-vous ?] ; On leur parle gentiment » (Chef d'équipe, 46 ans).*

*« [...] On apprend [aux jeunes des quartiers] d'être ponctuels, de respecter ses collègues [...] ; [Il y en avait un qui] avait des problèmes de retard [...] ; [Interviewer : Comme avez-vous procédé ?] ; je lui ai parlé tout simplement : après ça était ; il s'est remis dans ses travers : il a fallu être plus ferme, menaçant [...] » (Conducteur de travaux, 42 ans).*

*« [...] La première semaine, c'est dure ; la deuxième semaine, c'est un peu compliqué ; mais à la fin, ils arrivent à maîtriser [...] ; [Interviewer : Comment procédez-vous ?] ; Je commence par la tolérance ; après, [je lui dis que] : “ ce n'est pas toi qui commandes, c'est moi qui commande ” [...] » (Chef d'équipe, 38 ans).*

*« Il y a des gens pour qui c'est compliqué [...] [d']avoir des horaires [...] ; on [les] accompagne comme on peut [en leur] parlant au quotidien [...] ; il y en a qui comprennent que tout doucement ils peuvent y arriver » (Conducteur de travaux, 29 ans).*

*« Aujourd'hui, on a pris un petit jeune qui était sorti de prison pour s'insérer socialement. Au début, [...] c'était assez compliqué pour lui, parce qu'il faisait des grasses matinées [...] ; [...] on s'est parlé longuement, [...] et petit à petit il a commencé [...] à être présent et à apprendre le métier » (Conducteur de travaux, 28 ans).*

*« [...] Je leur parlais tranquillement [aux jeunes issus des « quartiers »] ; si je voyais que le mec se foutait de ma g .... : “ ouai celui-là je m'en [fous], je vais le mettre à l'amande ”, s'il arrivait trop de fois en retard, [...] je lui gueulais dessus ; il y en a qui comprenaient [...] » (Aide-Conducteur de travaux, 23 ans).*

Comme nous avons pu le voir, les jeunes présentant un faible niveau d'instruction scolaire, issus de ces territoires, rencontrent des difficultés à se conformer aux codes comportementaux et langagiers lors de leur arrivée en entreprise. Bien que leur niveau d'éducation et d'instruction soient supérieurs à ceux des jeunes peu voire pas diplômés, certains autres jeunes nous ont également confié devoir assimiler, grâce au soutien d'un mentor, certains de ces codes comportementaux et ou langagiers :

*« J'avais un tuteur [...] qui m'accompagnait [...] ; j'ai appris à me canaliser, parce que j'étais quelqu'un de très susceptible, de très nerveux [...] ; [j'ai appris à] m'exprimer un peu mieux : [...] le formateur, je lui parlais comme si c'était quelqu'un de mon « quartier » : [...] je le tutoyais, [...] je croyais que c'était normal [...] ; donc le vouvoiement va de soi. Comme il m'appréciait bien, il était*

là à me dire : - *“ il faut être comme ça ”* [...] » (Chargé d'études dans les Télécoms, 31 ans, entreprise A).

« [Prénom d'une des supérieurs hiérarchiques de la salariée interviewée] *me donnait des conseils comme : “ vas dire bonjour quand t'arrives ” ; des codes où [...] d'autres personnes auraient dit : “ tu as vu, elle nous a pas dits bonjour ”* » (Assistante en comptabilité, 19 ans, entreprise B).

« [...] *Au début, il a fallu que je m'approprie tout le langage [...], le langage de mon milieu refaisait surface [...]; parfois, quand j'étais en face du client, c'était difficile de savoir comment parler. [Mon supérieur hiérarchique, même mes collègues], m'ont jamais dit : - “ tu parles comme une racaille [...] [rires] ” [...]; [...] à chaque fois qu'il y avait quelque chose qui n'allait pas [...], il y a toujours [eu] mon boss vers qui je me [référais] pour me dire de faire si, de faire ça [...]* » (Assistante-Consultant communication, 27 ans, entreprise C).

Afin de favoriser l'intégration professionnelle de jeunes diplômés, des membres de l'association *NQT* sont également chargés de les accompagner dans l'acquisition de ces codes : « *Nous avons choisi d'aider ceux qui avaient décidé de jouer le jeu du diplôme – qui devait leur ouvrir les portes du marché du travail – mais qui, malgré leurs efforts, n'arrivent pas à atteindre leur objectif, faute d'une connaissance des méthodes de recherche d'emploi, des codes sociaux et d'un réseau [...]* » (Responsable nationale des parrainages et services)<sup>229</sup>. Au sein de l'entreprise C, des salariés, issus de ces territoires, se sont aussi investis dans cette mission :

« *Avec [...] NQT, qui accompagne des jeunes des « quartiers », [...] on a déjà bossé avec eux sur différentes actions ; [c'était] d'aller au sein des quartiers de la Seine-Saint-Denis pour [...] aller chercher ces jeunes diplômés [...] qui ne trouvent pas d'emploi [...]* » (Assistante-Consultant en communication, 27 ans).

« *Avec NQT, [...] on allait dans les « quartiers », on essayait de mettre en place des réseaux de tutorat, de coaching [...]; [Interviewer : [...] Vous m'avez parlé de coaching vis-à-vis de jeunes issus de l'association NQT, qu'appreniez-vous à ces jeunes ?] ; à faire un CV, [...] on faisait des entretiens blancs [etc.] [...]* » (Consultant en communication, 33 ans).

Si la socialisation de ces jeunes repose sur l'apprentissage de codes comportementaux et ou langagiers, il reste à souligner, au regard de nos données empiriques, que ce processus de socialisation est plus exigeant pour eux que pour ceux, issus de ces mêmes territoires, qui présentent un niveau d'instruction scolaire plus élevé. Au-delà des problèmes d'expression écrite et orale, bon nombre de ceux-là rencontrent aussi des problèmes récurrents avec les horaires de travail, ou sont sujets à des conduites professionnelles irrespectueuses, voire violentes, à l'endroit de leurs collègues de travail ou de leur supérieur hiérarchique. Nos résultats nous montrent enfin que cette socialisation repose enfin sur l'apprentissage d'un savoir-vivre en

---

<sup>229</sup>. ESTIVAL, L., (2017), *Nos quartiers ont du talent. La force du parrainage*, Les notes de l'institut, Former au XXIème siècle, 31 p.

société.

### **c) L'apprentissage d'un savoir-vivre en société.**

Selon le dirigeant de l'entreprise A, l'intégration socio-professionnelle de certains jeunes passe aussi par la transmission de valeurs extra-professionnelles : « [...] *On lui apprend à être majeur, [...] à construire son projet de vie ; [Interviewer : c'est-à-dire ?] ; La règle de trois : sans formation : pas de boulot ; sans boulot : pas d'appartement, pas de femme et ainsi de suite [...]* » (Dirigeant d'entreprise, 50 ans).

Comme certains de ces jeunes nous l'ont en effet confié, le dirigeant, de cette même entreprise, a tenu à leur égard un discours, véhiculant le fait de devoir se cultiver et de se responsabiliser, qui les a sensibilisés :

« *Quand je vois comment il a l'air de s'exprimer sur certaines choses, c'est important pour moi [...]* ; *au lieu de te dire : " [...] tu travailles pour moi et tu rentres chez toi ", [...] [il nous parle de] culture générale [...]* ; *il ne faut pas qu'on soit enfermé dans une bulle [...]* » (Technicien dans le gaz, 23 ans).

« [Le dirigeant] *nous dit : " de garder notre argent, [...] d'acheter une maison plus tard " ; il nous donne ces conseils pour nous aider [...], nous voir bien* » (Technicien dans le gaz, 24 ans).

« [...] [Le dirigeant] *apprend aux jeunes issus des « quartiers » que c'est par le travail qu'on peut s'élever socialement, qu'on peut envisager de faire une famille [...]* » (Technicien dans les Télécoms, 33 ans).

L'École de la Seconde Chance favorise l'accès à la culture de ces jeunes faiblement instruits, notamment via l'organisation d'activités sportives et de sorties qui ont pour intérêt de leur faire découvrir des personnages et des monuments historiques et emblématiques français : « [...] *Ils font du sport, du théâtre, des visites citoyennes [...]* pour leur ouvrir des horizons [...] : *le Panthéon, les grands hommes de la République [...], la Basilique de Saint-Denis, les grands mythes fondateurs de l'histoire de France, l'Institut du monde Arabe [...]* » (Responsable des relations avec les entreprises, 58 ans, École de la Seconde Chance).

Si, comme nous venons de le voir, un certain nombre de jeunes nous ont déclaré accorder de l'importance au soutien d'un salarié plus expérimenté ou de leur supérieur hiérarchique, pour apprendre un savoir-faire et/ou un savoir-être, voire encore des valeurs extra-professionnelles, certains jeunes, peuvent par ailleurs être attentifs à l'endroit du soutien psychologique que leur apporte leur supérieur hiérarchique.

### 1.2.1.1.2. Un besoin de soutien psychologique.

Si des managers réussissent par le dialogue à intégrer des jeunes peu qualifiés, des managers font également preuve d'empathie à leur égard :

« [...] *Il faut le [jeune issu des « quartiers »] comprendre, [...] regarder ce qu'il y a dans sa tête [...] ; on y arrive* » (Chef d'équipe, 38 ans, entreprise B).

« [...] *Quand j'ai commencé chez l'entreprise B, j'ai pris [...] trois jeunes de cité [...]. Je pensais que ça allait être dure, mais [...] le fait d'essayer de les comprendre, de se mettre à leur place a fait que j'ai eu des jeunes qui m'ont respecté, qui ont respecté mon entourage et qui ont fait le boulot quand je leur disais [...]* » (Chef de chantier, 51 ans, entreprise B).

Comme le dirigeant de l'entreprise C nous l'a évoqué, certains jeunes, ayant connu des freins à leur insertion professionnelle, ont perdu confiance en eux : « *Généralement, ils arrivent ici, leur confiance en eux-mêmes est largement détruite par les échecs de recherche de boulot, [...] la trouille de merder lorsqu'ils arrivent ici [...]* » (Dirigeant d'entreprise, 37 ans). Le dirigeant, de l'entreprise A, nous a confié qu'il fallait alors « [...] *réapprendre [à ces jeunes] qu'ils sont capables au même titre que les autres* » (Dirigeant d'entreprise, 50 ans). À cet égard, un jeune, peu qualifié, nous a déclaré que le soutien psychologique, apporté par son supérieur hiérarchique, avait eu de l'importance pour lui : « [...] *Ils disent : " les gens de « quartiers » de Seine-Saint-Denis, on est des jeunes, on cherche des problèmes " ; [Le dirigeant d'entreprise] aime bien aider les gens dans les « quartiers » [...] ; c'est quelqu'un qui veut montrer [que] [...] nous, les jeunes de banlieue, [...] on peut le faire [...]* » (Technicien dans le gaz, 24 ans, entreprise A).

Si tous ceux qui sont issus de ces territoires, des jeunes désœuvrés, ainsi que des jeunes étant confrontés à des difficultés d'insertion professionnelle, peuvent solliciter un soutien d'ordre psychologique pour s'intégrer en entreprise, les personnes interviewées ont mis l'accent sur le rôle joué par le soutien affectif.

### 1.2.1.1.3. Un besoin de soutien affectif.

Certaines personnes interviewées nous ont confié qu'au sein de leur entreprise respective, le dirigeant d'entreprise joue en effet un rôle important pour favoriser le bien-être professionnel et la cohésion de groupe, notamment à travers l'organisation d'événements socialisateurs :

« [...] *Quand j'ai commencé ici, j'ai toujours eu peur du patron [parce qu'il] peut virer qui il veut [...] ; [notre dirigeant] [...] [est] une personne [qui] s'implique avec ses salariés [...] : quand vous êtes nouveau, il vient vous parler, demande après vous ; desfois, à midi, [...] il dit : - " [...] on va au*

restaurant ” [...] » (Chargé d'études dans les Télécoms, 31 ans, entreprise A).

« [Mon dirigeant d'entreprise] *fera toujours en sorte qu'on vienne heureuses au travail, qu'on vienne travailler [...]; ça nous est arrivées, lors de l'anniversaire de ma responsable, [d'être] tous partis au restaurant [...]* » (Assistante de projet, 27 ans, entreprise A).

« [...] *Il y a les “ fêtes ” [...], au moins une fois ou deux fois par mois, où [le dirigeant d'entreprise] nous invite à manger [...]; c'est ça qui contribue à la bonne ambiance [...]* » (Assistante de comptabilité, 19 ans, entreprise B).

« [...] [Le dirigeant d'entreprise] *y met du sien : il organise beaucoup d'événements pour la cohésion de groupe [...]* » (Gestionnaire de paie et administration du personnel, 25 ans, entreprise B).

« *Mon [dirigeant d'entreprise] sait fédérer l'équipe, il est très à l'écoute [...]* » (Assistante-consultant en communication, 27 ans, entreprise C).

« [Le dirigeant d'entreprise] [faisait] *en sorte qu'on soit bien : il nous expliquait toujours tout via des petits rituels [...]* » (Consultant en communication, 33 ans, entreprise C).

En revanche, certains jeunes nous ont confié avoir eu affaire à l'hostilité de leur manager de proximité : celle-ci se manifestant par les conduites malveillantes de ce dernier. Or, ces managers ont, pour diverses raisons, changé de comportement à leur endroit. C'est ainsi que ces jeunes ont vu leur relation s'améliorer avec leur manager respectif :

« *La personne [une supérieure hiérarchique qui a quitté l'entreprise A] qui m'a embauché était un peu froide [et] m'attendait au tournant : quand vous venez au travail et [que] [...] vous vous dites : “ [...] qu'est-ce qu'on va me reprocher ? ” [...]; c'est vrai que j'avais du mal au départ [...]; mais [...] quand il [le dirigeant d'entreprise] voyait qu'il y a quelque chose qui n'allait pas, il intervenait ; on faisait parfois des petites réunions et ça allait mieux* » (Assistante de gestion, 26 ans, entreprise A).

« [...] *Je suis arrivé au dépôt [lors des débuts du salarié dans l'entreprise], j'avais besoin de baliser un chantier avec des barrières [...]; je prends les barrières, le chef me dit : “ c'est mes barrières, tu ne touches pas ” ; donc, [...] j'utilise de la boue de balise malgré que ce soit interdit sur Paris ; [mon chef] est passé sur mon chantier [et] a pris une photo ; ce que j'ai fait, c'est que j'ai prévenu mon conducteur de travaux, et il m'a dit : “ ok, pas de souci ”. Ce mec a appris à me connaître : maintenant [il] est très gentil avec moi ; mais il a voulu me b .... la ....* » (Aide-conducteur de travaux, 23 ans, entreprise B).

Comme nous venons de le montrer, un salarié plus expérimenté, ou un supérieur hiérarchique, joue, grâce à son soutien cognitif et ou son soutien psychologique et ou son soutien affectif, un rôle positif sur l'intégration de ces jeunes, voire moins jeunes interviewés. Ce dernier n'est toutefois pas le seul acteur à favoriser l'intégration de ces personnes. Comme nous allons le voir maintenant, les collègues de travail peuvent en effet jouer un rôle sur la socialisation organisationnelle de ces dernières.

### 1.2.1.2. Le rôle joué par les collègues de travail.

Dans chacune de leur entreprise, les dirigeants d'entreprise interviewés cherchent à développer un climat organisationnel bienveillant ; l'esprit d'équipe, le respect mutuel ou encore l'intérêt pour autrui ressortent en effet de leurs propos : « [Dans cette entreprise], *on retrouve cette entre-aide entre eux qu'on ne trouve nulle part ailleurs [...]* » (Dirigeant d'entreprise, 50 ans, entreprise A) ; « *C'est un état d'esprit : [...] un accompagnement, [...] une tolérance mutuelle de chacun et vous créez une osmose dans l'entreprise [...]* » (Dirigeant d'entreprise, 60 ans, entreprise B) ; « [...] *Dès le premier repas, [le nouveau salarié] va voir que tout le monde s'adresse à lui, pose des questions ; c'est comme ça que la relation s'installe* » (Dirigeant d'entreprise, 37 ans, entreprise C).

La plupart des personnes interrogées nous ont en effet confirmé le climat de leur entreprise respective comme étant familial et bienveillant :

« [...] *Si j'avais un mot pour définir la société, je dirai le mot " famille " [...]* » (Technicien dans les Télécoms, 25 ans, entreprise A).

« [...] *C'est notre deuxième famille ici, on s'aide ; c'est ça qui fait qu'on arrive à avancer [...]* » (Assistante de gestion, 26 ans, entreprise A).

« [...] *On travaille en famille [...], on est tous solidaires [...]* ; *ce n'est pas le cas chez tout le monde [...]* » (Assistante de direction, 28 ans, entreprise A).

« [...] *On est comme des frères et sœurs [...], on est lié par les cinq doigts de la main [...]* » (Chargé d'études dans les Télécoms, 31 ans, entreprise A).

« [...] *Ça a un côté très famille [...], on s'entend tous bien [...]* ; *l'ambiance [...] dans cette entreprise est super [...]* » (Aide-Conducteur de travaux, 23 ans, entreprise B).

« [...] *C'est une grande famille, parce qu'on s'entend assez bien tous ensemble* » (Conducteur de travaux, 28 ans, entreprise B).

« [J'entretiens] *de bonnes relations [avec mes collègues de travail] : [...] ils sont à l'écoute ; quand je leur dis qu'il y a une chose à faire, ils le font ; de toute façon, s'il n'y avait pas une bonne ambiance, ça peut pas aller [...]* » (Chef mécaniciens, 59 ans, entreprise B).

« *On s'entend tous bien : [...] on fait tous notre travail en équipe, on rigole bien [...]* » (Aide-Consultant en communication, 27 ans, entreprise C).

« *C'était familial, il y avait une très bonne ambiance [...]* ; *tout le monde était content de travailler* » (Consultant en communication, 33 ans, entreprise C).

Au sein de l'entreprise A, des jeunes femmes, issues de ces territoires, nous ont également déclaré que la petite taille de leur entreprise favorisait le soutien entre collègues de travail et

parallèlement la cohésion de groupe : « *On a l'impression qu'on travaille en équipe ; ce n'est pas le cas dans toutes les entreprises : [...] dans des grandes entreprises, [les] gens passent leur temps à essayer de se marcher dessus [...]* » (Assistante de direction, 28 ans). « [...] *Dans une grosse entreprise, il y a énormément de collègues [...] : les gens se bouffent les uns sur les autres, [...] de ce qu'on dit ; quand je me rends compte qu'on arrive dans une petite entreprise, l'entre-aide est présente [...]* » (Assistante de projet, 27 ans).

Au sein des entreprises A et B, nous avons par ailleurs identifié des signaux de l'ambiance de travail, qui nous ont permis de corroborer les propos tenus par ces différents salariés. Des entretiens, que nous avons menés avec des jeunes, voire moins jeunes, ont en effet été brièvement interrompus par des rires et des moments d'échange conviviaux :

([Le salarié est interrompu par une salariée] ; - " *16h00!* " [S'exclama une salariée de l'entreprise, qui moqua avec sympathie le salarié pour le temps qu'il avait consacré à notre entretien] ; ce salarié nous répondit [avec un air non vexé et le sourire] : - " *Oui, 16h ... [...]* *Parce qu'ils m'ont dit que ça va durer longtemps, je leur ai dits : - " ce n'est pas grave [...]* ") (Chargé d'études dans les Télécoms, 31 ans, entreprise A),

(" *Je me sens bien [en entreprise]* " ; [Interviewer : Pourquoi ?] ; [La salariée interviewée est interrompue par les rires d'un salarié étant positionné dans un bureau proche de celui dans lequel nous avons mené l'entretien avec cette dernière. Quelques minutes avant cet entretien, nous avons vu rire ce salarié avec une jeune salariée, étant issue de ces « quartiers », et portant un turban manifestant son appartenance à une communauté de foi. Elle poursuit ensuite sa réponse] ; - " [...] *vous entendez ! J'ai plusieurs camarades qui sont dans des entreprises où [...]* *c'est : " [...]* *t'es une alternante : personne te parle, personne mange avec toi "* [...] ") (Assistante de comptabilité, 19 ans, entreprise B) ;

([Une salariée frappa à la porte ; entra dans la salle ; et proposa à la salariée interviewée de déjeuner :] " *On va manger ?* " ; [la salariée interviewée lui répondit] : " [...] *Allez manger ; [...]* *je mange après* " ; [la salariée lui rétorqua :] " *Bah non, on t'attend* ") (Assistante de gestion, 26 ans, entreprise A),

([L'entretien est interrompu par un salarié de l'entreprise, qui entra dans la pièce dans laquelle nous avons mené l'entretien, et salua la personne interrogée] : " *Ça va [...]* ? " ; [la personne interviewée répondit] : " [prénom de la personne qui interrompit l'entretien] [...], *ça va mon pote ? [...]* ; *on va dormir et se reposer* [rires] [...] ". La personne interviewée salua à nouveau une autre personne : " [prénom de la personne saluée], *ça va ou quoi ?* ") (Chargé d'études dans les Télécoms, 31 ans, entreprise A),

([Nous sommes interrompus par un salarié qui se dirigea vers la jeune salariée interviewée ; la salariée anticipa : " *ça va [prénom de la personne]* ? " ; le salarié lui répondit avec sourire : " *Et toi, tu vas bien ?* ") (Gestionnaire de paie et administration de paie, 25 ans, entreprise B),

(Une jeune salariée issue de ces « quartiers », porteuse d'un turban manifestant son appartenance à une communauté de foi, se vit interrompre par une salariée ; la personne

interviewée souria ; cette salariée lui demanda : - " *tu veux un café, pardon ?* " [pour l'interruption] ; cette jeune salariée lui répondit : - " *non merci c'est bon* " ) (Contrôleuse de gestion, 25 ans, entreprise B).

Dans ces différents contextes organisationnels, où la bienveillance règne, les personnes interviewées nous ont déclaré que le soutien, apporté par leurs collègues de travail, s'est avéré essentiel à leur intégration au sein de leur entreprise respective ; les propos de certains salariés mettent l'accent sur la forme affective d'un tel soutien :

« *J'étais intégrée très facilement, ils ont tous été ouverts avec moi [...]* » (Gestionnaire de paie et administration du personnel, 25 ans, entreprise B).

« *[...] J'ai sympathisé avec tout le monde ; [mon intégration] s'est passée comme du beurre [...]* » (Chauffeur poids lourd, 53 ans, entreprise B).

« *Pour m'intégrer, c'était rapide : quand on est quatre, [...] on a passé bien du temps avec tout le monde [...]* » (Consultant en communication, 33 ans, entreprise C).

; dans d'autres, c'est sa forme cognitive qui est mise de l'avant :

« *[...] [Mes collègues de travail] [...] m'ont tout expliqué : quand tu sais pas, t'appelles, tu demandes ; ils te rendent directement service [...]* » (Technicien dans le gaz, 24 ans, entreprise A).

« *[...] Au lieu de m'enfoncer un couteau dans le dos, mes collègues [assistantes de projet] cherchent à m'aider, à ce que je reste* » (Assistante de projet, 27 ans, entreprise A).

« *[...] [Lorsque je suis arrivée], [les salariés de l'entreprise] ont tout fait pour que je puisse facilement intégrer l'entreprise : [ils] m'ont [...] soutenu sur mon poste [...]* » (Assistante de gestion, 26 ans, entreprise A).

; d'autres encore mettent en lumière ces deux formes de soutien à la fois :

« *J'ai très bien été accueilli [...], on était vraiment solidaires ; cette solidarité a fait qu'une amitié s'est créée [...]* » (Chargé d'études dans Télécoms, 31 ans, entreprise A).

« *[...] J'étais intégrée directement : j'ai eu [un bon accueil] ; les personnes [...] vous forment dans le but de bien travailler [...]* » (Assistante de gestion, 38 ans, entreprise A).

« *[J'ai été] suivie [régulièrement] [...] : on me demandait si j'allais bien, si ce que je faisais me plaît bien ; ils venaient régulièrement vers moi [pour savoir] si j'ai compris telle ou telle chose [...]. C'est [...] une [manière] d'intégrer une personne [...].* » (Contrôleuse de gestion, 25 ans, entreprise B).

« *[L'ambiance est] familiale [...], mes supérieurs [...] venaient plus me conseiller [...] : [...] ma tutrice m'a vraiment aidé [...] [pour m'expliquer] ce que je dois faire, ce que je dois dire ; puis, [des conducteurs de travaux] se sont posés comme protecteurs à m'expliquer [le fonctionnement de l'entreprise]* » (Assistante de comptabilité, 19 ans, entreprise B).

« *Ils ont tout fait pour m'intégrer : j'ai été amenée à échanger avec tout le monde ; chacun m'a un peu pris sous son aile [...].* » (Assistante-consultant en communication, 27 ans, entreprise C).

Comme nous venons de le voir, les personnes interviewées nous ont dans l'ensemble confié avoir été soutenues par leurs collègues de travail lors de leur arrivée en entreprise ; toutefois certains salariés, travaillant au sein de l'entreprise B, issus de ces mêmes territoires, nous ont déclaré avoir été sujets à l'hostilité de certains collègues de travail, que ces premiers justifient par les comportements politiques adoptés par ces derniers : « [...] *J'arrive avec mon équipe tout nouveau : " [...] celui-là c'est un jeune [...] " [...] ; j'ai fait pas mal de dépôts, [...] [c'est] le seul où [...] tout le monde se tire dessus [...] »* (Aide-conducteur de travaux, 23 ans) ; « [...] *Quand on arrive, on ne sait pas [...] pourquoi les gens sont comme ça ; on est pas tout à fait bien accepté par certains ; il y a toujours des petites tensions, mais qui ont été résolues vite faits [...] »* (Chef mécaniciens, 59 ans).

Si le changement de situation professionnelle de ces personnes au sein de leur groupe social a favorisé leur intégration sociale, il reste que lors d'une expérience professionnelle antérieure, certaines personnes interviewées ayant eu le sentiment d'avoir suscité l'inimitié de leurs collègues de travail (de part une absence de communication, l'existence de convoitises, voire une mise à l'écart lors d'événements fédérateurs), ont décidé de quitter l'entreprise :

« [...] *J'étais arrivée comme si j'étais en trop : le matin, [...] je n'étais pas bien ; le midi, [...] il n'y avait pas d'échange, chacun allait manger de son côté [...] ; je me suis rendue compte [que] je n'arriverai pas à m'intégrer dans une entreprise où tout le monde est distant [...] ; au bout de deux mois, je n'ai pas voulu renouveler mon contrat »* (Assistante de gestion, 26 ans, entreprise A).

« *J'ai commencé [...] chez [une entreprise concurrente] pour bosser [...], [...] mais, [...] par rapport à la jalousie des collègues, [...] je suis parti »* (Maçon, 31 ans, entreprise B).

Comme nous venons de le voir, le soutien, apporté par des collègues de travail, peut jouer un rôle décisif dans l'intégration sociale ; ce soutien présentant deux formes, à savoir : 1) une forme affective, qui se manifeste par un accueil convivial ; et ou 2) une forme cognitive, qui se traduit par la transmission d'informations sur les ficelles du métier, voire les codes comportementaux à adopter au sein d'une entreprise.

### **1.2.2. La dimension secondaire relative au besoin de soutien.**

Lors de leur arrivée au sein de l'entreprise B, certaines personnes interviewées n'ont en revanche pas exprimé le besoin d'être accompagnées par une personne plus expérimentée : « *Je me suis intégré moi-même, comme je connais mon travail [...]* » (Chauffeur poids lourd, 53 ans), « *Techniquement, j'ai déjà l'expérience : je n'ai pas appris grand-chose [...]* » (Chef de chantier, 40 ans). Fortes de l'expérience acquise durant leur/s expérience/s professionnelle/s antérieure/s,

ces personnes, issues de ces « quartiers », n'ont en effet pas manifesté un besoin de soutien cognitif pour s'intégrer à leur entreprise. Après avoir quitté leur dernière entreprise, ces dernières, jouissant d'une expérience professionnelle confirmée, nous ont par ailleurs confié ne pas avoir connu de difficultés d'insertion professionnelle : « *En général, les sociétés cherchent des professionnels qui connaissent le métier ; parce qu'embaucher quelqu'un de nouveau, ce n'est pas facile [...]* » (Chauffeur poids lourd, 53 ans), « *[Lorsque] je voulais partir de chez [une entreprise concurrente], j'ai envoyé plusieurs candidatures ; avec l'expérience que j'aie, je savais que n'aurai pas trop de problèmes [...]* » (Chef de chantier, 40 ans). D'ailleurs, le dirigeant, de l'entreprise C, nous a confié que : « *[...] [Les] recruteurs, [...] [de] part les expériences que les jeunes ont vécues chez nous, finissent par oublier les origines sociales et économiques qui sont à la base des préjugés que l'on peut avoir sur des professionnels ; si on a un jeune qui est issu des « quartiers », [...] tout juste diplômé, on va peut-être avoir plus de préventions à le recruter [...]* ».

Ce besoin ne s'est pas aussi manifesté en raison de leur socialisation primaire et ou leur socialisation secondaire :

« *[...] Des chauffeurs [...] mettent leurs enfants, pendant les vacances, avec nous [...]. [Ce sont] des jeunes [...] conscients [qui] savent [que] leurs pères travaillent dure [...] ; sur les chantiers, ils ne savent pas, mais ils [...] travaillent [...]* » (Maçon, 50 ans, entreprise B).

« *Mon père m'a éduqué de telle manière [qu'ayant] arrêté les études à quinze ans et demi, [...] [je vais] aller au chagrin ; j'ai toujours mis un point d'honneur sur le respect des horaires et [...] du travail [...]* » (Chef d'équipe, 46 ans, entreprise B).

« *[...] Le Rugby [...] m'a permis [...] de ne pas rester dans ma cité [...] ; chaque club que j'ai fait [...] me trouvait un boulot [...] ; concrètement, [...] je faisais [...] mes preuves et ça se passait bien [...] ; il faut être sérieux au travail [...] ; si t'y vas pour déconner, ça ne sert à rien d'y aller* » (Chef d'équipe, 33 ans, entreprise B).

« *[...] Je suis habitué aux grands groupes, je pratique les sports collectifs ; donc, généralement, dans une société, je sais vivre [...] ; c'est peut-être un peu pour ça que je refuse de participer au brouhaha qu'il y a autour des discriminations ; [...] peut-être qu'il y a, mais il ne faut pas calculer* » (Consultant en communication, 33 ans, entreprise C).

Partant de ces résultats empiriques, il apparaît que :

1. Les personnes interrogées sollicitant, lors de leur arrivée en entreprise, le soutien cognitif d'un mentor, pour s'approprier les ficelles du métier, sont en moyenne jeunes et peu expérimentées. Certains jeunes rencontrant des difficultés dans l'utilisation des NTIC, requièrent un tel soutien pour assimiler celles-ci ; les personnes plus expérimentées, n'ont pas requis un tel soutien. Grâce à leur expérience professionnelle, ces dernières n'ont par ailleurs pas été

confrontées à de la discrimination ;

2. Si, indépendamment de leur niveau d'étude et de leur sexe, ces jeunes, ont manifesté un besoin de soutien cognitif voire affectif, dispensé par un acteur organisationnel, pour s'appropriier des codes langagiers et ou comportementaux, il reste que le processus de socialisation de jeunes, peu voire non qualifiés, issus de ces territoires, semble nécessiter un investissement organisationnel plus important : ces derniers connaissant des difficultés à l'écrit plus importantes, et ayant besoin de plus de temps pour assimiler un certain nombre de conduites professionnelles, comme la ponctualité, le respect du supérieur hiérarchique, des collègues de travail, etc., et avoir une expression orale soutenue. D'ailleurs, un responsable RH a déclaré, lors d'un entretien mené par Labulle (2013), que : « [...] *Je trouve qu'il y a quand même une différence entre un jeune issu des quartiers titulaire d'un bac +5 et un jeune sans aucune qualification [...]* » (in Labulle, 2013, p. 280). Ces jeunes, issus de ces territoires, disposant d'un faible niveau d'instruction scolaire, peuvent également solliciter le soutien de leur supérieur hiérarchique et ou de membres d'institutions locales, pour s'appropriier des valeurs extra-professionnelles ; en parallèle, en raison de leur socialisation primaire et ou secondaire, certaines personnes n'ont pas eu besoin, lors de leur arrivée étant plus jeune dans l'entreprise, de soutien pour s'appropriier des codes langagiers et ou comportementaux, notamment ;

3. Des jeunes de sexe masculin, désœuvrés et peu qualifiés, issus de ces territoires dits en difficulté, peuvent solliciter un soutien d'ordre psychologique émanant de leur supérieur hiérarchique, pour s'intégrer au sein de leur entreprise. Quel que soit leur sexe, des jeunes, issus de ces mêmes territoires, ayant été confrontés à des difficultés d'insertion professionnelle, ont également requis cette forme de soutien, pour regagner confiance en eux au sein de leur entreprise ;

4. Majoritairement jeunes et présentant une faible ancienneté dans l'entreprise, des personnes, issues de territoires, fustigeant les comportements politiques adoptés par des acteurs organisationnels, des managers ou des collègues de travail, font ainsi le choix de quitter l'organisation, ou de solliciter le soutien de leur supérieur hiérarchique, afin de surmonter ceux-ci ;

5. Quel que soit leur âge, des personnes, issues de territoires, ont requis le soutien affectif de leur supérieur hiérarchique et ou de leurs collègues de travail, pour s'intégrer au sein de leur collectif de travail ; chez les plus jeunes, un tel soutien peut également se manifester à travers

l'organisation d'événements fédérateurs.

Des salariés issus de ces zones urbaines ont également manifesté un besoin de nature culturelle.

### **1.3. Un besoin de proximité et ou de diversité culturelle(s).**

Ce type de besoin concerne l'univers culturel et l'attitude face à la diversité culturelle qui oscille entre la recherche du semblable et celle du différent.

#### **1.3.1. La dimension non-négociable propre au besoin/à l'existence d'une proximité culturelle.**

Les dirigeants des entreprises B et C partagent la conviction qu'un cadre, issu de ces « quartiers » et de l'immigration extra-européenne, aura plus de facilités à communiquer avec un jeune issu de ces mêmes territoires :

« [La] diversité humaine est une richesse pour l'entreprise, [parce qu'un] maghrébin, cadre supérieur, va pouvoir côtoyer un jeune issu des quartiers ; et le rapport qu'ils vont avoir ensemble va être un rapport culturel qui va leur permettre de discuter, d'avancer et de s'intégrer dans l'entreprise beaucoup plus facilement [...] ; c'est vachement important que nos cadres, nos Etam, soient eux aussi issus de ces quartiers prioritaires » (Dirigeant d'entreprise, 60 ans, entreprise B).

« Tous mes gars viennent des quartiers populaires ; [...] un jeune, qui vient ici dans un stage de troisième, va, peut-être, être moins intimidé que dans une autre boîte de service, où il y a personne qui lui ressemble physiquement, historiquement, scolairement ; [...] c'est une relation de patronage [...], mes gars ont parfaitement conscience de la difficulté qu'on a à percer lorsqu'on vient de ces « quartiers », et leur implication est à la mesure de ce sentiment [...] ; je vois bien tout le soin [qu'ils] prennent [...] à vendre les métiers de la communication, [...] [et] à raconter leur propre histoire ; là, on est clairement dans le cadre d'un rôle modèle, que ça soit hommes ou femmes ; d'ailleurs, je sais qu'il y en a qui ont gardé contact avec des stagiaires de troisième [...] » (Dirigeant d'entreprise, 37 ans, entreprise C).

Des salariés, issus de ces « quartiers », voire encore de l'immigration extra-européenne, ou encore ayant connu une trajectoire personnelle difficile, nous ont en effet confié communiquer plus facilement avec des jeunes désocialisés issus de ces mêmes territoires :

« [...] Il y a parfois des difficultés ; étant donné que [...] j'ai été jeune dans ce milieu-là, ça me permet d'avoir une bonne relation tout de suite en fait ; on se comprend [...] » (Technicien dans les Télécoms, 33 ans, entreprise A).

« [...] Nous, [« les arabes »], on a une méthode, on se comprend [...] ; je lui dis écoutes : - " bouges-toi un peu, comme ça le chef ne te voit pas mal " [...] » (Maçon, 50 ans, entreprise B).

« [...] Je suis un jeune de cité, mais j'ai plus d'expérience ; je peux leur expliquer des trucs [...] » (Maître ouvrier, 33 ans, entreprise B).

« [...] J'ai vécu une enfance très difficile [...] ; c'est pour ça que le contact passait très bien avec ces jeunes [...]. Dans mon passé, j'ai eu des problèmes, [...] je m'en suis sorti avec le travail ; c'est ce que je disais aux jeunes : - " [...] Il faut toujours se dire que tu as des chemins qui vont être difficiles [...] ; mais si tu continues dans la bonne conduite, [...] tu vas arriver à un but ; et [de] ce but-là, tu pourras passer à un autre but ; mais tant que tu n'arrives pas à ce but-là, tu n'y arriveras jamais [...] " » (Chef de chantier, 51 ans, entreprise B).

Des personnes interviewées nous l'ont confirmé en déclarant qu'il ou elle dialoguait plus facilement avec un supérieur hiérarchique ayant une identité ethnique et ou une identité sociale similaire/s à la leur :

« [Le dirigeant d'entreprise] a le discours d'un médiateur ; on appelle ça comment ça dans les cités [...] ; [ce sont] des anciens qui parlent avec des jeunes, mais ils savent comment leur parler [...] ; [...] des gens comme nous, de notre génération, [...] on va comprendre un mot sur deux, si tu nous parles en mode un peu ... » (Technicien dans le gaz, 21 ans, entreprise A).

« [...] [Ce] que j'aime bien dans sa manière de voir [au dirigeant d'entreprise] : [...] l'évolution dans la vie, [...] ce n'est pas [...] plus tu évolues, plus tu dois changer de classe sociale ; plus il évolue, plus il ne doit pas dénigrer ce qu'il est [...] ; [...] forcément ça se passe bien avec lui [...] » (Technicien dans le gaz, 23 ans, entreprise A).

« Pour moi, c'est un exemple de réussite [le dirigeant d'entreprise] d'un mec de banlieue [...] : cette personne vient du bled comme nos parents ; il est parti de rien ; il a eu ça sans l'aide de personne ; je ne vais pas le dénigrer [...] » (Chargé d'études dans les Télécoms, 31 ans, entreprise A).

« [...] Ce sont des personnes [nos supérieurs hiérarchiques] qui sont issues du même milieu que nous, de la Seine-Saint-Denis, des quartiers sensibles ; donc il y a une certaine alchimie [...]. » (Technicien dans le gaz, 33 ans, entreprise A).

« [Prénom du conducteur de travaux] est tranquille avec les jeunes des « quartiers » : il nous parle en rebeu [...] ; c'est très amical [...] ; c'est une bonne chose [...] » (Aide-Conducteur de Travaux, 23 ans, entreprise B).

« [Nom du conducteur de travaux] ne vient pas des « quartiers », mais il vient d'Afrique [...] : [le courant est plus] facile [aussi bien avec] moi qu'avec les personnes un peu d'origine étrangère [...] » (Chef de chantier, 40 ans, entreprise B).

Comme nous venons de le voir, la proximité sociale et ou culturelle qu'entretient une personne, issue de ces « quartiers », avec un salarié plus expérimenté, issu de ces mêmes territoires, peut fluidifier la communication entre ces deux acteurs. On observe également que la proximité socio-culturelle, que des collègues de travail entretiennent ensemble, est synonyme de communication voire de coopération accrue.

Selon le dirigeant de l'entreprise C, les jeunes issus des « quartiers » sont en effet plus enclins à l'idée de se confier auprès de jeunes venant du même environnement social que le leur :

« Ils ont la même histoire [...], ils sont passés par les mêmes choses ; ici, ils vont pas avoir honte de dire : “ [...] j'ai fait trois heures de remplacement de congés mat, je n'ai jamais été embauché ” ; alors qu'ailleurs, c'est peut-être pas quelque chose qu'on va raconter [...] ». Ces propos nous ont été confirmés par des personnes étant eux-mêmes issues de ces « quartiers » :

« [...] Nous, desfois, [...] on s'entend qu'entre nous [...] ; [les] gens de Paris n'ont pas le même langage [que des] gens de la banlieue : [...] on a des mots qu'on dit que d'autres ne comprennent pas [...] » (Technicien dans le gaz, 21 ans, entreprise A).

« [...] Je suis issu de ces « quartiers » [...] ; on a grandi pratiquement de la même façon ; on se comprend plus facilement, même si desfois on n'est pas d'accord [...] ; on a des affinités quand même [...] » (Chef de chantier, 40 ans, entreprise B).

« Dès que [le dirigeant d'entreprise] m'a dit qu'il y avait d'autres jeunes qui venaient des « quartiers », [...] j'étais super contente [...] ; parce qu'on va pouvoir parler de nos différentes expériences, on va avoir la même gniac [...] » (Assistante-consultant en communication, 27 ans, entreprise C).

Au regard de certains acteurs, travaillant au sein des entreprises A et C, les jeunes issus de ces « quartiers » sont plus coopératifs entre eux, notamment en raison des difficultés communes qu'ils ont connues :

« [...] C'est un sixième sens d'entre-aide que l'on peut avoir que dans les territoires difficiles [...], parce qu'ils n'ont pas connu ça ailleurs [...] » (Dirigeant d'entreprise, 50 ans, entreprise A).

« [...] [Il y a une] solidarité dans l'équipe qui est très forte [...] ; ce n'est pas forcément quelque chose qui est très cultivé ailleurs [...]. [Cela] tient aussi bien à la jeunesse et à la culture sociale qu'on a lorsqu'on vient d'un milieu populaire [...] ; par exemple, ici, quand il y en a un qui reste à 19 heures, systématiquement on va essayer de l'aider à partir plus tôt » (Dirigeant d'entreprise, 37 ans, entreprise C).

« [...] Je suis issu des quartiers sensibles [...] ; pour nous, l'entre-aide, c'est quelque chose d'important [...] : si vous êtes en galère, il ne va pas vous dire : “ il est 16h, [...] je rentre chez moi [...] ” [...] » (Technicien dans les Télécoms, 26 ans, entreprise A).

Si une certaine homogénéité socioculturelle semble bienvenue et recherchée, d'autres aspirent à une plus grande diversité en ce domaine.

### **1.3.2. La dimension non-négociable propre au besoin/à l'existence d'une diversité culturelle.**

Des personnes, issues de ces zones urbaines en difficulté, semblent en effet être attirées par le contact avec une clientèle habitant au sein de beaux « quartiers », celle-ci étant synonyme pour ces personnes de satisfaction au travail et d'ouverture sur autrui :

« [...] [Je souhaiterais] travailler sur Paris [...] pour voir d'autres trucs ; ça fait un an et demi [que] je suis dans le secteur de la Seine-Saint-Denis [...] » (Technicien dans le gaz, 24 ans, entreprise A).

« [...] J'aime bien le contact avec les gens [...] : j'ai du vocabulaire ; je peux engager une conversation, vous expliquer la chose correctement ; donc on m'envoyait surtout dans [...] des beaux « quartiers » ; je raccordais pas en banlieue [...]. » (Chargé d'études dans les Télécoms, 31 ans, entreprise A).

Elles ont également exprimé le besoin d'évoluer dans une équipe diversifiée ; la diversité au travail peut en effet avoir un effet favorable sur : leur satisfaction au travail : « Quand je vois mes collègues, il y a [...] une bonne mixité : des [...] jeunes, [...] de toutes les origines, de tous les secteurs, il y en a qui n'ont pas eu le BAC, il y en a [qui] ont des BAC plus trois-quatre » (Technicien dans les Télécoms, 26 ans, entreprise A) ; leur socialisation organisationnelle et la cohésion de groupe ; la diversité pouvant être un moyen pour certains jeunes salariés d'acquérir des codes comportementaux et langagiers, et ainsi de s'intégrer : « Ça fait partie de notre politique de mélanger les mentalités ; [...] Madame [nom d'une assistante de projet] [...] n'a pas la même mentalité qu'une jeune fille de Seine-Saint-Denis, parce qu'elle a vécu à Troyes, ville de Provinces : le savoir-vivre, le savoir-être ne sont pas les mêmes ; c'est comme ça que ça forme une bonne harmonie entre les filles ; si vous mettez [...] trois jeunes filles qui ont vécu en cité [...], le langage ne sera pas soutenu » (Dirigeant, 50 ans, entreprise A) ; leur ouverture et leur regard à/sur autrui : « [...] C'est la première fois [...] que je suis au bureau avec autant de personnes issues de plusieurs milieux [...] ; généralement, [...] les gens de la banlieue, on est qu'entre nous ; [ça] nous permet de nous ouvrir au monde et d'avoir moins de préjugés sur les gens [...] » (Aide-conducteur de travaux, 23 ans, entreprise B), voire l'ambiance au travail et leur bien-être au travail : « Tout le monde apprend de tout le monde ; c'est en mélangeant tout le monde [...] que ça se passe bien [et que] les peurs tombent [...] ; si chacun reste dans ses petites tours, [...] c'est la porte ouverte à tous les fantasmes [...]. Le patron est [...] du Pays Basque, c'est une certaine culture ; moi, je suis du quatre-vingt-quinze ; il y en avait un autre du quatre-vingt-quatorze : [...] ça se chambrait beaucoup entre banlieue nord, banlieue sud [...] ; il y avait cette énergie-là qui faisait [que] c'était un plaisir de venir [dans l'entreprise C] [...] » (Consultant en communication, 33 ans, entreprise C – ancien salarié), voire encore l'intention de rester ; l'homogénéité culturelle pouvant être nuisible au climat social et favoriser ainsi l'intention de départ, comme le souligne ce salarié : « [...] Il y a des équipes, tu ne trouves pas d'arabes, tu ne trouves pas de noirs ; il y a des équipes, tu trouves que des arabes et des noirs [...] : il n'y a pas d'ambiance en gros [...] ; j'ai demandé au patron et au conducteur de faire un mélange dans les équipes [...], sinon la porte est ouverte » (Maçon, 50 ans, entreprise B).

En résumé, partant de nos données empiriques, on peut constater que :

1. Majoritairement jeunes et de sexe masculin, des personnes, issues de « quartiers », ont plus de facilités à communiquer avec un parrain/un supérieur hiérarchique issu de ces mêmes territoires ;

2. Les similitudes socio-culturelles, que présentent des personnes, principalement des jeunes issus de ces territoires, favorisent, aux yeux de certains, la communication, voire la coopération entre ces différents acteurs : ces individus étant issus d'un milieu social où l'altruisme est prégnant, tout en ayant souvent été amenés à connaître les mêmes difficultés d'insertion professionnelle ;

3. Quant à elles, certaines personnes manifestent le besoin d'évoluer dans un collectif de travail diversifié, voire d'exercer leur profession au contact d'une clientèle issue d'un milieu social différent du leur : celui-ci et ou celui-là étant vecteur/s, au regard de ces personnes, de satisfaction au travail et ou d'apprentissage réciproque et ou de bien-être au travail et ou de cohésion de groupe et ou d'ambiance au travail, voire encore d'intention de rester.

À la lumière de nos données empiriques, nous venons de rappeler que les personnes issues des « quartiers » ne sont pas seulement assignées à une identité sociogéographique - le « quartier » - ; une part importante de ces personnes étant issue de l'immigration subsaharienne ou africaine ; certaines d'entre-elles étant par ailleurs peu qualifiées et ou de confession musulmane. Or, comme nous allons le voir maintenant, l'origine géographique de ces personnes, ou le sentiment d'appartenance de ces personnes à une confession religieuse, a/ont pu, dans une certaine mesure, freiner l'intégration de ces individus.

#### **1.4. Un besoin de respect de l'identité statutaire et ou culturelle.**

Certaines personnes interviewées ont en effet manifesté un besoin de reconnaissance de leur identité statutaire et ou culturelle.

##### **1.4.1. La dimension non-négociable relative au besoin de respect de l'identité statutaire.**

On observe qu'un certain nombre de personnes issues de ces territoires, présentant un faible niveau de qualification et ou occupant un poste d'exécutant dans l'entreprise, sont attentives à **la reconnaissance de leur travail** et ou accordent de l'importance à **l'absence de mise à distance hiérarchique** de leur manager. En d'autres termes, ces personnes aiment que celui-ci leur parle d'égal-à-égal. En n'utilisant pas de distance hiérarchique à l'égard de ces

individus, le supérieur hiérarchique suscite en effet chez ces derniers un sentiment de bien-être au travail :

« [...] Les autres [employeurs] [...] te parlent en mode : - “ [...] je suis ton patron ” ; alors que lui [le dirigeant], quand il est venu nous recruter à Aubervilliers [...], on [aurait dit] un mec normal [...] ; c'est ça qui est bien [...] » (Technicien dans le gaz, 21 ans, entreprise A).

« Il est super gentil monsieur [nom du dirigeant] : à chaque fois [que] je vais chercher mon ticket d'essence ou ma fiche de paie, je parle avec lui ; il ne te prend pas pour n'importe qui [...] : quand il voit qu'on travaille bien, il dit : “ tu as bien travaillé ” [...] ; j'avais des patrons [qui] te prenaient de haut, pour un c...n [...] » (Technicien dans le gaz, 24 ans, entreprise A).

« [...] [Notre supérieur hiérarchique] nous met à l'aise [...] : il ne parle pas correctement, on n'est pas là à faire attention à notre langage [...] ; [...] le fait de pouvoir le côtoyer, de ne pas se sentir bas [...] » (Assistante de gestion, 26 ans, entreprise A).

« [Je suis venu dans cette entreprise parce que] [le chef de chantier] nous respecte : il nous voit pas comme des ... [...] ; il dit jamais : “ j'ai fait ”, il nous dit : - “ on a fait ” ; [...] il y a des chefs [qui] disent : - “ j'ai fait ça [...] ”, alors que [...] c'est l'équipe [...] » (Maçon, 50 ans, entreprise B).

« [...] Une fois, on a travaillé dans un chantier à Saint-Ouen, le chef a amené à manger pour tout le personnel [...], [dans] un pavillon sur deux étages. [...] Nous, les ouvriers, on était en bas ; [...] les dirigeants étaient en haut ; Monsieur [prénom du dirigeant d'entreprise] arrive, [...] regarde [et] [...] dit : - “ [...] j'ai besoin que tout le monde soit là ” ; [...] il ne fait pas de différences entre un conducteur de travaux et puis un ouvrier [...] ; donc, je dirai que c'est un geste qui m'a vraiment marqué [...] » (Chauffeur poids lourd, 53 ans, entreprise B).

En réduisant la distance hiérarchique envers des jeunes, peu voire non diplômés, des managers nous ont par ailleurs déclaré n'avoir aucune difficulté à nouer ainsi de bonnes relations avec ceux-ci : « [...] Il n'y a pas de hiérarchie, ils voient que je ne suis pas vieux d'esprit [...] » (Maître ouvrier, 33 ans, entreprise B), « [...] Ils me respectent en tant que chef ; je les respecte en tant qu'ouvriers [...] : il n'y a pas de langage plus haut que les autres » (Chef d'équipe, 46 ans, entreprise B).

Des jeunes peu qualifiés, issus de ces territoires, se sentant dévalorisés par leur supérieur hiérarchique lors d'une expérience professionnelle antérieure, nous ont confié qu'ils avaient ainsi quitté l'entreprise en question : « Dans le bâtiment, [...] des patrons ne te disent pas bonjour, on nous traite comme des esclaves [...] ; [...] où j'étais, je n'étais pas content [...] » (Technicien dans le gaz, 24 ans, entreprise A) ; « J'ai fait un abandon de poste, car elle [ma supérieur hiérarchique] m'a pas respecté : du jour au lendemain, je me suis retrouvée à quatre pattes à nettoyer le sol ; j'étais sensée faire de la caisse [...] » (Assistante de projet, 27 ans, entreprise A).

Pour leur part, des personnes plus âgées, peu qualifiées, issues de ces territoires, nous ont,

elles-aussi, confié que leur intégration était liée à un tel climat social basé sur le respect mutuel :

« [Les relations avec les collègues de travail sont] *impeccables : quand vous respectez les gens, ils vous respectent [...]* ; *quand vous arrivez, vous dites n'importe quoi, vous faites n'importe quoi, ça ne marchera jamais [...]*. » (Chauffeur poids-lourd, 53 ans, entreprise B).

« [...] *Il y a du respect mutuel ; [...] de toute façon, s'il y en a un qui fout la m ..., ça ne peut pas aller* » (Chef Mécanicien, 59 ans, entreprise B).

#### **1.4.2. Un besoin de respect de l'identité culturelle.**

Si des personnes, issues de ces zones urbaines, refusent, légitimement ou illégitimement<sup>230</sup>, d'assimiler les normes imposées par une entreprise, d'autres estiment en revanche devoir faire des concessions et ainsi s'y soumettre.

##### **1.4.2.1. La dimension non-négociable propre au besoin d'expression/de respect de l'identité culturelle.**

Si, comme nous avons pu le voir, **l'origine ethnique** n'est pas apparue comme étant un frein au recrutement dans les entreprises étudiées, il reste que des personnes interviewées, issues de ces territoires, nous ont confié avoir été discriminées sur le marché du travail, en raison de **l'origine culturelle de leur patronyme**, ou, de leur origine ethnique réelle ou supposée : « [...] *Les personnes sont racistes : j'ai fait l'expérience de donner ma photo, j'ai eu des réponses positives ; j'ai donné mon nom et mon prénom, c'était négatif [...]* » (Assistante de projet, 27 ans, entreprise A) ; « *Vu [...] ma nationalité, j'en ai eu des refus ; c'est pour ça que je vous dis qu'on a un patron [...] qui n'est certainement pas raciste [...]* » (Chef mécaniciens, 59 ans, entreprise B). Par exemple, une personne interviewée, issue de l'immigration extra-européenne et de ces « quartiers », ayant refusé de changer de prénom pour être recrutée, a vu ainsi sa candidature rejetée :

« *Une fois que j'ai eu ma maîtrise, j'ai recherché du travail dans les Ressources humaines, mais c'était très difficile [...] : j'ai eu une période de recherche de dix-huit mois ; [...] un ami, [...] français de souche, [...], avait trouvé du boulot en moins de trois mois [...] ; il m'a proposé de changer sur mon CV le prénom [et] [...] j'ai mis Stéphane ; en une semaine, le téléphone n'arrêtait pas de sonner ; j'ai eu des entretiens, on m'a dit qu'on me rappellerait ; [...] un, qui m'a dit que ça ne le dérangeait pas de m'embaucher, mais qu'il fallait que je garde comme prénom Stéphane [...]* ; j'ai dit non, puis

---

<sup>230</sup>. Si certaines personnes, issues de ces « quartiers », refusent à juste titre de tolérer certaines pratiques managériales proscrites par la loi, telles que l'émanation de propos xénophobes, certains jeunes, issus de ces mêmes territoires, ont, quant à eux, des attentes auxquelles l'entreprise n'est pas tenue de se conformer, comme le fait de ne pas vouloir travailler le vendredi, au nom d'un rite prescrit religieusement. En effet, la Cour européenne de sauvegarde des Droits de l'homme a, en 1981, débouté un instituteur musulman qui voulait un aménagement d'horaire pour aller prier le vendredi. LES CAHIERS DU DRH, [en ligne], décembre 2015, consulté le 21 octobre 2018, URL : <https://www.wkf.fr/pratique-religieuse-entreprise-amenagement-travail-prieres.html>.

[...] *j'ai fait des boulots* [...] » (Chef de chantier, 40 ans, entreprise B).

Si, comme nous venons de le voir, des personnes, issues de ces territoires, nous ont confié avoir été discriminées, lors d'une expérience professionnelle antérieure, en raison de leur origine culturelle, certaines, issues de ces mêmes territoires, nous ont déclaré avoir eu le sentiment d'avoir été discriminées, au sein de leur entreprise actuelle (au sein de l'entreprise B), pour les mêmes raisons. Selon elles, cette discrimination se manifeste par un rejet direct ou subtil du client, ou par le harcèlement, voire des propos stigmatisants du gestionnaire. Dans ce contexte, ces personnes sont devenues très attentives à l'intervention de leur supérieur hiérarchique :

« *Une fois* [rires], *j'étais confrontée à du racisme frontal, parce qu'une femme âgée m'a clairement dit que je ne voulais pas que je la coiffe* [...] ; [...] *je n'ai pas eu d'expérience traumatisante à part celle-ci ; j'ai tout de suite apprécié la réaction de mon patron qui a pris ma défense* : [...] *elle est partie du salon* [...] » (Assistante-consultant en communication, 27 ans, entreprise C).

« [...] *Il y a* [des clients] *avec qui ça se passe bien ; il y en a avec qui c'est plus difficile* [...] : [...] *on ne va pas vous dire* : “ [...] *je n'aime pas les arabes* ”, [même si] *on vous le fait ressentir* [...]. *Si c'était un jugement sur des critères objectifs, ça va ; [...] si c'est juste parce que vous êtes un arabe, ça me gêne* » (Conducteur de travaux, 42 ans, entreprise B).

« *Mon supérieur, dans* [une entreprise concurrente de l'entreprise B], *était raciste* [...] : *chaque fois, il nous renvoyait à notre pays d'origine ; par exemple, un jour, je suis arrivé avec mon camion, il a commencé à gueuler* [et] *m'a dit* : - “ *On n'est pas en Algérie ici* ” ; *ça m'a pas plu, et je lui ai dit* : - “ *l'Algérie t'emmerde* ” ; *après lui gueulait, moi je gueulais ; et après ça s'est calmé* [...] » (Chauffeur poids lourd, 53 ans, entreprise B).

« [...] *Il y avait un chef, un français très raciste, qui me parlait très mal : on mangeait à table, une arabe qui passe, il me sort* : - “ *les beurettes, qu'est-ce qu'elles sont b ... s à vingt-ans, mais à quarante-ans, [...] c'est des débris* ” ; “ *Ramènes-moi tes sœurs, je vais leur apprendre la vie* [...] ”. [...] *D'ailleurs, [...] je me serai battu avec lui s'il n'y avait personne ; c'est des gens qui nous ont séparés* [et mon conducteur de travaux] *qui m'a sorti de cette équipe* [...] » (Aide-Conducteur, 23 ans, entreprise B).

« [...] *Malheureusement, elle* [un collègue] *est partie* : [...] *elle a eu un souci avec un conduct qui était toujours derrière les rebeus et les noirs* [...] ; [...] [mon collègue] *ne supportait pas ça* [...]. *Donc, par la suite, j'ai tout vidé pour le patron* [et] *lui ai dit* : - “ [...] *Regardez la situation de l'année en cours* [...] : *il a viré six personnes* [...], [...] *deux noirs et quatre arabes : un marocain, parce qu'il ne voit pas bien ; et je lui ai pris l'exemple d'un* [...] *portugais qui a fait un accident* [parce qu'] *il était bourré* : [mon conducteur de travaux] *a couru* [et] *a pris un chauffeur pour échanger* [...] ; *le patron lui a donné un mois de mise à pied ; [...] jusqu'au jour d'aujourd'hui, [le patron] lui parle mal, le met toujours en garde* [...] » (Chef d'équipe, 52 ans, entreprise B).

Comme nous venons de le voir, des personnes interviewées ont eu le sentiment d'avoir été/ont été discriminées en raison de leur origine ethnique ; des jeunes, issus de ces mêmes

territoires, ont suscité chez des managers de l'hostilité, ces derniers ayant des préconçus à l'égard de ces jeunes en raison de **leur origine sociogéographique**. Étant rejetés par leur supérieur hiérarchique, certains de ces jeunes ont ainsi quitté l'entreprise B : « *Desfois, [...] les jeunes des cités sont mal vus [...] : [...] [certains supérieurs hiérarchiques] ont peur de nous ; ils pensent qu'on est tous des drogués [...] ; vu qu'on est discriminés, on part [...]* » (Chef d'équipe, 27 ans), « *[...] [Mon chef de chantier] a peur [et] ne réagit pas ; [parce que, dans] sa tête, ils vont lui casser sa gueule ; [...] à chaque fois qu'il veut leur dire quelque chose, il le dit à moi [...]* ; [ils restent] un mois maximum [...] » (Maçon, 50 ans).

Au sein de l'entreprise A, des jeunes ont refusé de travailler en fin de semaine, au nom de **leur pratique religieuse**. Or, le dirigeant, à la tête de cette entreprise, a considéré que cette demande était non négociable. Ces jeunes ne sont donc pas parvenus à intégrer cette entreprise : « *[...] Il y a eu récemment un problème religieux [...] : quand des jeunes me disent : - " je ne travaille pas le vendredi à cause de la prière ", je ne sais pas quoi faire [...]* ». Au sein de cette même entreprise, l'assistante de direction nous a confirmé ces derniers propos : « *[...] Vous avez des jeunes [...], vous n'avez même plus l'impression que c'est vous qui les recrutez, mais que c'est eux qui veulent vous recruter : il y a des jeunes qui ont des restrictions [religieuses] [et] [qui] ne veulent pas travailler le vendredi [...]* » (Assistante de direction, 28 ans, entreprise A).

Au sein de l'entreprise B, les demandes de Réduction du Temps de travail (RTT), pour motif religieux, sont tolérées par le dirigeant de cette entreprise. Ce faisant, ce dernier contribue au bien-être de ces personnes : « *[...] On ne se sent pas mal [pour] ce qu'on est [...]* ; par exemple, les ouvriers, pour l'Aïd, ont presque tous posé des RTT, parce qu'il y a une majorité de musulmans dans l'entreprise ; monsieur [nom du dirigeant d'entreprise] en a refusés aucun, même si ça fait une journée où personne travaille [...] ; s'il refuse, tout le monde va être énervé, ça va mettre un mauvais climat ; je trouve ça agréable » (Assistante de comptabilité, 19 ans, entreprise B). Dans un article de presse, on nous informe en effet que : « *[...] En ce jour de l'Aïd-el-Kébir, l'une des fêtes les plus importantes de l'islam, plus de la moitié du personnel avait posé une RTT. Mais cela n'a pas gêné le patron, [prénom et nom du dirigeant d'entreprise] : " [...]. C'est vrai, ce jour-là, l'entreprise a été moins performante [...]. Mais il est important de respecter les demandes, cela contribue au bien-être des salariés "* [...] ». Au sein de cette même entreprise, des managers et des collègues de travail s'adaptent également aux habitudes alimentaires de ces personnes de confession musulmane : « *[...] Algérien [et] musulman, [...] il est en train de griller des côtelettes pour les catholiques, mais il les mange pas* » [déclare un salarié de cette entreprise] [temps d'arrêt dans la vidéo : le

commentateur de cette vidéo, portant sur un reportage sur le fait religieux en entreprise, commente : ] ; *“ Parce qu'ils sont musulmans ou juifs, certains dans l'équipe ne mangent pas de porc ; qu'importe, ici, il y a deux menus : l'essentiel pour le chef de chantier est de préserver la bonne marche de l'entreprise [...] ”* » ; « [...] *Il y a le respect des uns et des autres vis-à-vis des religions ; il n'y a jamais eu de problèmes chez nous dans nos équipes [...]. [...] Vis-à-vis des barbecues, on a toujours changé les grilles pour ceux [qui ne mangeaient pas de porcs]* » (Chef d'équipe, 46 ans).

S'il faut reconnaître que certains jeunes refusent d'intégrer le monde du travail au nom de valeurs religieuses contraires aux normes imposées légalement par certaines entreprises, des personnes, issues de ces mêmes territoires, restent, quant à elles, discriminées et ou rejetées du marché du travail, ou, au sein même de l'entreprise, en raison de leur origine géographique, d'autres personnes peuvent avoir des attentes de nature religieuse, sans pour autant défier les normes imposées par ces entreprises, et sont parvenues ainsi à s'intégrer.

#### **1.4.2.2. La dimension négociable propre au besoin d'expression de l'identité culturelle.**

Si, au sein de l'entreprise C, le fait religieux n'a pas été abordé par les acteurs interrogés, celui-ci l'a été au sein des entreprises A et B. Comme nous avons pu le voir précédemment, chaque dirigeant, à la tête de ces deux entreprises, tolère, dans une certaine mesure, le fait religieux dans leur entreprise. En d'autres termes, si ces deux dirigeants répondent aux attentes confessionnelles de leurs salariés, il reste qu'en contrepartie, ces derniers exigent de celles-ci une conformité aux normes organisationnelles. En se conformant à ces normes, ces personnes se sont intégrées sans difficulté au sein des entreprises étudiées :

« [...] *Certains me demandent une heure ou deux heures de pause pour aller à la mosquée ; comme ce sont des gens qui ne posent pas de problème, je leur accorde avec plaisir [...]* » (Dirigeant d'entreprise, 50 ans, entreprise A).

« [...] [Au sein de l'entreprise], *presque tout le monde [fait] le ramadan [...]* ; *on a demandé si on pouvait faire journée continue : au lieu d'aller manger à midi, la plupart [...]* bosse [et part] *à trois heures ; ceux qui veulent manger terminent à seize heures* » (Technicien dans les Télécoms, 28 ans, entreprise A).

« [...] *Cette jeune femme [contrôleuse de gestion] s'est présentée à l'embauche avec un foulard porté sur un turban. Lors de l'entretien elle nous a confié que le port de son foulard dans l'enceinte de l'entreprise n'était pas une priorité mais qu'elle souhaitait porter son turban, que nous avons plus vu comme le port d'un accessoire vestimentaire traditionnel qu'un affichage religieux ostentatoire [...]. [...] Depuis cinq ans, cette jeune femme* <sup>231</sup>, *d'origine malienne et musulmane, [...] vit sa religion de façon tout à fait personnelle. La qualité de son travail en fait une salariée reconnue, [...] bon nombre de ses collègues aiment parler avec elle de sa religion, [...] dans un but*

---

<sup>231</sup>. Nous avons interviewé cette salariée et appris qu'elle était issue d'une zone urbaine dite défavorisée.

*de culture générale et de compréhension des faits de société* » (Dirigeant d'entreprise, 60 ans, entreprise B).

Ces attentes d'ordre confessionnel en entreprise peuvent renvoyer à l'aménagement du temps de travail lors de fêtes religieuses, à une certaine adaptation à des habitudes alimentaires, ou encore, au port d'un habit marquant une appartenance à une communauté de foi. Les dirigeants des entreprises A et B, semblent ouverts, dans une certaine mesure, au fait religieux en entreprise ; en respectant les normes imposées par ces entreprises, ces personnes n'ont eu aucune difficulté à concilier leur pratique religieuse et leur vie professionnelle.

À la lumière de nos données empiriques, il apparaît que :

1. Des personnes issues de territoires dits en difficulté, peu qualifiées et ou occupant un métier d'exécutant au sein de l'entreprise, affectionnent le style de management relationnel de leur supérieur hiérarchique, voire encore accordent une attention toute particulière au respect porté par ce dernier, ou leurs collègues de travail, à leur endroit ;

2. Des personnes, issues de ces territoires dits défavorisés voire encore de l'immigration extra-européenne, ne tolèrent pas d'être discriminées, ou stigmatisées, en raison de leur origine géographique. D'ailleurs, dans un article de presse publié sur Internet, on relève qu'une jeune salariée, issue de ces « quartiers », travaillant dans une entreprise spécialisée dans le secteur du BTP, a déclaré : « [jurer] [...] [n'avoir] *laissé passer aucune [...] réflexion [...] raciste [...], quelle que soit la hiérarchie, quel que soit le lien, client ou prestataire [...]* »<sup>232</sup> ;

3. Si, comme nous avons pu le voir dans l'entreprise A, des jeunes, de sexe masculin, issus de ces zones urbaines, compromettent leur insertion professionnelle, en refusant de faire des compromis quant à l'expression de leurs croyances religieuses, d'autres personnes, issues de ces mêmes territoires, acceptent, quant à elles, de se conformer aux normes imposées par leur entreprise, tout en négociant la possibilité d'exprimer au sein de celle-ci leur identité religieuse.

Si l'origine géographique et ou l'identité religieuse de jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires, peut/peuvent être un frein à l'intégration professionnelle de ces derniers, ces difficultés d'intégration se conjuguent à des problèmes d'ordre personnel qui conduisent certains d'entre eux à devoir quitter l'entreprise.

---

<sup>232</sup>. GABOULAUD, A., (2014, 29 juillet), *Du BTP au Club du XXIème siècle, Najoua Arduini-ElAtfani veut démolir la discrimination*, Consulté le 08 mai 2019, URL : <https://www.parismatch.com/Actu/Societe/Najoua-Arduini-ElAtfani-veut-demolir-la-discrimination-578014>

## **1.5. Un besoin de conciliation vie privée et vie professionnelle.**

De tels problèmes sont d'ordre matériel et ou immatériel.

### **1.5.1. L'adaptation du gestionnaire aux contraintes d'ordre matériel.**

Ces problèmes d'ordre matériel, auxquels ont été confrontées certaines personnes interviewées, auraient pu nuire à leur intégration au sein de leur entreprise : des problèmes d'ordre financier, administratif et immobilier. Pour leur permettre de les surmonter, chaque dirigeant, à la tête des entreprises étudiées, a en effet fait preuve de flexibilité.

#### **1.5.1.1. La dimension non-négociable propre au besoin de soutien financier.**

Au sein de l'entreprise A, certains interviewés ont été confrontés à des problèmes d'ordre financier. Le dirigeant de cette entreprise a essayé de remédier à la situation financière extra-professionnelle de ces personnes : « [...] *C'est 80%/ 90% pourcents des doléances : il a reçu sa taxe d'habitation, il ne peut pas la payer ; est-ce qu'on peut pas lui faire un acompte qu'on peut récupérer en trois fois [...]* ». Ces propos nous ont été confirmés par des jeunes salariées issues de ces territoires dits défavorisés : « [...] *Au-delà d'être un patron, [le dirigeant d'entreprise] comprend certaines choses ; il est toujours là pour nous aider [...]* ; *il y a des gens qui se sont retrouvés dans des difficultés financières, il a pu leur faire des acomptes [...]* ; *c'est pour ça qu'ici, tout le monde est un peu reconnaissant.* » (Assistante de direction, 28 ans), « *Ils m'ont accueilli [en enlevant] la barrière : [...] ça faisait quelques mois que j'étais arrivée, j'ai eu des problèmes d'argent ; je me suis permise de demander à mon directeur un acompte ; [...] il a accepté direct ; pour moi c'était le choc [rires] [...]* » (Assistante de projet, 27 ans).

Profitant de la flexibilité dont fait preuve leur dirigeant d'entreprise en matière financière, certains jeunes peuvent manifester une incompréhension à l'idée qu'un acompte puisse leur être refusé par celui-ci : « [...] *Vous avez des jeunes, qui viennent surtout de quartiers prioritaires, [qui] ne comprennent pas trop le fonctionnement d'une entreprise [...]* : *à la fin du mois, s'ils veulent demander un acompte, ils vont demander un acompte ; mais tellement monsieur [nom du dirigeant d'entreprise] veut rendre service, [qu'ils croient que] l'employeur [est] obligé de faire des acomptes [...]* » (Assistante de direction, 28 ans).

Comme le dirigeant de l'entreprise B nous l'a confié, la majorité des emplois peu rémunérés sont occupés par des personnes issues de ces territoires : « [...] *C'est pas des emplois très rémunérés (maçons, manœuvres, etc.), donc vos revenus vous amènent sur des quartiers de*

*logements sociaux, avec des quartiers difficiles selon les cas* » (Dirigeant d'entreprise, 60 ans). Comme un gestionnaire nous l'a déclaré, ces dernières ont pour principale préoccupation de gagner de l'argent, afin de remédier à leurs difficultés financières : « [...] *Il y a la majorité [des salariés] qui sont au Smic [...]; [...] leur principale préoccupation c'est de gagner de l'argent* » (Conducteur de travaux, 59 ans). Le dirigeant d'entreprise est donc amené à « [...] [prêter] *de l'argent aux ouvriers en difficulté [financière]* », pour favoriser leur intégration en entreprise : « [...] *Mes [ouvriers] [doivent être] contents de venir travailler le matin ; [...] s'ils arrivent, [...] me font la gueule, parce qu'ils ont des problèmes financiers ; [...] on en parle si le patron peut faire un geste* » (Chef de chantier, 51 ans).

Un tel soutien favorise l'intégration de ces personnes. Dans un article de presse, on nous apprend que cette réalité est commune : « [...] *Les difficultés financières font partie du quotidien des employés de [nom de l'hypermarché], qui viennent tous des cités environnantes. Beaucoup réclament un acompte de salaire en milieu de mois car ils n'arrivent pas à joindre les deux bouts* »<sup>233</sup>.

Un tel soutien social apparaît également indispensable pour surmonter les difficultés d'ordre administratif de certaines personnes issues de ces zones urbaines.

#### **1.5.1.2. La dimension non-négociable relative au besoin de soutien administratif.**

Deux raisons conduisent des jeunes, issus de ces territoires, à posséder un permis de conduire : la nécessité d'en avoir un pour travailler ; par exemple, certains postes à pourvoir au sein des entreprises A et B l'exigent ; ou parce que certains jeunes habitent dans un « quartier » enclavé sur le plan géographique, et donc éloigné du lieu de domiciliation de leur entreprise. En effet, la directrice de l'Association Passerelle Seine-Saint-Denis nous a confié que : « [...] *l'adresse peut poser quelques questions [lors du recrutement], [...] pas seulement parce qu'on va cataloguer un quartier [de] plus ou moins violent, mais aussi par rapport à des difficultés d'accès de transports [...]. Par exemple, quelqu'un qui vit dans un quartier très cloisonné, [comme] Clichy-Sous-Bois ou Montfermeille, aller travailler dans une entreprise, [...] [comme à] Sacley, [...] va être une épreuve ; [...] le temps de transport va être décuplé par rapport à quelqu'un qui vit au bord du périph ou à Paris [...]* ». Dans un entretien accordé au journal *Le Parisien*, le dirigeant d'une PME a également déclaré que : « [...] *Je trouve qu'il faut s'attaquer de manière pragmatique au problème du chômage*

---

<sup>233</sup>. LOUYOT, A., MATHIEU, B. et OLIVEAU-LICATA, D., (2005, 01 décembre), *Être patron dans le 93 -L'express*, [en ligne], consulté le 08 octobre 2019. URL : [https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/etre-patron-dans-93\\_1392712.html](https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/etre-patron-dans-93_1392712.html)

*dans les zones sensibles. Souvent, les personnes qui y habitent [...] ont peu de possibilité de se déplacer. Comment leur trouver un avenir quand personne ne veut les embaucher ? »*<sup>234</sup>

Alors que, pour aider des jeunes à passer leur permis de conduire, le dirigeant de l'entreprise B leur apporte un soutien financier, les dirigeants des entreprises A et C, se montrent, quant à eux, flexibles pour permettre à ces jeunes de l'obtenir :

« [...] J'ai vu des jeunes qui étaient un peu en dehors du système [...] ; on leur a donné la chance de travailler [et] payés des permis de conduire [...] » (Chef mécanicien, 59 ans, entreprise B).

« [...] J'étais inscrit au permis ; normalement, [...] je devais être prêt après la fin de la formation ; sauf que j'avais des petits retards, parce que j'ai raté mon code deux fois [...]. Ce qu'ils ont fait de bien, c'est qu'ils ne m'ont pas radié parce que je n'avais pas mon permis [...] ; quand j'avais mon permis, j'ai bossé avec eux direct [...] » (Technicien dans le gaz, 21 ans, entreprise A).

« Ils vivent en banlieue, on est nous-mêmes en banlieue ; les trajets banlieue-banlieue [sont] très compliqués : on a souvent des événements le soir, c'est toujours l'angoisse pour eux s'ils auront le temps de rentrer [...] ; on les aide à passer le permis : [...] lorsqu'ils ont des heures de conduite de codes, je ne les enlève pas des congés [...] » (Dirigeant d'entreprise, 37 ans, entreprise C).

Comme nous venons de le voir, certains jeunes interviewés ne disposant pas de permis de conduire, auraient pu voir leur intégration compromise au sein des entreprises étudiées, sans le soutien apporté par leur dirigeant. Des personnes, issues de l'immigration et de ces territoires, ne disposant pas de la nationalité française, auraient pu, sans l'intervention de leur dirigeant d'entreprise, être aussi confrontées à des problèmes ; par exemple, comme dans le cas de l'entreprise B : « [...] J'ai eu le cas [du] black [qui] était en intérim [et qui] n'avait pas de papiers [...] ; [...] mon patron [...] m'a dit : " je vais essayer de faire le nécessaire " ; le patron l'a embauché en CDI [...] » (Chef de chantier, 51 ans), « [...] Un malien a travaillé avec nous deux ans ; après, ils ont découvert que la carte est une fausse, ils l'ont viré ; même pas deux semaines, il a eu la carte, ils ont fait un autre contrat pour lui » (Chef d'équipe, 38 ans).

Ces propos nous ont été confirmés à travers l'expérience vécue, au sein de l'entreprise B, par une personne issue de l'immigration et de ces territoires : « [...] [Lorsque] j'ai commencé à travailler [avec l'entreprise B], j'ai reçu [une] convocation à Bobigny [...] ; [j'ai] dit [à mon chef que] : - " j'ai rendez-vous à huit heures à la préfecture de Bobigny pour récupérer [ma carte] de séjour " ; [...] je lui ai dit : - " je viens l'après-midi " ; il m'a dit : - " non, tu viens le matin " [...] ; le lendemain matin, je suis parti à Pantin pour travailler, alors que j'ai la convocation [...] ; il [le chef]

---

<sup>234</sup>. GASTÉ, C., (2018, 3 janvier), *Débat : faut-il relancer les emplois francs*, [en ligne], consulté le 18 décembre 2019, **Le Parisien**, URL : <http://www.leparisien.fr/economie/emploi/debat-faut-il-relancer-les-emplois-francs-03-01-2018-7480974.php>

revient vers moi [...] [et] m'a dit : " tu vas récupérer ta carte " [...] ; il [mon chef] m'a ramené, j'ai récupéré ma carte ; on est venu bosser [...] » (Maçon, 50 ans).

Un dernier problème qui a surgi des entretiens est lié au lieu d'habitation de ces personnes ...

### **1.5.1.3. La dimension non-négociable relative au besoin de surmonter des contraintes en matière de logement.**

Le dirigeant de l'entreprise B nous a en effet confié répondre aux problèmes relatifs au logement de ces jeunes : « [...] *Quand [...] vous commencez à réussir, vous avez vingt-cinq ans, vous trouvez une copine, [...] il vient vous voir pour avoir un appartement ; il faut répondre à ces questions-là [...]* » (Dirigeant d'entreprise, 60 ans, entreprise B).

Au sein de cette même entreprise, cette attente concerne également des ouvriers en difficulté : « [Le dirigeant d'entreprise] *donne un pourcent patronal [...]* ; *il aide les ouvriers qui sont en difficulté, surtout logement [...]* » (Chef d'équipe, 38 ans). Vivant dans un logement ayant une influence négative sur son bien-être au travail, une personne, plus âgée, issue d'une de ces zones urbaines, a ainsi manifesté le besoin de changer de logement : « [...] *Un ouvrier, quand il a envie de voir [le dirigeant], son bureau est ouvert 24 heures/24 [...]. Je voulais changer d'appartement, parce qu'où j'habite [...] il y a de la drogue dans mon pallier [...]* ; j'ai dit [au dirigeant] : " [...] *je me lève de bonheur, j'ai envie de dormir un peu tôt pour être en forme le lendemain pour venir travailler "* ; [...] *il a écrit, appelé ; [...] jusqu'à aujourd'hui, je n'ai pas eu d'appartement [...]* ; [...] *j'attends toujours ... [...]* » (Chauffeur poids lourd, 53 ans).

Dans un entretien, extrait d'un article de presse, accordé par le directeur d'un supermarché, on peut lire à ce sujet : « " [qu']il faut être encore plus à l'écoute des employés qu'ailleurs tant les problèmes personnels pèsent sur les comportements au travail ", constate [le directeur de ce supermarché]. Encore cette semaine, une hôtesse de caisse lui a confié qu'elle était expulsée de son logement avec ses trois enfants [...]. " Alors, [...] on a monté en urgence un dossier de 1 % logement. " » <sup>235</sup>

Certains jeunes, issus de ces « quartiers », sont aussi confrontés à des problèmes de mobilité. Pour tenter d'y remédier, le dirigeant, de l'entreprise C, nous a confié aider ces jeunes

---

<sup>235</sup>. LOUYOT, A., MATHIEU, B. et OLIVEAU-LICATA, D., (2005, 1 décembre), *Être patron dans le 93, - - L'express*, [en ligne], consulté le 08/10/2019, URL : [https://l'expansion.lexpress.fr/actualite-economique/etre-patron-dans-93\\_1392712.html](https://l'expansion.lexpress.fr/actualite-economique/etre-patron-dans-93_1392712.html)

à trouver un appartement proche de cette dernière : « [...] *J'essaie d'être tolérant sur les retards, [...] de les déstresser par rapport à ça en les aidant à avoir un logement sur Paris, où ils veulent. [...] ».*

Si un tel soutien social a permis à des salariés, issus de ces zones urbaines de surmonter leurs difficultés de nature immatérielle, pouvons-nous dire que nos dirigeants sont également parvenus à venir à bout des problèmes d'ordre immatériel auxquels ont été confrontés d'autres salariés ?

### **1.5.2. L'adaptation du gestionnaire aux contraintes d'ordre immatériel.**

À la lumière de nos données, il apparaît que ces contraintes sont de nature familiale ou judiciaire.

#### **1.5.2.1. La dimension non-négociable relative au besoin de soutien quant à la gestion d'un problème d'ordre familial.**

Des jeunes, présentant un faible niveau d'instruction scolaire, issus de ces territoires, nous ont confié attacher de l'importance au soutien psychologique apporté par leur supérieur hiérarchique, notamment pour surmonter un mal-être social résultant de difficultés familiales. En répondant à cette attente, le manager a en effet favorisé l'intégration de ces personnes : « [...] *Quand j'étais en galère [...] dans ma famille [...], j'étais pas bien [...]; il [le chef d'équipe] a toujours été là pour moi : il m'a [...] parlé, [...] écouté ; c'est déjà beaucoup ce qu'il a fait [...]* » (Technicien dans le gaz, 24 ans), « *Quand je suis arrivée [dans l'entreprise], ma responsable a toujours été présente [...]; dans la vie privée, si je n'avais pas le moral, [...] je pouvais compter sur elle [...]* » (Assistante de projet, 27 ans).

Étant issues de l'immigration, ces personnes sont parfois confrontées à des problèmes d'ordre familial qui se sont déroulés en dehors de l'Hexagone. Les dirigeants des entreprises A et B semblent là encore, s'être montrés tolérant vis-à-vis de ceux-ci, leur permettant ainsi de surmonter un conflit de rôle :

« [...] *Pour avoir fait plusieurs entreprises, [le dirigeant d'entreprise] n'a pas le même rapport avec ses salariés, il est très [compréhensif] ; [...] il y a des gens qui se sont absentés pendant un mois pour partir à l'étranger, il s'est arrangé pour que la personne puisse partir [...]* » (Assistante de direction, 28 ans, entreprise A).

« [...] *Je devais prendre une petite semaine [...] au bled urgent ; dans une entreprise, tu les appelles vendredi pour aller lundi en vacances [...], je pense pas [...] qui vont trop coopérer avec toi ; [Mon manager] [et] monsieur [nom du dirigeant] ont coopéré, donc ça va [...]* » (Technicien dans le gaz,

21 ans, entreprise A).

« [...] *Si un ouvrier a besoin [du dirigeant], il va le voir ; par exemple, sa maman est morte au Mali, un jeune a demandé trois mois ; il est parti trois mois [en] vacances* » (Chef de chantier, 47 ans, entreprise B).

« *Quand je le vois humainement, j'ai perdu deux frères dans la même année [...] ; quand j'ai perdu le deuxième, je suis venu le [le dirigeant d'entreprise] voir d'urgence pour prendre des vacances [à l'étranger] [...] ; [...] il me dit : " vas voir la comptable, demandes ce que tu veux pour avoir tes congés "* [...] » (Maçon, 50 ans, entreprise B).

En revanche, d'autres individus, issus de ces mêmes territoires, faisant face à des problèmes d'ordre familial qu'ils ne pouvaient plus gérer, n'ont pas réussi à rester durablement au sein des entreprises A et B : « *On a eu des gens qui ont dû arrêter [pour problèmes familiaux]. Au niveau humain, on est très compréhensifs ; [...] si, demain, elle [une personne] veut se séparer de nous, on peut s'arranger pour qu'elle puisse partir en bonne et due forme toucher ses ASSEDIC [...]* » (Assistante de direction, 28 ans, entreprise A) ; « [Des jeunes], [qui] *ont eu des problèmes [dans] leur famille, ne pouvaient plus venir travailler [...]* » (Chef d'équipe, 46 ans, entreprise B). En est-il de même s'agissant des jeunes confrontés à des problèmes d'ordre judiciaire ?

### **1.5.2.2. La dimension non-négociable relative à la gestion d'un problème d'ordre judiciaire.**

Comme nous avons pu le voir, si le dirigeant, de l'entreprise B, n'a aucun problème à recruter des jeunes, ayant un faible niveau d'instruction scolaire, et ayant été confrontés à des problèmes d'ordre judiciaire, il s'avère que ceux-ci peuvent resurgir dans la vie personnelle de ces jeunes et sont contraints dès lors de devoir la quitter :

« [...] *Il se peut qu'il y ait des jeunes qui soient rappelés par un passé : les potes les entraînent à faire des conneries et c'est la taule, alors qu'ils étaient rentrés dans la vie active [...]. C'est ce qu'il faut éviter [...]* » (Dirigeant d'entreprise, 60 ans).

« *J'ai eu une fois un petit jeune [qui] a eu des soucis tribunaux : il ne pouvait pas continuer car il devait faire sa peine [...]* » (Conductrice de travaux, 40 ans).

« [...] *La vie a fait que les jeunes ont continué à faire leurs conneries : ils se sont retrouvés derrière les barreaux [...]* » (Chef de chantier, 53 ans).

« [...] *Un gars qui travaille super bien, ça fait des années qu'il est là ; [...] à l'heure actuelle, il est en prison [...]* » (Chauffeur poids lourd, 53 ans).

Si les problèmes judiciaires, auxquels des jeunes de sexe masculin et à faible capital scolaire, ont été confrontés, peuvent freiner leur intégration, nous verrons un plus loin que le dirigeant de l'entreprise B s'est impliqué dans la gestion de leurs affaires judiciaires pour tenter

de les réintégrer dans son entreprise.

Partant de ces différents constats empiriques, il apparaît que :

1. Des personnes, issues de territoires, étant confrontées à des problèmes financiers, ont sollicité une aide financière de leur employeur. Au regard de nos données, on observe que ces personnes présentent la particularité de disposer d'un faible capital scolaire et ou d'occuper un poste nécessitant un bas niveau de qualification ;

2. Des jeunes peuvent également voir leur intégration compromise en l'absence d'un permis de conduire, et ce pour deux raisons : a) d'une part, parce qu'elle contraint des jeunes à ne pas pouvoir exercer certains métiers ; b) d'autre part, parce qu'elle augmente les probabilités de retards de ces jeunes résidant dans un « quartier » enclavé sur le plan géographique ;

3. Résidant dans un « quartier » où l'habitat est marqué par la présence d'actes illégaux, voire enclavé sur le plan géographique, des jeunes, voire moins jeunes, ont recours au soutien de leur supérieur hiérarchique, pour changer de logement, et ce afin de surmonter, tour à tour, un mal-être au travail ainsi qu'un problème de mobilité ;

4. Grâce au soutien d'un gestionnaire, des salariés issus de l'immigration et de ces « quartiers », sont parvenus à régulariser leur situation administrative et s'intégrer ;

5. Si, grâce au soutien apporté par leur manager, des salariés, issus de ces territoires dits en difficulté, confrontés à des problèmes d'ordre familial, ou sujets à un mal-être social découlant de tels problèmes, ont réussi à les surmonter, d'autres salariés, issus de ces mêmes territoires, ont, quant à eux, été amenés à devoir quitter leur entreprise, pour ces mêmes motifs ;

6. Étant confrontés à des problèmes d'ordre judiciaire, des jeunes, de sexe masculin, peu, voire non qualifiés, issus de ces « quartiers », ont été amenés à rompre la relation contractuelle les liant avec leur entreprise.

Certains salariés, issus de ces territoires défavorisés ont quitté leur entreprise pour des motifs d'ordre personnel, tandis que d'autres ont agi ainsi pour des raisons de nature professionnelle.

## **1.6. Un besoin de sens.**

Si certains de nos salariés interviewés sont en effet très attentifs aux particularités de leur métier, d'autres relativisent en revanche une situation d'insatisfaction professionnelle.

### 1.6.1. La dimension non-négociable propre au besoin de sens.

Effectivement, alors que certains d'entre eux ont acquis une identité métier, d'autres, choisissant une autre voie professionnelle, ont fait le choix de quitter leur entreprise.

#### 1.6.1.1. La situation professionnelle de personnes issues de territoires dits en difficulté : de la recherche de stabilité de l'emploi à celle d'épanouissement professionnel.

De nombreux jeunes et moins jeunes, issus de territoires, nous ont déclaré avoir rencontré des difficultés à obtenir un contrat à durée indéterminée (CDI). En effet, si certaines personnes ont longtemps été confrontées à la précarité de l'emploi à cause de leur niveau de qualification et/ou de leur manque d'expérience professionnelle, d'autres, étant par ailleurs discriminées lors d'une expérience professionnelle antérieure en raison de leur origine ethnique, ont été amenées à occuper un emploi moins qualifié que celui de leurs collègues de travail, bien qu'étant plus diplômées que ces derniers :

« [...] *J'ai galéré pour trouver du travail [...] ; je travaillais à H et M en tant qu'intérimaire [...]* » (Technicien dans le gaz, 23 ans, entreprise A).

« [...] *J'ai connu le domaine administratif en faisant un stage à la mairie de Saint-Ouen [...]. [...] Même si vous vous apercevez qu'il y a une place qui se libère, [...] c'était une personne en interne qui a été reclassée, soit c'est par expérience [...] ou des diplômes ; c'est pour ça que c'est difficile au niveau du recrutement [...]* » (Assistante de direction, 28 ans, entreprise A).

« [Dans] *ma jeunesse, j'ai travaillé pour les études [et] fait de l'intérim [...]* ; *malgré qu'on travaille, on n'a jamais eu de proposition de CDI [...]* : *il y a beaucoup d'inégalités qui [font] qu'une personne avec plus de diplômes qu'une autre ne sera pas prise, parce que cette personne-là n'a pas le profil que le patron attend [...]* » (Chargé d'études dans les Télécoms, 31 ans, entreprise A).

« [...] *J'ai fait des boulots, c'était du niveau CAP [...]* ; *j'étais quand même Bac + 4 [...]*. [Après une année passée dans une entreprise] [...], *j'ai eu [le droit] de faire un CIF [...]* ; *pendant la formation que j'avais, [j'ai fait ma dernière période de formation] chez [une entreprise concurrente de l'entreprise B], et derrière ils m'ont gardé ; [...]* *c'était long ... : [...]* *on m'a d'abord embauché en intérim en tant que maçon ; [...]* *ensuite, on m'a embauché contremaître de chantier ; et après on m'a passé chef de chantier [...]* ; *[il] y avait des collègues, qui étaient moins diplômés que moi, [...]* *[ayant] fait le stage-là, [qui] ont [directement] été embauchés chef de chantier [...]* » (Chef de chantier, 40 ans, entreprise B).

Ces deux dernières expériences professionnelles nous ont été confirmées par d'autres propos évoqués par des salariés, présentant des caractéristiques sociales similaires, et travaillant dans des entreprises étrangères à celles que nous avons étudiées :

« Il est clair que ni mon nom, ni mon prénom – qui sonnent étrangers – ni ma couleur de peau ne m'aident [...] ; mes anciens tuteurs de stage m'ont tous recommandé, [mais] [...] j'ai toujours du mal à trouver un emploi ; [...] d'autres étudiants de ma promotion, qui ont eu des problèmes avec leurs entreprises et étaient souvent absents aux cours, ont trouvé le leur » <sup>236</sup>

« [...] Ça fait un an que je cherche un emploi et [...] n'ai aucune réponse [...] ; on m'a proposé des stages avec un bac +6 ... L'adresse peut être discriminatoire ; [...] si on habite là, on vient d'une certaine classe sociale et on est une certaine catégorie de personnes. » <sup>237</sup>

Comme nous l'avons déjà souligné, les dirigeants, des entreprises étudiées, ont la volonté de proposer un emploi stable à leurs salariés. Ainsi, des personnes interviewées nous ont confié que l'obtention d'un CDI était source de bien-être au travail, de sens au travail, voire de motivation au travail :

« [...] Tu es en CDI ; c'est pas comme si t'étais en CDD ; c'est plutôt motivant [...] » (Technicien dans le gaz, 21 ans, entreprise A).

« [...] C'est [...] un CDI ; ce n'est pas un CDD [...] ; sur le long terme, ça permet de responsabiliser plus les personnes [...] ; [ça] fait pratiquement deux ans que je sais où je vais [...] » (Technicien dans le gaz, 23 ans, entreprise A).

« Je suis bien où je suis, parce que [...] je suis arrivée sans rien ; quand vous avez un CDI, il y a d'autres opportunités [...] » (Assistante de direction, 28 ans, entreprise A).

« Mon travail me donne une perspective, parce que je suis en CDI » (Technicien dans les Télécoms, 33 ans, entreprise A).

« C'est tous leur premier CDI [...] ; il n'y a pas d'étapes à franchir encore pour être stables, serein [...] » (Dirigeant d'entreprise, 37 ans, entreprise C).

« [...] On était tous en CDI ; on avait tous cette tranquillité-là [...] » (Consultant en communication, 33 ans, entreprise C, – ancien salarié).

Nous avons également souligné que des personnes, issues de ces territoires, disposant d'un niveau d'instruction supérieur ont rencontré de nombreuses difficultés à trouver un emploi stable et en adéquation avec leurs qualifications. Le dirigeant de l'entreprise C, nous a confié avoir : « [...] affaire à des jeunes qui ont énormément connu la précarité [...] » ; au sein des entreprises A, B et C, ces personnes qualifiées, issues de ces territoires, nous ont, quant à elles, déclaré avoir exercé un métier en adéquation avec leurs aspirations et leurs compétences, celui-ci étant, selon ces dernières, source de bien-être au travail, ou de satisfaction au travail, ou

---

<sup>236</sup>. GLESS, E., (2017, 08 novembre), *Discriminations à l'embauche : ces dispositifs qui peuvent vous aider*, **L'Étudiant**, [en ligne], consulté le 19 octobre 2019, URL : <https://letudiant.fr/jobsstages/discriminations-a-l-embauche-ces-dispositifs-qui-peuvent-vous-aider.html>

<sup>237</sup>. THAYER, E., (2015, 18 décembre), *Les diplômés des quartiers de Lyon veulent conjurer la discrimination à l'adresse*, **L'express**, [en ligne], consulté le 19 octobre 2019, URL : [https://lexpress.fr/emploi/les-diplomes-des-quartiers-de-lyon-veulent-conjurer-la-discrimination-a-l-adresse\\_1747229.html](https://lexpress.fr/emploi/les-diplomes-des-quartiers-de-lyon-veulent-conjurer-la-discrimination-a-l-adresse_1747229.html)

d'implication au travail, ou de motivation au travail, voire encore d'intention de rester dans l'entreprise :

« [...] *Quand on me tend la perche, je ne la casse pas [...]; j'ai des responsabilités, mais j'ai pas de pression* » (Chargé d'études dans les Télécoms, 31 ans, entreprise A).

« [...] [L'entreprise m'a] *donné des trucs importants à faire dès le début [...]; c'est ça qui est bien dans cette entreprise* » (Assistante de comptabilité, 19 ans, entreprise B).

« *J'ai un bureau pour la première fois de ma vie [...]; j'y vais avec le sourire, j'ai plus de facilités à me lever le matin [...]* » (Aide-conducteur de travaux, 23 ans, entreprise B).

« *J'ai postulé [...]; on m'a accepté; et les missions que j'effectue au quotidien me plaisent [...]* » (Contrôleuse de gestion, 25 ans, entreprise B).

« [...] *En termes de compétences, ça ressemble à ce que je suis; j'aime bien me lever par rapport à ce que je fais [...]* » (Aide-consultant en communication, 27 ans, entreprise C).

« *C'était un travail stimulant [...], [...] c'est toujours valorisant d'être responsabilisé [...]* » (Consultant en communication, 33 ans, entreprise C).

Au sein de l'entreprise A, de nombreux jeunes, voire moins jeunes, peu ou pas diplômés, nous ont confié exercer un métier en adéquation avec leurs aspirations personnelles, celui-ci étant source de satisfaction au travail, ou d'implication au travail, voire encore d'intention de rester au sein de l'entreprise. Alors qu'avant d'intégrer cette entreprise, ces personnes ont souvent été amenées à exercer des métiers difficiles et socialement dévalorisés, en intégrant celle-ci, ces dernières ont en effet eu la perception d'exercer un métier valorisant et ou de réaliser des tâches diverses :

« [...] *Ce n'est pas comme si on faisait un travail [...] de chantier; c'est plus savoureux le métier [...]* ... » (Technicien dans le gaz, 21 ans, entreprise A).

« *C'est un travail qui me convient; avant, [...] dans le bâtiment, je n'avais de contact avec personne [...]* » (Technicien dans le gaz, 24 ans, entreprise A).

« *J'ai bien aimé le travail qu'on m'a donné [...]: [...] dans la fibre, [...] on ne fait pas toujours la même chose [...]* » (Technicien dans les Télécoms, 25 ans, entreprise A).

« [...] *J'ai arrêté boulangerie; [...] j'ai essayé dans la vente; [...] je voulais l'administratif [...]; [...] j'ai recherché sur Pôle emploi tous les Postes dans l'administratif; c'est là que j'ai trouvé celui-ci [...]: je peux m'occuper de plusieurs tâches [...]; c'est ça qui me plaît beaucoup en fait; c'est pour ça que je ne pousse pas à ce niveau-là [...]* » (Assistante de gestion, 26 ans, entreprise A).

« *J'ai fait huit mois dans la restauration rapide, ça me plaisait pas: c'était vraiment physique [...]; depuis que je suis chez eux, depuis cinq ans, le mois passe tellement vite; c'est ce que je [cherchais] en fait, que ça ne soit pas un poids d'aller travailler [...]* » (Technicien dans les Télécoms, 26 ans, entreprise A).

« [...] *Ça me plaisait énormément le travail [...]: tous les jours, on est amené à discuter avec des*

*personnes différentes [...] ; ça me plaisait plus d'être vendeuse [...] ... : [...] entre vendre des chaussures et travailler avec GRDF, celui qui s'occupe du réseau de Gaz, ça n'a rien à voir » (Assistante de projet, 27 ans, entreprise A).*

*« C'est un bon travail : [...] on ne fait pas ça pour rien, ce n'est pas un travail répétitif » (Chef d'équipe, 37 ans, entreprise A).*

*« [...] J'étais dans la vente ; je suis assistante de gestion [...], je suis très bien dans mon poste [...] » (Assistante de gestion, 38 ans, entreprise A).*

Si, au sein de l'entreprise B, nous verrons que de nombreux jeunes, peu voire non diplômés, l'ont quittée à cause du métier exercé, il reste que des personnes peu qualifiées, issues de ces mêmes territoires, nous ont, quant à elles, déclaré s'épanouir dans leur profession dans cette même entreprise :

*« J'aime bien ce que je fais, parce que c'est [...] valorisant de savoir que vous nettoyez un grand site comme le Port de Paris [...] » (Chef d'équipe, 46 ans).*

*« Avant je n'aimais pas le taff, j'y allais vraiment à contre cœur [...] ; c'est plus plaisant d'aller au travail en faisant quelque chose qui te plaît. » (Chef d'équipe, 33 ans).*

*« Je le vois bien [mon travail] ; je fais toujours ce qu'on me demande, j'essaie de faire pour le mieux, je donne mes idées [...] » (Maître ouvrier, 33 ans).*

La forme de l'emploi occupé (à savoir sa stabilité) et le contenu du métier exercé (valorisant et caractérisé par la présence de tâches diverses et/ou de contacts, lorsqu'il s'agit de salariés peu qualifiés ; valorisant, responsabilisant et ou en adéquation avec les compétences détenues, lorsqu'il est question de salariés ayant un niveau d'instruction scolaire plus élevé) favorisent donc l'intégration de ces personnes ; en revanche, certaines particularités du métier ont conduit d'autres jeunes, peu qualifiés, à quitter leur entreprise.

#### **1.6.1.2. Le métier exercé par des personnes issues de « quartiers » : entre résignation et créativité entrepreneuriale.**

Comme nous avons pu le voir, si des jeunes, peu voire non diplômés ont la possibilité de trouver un emploi au sein de l'entreprise B, le dirigeant de cette entreprise nous a confié que certains de ceux-ci ne sont pas forcément attirés par le travail manuel : « [...] [Il y a] un certain nombre de gamins [...] [ayant] quitté le milieu scolaire [...] ; [ce] n'est pas simple, parce [...] [qu']on a affaire à une troisième génération de jeunes, élevés par le République, dont l'attraction du travail manuel [n'a] pas du tout les mêmes contraintes que [pour] leurs aînés ; où, pour eux, il n'y avait pas le choix [...] :] c'était ou bosser ou crever de faim [...] ». Ce dernier constat a été confirmé par le Responsable des relations avec les entreprises de l'École de la Seconde Chance : « C'est l'une de

*nos entreprises partenaires [l'entreprise B] ; ça leur arrive d'accueillir des jeunes [de l'École] ; après le secteur des travaux publics [...] leur paraît difficile [...] ».* Ainsi, en raison des spécificités du métier, à savoir, les horaires, les tâches exercées et les difficultés relatives à celui-ci, de nombreux jeunes, peu voire non-diplômés, ont quitté cette entreprise :

« *En général, ils s'en vont d'eux-mêmes [...] : c'est un métier quand même assez dur* » (Conducteur de travaux, 58 ans).

« [...] *En règle générale, c'est eux qui arrêtent [...] : il se trouve que ce que l'on fait est très pénible* » (Chef de chantier, 53 ans).

« [...] *Ils ont démissionné, parce qu'ils en avaient marre de faire ce métier-là [...]* » (Chef de chantier, 51 ans).

« [Ils sont partis parce qu'ils] *disent que c'est dure le boulot [...]* » (Chef de chantier, 47 ans).

« [...] *Ils sont partis, [parce qu'ils] arrivent à faire des travaux plus faciles* » (Chef d'équipe, 38 ans).

« [...] *Mon pote [...], c'est trop lui demander de se lever tous les matins, d'assumer une journée ; c'est ça quand t'a connu le monde de la rue, que tu te lèves à midi, que tu te couches à quatre heures du matin [...] ; il a tenu deux ans [...] et puis il est parti de lui-même [...]* » (Chef d'équipe, 33 ans).

« [...] *Il y en a qui rentrent, mais ils abandonnent très vite [...] : c'est le matin, on commence tôt* » (Chef d'équipe, 27 ans).

« [...] *Ce n'est pas des jeunes de cité qui vont faire le travail que l'on fait [...] ; par exemple, quand il neige, ça gèle à moins dix degrés [...], il va rester, peut-être, deux mois, trois mois [...]* » (Chauffeur poids lourd, 53 ans).

« *En général, il n'y en a pas beaucoup qui restent, parce qu'ils n'aiment pas la saleté [...]* » (Maçon, 50 ans).

Conscient des difficultés sous-jacentes à l'exercice de tels métiers, le dirigeant, de l'entreprise B, cherche ainsi à exposer aux candidats, notamment aux plus jeunes et aux plus fragiles d'entre eux, un portrait fidèle des conditions de travail propres à ces métiers : « [Il faut] *faire comprendre [à ces jeunes] qu'ils [n'ont] pas les muches [et] la résistance physique nécessaire à ces métiers difficiles* ».

Si le contenu du métier exercé a amené de nombreux jeunes, peu voire non qualifiés à quitter l'entreprise B, d'autres travaillant au sein des entreprises A et C, se sont servies de l'expérience acquise, au sein de leur entreprise respective, pour se lancer dans l'entrepreneuriat :

« *Certains jeunes me font remonter qu'ils veulent créer leur propre boîte [...]; ça prouve que ces jeunes ont acquis la maturité et la volonté de créer [...]* » (Dirigeant d'entreprise, 50 ans, entreprise A).

« [...] [Les] *seules personnes, qui ont quitté l'entreprise d'elles-mêmes, se sont [mises] à leur compte* » (Assistante de direction, 28 ans, entreprise A).

« J'étais dans l'optique d'ouvrir ma société depuis tout petit, [...] j'ai toujours voulu apprendre [...] ; j'ai arrêté avec [l'entreprise B] pour créer ma société » (Technicien dans les Télécoms, 25 ans, entreprise A – ancien salarié).

« Au niveau de cette société, je voudrais apprendre plus de choses [...] ; pourquoi pas créer ma propre boîte » (Technicien dans les Télécoms, 33 ans, entreprise A).

« Il y a deux [salariés] qui sont partis pour monter leur boîte ; [...] il faut avoir du courage pour faire ça, parce que les jeunes arrivent [avec] zéro confiance [...] » (Dirigeant d'entreprise, 37 ans, entreprise C).

Le dirigeant de l'entreprise A nous a confié vouloir aider certaines personnes en vue de créer leur entreprise : « [...] Vous avez une catégorie [de personnes issues de ces territoires en difficulté] [qui] vont créer leur propre boîte ; [...] je les encourage [...] et les accompagnerai [du] mieux que je peux [...] » (Dirigeant d'entreprise, 50 ans, entreprise A). Ces propos nous ont été confirmés par un ancien jeune salarié qui a travaillé au sein de l'entreprise A : « Je viens d'arrêter [l'entreprise A] pour créer ma propre structure et la développer [...] ; le patron a répondu à plusieurs [de mes] questions ; on a pu se voir à plusieurs reprises pour pouvoir [monter] mon projet professionnel ; il m'a même proposé de travailler pour ceux avec qui ils travaillent [...] » (Technicien dans le gaz, 25 ans, entreprise A – ancien salarié). Dans un article de presse, on peut lire que faute d'un manque de soutien à l'entrepreneuriat, un jeune, issu de banlieue, a été dans l'obligation de mettre fin à son activité : « J'aurais aimé avoir des conseils, un business plan, un réseau ... Au final, j'ai dû fermer l'entreprise au bout de quatre ans »<sup>238</sup>

Fortes de l'expérience acquise au sein de leur entreprise, des personnes interrogées se sont lancées dans l'entrepreneuriat (ou, nous ont confié avoir la volonté de se lancer dans l'activité entrepreneuriale). Dans une étude récente menée par Bpifrance et Terra Nova (2016), on apprend en effet que de nombreuses personnes, issues de ces territoires dits défavorisés, « [...] quittent leur emploi quand ils ont suffisamment d'argent pour se lancer [dans l'entrepreneuriat] avec l'aide de leurs proches, et choisissent de rester dans leur quartier ou d'y revenir. »<sup>239</sup>

---

<sup>238</sup>. EMPLOI PARLONS NET, (2018, 08 juin), *Banlieues : Jeunes diplômés en quête d'emploi*, [en ligne], consulté le 15 octobre 2019, URL : [www.emploiparlonsnet.pole-emploi.org/articles/banlieues-jeunes-diplomes-en-quete-demploi/](http://www.emploiparlonsnet.pole-emploi.org/articles/banlieues-jeunes-diplomes-en-quete-demploi/)

<sup>239</sup>. ZAPPI, S., (2016, 20 septembre), *Les jeunes entrepreneurs des quartiers loin des clichés*, **Le Monde**, [en ligne], consulté le 08 juin 2019, URL : [https://www.lemonde.fr/economie/article/2016/09/20/les-jeunes-entrepreneurs-des-quartiers-loin-des-cliches\\_5000621\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2016/09/20/les-jeunes-entrepreneurs-des-quartiers-loin-des-cliches_5000621_3234.html)

### 1.6.2. La dimension négociable relative au besoin de sens : le métier, une contrainte sociale pour gagner un salaire.

Si, comme nous avons pu le voir, des personnes, issues de territoires dits en difficulté, ont acquis une identité métier, certaines personnes, peu voire non diplômées, issues de ces mêmes territoires, nous ont, quant à elles, confié devoir continuer à exercer leur travail :

« *Je sais qu'il y a des soldats [qui] ne bougeront pas : [ce sont] des gens qui n'ont pas une éducation très poussée, qui ne sont pas très diplômés ; c'est un contrat alimentaire [...]* » (Dirigeant d'entreprise, 50 ans, entreprise A).

« *[...] C'est une obligation [...], [...] je viens travailler pour maman ; [...] sinon je reste chez moi [...]* » (Chef d'équipe, 27 ans, entreprise B).

« *[...] On me donne une camionnette, ça fait un an que je fais ça [...]; [...] comme il faut bosser, on bosse ; sinon pas de salaire, pas de toit, pas de nourriture [...]* ... » (Maçon, 31 ans, entreprise B).

« *[...] J'ai commencé dans le commerce, j'ai pas pu travailler à mon compte ; puis, je me suis engagé là-dedans [dans les travaux publics] et [...] suis resté [...]; même si ça me plaît pas, je le fais parce que je n'ai pas le choix [...]* » (Chauffeur poids lourd, 53 ans, entreprise B).

Comme nous venons de le voir, les personnes interrogées entretiennent un rapport différent avec leur travail :

1. Ayant longtemps connu la précarité de l'emploi, de nombreux jeunes, voire moins jeunes ont insisté sur le fait d'occuper un emploi stable, celui-ci suscitant chez eux du sens au travail, du bien-être au travail ou de la motivation au travail ;

2. Des personnes peu, voire pas diplômées, ont mis l'accent sur le besoin d'effectuer des tâches valorisantes et ou diverses, voire encore avec des contacts ; un tel besoin faisant naître chez ces individus de la satisfaction au travail, ou de l'implication au travail, ou le souhait de rester au sein de leur entreprise ;

3. Des jeunes diplômés, issus de l'immigration et de ces quartiers défavorisés, étant discriminés sur le marché du travail, sont amenés à occuper un emploi précaire ou en inadéquation avec leurs compétences ; à terme, ces personnes sont alors conduites à quitter l'emploi et leur entreprise ; en revanche, d'autres, exerçant une profession en adéquation avec leurs compétences, et ou des tâches valorisantes et ou responsabilisantes, manifestent, quant à elles, de la satisfaction au travail, de l'implication au travail, de la motivation au travail, voire encore envisagent de rester dans l'entreprise ;

4. Majoritairement jeunes, de sexe masculin et disposant d'un niveau de qualification

élevé, certaines personnes se servent de l'expérience professionnelle acquise au sein de leur entreprise, pour exercer une activité entrepreneuriale. Pour ce faire, elles peuvent être amenées à solliciter le soutien de leur ancien responsable ;

5. Si des personnes, de sexe masculin, peu voire non diplômées, sont financièrement contraintes d'exercer leur emploi, des jeunes faiblement qualifiés, n'étant pas en phase avec le contenu du métier exercé, font quant à eux le choix de quitter l'entreprise.

Outre l'importance accordée à la forme de l'emploi occupé et/ou à la nature des tâches exercées, un certain nombre d'interviewés se sont montrés très attentifs à la qualité de la rémunération perçue.

### **1.7. Un besoin financier.**

Les attentes financières de ces salariés présentent une nature professionnelle ou extra-professionnelle.

#### **1.7.1. La dimension non-négociable propre aux prétentions salariales.**

Des personnes, peu voire non qualifiées, que nous avons interrogées, travaillant au sein des entreprises A et B, et ayant eu le sentiment d'occuper un emploi peu rémunérateur en fonction de leurs efforts, ont donc fait le choix de quitter l'entreprise :

« *Avant de trouver ce travail, j'étais mal payé, je travaillais énormément [...]* » (Technicien dans le gaz, 24 ans, entreprise A).

« *[...] Au moment de mon départ [d'une] mairie, le directeur est venu me voir me proposer un poste [de] secrétaire du directeur général de la mairie ; [...] le salaire restait très bas [...], il fallait travailler le samedi [...]* » (Assistante de gestion, 26 ans, entreprise A).

« *[...] J'étais intérimaire [dans les entreprises dans lesquelles j'ai travaillé] [...], plus un petit billet du rugby [...]; après, j'ai pas réussi à en vivre du rugby ; c'est pour ça que j'ai arrêté [...]* » (Chef d'équipe, 33 ans, entreprise B).

« *Quand vous travaillez dans une entreprise, on cherche toujours mieux au niveau du salaire [...]; [dans] certaines entreprises, on vous demande toujours de faire plus.* » (Chauffeur poids lourd, 53 ans, entreprise B).

L'étude de Couppié et al. (2010), nous informe sur le fait que les jeunes issus des zones urbaines dites défavorisées, sont souvent amenés à occuper des emplois précaires, perçoivent de moins bonnes rémunérations que celles des jeunes n'étant pas issus de ces territoires. Avant d'intégrer l'entreprise C, des jeunes diplômés, issus de ces « quartiers », ont en effet longtemps été amenés à occuper des emplois peu rémunérateurs : « *On parle de jeunes qui n'ont jamais eu*

*deux-mille balles sur leur compte ; [...] ils touchent deux-mille balles [...], ils évoluent [...] » (Dirigeant d'entreprise, 37 ans).*

Un salarié disposant d'un niveau de qualification élevé, lui-même issu d'une zone urbaine dite sensible et de l'immigration nord-africaine, nous a aussi déclaré avoir longtemps perçu, étant jeune et avant d'intégrer l'entreprise B, un salaire en inadéquation avec ses compétences : cet individu, étant discriminé en raison de son origine ethnique, a été amené à exercer des métiers en inadéquation avec celles-ci : « [...] *J'ai fait des boulots, mais par rapport à mes compétences ... [...] J'étais quand même BAC plus quatre, j'étais même pas au SMIC ... [...]* » (Chef de chantier, 40 ans).

Une étude, menée par l'Observatoire des inégalités, nous révèle en effet que les personnes issues de l'immigration, « [de condition] souvent modeste [et ségréguées] dans des quartiers pauvres [...], perçoivent un salaire un tiers plus faible que celui des non-immigrés »<sup>240</sup>. Le témoignage, livré dans un média par des personnes diplômées, issues de l'immigration nord-africaine, voire encore habitant au sein d'un quartier dit défavorisé, vient corroborer et compléter cette étude : ayant en effet eu le sentiment d'avoir été discriminées, en raison de leur origine ethnique réelle ou supposée, à percevoir un salaire inférieur à celui de leurs collègues de travail, ces personnes ont décidé de porter plainte contre leur entreprise, voire de quitter celle-ci :

*« [...] L'agent se voit attribuée une prime environ une fois tous les trois ans ; après cinq ans, je n'ai jamais reçu la moindre gratification malgré de très bonnes évaluations [...]. [...] En l'absence de mesure prise par l'administration sur ma situation, je me suis effondrée ; j'ai finalement démissionné de mon mandat [...] et décidé de porter plainte [...]. Je voulais que ça se sache [...] et prendre la parole pour toutes les autres femmes de ce service elles-aussi victimes de discriminations [...] »<sup>241</sup>.*

*« [...] Dans le secteur bancaire, j'ai été victime de discrimination raciale [...] : [un] ami d'enfance, qui a rejoint l'entreprise deux ans après moi, a vu son salaire atteindre 3500 € net (hors avantages), tandis que le mien a stagné à 2500 € (avantages familiaux compris). Bien que j'aie exercé des responsabilités largement supérieures à cet ami (encadrement d'équipes et de projet), la réponse*

---

<sup>240</sup>. OBSERVATOIRE DES INÉGALITÉS, (2009, 02 avril), *Les immigrés et leurs descendants face aux inégalités*, [en ligne], consulté le 17 octobre 2019, URL : <https://www.inegalites.fr/Les-immigres-et-leurs-descendants-face-aux-inegalites>.

<sup>241</sup>. Suite à un bref entretien téléphonique, accordé par cette salariée âgée de 41 ans et titulaire d'un DEUG en droit, nous avons appris qu'elle était originaire et vivait au sein d'un Quartier prioritaire de la politique de la Ville.

du DRH à mes réclamations fut “ c'est ainsi, on ne refait pas l'histoire ... [...] ” »<sup>242 243</sup>

« Comme l'intitulé de ma fonction n'apparaît pas, mon salaire est indexé sur l'évolution de la grille des agents de production comme avant. Et non sur celle du management [...]. Tous mes collègues ont le titre de chef de projet en effectuant les mêmes missions que moi et sont classés cadres [...]. Pour moi c'est de la discrimination [...]. J'ai récemment eu un rendez-vous avec le gestionnaire des cadres pour la énième fois [...] [qui] m'a lâché que c'était le directeur qui bloquait [...]. J'ai [donc] engagé une action aux prud'hommes [...]. L'entreprise se dédouane en se cachant derrière une charte de la diversité. Mais c'est une diversité élitiste : il faut être dans “ les bons rails ” [...] »<sup>244 245</sup>

Au sein des entreprises A et B, la rémunération des salariés est déterminée en fonction des résultats financiers de ces dernières :

« [...] [Le dirigeant d'entreprise] n'est pas un banquier : si on n'est pas rentable, on ne peut pas les payer [...] » (Dirigeant d'entreprise, 50 ans, entreprise A).

« [...] On aimerait payer beaucoup plus cher ses salariés, mais après on aurait plus de boulot [...] ; le salarié peut discuter de sa progression financière en fonction de sa progression qualifiante, [...] après les rémunérations dans le BTP sont ce qu'elles sont » (Dirigeant d'entreprise, 60 ans, entreprise B).

Bien qu'étant inférieure à la rémunération proposée par de grands groupes, la rémunération offerte, par le dirigeant de l'entreprise C, reste supérieure à celle proposée en moyenne, par des entreprises s'inscrivant dans le secteur de la communication : « [...] Les salaires, que propose [l'entreprise C], n'ont rien à voir avec les salaires que proposent les grosses boîtes [...] ; on paie nos gens correctement, je ne vais pas laisser mes gars répondre à la moindre

---

<sup>242</sup>. GAVAND, A., (2009, 12 février), *Mustapha ... Un Témoignage Exceptionnel Sur La Discrimination À L'emploi, Nouvelle Donne RH*, [en ligne], consulté le 15 octobre 2019, URL : [https://alaingavand.typepad.com/nouvelle\\_donne/2009/02/mustapha-un-temoignage-exceptionnel-sur-la-discrimination-a-lemploi.html](https://alaingavand.typepad.com/nouvelle_donne/2009/02/mustapha-un-temoignage-exceptionnel-sur-la-discrimination-a-lemploi.html)

<sup>243</sup>. Si, dans ce cas, on ne nous informe pas de l'origine sociogéographique de ce salarié, il reste que ce dernier présente des caractéristiques sociologiques laissant à penser qu'il pourrait être issu d'un de ces territoires dits défavorisés : cette personne étant en effet issue de l'immigration nord-africaine et fils d'ouvrier : « Mon père [...] me disait : “ [...] si la France, qui m'a accueilli en ouvrier, t'a donné la chance de bénéficier de la nationalité française et des droits qui en découlent, je crains que ce ne soit que pure formalité administrative ” »

<sup>244</sup>. SAMSON, N., (2011, 26 juin), *Quand l'origine ethnique coupe les ailes à une évolution de carrière prometteuse, L'express*, [en ligne], consulté le 16 octobre 2019, URL : [https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/quand-l-origine-ethnique-coupe-les-ailles-a-une-evolution-de-carriere-prometteuse\\_1538081.html](https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/quand-l-origine-ethnique-coupe-les-ailles-a-une-evolution-de-carriere-prometteuse_1538081.html)

<sup>245</sup>. Si, à nouveau, ce fait médiatique ne nous renseigne pas sur le lieu d'habitation de ce salarié, il reste qu'il présente lui-aussi des caractéristiques sociologiques s'apparentant à celles de nombreuses personnes issues de ces territoires dits : cette personne étant issue de l'immigration nord-africaine et n'étant pas diplômée d'une grande école : « D'origine maghrébine [et non issu d'une grande école], ce salarié français dans l'industrie d'aéronautique est passé d'agent de production à chef de projet. Sans augmentation de salaire ni reconnaissance de son statut sur sa fiche de paie [...] ». Un jeune d'origine maghrébine, issu d'une zone urbaine sensible localisée à Clichy-sous-Bois, a en effet confié que : « [...] [lorsqu'on] vient de banlieue, [...] on ne connaît pas les grandes écoles. Quand on en entend parler, on se dit que ça n'est pas pour nous [...] » dans KHOUIEL, L., (2016, 10 octobre), “ Pas la gueule de l'emploi ?! ”, un guide pour surmonter la discrimination à l'embauche, [en ligne], consulté le 19 octobre 2019, URL : <https://bondyblog.fr/societe/pas-la-gueule-de-lemploi-un-guide-pour-surmonter-la-discrimination-a-lembauche/>.

*offre qui sera mieux [...] ».* Au sein de cette même entreprise, un salarié, issu de ces « quartiers », nous a par ailleurs confié que la rémunération des salariés était fixée en fonction du nombre de contrats confiés : « *La rémunération était très claire : on était payé au contrat qu'on gérait [...] »* (Consultant en communication, 33 ans, entreprise C).

Si, des personnes peu qualifiées, issues de ces « quartiers », ont perçu un rapport inéquitable entre leur contribution et leur rémunération avant d'intégrer l'entreprise A ou l'entreprise B, des personnes, présentant des caractéristiques sociales similaires, nous ont relaté que leur rétribution financière était, pour elles, source de satisfaction au travail, et avaient l'intention de rester dans l'une de ces entreprises :

« [...] *On m'a contacté au service des finances [d'une mairie] [qui] me demandait si je voulais revenir ; je leur ai dit qu'au niveau salarial tout correspondait [dans l'entreprise A] et que je n'avais pas de raison de vouloir partir [...] »* (Assistante de gestion, 26 ans, entreprise A).

« [...] *Niveau salarial, au bout de cinq ans, j'ai déjà connu une augmentation quand je l'ai demandée ; je vais vous dire la vérité : je travaille pour l'argent [rires] »* (Technicien dans les Télécoms, 26 ans, entreprise A).

« [...] *Je n'ai pas trop à me plaindre [du] salaire [...], tant qu'il me permet de payer mes factures et tout le reste [...] »* (Maître ouvrier, 33 ans, entreprise B).

« [...] *Je n'avais pas des avantages [financiers] par rapport à ici [l'entreprise B], [...] [comme] le treizième mois [...], les tickets restaurants etc. ; c'est pour ça que je suis chez [l'entreprise B] »* (Chauffeur poids lourd, 53 ans, entreprise B).

Au sein des entreprises A et C, des personnes diplômées, issues de territoires dits en difficulté et de l'immigration nord-africaine, nous ont en effet confié être très satisfaites du rapport entre leur contribution et leur rémunération : « *Très bien, je pense être rémunérée à la juste valeur de ce que je fais en entreprise [...] »* (Assistante-Consultant en communication, 27 ans, entreprise C), « [...] *C'était très bien, on voyait à combien étaient signés les contrats, on voyait de combien était notre salaire [...] »* (Consultant en communication, 33 ans, entreprise C). Quant à elles, des personnes, issues de ces mêmes territoires, ont clairement mis en avant la rémunération comme étant l'une des raisons ayant expliqué leur intention de rester au sein de l'entreprise B : « [...] *Si j'y suis encore [dans l'entreprise B], c'est que je m'y plais ; [Interviewer : Pourquoi ?] ; [...] la rémunération »* (Contrôleuse de gestion, 25 ans, entreprise B), « *Je viens d'arriver [dans l'entreprise B], [...] le salaire auquel j'ai été recruté [est meilleur] que dans [une entreprise concurrente de l'entreprise B] »* (Chef de chantier, 40 ans, entreprise B).

En revanche, d'autres personnes interviewées, insatisfaites du rapport entre leur

contribution et leur rémunération, ont quitté, voire ont eu l'intention de quitter l'entreprise B :

« [...] *Tous les jeunes s'en vont ; [Interviewer : Pourquoi ?] ; les salaires [...] »* (Maçon, 31 ans).

« [...] [II] *y a des petits jeunes qui arrivent [...] ; en général, ils ne restent pas car ils sont payés au Smic [...] »* (Conducteur de travaux, 58 ans).

« [...] *Pour moi, [ils] se servent de nous : on est jeunes, dynamiques ; par exemple, le passage piéton est bateau sorti de véhicule, j'arrive au rang de quatre dans une journée ; un chef de chantier, qui est payé mille euros de plus que moi, en fait un [...]. La dernière fois que je suis parti le [dirigeant d'entreprise] voir, je lui ai dit : - "ça serait bien de penser à moi" ; il m'a proposé une augmentation, c'était bof[...] ; j'essaie de comprendre pourquoi ; - "[...] on [ne] peut pas ..." [...] ; moi aussi, bientôt, je ne vais pas pouvoir [...] »* (Maçon, 31 ans).

« *C'est toujours comme ils disent : "c'est jamais assez ce qu'on gagne pour ce qu'on fait" [...] ; ils se mettent à l'arrêt [...] »* (Maître ouvrier, 33 ans).

Pour leur part, les jeunes, ayant profité de leur expérience acquise dans l'entreprise, ont quitté cette dernière pour une rémunération plus importante :

« [...] *Plus ils sont jeunes, plus il y a un turn-over : [...] on leur propose cent euros ou trente euros de plus ailleurs [...] »* (Dirigeant d'entreprise, 50 ans, entreprise A).

« [...] *Un jour, [le dirigeant d'entreprise] a recruté un petit banlieusard [qui était] encore en mode cité [...] ; cette personne-là est devenue un très bon technicien ; ensuite, il a voulu toucher un peu plus cher ; cette personne-là a changé de boîte [...] »* (Chargé d'études dans les Télécoms, 31 ans, entreprise A).

« *Monsieur [nom du dirigeant d'entreprise] a déjà recruté des jeunes, dans les maisons de « quartiers », qui cherchaient du travail [...] ; un jeune, qui a travaillé ici pendant un certain nombre d'années comme chauffeur poids lourd [...], a trouvé un meilleur salaire ; il est parti [...] »* (Maître ouvrier, 33 ans, entreprise B).

Il en est de même pour des personnes diplômées issues de ces territoires :

« [Les jeunes issus des « quartiers »] *viennent ici pour avoir une première expérience significative [...] ; le premier est parti au bout de six mois, [...] son salaire en perspective d'évolution n'avait rien à voir avec celui de [l'entreprise C] [...]. [Une autre salariée] voulait partir [...], elle a trouvé un super job en termes financiers [...] »* (Dirigeant d'entreprise, 37 ans, entreprise C).

« *Ici, tu fais des trucs pour monter en compétences, après vous allez dans une grosse boîte à trois-milles euros par mois [...] ; la raison pour laquelle j'ai quitté [l'entreprise C], c'était une question de salaire [...] »* (Consultant en communication, 33 ans, entreprise C – ancien salarié).

### 1.7.2. La dimension non-négociable propre aux prétentions salariales extra professionnelles : d'une situation d'assistantat <sup>246</sup> à une situation de délinquance <sup>247</sup>.

Lors de nos entretiens, nous avons pu constater que des jeunes travaillant au sein de l'entreprise B percevaient une rémunération supérieure via l'obtention d'aides sociales ou l'adoption de pratiques illicites à celle qu'ils pouvaient percevoir dans cette entreprise, et l'ont quitté :

« Certains viennent pour faire leurs quotas-d'heures vis-à-vis des ASSEDIC [...] ; quand ils ont fait leurs quotas-d'heures, ils ne viennent plus du tout » (Chef d'équipe, 46 ans) ;

« Pour eux, s'insérer dans cette société où on est payés au lance pierre [...] est super compliqué : le mec touche mille balles en une semaine [...] » (Conducteur de travaux, 29 ans).

« [...] Quand ils commencent à se poser des questions sur les salaires, ils se disent : -“ [...] on peut gagner de l'argent autrement qu'en faisant ce métier ” ; ils arrêtent par eux-mêmes » (Chef de chantier, 53 ans).

« [...] J'ai parlé avec des jeunes [qui me disaient :] “ je vais gagner mille deux cents euros à travailler comme une merde ” ; [...] là, je me fais trois mille euros et je prends un risque [...] » (Chef de chantier, 51 ans).

« [...] Ils disent que : - “ c'est trop dur pour ce qu'on gagne ” » (Chef de chantier, 47 ans).

« Le salaire [...] ne [leur] plaît pas [rires] par rapport à ce qu'ils gagnent rapidement [...] » (Chef d'équipe, 38 ans).

« J'ai eu un poto de cité [...] [que j'ai] essayé de faire rentrer dans la boîte, [...] après il a craqué [...] : [...] il vient tâfer pour une paie de mille six cents euros, [...], les mille six cents euros [il se] les faits en une journée [...] » (Chef d'équipe, 33 ans),

« Ici, on voit beaucoup de jeunes qui viennent des « quartiers », mais ils ne restent pas beaucoup de temps [...] : [quand] [...] on touche à l'argent facile, il ne va pas résister [...] » (Chauffeur poids lourd, 53 ans).

Dans un article de presse publié sur Internet, on peut en effet lire que : « [...] Chaque jour, dans ces quartiers, je [un conseiller en réinsertion professionnelle] suis confronté à des situations

---

<sup>246</sup>. Dans le Dictionnaire Larousse, l'assistantat renvoie au « fait d'être assisté, d'être secouru par des organismes publics ou privés », [en ligne], consulté le 28 novembre 2018, URL : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/Français/assistantat/5845>. Ainsi, en préférant percevoir une allocation chômage que travailler au sein de l'entreprise B, certains jeunes, issus de ces zones urbaines, s'inscrivent par définition dans cette situation.

<sup>247</sup>. Dans le Dictionnaire Larousse, la délinquance est définie comme l'« ensemble des infractions commises en un temps et en un lieu donnés », [en ligne], consulté le 28 novembre 2018, URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/délinquance/23111>. Or, en faisant le choix de percevoir une rémunération, via la vente de produits illicites, plutôt que de gagner une rémunération grâce à l'exercice d'une activité professionnelle pérenne, des jeunes, issus de ces « quartiers », commettent un acte illicite ; nous les avons donc désignés par le qualificatif d'« innovateur » (au sens de Merton, 1949). cf. in INPES, SANTÉ PUBLIQUE FRANCE, (2015, 12 janvier), *Substances illicites : que dit la loi ?*, [en ligne], consulté le 28 novembre 2018, URL : <http://inpes.santepubliquefrance.fr/10000/themes/drogues/substances-illicites-loi.asp>.

de détresse. Certaines personnes, que des politiques accusent de profiter du système parce qu'ils vivent depuis bien longtemps du RSA, n'arrivent plus à se sortir de cette situation [...] »<sup>248</sup>. Dans un autre article, on nous informe que : « si [prénom d'un salarié] rentrait chez lui en bleu de travail à l'heure du déjeuner, [...] ses potes rigoleraient bien car beaucoup [...] gagnent dans leur cité facilement dix fois plus que lui en vendant un peu de shit ! » (propos recueillis auprès d'un patron de PME implantée en Seine-Saint-Denis)<sup>249</sup>.

Au regard de nos données, si les personnes interrogées, travaillant au sein des entreprises étudiées, n'ont pas été discriminées sur le plan salarial, il reste qu'en fonction de leurs caractéristiques sociales, d'autres individus ont été amenés à percevoir différemment le rapport entre leur contribution et leur rémunération :

1. Avant d'intégrer l'entreprise A ou l'entreprise B, des personnes, peu voire non diplômées, ayant occupé un ou des emploi/s peu rémunérateur/s à leurs yeux, ont été amenées à quitter leur/s entreprise/s antérieure/s ; c'est par ailleurs souvent le cas de jeunes peu qualifiés, issus de ces mêmes territoires, qui ont travaillé au sein de l'entreprise B ;

2. Certains jeunes diplômés, issus de l'immigration et de ces territoires dits défavorisés, ayant été discriminés lors du recrutement en raison de leur origine ethnique réelle ou supposée, se sont souvent vus proposer un emploi dont la rémunération est en inadéquation avec leur niveau d'études, et à décliner ainsi une telle offre ou à quitter à terme l'entreprise. D'autres, moins jeunes, ayant été discriminées sur le plan salarial pour le même motif, ont ainsi été amenées à attaquer en justice leur entreprise, voire encore à la quitter ; en revanche, la rémunération perçue par d'autres salariés qualifiés a favorisé leur intention de rester ;

3. Profitant de l'expérience acquise au sein de leur entreprise et s'étant vues proposer un salaire supérieur par une autre entreprise, certaines personnes ont quitté la première pour rejoindre la seconde ;

4. Majoritairement jeunes, de sexe masculin et peu voire non qualifiées, des personnes disposant d'une rémunération, via l'obtention d'aides sociales ou l'adoption d'activités

---

<sup>248</sup>. TÔN, E., (2015, 03 décembre), *Emploi dans les quartiers difficiles : " Les jeunes ont besoin de modèles "*, **L'express Emploi**, [en ligne], consulté le 18 octobre 2019, URL : [https://www.lexpress.fr/emploi/emploi-dans-les-quartiers-difficiles-les-jeunes-ont-besoin-de-modeles\\_1742142.html](https://www.lexpress.fr/emploi/emploi-dans-les-quartiers-difficiles-les-jeunes-ont-besoin-de-modeles_1742142.html)

<sup>249</sup>. LOUYOT, A., MATHIEU, B. et OLIVEAU-LICATA, D., (2005, 1 décembre), *Être patron dans le 93*, **L'express L'expansion**, [en ligne], consulté le 18 octobre 2019, URL : [https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/etre-patron-dans-93\\_1392712.html](https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/etre-patron-dans-93_1392712.html)

parallèles, supérieure à celle qu'ils pouvaient avoir en s'intégrant dans une entreprise, ont également pris la décision de la quitter.

D'autres encore, parce qu'elles avaient eu le sentiment d'être confrontées à un plafond de verre durant leur carrière professionnelle, ont également agi ainsi.

## **1.8. Un besoin d'évolution professionnelle.**

Si certains salariés interviewés aspirent en effet à l'évolution de carrière, d'autres restent en revanche plus contenus à ce sujet.

### **1.8.1. La dimension non-négociable propre au besoin d'évolution professionnelle.**

Au sein de l'entreprise A, toutes les personnes interrogées ont considéré que l'évolution de carrière d'un salarié ne dépendait que des compétences de ce dernier. En d'autres termes, les caractéristiques sociales, telles que le niveau de diplôme ou encore l'origine ethnique de ces personnes, n'ont pas été considérées comme étant un frein à l'évolution professionnelle par ces dernières : « [...] *Même sans diplôme on peut réussir ici, alors que dans d'autres sociétés il faut avoir de l'expérience [etc.] [...]* » (Chargé d'études dans les Télécoms, 31 ans),<sup>250</sup> « [...] *Je pense qu'on évolue au mérite [...]* » (Chef d'équipe, 37 ans)<sup>251</sup>.

Pour amener ces personnes à évoluer au sein de l'entreprise, cette dernière s'investit dans la formation de celles-ci : « [...] *On passe des formations : on évolue [...]* » (Technicien dans le gaz, 24 ans), « [...] *Ça fait cinq ans que je suis là-bas [et que] tout se passe bien : ils m'ont déjà accordé une formation, peut-être qu'ils envisagent de m'en faire une deuxième dans les mois qui viennent* » (Technicien dans les Télécoms, 26 ans), « [...] *j'apprends, ils nous font passer des formations internes, j'évolue [...]* » (Chargé d'études dans les Télécoms, 31 ans). Ainsi, de nombreuses personnes, issues de ces territoires, travaillant au sein de cette même entreprise, ont connu une évolution de carrière en adéquation avec leurs attentes :

« *Il faut savoir que j'ai débuté en tant qu'assistante polyvalente [...] ; par la suite, le poste d'Assistante de direction s'est libéré [...], j'ai été formée en interne ; et aujourd'hui, Monsieur [nom du dirigeant] m'a proposé de valider mes acquis ; à la fin, je vais pouvoir passer un BTS assistante de manager [...]* » (Assistante de direction, 28 ans).

« [...] *J'ai évolué en fait [...] : j'ai découvert le bureau d'étude ; j'ai eu l'opportunité d'être formé au*

---

<sup>250</sup>. Sur les quatre managers de l'entreprise A (dont deux que nous avons interviewés, et deux dont nous avons obtenu des informations propres à leur parcours professionnel), trois d'entre eux étaient titulaires au plus d'un baccalauréat professionnel ; l'un d'entre eux avait, quant à lui, un niveau d'instruction scolaire supérieur au baccalauréat technologique.

<sup>251</sup>. Sur ces quatre managers, trois étaient issus de l'immigration nord-africaine.

*bureau d'étude ; j'étais performant pour mon responsable [mon conducteur de travaux] ; [...] il a choisi de me laisser ici ; c'est un métier que j'aime bien faire, je l'en remercie [...]* » (Chargé d'études dans les Télécoms, 31 ans).

*« J'ai eu la possibilité de [...] faire une formation en réflexion métrique ; ça m'a permis d'évoluer au sein de la société : à l'heure actuelle, je suis mesureur. C'est un parcours type pour un jeune issu de quartiers »* (Technicien dans les Télécoms, 33 ans).

*« J'étais salarié ; en faisant plusieurs installations, j'ai appris à être autonome, à savoir gérer du personnel ; on m'a proposé un poste de chef d'équipe [que] j'ai accepté [...]* » (Chef d'équipe, 37 ans).

Comme au sein de l'entreprise A, le niveau de diplôme d'un salarié n'est pas apparu comme étant un frein à l'évolution de carrière dans l'entreprise B. Deux raisons favorisent l'évolution de carrière d'un salarié sans qualification au sein de cette dernière :

(1) le secteur d'activité et ou la structure de l'entreprise et la zone d'activité de celle-ci : même si dans certaines entreprises spécialisées dans les travaux publics, le niveau de diplôme est devenu un facteur discriminant lors d'une carrière professionnelle, il ne l'est pas encore dans des PME locales spécialisées dans ce même secteur d'activité, à l'instar de l'entreprise B :

*« [...] L'avantage de nos métiers, [c'est qu'une] personne, qui n'a aucune qualification première, peut, [si elle] a réellement [...] la volonté d'apprendre et de progresser dans sa vie, finir en tant que conducteur de travaux [...] »* (Conducteur de travaux, 28 ans).

*« L'entreprise B a toujours été très ouverte sur l'extérieur [...] ; c'est l'apanage des PME locales : [...] intégrer des gens sans aucune qualification <sup>252</sup> sur la seule motivation de les faire progresser dans l'entreprise [...] ; dans les grands groupes [...] de travaux publics, [...] un secteur d'activité qui avait la réputation de permettre à des gens d'entrer par la petite porte et de sortir par la grande avec une forte évolution, le processus de recrutement est devenu standardisé ; par exemple, on va faire passer des tests de culture général à des manœuvres [...] »* (Animatrice d'une association en partenariat avec l'entreprise B).

(2) la politique générale de l'entreprise B insufflée par le dirigeant de cette entreprise :

*« [...] La direction va pour ça : [il] y a pas mal de gars, qui sont issus du territoire, [qui] démarrent [...] manœuvre ; ils terminent chefs de chantier [...] »* (Conducteur de travaux, 59 ans).

*« [...] Comme le département, [l'entreprise] a [...] apporté de la qualification aux premières générations, [issues de l'immigration], dont on pourra constater avec satisfaction que les enfants quitteront le métier et le département, dans le cadre d'une ascension sociale. »* (Dirigeant d'entreprise, 60 ans).

Pour amener ces personnes issues de ces territoires à progresser au sein de l'entreprise,

---

<sup>252</sup>. Parmi les dix-huit managers interviewés au sein de l'entreprise B, sept salariés, issus de ces territoires dits défavorisés, disposant d'un faible niveau d'instruction scolaire, ont grimpé dans la hiérarchie sociale devenant ainsi manager.

l'entreprise B a investi, à l'instar de l'entreprise A, dans la formation de celles-ci : « *Il y en a qui ont eu pleins de formations qui étaient de la cité [...]* » (Chef de chantier, 47 ans), « [...] [prénom du dirigeant] *a ouvert beaucoup de choses vis-à-vis de la formation pour ces jeunes-là ; il leur a permis d'évoluer [...]* » (Chef d'équipe, 46 ans). Ces propos nous ont été confirmés par des personnes issues de ces mêmes territoires : « *Il y a beaucoup de stages chez nous ; [on a] un quota-d'heures, après [on va] en formation [...]* » (Chef d'équipe, 46 ans), « *Elle m'a fait passer des stages, des formations [...]* ; *toutes ces choses-là, je ne les avais pas auparavant [...]* » (Chef d'équipe, 33 ans).

Dans cette entreprise, de nombreuses personnes, issues de ces « quartiers », ont connu une évolution professionnelle en adéquation avec leurs attentes :

« [...] [Ma carrière] *a évolué super bien : j'étais manœuvre, il y a deux ans [...]* ; *maintenant, je suis aide-conducteur de travaux [...]. Je suis le seul de mon âge, de ma famille, à être dans les bureaux ; c'est ce que mes parents ont toujours voulu [...]* » (Aide-conducteur de travaux, 23 ans).

« *On m'a donné une opportunité d'évoluer : je suis dans les ressources humaines [...]* et *j'apprends de nouvelles choses [...]* » (Gestionnaire de paie et administration du personnel, 25 ans).

« [...] *Je ne connaissais rien à ces machines [...]* ; *j'ai tout appris [...]* avec un chef qui me montrait [...] ; puis, [...] *mon chef a vu que je pouvais gérer le chantier ; il a parlé pour moi [au dirigeant] ; [...]* *j'ai pu évoluer comme ça, en montrant mes preuves [...]* » (Chef d'équipe, 33 ans).

« [...] *Je suis un jeune de cité [...]*, *ce n'est pas pour autant [qu']ils m'ont mis des bâtons dans les roues [...]* : *je suis rentré en tant que menuisier ; j'ai grimpé au fur et à mesure en montrant ce que je savais faire, ce qui m'a permis d'être maître-ouvrier [...]* » (Maître-ouvrier, 33 ans).

« *Ça dépend de l'envie qu'on a d'évoluer ou pas, ça ne dépend pas de quartier sensible [...]* ; *si on prend mon exemple, c'est une évolution qui est, je pense, correcte [...]* » (Conducteur de travaux, 42 ans).

« *Il y a beaucoup de jeunes des quartiers, comme moi, pour qui [le dirigeant] a donné des responsabilités ; ce qui nous a permis d'évoluer au sein de la société [...]* » (Chef d'équipe, 46 ans).

Le dirigeant de l'entreprise C nous a confié qu'il était encore trop tôt pour juger de l'évolution de carrière de ses salariés, la date de création de son entreprise étant trop récente : « [...] *Ce n'est pas avec trois ans d'histoire de boîte qu'on peut vraiment parler de carrière ; ils viennent ici pour avoir une première expérience significative [...]* ». Ces propos nous ont été confirmés par un salarié issu de ces « quartiers » : « [L'entreprise C] [...] *permet de recruter des gens qui peuvent avoir des entraves dans leur parcours ; ces entraves font boule de neige, parce qu'ils ont moins de compétences que les autres ; [...]* *leur CV est moins attractif ; ils progressent moins vite dans leur carrière [...]* » (Consultant en communication, 33 ans, entreprise C - ancien salarié). Des personnes nous ont en effet confié avoir fait fructifier leurs compétences au sein de l'entreprise

C :

« [...] *Au niveau des tâches qui m'ont été données, j'étais en découverte au début [...] ; j'avais plus de challenges et de responsabilités [...] ; donc ça a évolué dans le bon sens, en fonction du niveau de compétences qu'on attendait de moi [...] »* (Assistante-consultant en communication, 27 ans, entreprise C),

« [...] *On commence avec un client ; après, petit à petit, il y a des collègues qui te demandent de l'aide sur leurs clients à eux [...] ; donc les responsabilités montent très vite à [l'entreprise C] [...] »* (Consultant en communication, 33 ans, entreprise C).

Si, au sein des entreprises A, B et C, des personnes issues de « quartiers » ont connu une évolution professionnelle en adéquation avec leurs attentes, il reste que dans l'entreprise B, des personnes, issues de ces mêmes territoires, semblent avoir été lésées dans leur carrière en raison de leur supérieur hiérarchique :

(1) des personnes, issues de ces territoires, déclarent en effet que certains managers freinent l'évolution de leur carrière : « *Il y a un gars, [prénom de la personne à consonance africaine] [...], [mon conducteur de travaux] lui disait à table : - " [prénom de ladite personne], tu es bon [...] qu'à creuser des trous [...]" . Ça me dégoûte quand je vois ça, parce que ce mec-là mérite ; il bossait un truc de malade [...]* » (Aide-conducteur de travaux, 23 ans), « *Il faut avoir une tête de Français, un nom français : Charles ira loin ; Mamadou ira jamais aussi haut [...]* [Interviewer : que pensez-vous de ces salariés ?] ; *Très performants [...]* » (Chef d'équipe, 27 ans). Ces propos stigmatisants à l'endroit de personnes issues de l'immigration semblent en effet fréquents dans le secteur du bâtiment : « [...] *Mamadou, c'est jamais un chef ; les Mamadou sont cons [...]* »<sup>253</sup>, « [...] *Manœuvre, c'est boubou [...]* ; *il va aller sur le chantier, le chef va lui secouer les plumes [...]* »<sup>254</sup>.

Ayant le sentiment d'être discriminée en raison de son origine ethnique et donc de ne pas pouvoir évoluer, une personne interviewée nous a confié avoir l'intention de quitter son entreprise : « [...] *Quand il y a pas de chef de chantier, je gère, mais pour avoir ce grade non ; parce qu'il y a un conducteur, en face de moi, [qui] déteste les arabes et les noirs* »<sup>255</sup> [...] ; *donc j'attends [...] de cumuler des droits d'heures de formation de topographe dans l'entreprise [...] ; s'il me prend*

---

<sup>253</sup>. HALPERN, C., (2008), *La vie de chantier. Entre discriminations et précarité*, [en ligne], consulté le 09 mai 2019, URL : [https://www.scienceshumaines.com/la-vie-de-chantier-entre-discriminations-et-precarite\\_fr\\_22288.html](https://www.scienceshumaines.com/la-vie-de-chantier-entre-discriminations-et-precarite_fr_22288.html)

<sup>254</sup>. (*Ibid.*).

<sup>255</sup>. D'après nos observations, il apparaît en effet que parmi neuf managers – dont sept que nous avons interviewés et deux avec qui nous avons discuté – ayant débuté en bas de la hiérarchie sociale au sein de l'entreprise B, deux personnes seulement, issues de l'immigration extra-européenne et nées dans l'un de ces territoires dits défavorisés, étaient parvenues, avant cet entretien, à évoluer professionnellement.

*comme ça, [c'est bon] ; sinon je vais aller ailleurs [...] »* (Maçon, 50 ans). Ce dernier cas n'est pas isolé, si l'on croit les propos que nous sommes partis recueillir dans des articles de presse publiés sur Internet :

« [...] [Ne] comprenant pas [ma] différence de traitement [...] [au sein d'une administration publique], j'ai commencé [...] à me renseigner sur ce qui se passait pour d'autres femmes. J'ai ainsi appris, [qu']au sein de ma direction générale, seules deux personnes n'avaient pas évolué dans leurs postes : moi et une autre femme de couleur. Évidemment, il est difficile de tout démontrer, mais au fur et à mesure j'ai recueilli d'autres témoignages de femmes qui se trouvaient dans la même situation que moi »<sup>256</sup>.

« “ [J'ai] [l'avocat d'un salarié issu de l'immigration nord-africaine, indemnisé par une grande entreprise publique française de chemin de fer pour discrimination professionnelle sur son origine ethnique] régulièrement [été] contacté par des agents [de cette même entreprise] d'origine maghrébine qui se plaignent de discrimination dans leur évolution de carrière ”. En septembre 2015, [cette même entreprise] avait [d'ailleurs] été condamnée à plus de 170 millions d'euros de dommages et intérêts pour discrimination dans la carrière et la retraite de plus de 800 salariés de nationalité ou origine marocaine [...]. Recrutés dans les années 1970<sup>257</sup> [...], les chibanis (« cheveux blancs » en arabe) [...] n'ont [en effet] pour la plupart pas bénéficié du statut plus avantageux des cheminots [...] »<sup>258</sup>.

(2) Les personnes originaires du Portugal semblent favoriser par ailleurs l'évolution de carrière de personnes ayant la même origine géographique ; c'est pourquoi, nombre d'individus, n'étant pas issus de cette contrée et vivant pour la plupart au sein de ces territoires, se retrouvent dans les plus bas échelons de la hiérarchie sociale de l'entreprise B : « [...] [Des] mecs, ça fait deux ans qui font manœuvre ; on les passe maçon parce que ce sont des portugais ; prenez une fiche, vous allez voir qui sont les maçons, [...] qui sont les chefs [...] » (Aide-conducteur de travaux, 23 ans), « [...] Il y a beaucoup de chefs de chantier portugais et des gens du Maghreb au niveau de la main-d'œuvre [...] » (Chef d'équipe, 46 ans).

Les observations, que nous avons menées lors de notre étude, permettent d'étayer ce

---

<sup>256</sup>. AUVITU, L., (2016, 18 avril), *Contrôleuse du travail, j'ai été victime de discrimination raciale. Un comble*, **L'OBS Le Plus**, consulté le 12 octobre 2019, [en ligne], URL : <http://leplus.nouvellobs.com/contribution/1506413-victime-de-discrimination-raciale-j-ai-decide-de-porter-plainte-le-silence-a-trop-dure.html>

<sup>257</sup>. Comme le montrent l'article de DUTERTRE, S., (2015), intitulé « Perdus entre deux rives, les Chibanis oubliés. Film documentaire de Rachid Oujdi (2014/52mn) », et publié dans *L'Autre* (vol. 16, pp. 110-113), ainsi que l'article de FAURE, J., (2011), intitulé « Mal-logement et vieillissement », et publié dans *Gérontologie et société* (vol. 34/n°136, pp. 255-267), ou encore le film de BARON, P., (1992), dont la bande annonce intitulée « “ La Guillotière (Lyon), Belleville (Paris) : Que deviennent les quartiers populaires ? ” : Jeudi 13 juin, à Lyon » est publiée dans la Revue *Tracés*, [en ligne], (URL : <http://traces-migrations.org/2019/06/01/babelville/>), la grande majorité de ces « chibanis » vivent, ou ont vécu, dans ces zones dites défavorisées.

<sup>258</sup>. PIERMONT, E., (2017, 30 mai), *Discrimination : la SNCF condamnée à verser plus de 40 000 euros à un salarié*, **Le Monde**, consulté le 12 octobre 2019, [en ligne], URL : [https://www.lemonde.fr/police-justice/article/2017/05/30/discrimination-la-sncf-condamnee-a-verser-plus-de-40-000-a-un-salarie\\_5136224\\_1653578.html](https://www.lemonde.fr/police-justice/article/2017/05/30/discrimination-la-sncf-condamnee-a-verser-plus-de-40-000-a-un-salarie_5136224_1653578.html)

dernier état de fait. Au sein de l'entreprise B, nous avons en effet pu constater que la majorité des personnes, promues d'un statut d'ouvrier à celui d'agent de maîtrise, étaient majoritairement issues d'Europe du Sud <sup>259</sup> ; la présence de personnes, issues de l'immigration extra-européenne, recrutées sur des postes à niveau de responsabilité élevé, paraissait pourtant de fait. Ce décalage repose vraisemblablement sur la centralisation du recrutement, opérée par le dirigeant de cette entreprise, lequel, comme nous avons pu le voir, est un fervent défenseur de la « diversité », et la forte décentralisation quant à la gestion des carrières. D'ailleurs, des salariés, de cette même entreprise, nous ont confié que son dirigeant ne semblait pas au courant de telles situations de discriminations durant l'évolution professionnelle : « [...] *Ce n'est pas moi, [...] je ne vous connais pas sur le terrain* [propos rapportés par un salarié interviewé du dirigeant] [...] » (Maçon, 50 ans) ; « *Monsieur [nom du dirigeant] est loin de tout ça, [il] n'est pas avec nous sur les chantiers [...]* » (Aide-Conducteur de travaux, 23 ans).

Si l'on en croit à nouveau le témoignage de cette personne issue de ces territoires, ces pratiques de promotion inégalitaires se sont traduites par le départ de jeunes issus de ces mêmes territoires : « *Tous les jeunes s'en vont, [...] il y a du favoritisme : tu es portugais, tu es le fils d'un chef, tu vas avoir le permis poids lourd ; les mecs vont galérer cinq ans, [...] ils auront rien ou [même] des qualifications. [...]* » (Maçon, 31 ans). Lorsqu'on lit l'expérience vécue par d'autres salariés dans une autre entreprise spécialisée dans le bâtiment, il apparaît que ce dernier témoignage n'est pas singulier : « [...] *Dans la société où je suis, certains gens, comme moi, voient des Portugais arriver, dans le chantier, qui ne connaissent absolument rien [...]* ; *on leur apprend à faire ceci [...]* ; *en quelques années, on les voit monter les qualifications [...]* ; [Interviewer : Pourquoi ?] ; *Parce que le chef est portugais [...]* ; *vous trouvez que cela est supportable ? [...]* » (Coffreur, basse qualification) (in Jounin, 2006, p. 497).

Si, au sein des entreprises A et B, des personnes peu qualifiées et ou originaires de l'immigration extra-européenne, issues de ces territoires, ont été promues grâce au soutien de leur supérieur hiérarchique, d'autres personnes, issues de ces mêmes territoires, ont, quant à elles, eu le sentiment d'avoir été discriminées en raison de leur origine ethnique réelle ou supposée, à ne pas évoluer au sein de l'entreprise B ainsi que dans d'autres entreprises. Quel profil présentent les salariés n'ayant pas voulu évoluer dans l'entreprise ?

---

<sup>259</sup>. Parmi les neuf managers ayant débuté en tant qu'ouvrier dans l'entreprise B, six personnes étaient originaires d'Europe du Sud.

### 1.8.2. La dimension secondaire relative au besoin d'évolution professionnelle.

Étant présents depuis peu d'années au sein de leur entreprise respective, des jeunes nous ont confié qu'évoluer sur le plan professionnel n'était pas une priorité : « *Avec le temps, ma carrière va évoluer [...]; ça fait un an que je suis ici* » (Technicien dans les Télécoms, 23 ans, entreprise A), « *Je viens de commencer ; [...] il n'y a pas forcément d'évolution* » (Contrôleuse de gestion, 25 ans, entreprise B).

Étant en adéquation avec le contenu du métier qu'elles exercent, ou ne souhaitant pas exercer un autre métier que celui-ci, des personnes peu qualifiées, travaillant chacune au sein des entreprises A et B, nous ont également respectivement confié ne pas être en attente d'une promotion : « [...] *Je fais raccordement et tirage ; j'ai essayé réfectométrie, je n'aime pas [...]* » (Technicien dans les Télécoms, 28 ans, entreprise A), « [...] *Je suis chauffeur poids lourds ; [...] je ne veux pas être conducteur de travaux [...]* » (Chauffeur poids lourds, 53 ans, entreprise B).

Considérant respectivement être encore trop jeune ou trop âgé, des personnes, n'ont eux-aussi pas exprimé d'attente en matière d'évolution professionnelle : « *Je suis encore jeune ; technicien ça me suffit [...]* » (Technicien dans les Télécoms, 28 ans, entreprise A) ; « [...] *J'ai travaillé jeune ; mon évolution est derrière moi* » (Chef mécanicien, 59 ans, entreprise B).

Les dernières données empiriques que nous avons exposées ici nous amènent à faire les quatre constats suivants :

1. Le premier concerne le capital scolaire d'une personne ; si celui-ci n'est pas un facteur de discrimination dans l'évolution de carrière au sein des entreprises A et B, un certain nombre de personnes, peu voire non diplômées ont connu une évolution de carrière en adéquation avec leurs attentes ;

2. Le deuxième touche l'origine ethnique qui n'est pas apparue, au sein des entreprises A et C, comme étant un frein à l'évolution de carrière, alors qu'elle s'est avérée l'être dans l'entreprise B ainsi que dans d'autres entreprises. Comme nous avons en effet pu le voir, deux facteurs ont freiné l'évolution de carrière de ces personnes interrogées au sein de ces mêmes entreprises : a) l'absence de soutien du supérieur hiérarchique ; et b) l'influence exercée par le réseau. Certaines de ces personnes ont ainsi quitté ces entreprises ;

3. Le troisième touche le niveau d'instruction ; on constate qu'au sein des entreprises étudiées, des personnes interrogées, disposant d'un niveau d'instruction scolaire supérieur au

baccalauréat général/technologique, ont globalement connu une évolution de carrière en adéquation avec leurs aspirations professionnelles ;

4. Le quatrième est qu'en raison du nombre d'années passées en entreprise, ou de leur âge, ou du contenu du métier occupé, des personnes issues de ces territoires dits en difficulté n'ont pas souhaité être promues.

### **Conclusion de la section 1 :**

Si, comme nous avons pu le voir, des personnes issues de territoires dits en difficulté expriment différents besoins, tels qu'un besoin d'évoluer dans une entreprise impliquée dans le recrutement de personnes issues de « quartiers », un besoin de soutien (cognitif, psychologique et affectif), un besoin de proximité et ou de diversité culturelle(s), un besoin de respect de l'identité statutaire et ou géographique et ou religieuse, un besoin de sens (comme un emploi stable), un besoin d'ordre financier (comme l'absence de discrimination salariale) et un besoin d'égalité devant l'évolution professionnelle, il reste que ces différents besoins peuvent différer en fonction des caractéristiques sociales de ces personnes (l'âge, le sexe, le niveau de diplôme, la trajectoire de vie, etc.).

Conformément au modèle décrit par Dufour et Lacaze (2010), nous avons donc éventuellement été amenés à distinguer, pour certains besoins, différents niveaux, à savoir : 1. des besoins non négociables ; 2. des besoins négociables ; et 3. des besoins secondaires. De cette manière, il nous est apparu que, si des jeunes, issus de ces territoires, considèrent que le soutien cognitif, dispensé par un parrain pour s'approprier des codes comportementaux et langagiers, présente une forme non négociable, d'autres personnes, issues de ces mêmes territoires, ont quant à elles estimé, du fait de leur socialisation primaire ou secondaire, qu'il s'agissait d'un besoin de nature secondaire. Si des personnes, issues de ces territoires, ont évalué le besoin d'expression de leur identité religieuse en entreprise comme étant non-négociable, d'autres personnes, issues de ces mêmes territoires, ont quant à elles accepté de faire des concessions quant à l'expression de leurs croyances religieuses. Si la forme de l'emploi occupé et le contenu de la profession exercée ont suscité chez des personnes, issues de ces territoires dits en difficulté, de la satisfaction au travail, de l'implication au travail, de l'engagement organisationnel, etc., la profession exercée a été vécue par d'autres personnes peu qualifiées, issues de ces mêmes territoires, comme étant une contrainte sociale pour gagner un salaire. Si des personnes, issues de ces zones urbaines, prêtent une attention à leur évolution de carrière, d'autres personnes,

issues de ces mêmes territoires, ont quant à elles jugé, en raison de leur âge, du temps passé en entreprise et du contenu du poste occupé, cette attente comme ayant une importance d'ordre secondaire.

En raison du contenu des données récoltées, nous n'avons pas pu déterminer la nature négociable, ou encore secondaire, de certains besoins qu'expriment ces personnes issues de ces territoires dits défavorisés. Ceux-ci concernent en effet le besoin d'évoluer dans une entreprise impliquée dans le recrutement des jeunes issus des « quartiers », le besoin de proximité et ou de diversité culturelle(s), le besoin de respect de l'identité socio-culturelle, le besoin de soutien social (financier, administratif, etc.), ou encore le besoin d'ordre financier. Comme nous avons pu le voir jusqu'ici, l'intégration de personnes issues de territoires repose sur la prise en compte des besoins que ces dernières manifestent. Or, comme nous l'avons rappelé, nous avons appréhendé l'intégration de ces personnes comme étant un processus d'adaptation mutuelle mettant en scène le salarié ainsi que l'organisation. C'est pourquoi, nous allons maintenant nous intéresser aux attentes que cette dernière exprime à l'égard de ces individus.

## **Section 2 : Les attentes exprimées par les entreprises.**

### **Avant-propos de la section 2 :**

L'intégration des personnes étudiées repose sur la satisfaction des besoins de ces dernières, celle-là est aussi, comme nous allons le montrer dans cette section, basée sur la satisfaction des attentes de l'organisation (Dufour et Lacaze, 2010). À cet égard, une organisation manifeste deux principales formes d'attente à l'endroit du salarié, à savoir des attentes d'ordre explicite ainsi que des attentes de nature implicite.

### **2.1. Les attentes explicites manifestées par les entreprises.**

Contrairement aux attentes d'ordre implicite, les attentes d'ordre explicite renvoient aux attentes qu'une organisation exprime clairement vis-à-vis du salarié. Comme nous le verrons, ces attentes de nature explicite présentent trois formes, à savoir : une forme non négociable ; une forme négociable ; et une forme secondaire.

#### **2.1.1. La dimension non-négociable propre à l'attente de performance économique, de savoir-faire et de savoir-être.**

Ce que l'on observe dans un premier temps, c'est que face à une conjoncture économique

défavorable, l'entreprise peut ne pas être en mesure de proposer un emploi pérenne à des jeunes issus de ces territoires. De plus, toute organisation cherche à ce que ses salariés disposent des compétences techniques requises, et adoptent les comportements conformes à ceux qu'elle impose. Or, comme nous le verrons, des jeunes, issus de ces mêmes territoires, ne répondant pas à ces attentes, ont vu leur intégration échouer au sein de leur entreprise, et ou ont été marginalisés par des acteurs composant celle-ci.

#### **2.1.1.1. La dimension non-négociable, propre à l'attente de recherche de performance économique.**

Confrontés à une baisse d'activité économique, des managers, travaillant au sein de l'entreprise B, ont en effet été dans l'impossibilité de recruter, à l'issue de la période d'insertion, des jeunes issus de ces « quartiers » : *« Je sais que j'en ai eu un, j'ai eu une baisse d'activité ; donc j'ai dû le libérer. Mais c'était un bon manœuvre [...] »* (Conducteur de travaux, 59 ans, entreprise B), *« [On emploie beaucoup en] insertion ces jeunes en difficulté ; après, on est dans un métier où on n'a pas assez de boulot ; [donc] on ne peut pas dire oui à tout le monde. »* (Conducteur de travaux, 48 ans, entreprise B). L'expérience professionnelle passée, que nous ont relatée des jeunes issus de ces mêmes territoires, vient confirmer ce dernier constat : *« J'ai bossé quelques temps ; suite à un licenciement économique, j'ai soumis un désir de me reconvertir [...] »* (Technicien dans les Télécoms, 33 ans, entreprise A) ; *« [...] J'ai quitté l'école à dix-huit ans ; [...] pendant six mois, j'ai travaillé dans une entreprise dans le bâtiment en tant que menuisier ; [...] j'ai fait six mois de chômage [...], il n'y avait plus assez d'activité pour le nombre de salariés qu'on était [...] »* (Maître ouvrier, 31 ans, entreprise B), *« [J'étais dans les gros œuvres], la boîte a fermé ; puis j'ai atterri dans les travaux publics [...] »* (Chef d'équipe, 27 ans, entreprise B).

#### **2.1.1.2. La dimension non-négociable propre à l'attente de savoir-faire et de savoir-être.**

Au sein des entreprises A, B et C, des jeunes issus de ces « quartiers », n'ayant pas eu les compétences attendues par ces dernières, n'ont ainsi pas été recrutés :

*« Tous les techniciens de l'entreprise ont la formation fibre optique dans le centre de formation ; de là, monsieur [nom du dirigeant d'entreprise] embauche si vous réussissez à assimiler, travailler, progresser [...] ; mais si la personne ne sait pas tourner un tournevis ... [...] Il est là pour faire du chiffre lui-aussi [...] »* (Chargé d'études dans les Télécoms, 31 ans, entreprise A).

*« J'ai pas le souvenir malheureusement que les personnes qu'on emploie [en insertion] continuent chez nous [...] ; le constat qu'on faisait au bout de deux mois : ce n'était pas la personne qui avait les compétences qu'on attendait [...] »* (Conducteur de travaux, 59 ans, entreprise B).

*« [Si une nouvelle recrue] montre la moindre faiblesse, les autres [salariés] vont le bouffer [...] ; par*

*exemple, on a donné [un jour, à un salarié] des cartes de visite à recopier dans un tableau Excel, il avait mal fait ça ; il s'est fait gueuler dessus ; le lendemain, il a demandé s'il pouvait partir ; on la fait partir [...] ; [Autre exemple], on a eu des stagiaires, ou [des] BTS, qui sont restés quelques semaines ; quand ils voulaient prolonger, j'ai demandé à l'équipe [...] ; c'est arrivé qu'ils disent non sur des critères de compétences [...] » (Dirigeant d'entreprise, 37 ans, entreprise C).*

Par ailleurs, chaque dirigeant, à la tête de nos entreprises, est conscient que certains jeunes, issus de « quartiers », ne disposent pas toujours des codes langagiers et comportementaux nécessaires pour s'intégrer au sein d'une entreprise. Au sein des entreprises A et C, l'acquisition de ces codes est d'autant plus nécessaire que ces jeunes exercent un métier où le contact avec le client est permanent. Ces dirigeants, à la tête de ces entreprises, considèrent alors que ces jeunes doivent s'adapter à ces codes :

*« Il faut souvent leur apprendre à dire bonjour, à vouvoyer les autres ; autant de codes indispensables dans le monde du travail. C'était d'autant plus nécessaire pour l'entreprise que les employés doivent entrer chez les gens et leur intimité » (Dirigeant d'entreprise, 50 ans, entreprise A).*

*« [Ces jeunes doivent] acquérir les savoirs-être [...] pour être à l'aise dans ces milieux-là ; ça demande d'abandonner un langage populaire ; ça relève du choix de la syntaxe, des discrétions, [...] qui font que vos interlocuteurs vont se dire effectivement ... [...] » (Dirigeant d'entreprise, 37 ans, entreprise C).*

D'ailleurs, des jeunes issus de territoires, ayant un niveau d'instruction scolaire supérieur au baccalauréat général ou technologique, considèrent devoir se conformer aux normes imposées par leur entreprise :

*« [...] J'ai appris à [...] me comporter en entreprise [...] : le fait, devant chaque bureau, de dire bonjour, dire au revoir ; c'est des codes que je dois respecter [...] » (Assistante de comptabilité, 19 ans, entreprise B).*

*« [...] J'ai appris à mieux parler [...] ; avant, j'avais vraiment du mal à m'exprimer à l'oral (mon élocution, mon vocabulaire) : c'était beaucoup de : " Oh pu.... de sa ra.. ", devant les collègues c'est ... C'est ce qu'on me disait souvent aussi à l'École : " [prénom du salarié] apprend à mieux parler à l'oral " » (Aide-conducteur de travaux, 23 ans, entreprise B).*

Si, au sein des entreprises A, B et C, aucun jeune diplômé, issu de « quartiers », n'a été licencié à cause d'un manque de savoir-être [« On ne peut pas faire de sale boulot ici [...], sinon on va dire que : " les jeunes des « quartiers » ça guinde " [...] ; quand on réussit et qu'on vient d'un « quartiers », qu'on le veuille ou non, on représente ; regardez Alexandre Benalla, c'est ce qu'il n'a pas compris » (Dirigeant d'entreprise, 37 ans, entreprise C)], de nombreux jeunes diplômés, issus de ces mêmes territoires, n'ont quant à eux pas réussi à s'intégrer dans de grandes entreprises françaises, ces derniers refusant d'assimiler les codes comportementaux (non-respect des

horaires et de la hiérarchie, langage inapproprié) et/ou relationnels (communautarisme, refus de participer aux événements organisés par l'entreprise pour motif religieux) imposés par leurs managers :

« [...] *Les jeunes des quartiers [...] participent [très peu] aux soirées : certains parce qu'ils habitent loin et ne peuvent pas rentrer après une certaine heure ; d'autres parce qu'ils ne sont pas sur la même longueur d'onde pour des raisons religieuses [...] : [...] bien souvent ces soirées sont arrosées.* » (Manager RH, entreprise spécialisée dans la vente de produits cosmétiques, in Labulle, 2013, p. 295).

« [...] *Nous avons eu plusieurs exemples de candidats issus des quartiers sensibles, possédant un diplôme [...] type ingénieur ou master, dans de très bonnes universités parisiennes, qui [...] restent à l'écart ; les responsables des autres services ne leur proposent donc pas d'opportunités en interne [...]* » (Responsable RH, entreprise spécialisée dans la vente de produits Cosmétiques, in Labulle, 2013, p. 274).

« *Certains jeunes de ces quartiers n'arrivent pas à s'intégrer dans le reste de l'équipe : ils ne participent pas aux soirées [ou aux discussions], ou alors ils restent entre eux ...* » (Manager RH, entreprise spécialisée dans la construction automobile, in Labulle, 2013, p. 295).

« [...] *Nous avons des jeunes diplômés à bac +5, parfois d'écoles ou d'universités prestigieuses, qui ne maîtrisent pas les codes classiques de relations humaines [...] : les horaires, une certaine forme de vocabulaire, le respect de la hiérarchie [...]; beaucoup [...] ont très souvent un comportement communautaire qui freine considérablement leur intégration* » (Responsable RH, entreprise spécialisée dans la construction d'automobiles, in Labulle, 2013, p. 279).

La thèse défendue par Doytcheva permet d'étayer ce dernier constat : « *Les politiques de la diversité, dans leur volonté de transmettre une culture de l'entreprise, dévoilent les stéréotypes massifs liés à l'origine des diplômés. [...] À partir du moment où le jeune ne partage pas le même background franco-français de la classe moyenne, il va y avoir des réflexions sur sa façon de s'habiller, de parler ou [...] de ne pas partager les mêmes références culturelles* »<sup>260</sup>

Si chaque dirigeant à la tête des entreprises A et B, ainsi que des managers travaillant au sein de ces dernières, ont fait preuve de tolérance à l'égard de jeunes, peu voire pas diplômés, il reste que ces différents acteurs, ne pouvant pas tolérer les comportements déviants et répétés de ces personnes, ont été dans l'obligation de se séparer de ces dernières. En effet, ces jeunes, issus de ces « quartiers », ont été amenés :

1) à adopter des conduites dangereuses en milieu de travail, ou défier l'autorité de managers, et ou manquer de respect aux clients ou aux salariés de l'entreprise :

---

<sup>260</sup>. ESTELLE, (2017, 10 décembre), *Quartiers populaires et insertion professionnelle : quand le diplôme ne suffit pas*, consulté le 28 octobre 2019, URL : <https://celsalab.fr/2017/12/08/quartiers-populaires-et-insertion-professionnelle-quand-le-diplome-ne-suffit-pas-14/>

« Les jeunes qui nuisent à l'ambiance [...] ne savent pas contrôler leurs émotions quand ils sont au volant d'une voiture, [...] parlent mal avec [...] nos clients [...] ; [...] Ça fait partie des 13% [...] qu'on n'a pas réussis [...] » (Dirigeant d'entreprise, 50 ans, entreprise A).

« [...] On essaie de [les] intégrer, [mais ils] se bagarrent avec nous [...]. [...] Il y en a qui arrivent à parler avec nous, il y en a qui n'arrivent pas ; ils s'en vont » (Chef de chantier, 47 ans, entreprise B).

« [...] Si ce n'était pas nous, il [le chef de chantier] se serait fait défoncer plusieurs fois [...] » (Maçon, 50 ans, entreprise B).

« [Un jeune issu de « quartiers »] a bu de l'alcool ; il arrive même pas à marcher ; il est tombé par terre [...] ; il n'a même pas fait une demi-journée [...] » (Chef d'équipe, 38 ans, entreprise B).

« [...] L'alcool joue [sur l'intégration de certains jeunes issus de ces « quartiers »] : [...] une fois que tu es bourré, [...] tu les vois pas les trous [...] ; je pense qu'il y aura des accidents ; vaut mieux le virer le bonhomme [...] » (Chef d'équipe, 27 ans, entreprise B).

« [...] [Le dirigeant d'entreprise] est parti en personne sur les « quartiers » [...] récupérer pas mal de jeunes ; ils sont partis, parce qu'il n'arrive plus à les gérer [...] : il y en avait un [...] [qui] a tapé des pentes [avec un camion grue] [...] ; le dernier qu'il a viré, c'est à cause du téléphone : quand on travaille, il y a des mesures de sécurité à respecter [...] » (Maçon, 50 ans, entreprise B).

## 2) à montrer peu d'implication au travail :

« [...] Il refuse de travailler pour un balai [...] ; le chef de chantier ne va pas perdre son temps à cause d'une personne ; il préfère prendre un intérimaire qui va [faire] avancer son boulot » (Maçon, 50 ans, entreprise B).

« [...] Il y [en] a certains qui bossent, d'autres pas [...] ; on a l'impression d'être profs, avec des élèves qu'il faut tout le temps remuer pour qu'ils avancent [...] ; [...] [on] dialogue, ce sont des mises à pied si c'est [...] des choses plus graves que ça » (Chef d'équipe, 37 ans, entreprise A).

« [...] Quand un ouvrier vient d'un « quartier », je lui dis : “ [...] Tu regardes le travail, tu ne regardes pas les voitures qui passent [...] ” ; [...] s'il fait [...] une troisième fois, il partira [...] » (Chef d'équipe, 38 ans, entreprise B).

« [...] Il y a [un jeune issu des « quartiers »] de l'étranger [qui ne] fait rien ; [...] ils l'ont arrêté [...] » (Chef d'équipe, 38 ans, entreprise B).

## 3) à s'absenter délibérément :

« [J'ai l'exemple d'un] jeune qu'on avait recruté [...]. Au début, ça se passait bien ; après il y a eu des remontées négatives, parce qu'on lui expliquait qu'il y avait trop d'absentéisme [...] » (Assistante de direction, 28 ans, entreprise A).

« [...] On essaie toutes les méthodes avec eux ; tu vas même travailler à sa place. Il y en a qui viennent [...] deux-trois jours [...] ; il y en a qui sont restés trois-quatre ans, [puis qui] sont partis [à cause] des absences » (Chef d'équipe, 38 ans, entreprise B).

## 4) à ne pas respecter les horaires de travail :

« Au niveau des horaires, ils ont un peu de mal ; mon chef de chantier [...] le rappelle à l'ordre [...] » (Conductrice de travaux, 40 ans, entreprise B).

« Il y a [...] des gens pour qui c'est plus compliqué [...] d'avoir des horaires [...]. Desfois, on accompagne comme on peut, desfois on ne peut vraiment pas [...] » (Conducteur de travaux, 29 ans, entreprise B).

« [...] Ils ont tellement l'habitude de vivre en décalé par rapport à nous, que les matins ils ont malheureusement tendance à avoir du mal à se lever [...] ; donc [...] on le rappelle à l'ordre. Le gamin, qui veut réussir, va faire des efforts ; le gamin, que ça n'intéresse pas, va se barrer » (Chef de chantier, 53 ans, entreprise B).

Des managers, travaillant au sein de l'entreprise B, nous ont confié que le dirigeant d'entreprise répartissait, dans différentes équipes, ces jeunes, peu voire non diplômés, afin de minimiser les risques de conflits au sein d'une équipe : « Monsieur [nom du dirigeant] partage dans les équipes, pour [...] pas avoir de soucis [...] » (Chef de chantier, 47 ans), « [Ils disent] : “ les jeunes ensemble, ça ne donne pas ” ; après ce n'est pas moi qui pense comme ça [...] » (Chef d'équipe, 27 ans).

Au sein de grands groupes, des managers refusent, quant à eux, de s'adapter un temps soit peu aux codes comportementaux de jeunes issus de ces territoires, notamment à cause de contraintes économiques :

« [...] Je n'adhère pas vraiment à toutes ces problématiques de quartiers [...] ; le problème avec ces gens-là, c'est qu'il faut toujours leur en donner plus [...] ; on veut juste qu'ils bossent comme les autres et qu'ils s'intègrent comme les autres ! j'ai une équipe à faire tourner. » (Manager, in Labulle, 2013, p. 288)

« [...] Les jeunes, quels qu'ils soient, doivent comprendre qu'il y a des codes à respecter en entreprise ; c'est pour tout le monde pareil. Je veux bien comprendre que leur enfance n'a pas été facile, mais [...] j'ai des objectifs à remplir [...] » (Responsable RH, in Labulle, 2013, p. 288).

Au regard de nos résultats empiriques, on observe que certains jeunes, peu voire pas diplômés transgressant les normes imposées par les entreprises A et B, ont été conduits à devoir partir. Comme nous avons en effet pu le voir, ces jeunes ont été amenés à adopter des comportements à risque au travail, comme le fait de mener une conduite dangereuse au volant, s'opposer aux consignes dictées par le manager, téléphoner en situation de travail, travailler en état d'ivresse, agresser physiquement des managers, injurier des clients ; montrer peu d'intérêt au travail ; s'absenter au travail ; enfreindre les règles relatives aux horaires de travail. En parallèle, des jeunes diplômés, issus de ces « quartiers », ne disposant pas des codes relationnels imposés au sein de grands groupes, y ont été marginalisés, ou n'ont pas réussi à s'y intégrer.

Si des acteurs organisationnels, des dirigeants ou des managers, ont été amenés à ne plus pouvoir tolérer les comportements déviants de jeunes issus de ces zones urbaines, d'autres ont

en revanche accepté de s'adapter.

### **2.1.2. La dimension négociable propre à l'attente de savoir-être.**

Ces derniers ont en effet agi ainsi pour des raisons d'ordre éthique et ou économique.

#### **2.1.2.1. Des raisons d'ordre éthique.**

Au sein de l'entreprise A, le dirigeant d'entreprise oblige, selon un principe de réciprocité, chaque salarié à intégrer chaque nouvelle recrue. En d'autres termes, chaque salarié, déjà intégré, est chargé d'accompagner, comme lui l'a été, un nouveau salarié : *« Chaque salarié, qui rentre dans le groupe, doit accepter la charte de l'entreprise [...], selon un principe : on leur fait une semaine d'immersion en entreprise pour leur faire découvrir le métier [...] ; à partir du moment où ils ont fait une immersion, [ils vont être formés sur] trois, quatre mois ; et au bout de la formation ils sont intégrés dans l'entreprise. [Ça] doit être refait en permanence pour tous les jeunes qui n'ont aucun métier et qui ont quitté le cursus scolaire très tôt surtout [...] »*.

Dans le même esprit que l'entreprise A, tous les membres de l'entreprise C sont chargés d'intégrer un nouveau salarié : *« Il y a toute l'équipe ; donc je ne suis pas le seul à faire l'intégration »* (Dirigeant d'entreprise, 37 ans). Si le dirigeant de l'entreprise B prône lui-aussi l'accompagnement [de chaque salarié], il reste que, comme nous avons pu le voir précédemment, il considère, à l'instar du dirigeant de l'entreprise A, qu'il est nécessaire que des jeunes peu qualifiés et désocialisés, issus de ces « quartiers », soient accompagnés par un salarié ayant une vie paisible et positive au sein de l'entreprise. C'est pourquoi, ce dernier explique à *« [ses] encadrants, qui sont des chefs de chantier ou des chefs d'équipe, que [le] jeune qui arrive ne lui ressemble pas : il faut l'accueillir dans l'entreprise, être tolérant sur certaines faiblesses, de telle façon à ce que cette immersion sociétale dans l'entreprise se fasse le plus doucement possible [...] »*. Ces propos nous ont été confirmés par des managers travaillant au sein de cette même entreprise :

*« [Le dirigeant nous dit] [d']accompagner [ces jeunes] jusqu'à ce qu'ils deviennent quelque chose »* (Conducteur de travaux, 48 ans).

*« [Le dirigeant] nous dit comment on procède [...] ; s'il n'arrive pas avec moi, on va le mettre avec un autre ; peut-être que ça passera mieux avec un autre, jusqu'à tant qu'il s'incorpore »* (Chef de chantier, 53 ans).

*« Le patron l'a dit plusieurs fois de faire attention, c'est des jeunes qui ne connaissent pas [...] »* (Chef de chantier, 52 ans).

*« [Le dirigeant] nous dit : - " qu'il faut s'occuper de lui " [...] ; - " il faut laisser la chance aux jeunes ; la jeunesse, c'est l'avenir " »* (Chef d'équipe, 46 ans).

« Le patron ferme les yeux un petit peu [et] conseille le chef : - " il faut être gentil avec eux [et] y aller doucement ; ce n'est pas la peine de l'obliger à travailler ... " [...] » (Chef d'équipe, 38 ans).

« Une fois, j'ai eu une réunion avec [le dirigeant] [qui nous] a dit : - " [qu]'il ne faut pas le forcer à travailler ; il ne veut pas travailler aujourd'hui, laissez-le tranquille [...] ; il y en a un qui travaille pour les autres [...] " » (Chef d'équipe, 38 ans).

À l'instar du dirigeant de l'entreprise C, chaque dirigeant, à la tête des entreprises A et B, s'implique dans l'intégration de jeunes issus de territoires dits défavorisés, en tentant d'inculquer à ceux-ci des codes comportementaux :

« [...] On leur apprend la tenue vestimentaire : porter une paire de chaussures de sécurité fermée, [...], porter le pantalon sans [que l'on voit] le caleçon ... » (Dirigeant d'entreprise, 50 ans).

« [...] Pour un jeune de cité, c'est pas évident [de trouver du travail] ; [le dirigeant] ne veut pas les lâcher dans la rue ; j'ai déjà vu des jeunes qui ont été convoqués dans le bureau de monsieur [nom du dirigeant] ; il ne veut pas les virer d'un coup, [...] il préfère les sensibiliser [...] » (Maître ouvrier, 33 ans).

Au sein de l'entreprise A, les managers, que nous avons interrogés, nous ont déclaré que tous les acteurs organisationnels de l'entreprise, s'inscrivant dans la hiérarchie, s'impliquaient dans l'intégration de ces jeunes issus de ces zones urbaines dites défavorisées :

« On est un peu comme une entreprise familiale ; on veut accompagner des jeunes des quartiers difficiles : leur apprendre ce que c'est que [...] s'exprimer en public ; [à] arriver à l'heure sur les chantiers [...] » (Assistante de direction, 28 ans).

« [...] L'entreprise est gentille, parce qu'elle leur donne vraiment la chance d'évoluer ; c'est une question de patience ; on essaie de les rendre autonomes [...], [...] nous, [...] mon responsable [mon conducteur de travaux] [...] » (Chef d'équipe, 37 ans).

Au sein de l'entreprise A, des jeunes, issus de ces mêmes « quartiers », ayant été accompagnés lors de leur arrivée dans l'entreprise, s'engagent à leur tour à intégrer des jeunes<sup>261</sup> faisant leurs premiers pas au sein de cette dernière :

« [...] Comme on m'a formé, j'ai essayé de former [un jeune] de la même manière [...] ; [Interviewer : vous lui avez appris quoi [...] à ce jeune ?] ; il fallait être poli [et] courtois avec le client ; être à l'heure aux rendez-vous » (Technicien dans le gaz, 24 ans).

« C'est lui [un salarié de l'entreprise] qui m'a fait aimer la fibre ; je l'ai [...] aidé à s'exprimer mieux [...] ; [...] je lui disais : - " [...] Je suis un fils d'immigré, tu n'es pas un fils d'immigré ; tu devrais connaître la langue de Molière mieux que moi. " [...] » (Chargé d'études dans les Télécoms, 31 ans).

De leur côté, des managers, s'identifiant en raison de leur origine sociale ou de leur origine

---

<sup>261</sup>. Le dirigeant de l'entreprise A nous a confié que tous les salariés, travaillant dans l'une des unités de l'entreprise, étaient issus de ces territoires dits en difficulté : « [...] Sachez qu'à Stains elles sont toutes de quartiers prioritaires. [...] ».

ethnique réelle ou supposée à des jeunes peu qualifiés issus de « quartiers », se sont impliqués volontairement, dans l'intégration de ces jeunes, et ce, en tentant de communiquer avec eux et ou en leur donnant des conseils :

« [...] *Il y a parfois des difficultés ; étant donné que [...] j'ai été jeune dans ce milieu-là, ça me permet d'avoir une bonne relation tout de suite [...] ; on se comprend, on sait que la vie est difficile ; je vais le motiver de manière à ce qu'il se donne à fond dans ce qu'il fait [...] ; pour les motiver, je vais lui dire : - " [...] il y a des personnes qui vont passer sept heures par jours à lire le coran [et à le] connaître par cœur ; étant donné qu'on a choisi ce métier, et qu'on passe sept heures par jours à travailler [...], si un an après, on est toujours au même stade, c'est qu'on n'a rien compris " »* (Technicien dans les Télécoms, 33 ans, entreprise A).

« [...] *J'aime bien travailler avec les jeunes-là, même s'il ne connaît pas le travail [...] ; j'essaie toujours de [leur] donner un coup de main [...], [...] des conseils aussi comme : - " au lieu de casser les voitures, voler [...], travailles ; même [si] tu gagnes moins, tu es honnête avec le bon Dieu " [...]. Nous, il y a que les arabes et les noirs ici ; j'aimerais bien qu'ils travaillent [pour que les gens ne] disent [pas] toujours ces arabes, ces noirs [ne sont] pas des travailleurs [...] »* (Chef de chantier, 38 ans, entreprise B).

« [...] *J'ai vécu une enfance très difficile, j'ai eu des problèmes et [je] m'en suis sorti avec le travail ; c'est pour ça que le contact passait très bien avec ces jeunes [...] ; c'est ce que je disais aux jeunes : " [...] Il faut toujours se dire que tu as des chemins qui vont être difficiles [...] ; mais si tu continues dans la bonne conduite [...], tu vas arriver à un but ; [...] [de] ce but-là, tu pourras passer à un autre but ; mais tant que tu n'arrives pas à ce but-là, tu n'y arriveras jamais [...] " »* (Chef de chantier, 51 ans, entreprise B).

Comme nous avons pu le voir, chaque dirigeant, à la tête des PME étudiées, a insufflé un élan social à cette politique d'intégration menée à l'endroit de ces jeunes issus de ces territoires dits défavorisés, et ce en sensibilisant, voire en obligeant leurs managers et ou leurs salariés, à faire preuve de tolérance à l'égard de ces personnes, voire encore en étant amenés à s'impliquer eux-mêmes dans l'intégration de ces dernières. En parallèle, des managers, obéissant à la culture organisationnelle/aux injonctions de leur dirigeant d'entreprise, déclarent eux-aussi favoriser l'intégration de ces jeunes issus de ces zones urbaines. Quant à elles, des personnes, issues de ces « quartiers », se sentant redevables du soutien apporté par leur parrain lors de leur arrivée en entreprise, se sont impliquées à leur tour dans l'intégration de jeunes, issus de ces mêmes territoires, ayant fait leurs premiers pas au sein de celle-ci. Pour leur part, des managers, qui se reconnaissent en ces jeunes, notamment en raison de l'origine sociale ou de l'origine ethnique de ces personnes, s'investissent dans l'adaptation de ces dernières. Qu'en est-il des facteurs économiques incitant des responsables à s'investir dans l'accompagnement de ce type de population ?

### 2.1.2.2. Des raisons d'ordre économique.

Prenant en considération le sérieux et l'implication de jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires, le dirigeant de l'entreprise A peut se montrer tolérant vis-à-vis des comportements sujets à sanctions de ces derniers : « *Desfois, j'arrive en retard, il [le dirigeant] ne va pas me gueuler dessus ; [...] [il] sait bien que tôt ou tard, s'il a besoin de moi, je vais rester pour une réunion ou quoi que ce soit [...]* » (Assistante de projet, 27 ans), « [...] *Quand on est en retard, [...] [le dirigeant] note pas sur un bout de papier [...] quand il sait que la personne n'est pas matinale mais [qu'elle] est bosseuse [...]* » (Chargé d'études dans les Télécoms, 31 ans). Comme nous l'a évoqué une personne issue de ces « quartiers », le dirigeant, de l'entreprise B, peut, au même titre que le dirigeant de l'entreprise A, tolérer le comportement professionnel inapproprié d'un jeune issu d'un territoire dit défavorisé, et ce en raison de l'investissement de ce dernier : « [...] *Il y a un jeune qui venait des « quartiers » ; [...] [alors] [qu'il] [n']avait pas d'absence, il a fait un burnout, il a tout arrêté ; il est revenu, il n'y a pas si longtemps dans l'entreprise ; [nom du dirigeant] l'a embauché, parce qu'il sait que c'est un gars qui bosse [...]* » (Maître ouvrier, 33 ans).

Les jeunes, peu voire pas qualifiés, issus de « quartiers », ont tendance à venir au travail, puis à s'y absenter quelques jours, voire quelques années. Or, les absences de ces jeunes ont un impact négatif sur le bon fonctionnement d'une équipe. Pour amener ces jeunes, sujets à des absences récurrentes, à se conformer aux normes imposées par l'entreprise, des managers nous ont confié faire ainsi preuve de patience et de compréhension à leur égard :

« [...] *On a pris un petit jeune qui était sorti de prison pour s'insérer socialement [...] ; quand il était arrivé, [...] il était tout le temps présent ; [...] quand il a commencé à s'intégrer au sein de cette équipe-là, il a commencé à s'absenter ; on lui a fait comprendre que c'était une personne qui faisait partie d'une équipe, et que cette équipe-là, sans lui, fonctionnait à moitié ; [...] on s'est parlé longuement [...] ; et, petit à petit, il a commencé à être [...] présent et à apprendre le métier »* (Conducteur de travaux, 28 ans, entreprise B).

« [...] *On essaie de les sensibiliser [en leur expliquant] ; je prends l'exemple de mon petit frère [qui] a des absences [...] ; on lui dit : - " tu n'es plus à l'école [...], l'entreprise perd du chiffre [lorsqu'il] y a un gars en moins : l'équipe va avancer moins vite : c'est des jours de retard [de] délai pour le client " [...]* » (Maître-ouvrier, 33 ans, entreprise B).

Dans cette même entreprise, certains jeunes peu qualifiés, ayant commis des actes délictueux en dehors des frontières juridiques de l'entreprise B, ont été condamnés en justice à faire de la prison. Ayant financièrement investi dans la formation de ces jeunes, le dirigeant, de l'entreprise B, s'implique donc dans la gestion des problèmes judiciaires de ces individus afin de les réintégrer en entreprise :

« [...] *Il se peut qu'il y ait des jeunes [...], alors qu'ils étaient rentrés dans la vie active, [...] [dont] les potes les entraînent à faire des conneries [...]; puis c'est la taule [...]; [Interviewer : que faites-vous ?] ; [...] j'écris au juge, [...] parce que j'ai investi en lui; et souvent la réponse à cet investissement est bonne [...]* » (Dirigeant d'entreprise, 60 ans, entreprise B).

« *On travaillait ensemble [avec un jeune issu de ces « quartiers »] ; [...] à l'heure actuelle, il est en prison ; monsieur [prénom et nom du dirigeant] a fait un courrier au juge, [parce qu'ils] veulent l'intégrer dans l'entreprise : ça fait des années qu'il est là, [...] c'est un gars qui travaille super bien* » (Chauffeur poids lourd, 53 ans, entreprise B).

Enfin, deux autres raisons de nature économique ont motivé le dirigeant, de l'entreprise B, à insuffler une politique d'intégration franche en faveur de ces jeunes, peu voire pas qualifiés : d'une part, 1) pour pallier les départs de salariés à la retraite, d'autre part, 2) pour que ses salariés puissent exercer sereinement leur activité au sein de ces « quartiers » ; ces territoires étant marqués par de l'insécurité :

« [...] *Les jeunes en insertion sont semblables à des adolescents qui partent en vrille ; il faut [...] toujours parler, ne pas se décourager [...]; il en va de son renouvellement et ... de son enrichissement.* ».

« [Cette] *politique [...] d'intégration représente un gros effort, mais elle nous vaut [...] de travailler [...] dans les quartiers sensibles.* ».

En effet, pour ne pas essayer les représailles de certains jeunes désœuvrés issus de ces « quartiers », des managers nous ont confié faire preuve de beaucoup de patience à l'égard de ces derniers :

« [...] *On est gentils avec eux, on ne demande pas grand-chose ; [...] si tu vas loin avec lui, ça ne se passe pas bien dans la cité ... [...]* » (Chef d'équipe, 38 ans).

« [...] *Le premier jour, il [le jeune issu d'une de ces zones urbaines] montre sa rage : [...] “ Moi, je viens de ..., tu ne me touches pas, tu me parles pas ...” ; après il comprend. Par contre, il ne faut pas être méchant avec eux ; sinon on est dans la merde tout au long de notre carrière [rires]* » (Chef d'équipe, 38 ans).

Partant de nos résultats empiriques, il apparaît que des dirigeants d'entreprise, voire des managers, ont tout intérêt à tolérer les comportements inappropriés, voire déviants, de jeunes, très souvent peu qualifiés, issus de territoires dits défavorisés. Comme nous avons en effet pu le voir, ces différents acteurs sont attentifs : 1) à l'implication au travail de ces jeunes ; 2) aux moyens financiers investis en termes de formation au profit de ces jeunes ; 3) au maintien d'une cohésion de groupe ; 4) aux remplacements de salariés partis à la retraite ; 5) à la possibilité d'exercer leur activité au sein d'une zone urbaine dite défavorisée.

Comme nous avons pu le voir, des managers, voire des salariés issus de ces « quartiers »,

tolèrent, pour des raisons éthiques et ou économiques, certaines conduites professionnelles inappropriées, voire déviantes, de jeunes issus de territoires dits en difficulté : sur le plan éthique, il s'agit en effet, comme évoqué plus haut, de l'implication du dirigeant d'entreprise, de l'influence exercée par la culture organisationnelle, du soutien professionnel perçu lors de l'arrivée en entreprise, de la reconnaissance en ces jeunes ; d'un point de vue économique, nous avons, pour rappel, identifié l'implication de ces jeunes issus de ces territoires dits défavorisés, la recherche d'une cohésion de groupe, le souhait d'éviter des pertes financières associées au départ éventuel de ces jeunes issus de « quartiers », l'adoption en toute sécurité d'une activité économique au sein d'une zone urbaine dite défavorisée, le remplacement de salariés partis à la retraite.

Comme nous l'avons déjà évoqué, chaque dirigeant, à la tête des entreprises étudiées, a adopté une véritable politique d'intégration professionnelle en faveur des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces zones urbaines. Or, si une organisation laisse à ses salariés la possibilité d'exprimer leur identité, certains acteurs organisationnels peuvent chercher à imposer des normes allant à l'encontre de celles définies par l'organisation (Dufour et Lacaze, 2010).

### **2.1.3. Les attentes secondaires qu'expriment les acteurs organisationnels.**

Des conduites favorisant l'inclusion ou l'exclusion de ces personnes, issues de ces zones urbaines en difficulté sont en effet adoptées par certains managers ou certains collègues de travail.

#### **2.1.3.1. Les réactions stigmatisantes et xénophobes de managers.**

Si, au sein des entreprises A et C, aucun jeune, issu de territoires dits en difficulté, nous a déclaré avoir été stigmatisé, voire rejeté, par un membre de ces différentes entreprises, des salariés, travaillant au sein de l'entreprise B, nous ont quant à eux confié que certains managers vitupéraient ces jeunes :

« [...] *Un chef de chantier, qui vit dans l'Oise, sait pas comment vit un jeune ici, et il n'a pas envie de le savoir ; donc il se braque direct ; il y en a beaucoup qui changent après et qui se disent : " [ce ne sont pas des] voleurs, [ce sont des] humains "* » (Conducteur de travaux, 29 ans).

« [...] *Le patron les accueille à cent pourcents ; après ça dépend des chefs ... [...]* » (Chef d'équipe, 38 ans).

Dans d'autres entreprises aussi, des managers seraient, en raison de leurs préjugés, rétifs à l'idée d'accueillir des jeunes issus de « quartiers » :

« *Personne ne veut de moi parce que je viens de la cité des 3000 [...] ; ils ont peur que je vienne foutre la zone avec mes copains !* » (Homme, 21 ans, en recherche d'emploi, Labulle, 2013, p. 247).

« *Les chefs ne font rien pour nous ; [...] ils me parlaient mal et [...] attendaient [...] que je fasse une con..... ; ils auraient eu leurs excuses pour me dégager ! [...] C'est normal que beaucoup de jeunes des quartiers pètent les plombs et ne restent pas !* » (Homme, salarié d'une entreprise localisée à Aulnay-Sous-Bois, p. 297).

Comme nous avons pu le voir, des personnes, issues de ces territoires dits défavorisés, nous ont confié avoir eu le sentiment d'avoir été stigmatisées, voire discriminées, en raison de leur origine ethnique. Outre cela, ces mêmes personnes nous ont déclaré avoir été témoins de propos xénophobes et dévalorisants émanant de leur manager :

« [...] *On s'est pris pleins de fois la tête avec les noirs [...] ; la dernière fois [...], il [mon responsable] lui a dit [à un salarié de l'entreprise] : " Chez vous [en Afrique], vous n'avez [...] pas de porte, vous avez des rayures " ...* » (Maçon, 50 ans, entreprise B).

« *Il y a un gars, [prénom de la personne à consonance africaine] [...], [...] [Mon conducteur de travaux] lui disait, par exemple, à table : " [prénom de cette personne], tu es bon qu'à [...] creuser des trous [...]"* » (Aide-Conducteur de travaux, 23 ans, entreprise B).

Dans d'autres entreprises spécialisées dans le secteur des travaux publics, on observe que ces propos xénophobes, proférés par des managers à l'endroit de personnes issues de l'immigration, voire habitant au sein de ces territoires dits défavorisés, sont fréquents :

« [...] *Le chef arrive énervé, parce que je ne suis pas allé faire le boisage avec lui ; [...] [car] manoeuvre et boiseur, ce n'est pas pareil [...]. [...] [Je lui ai demandé :] - " Pourquoi tu ne m'apprends pas de métier ? " - " Parce que les Noirs sont cons " [...]* » (in Jounin, 2006, p. 473).

« *Ce chef [...] faisait des blagues ... ; [...] il engueulait un type parce qu'il était lent, [...] il lui a dit en me montrant : " [...] il est noir et [...] travaille plus vite que toi ! "* » (in Jounin, 2006, p. 492).

Qu'en est-il de la posture adoptée par les collègues de travail à l'endroit de ce type de population ?

### **2.1.3.2. De l'inclusion à l'exclusion professionnelle.**

Les personnes, issues de ces territoires, décrivent le climat social de leur entreprise comme étant bienveillant. En effet, des personnes nous ont confié ne pas avoir été rejetées voire stigmatisées par leur groupe social, en raison de leur origine sociale ou de leur origine ethnique réelle ou supposée.

Au sein de l'entreprise A, des salariés, n'étant pas issus de « quartiers », nous ont déclaré entretenir une relation cordiale avec des jeunes qui en sont originaires : « *Il n'y a pas de problèmes, comme on peut le préjuger [...] ; parce qu'ils viennent des cités [...], ce sont des fainéants*

ou ils sont mal-éduqués [...] » (Technicien dans le gaz, 27 ans), « [...] Ce sont des jeunes qui sont bien éduqués ; donc Monsieur [nom du dirigeant] n'a pas besoin de faire quoi que ce soit [...] » (Technicien dans le gaz, 47 ans).

Dans cette même entreprise, deux personnes, issues de ces « quartiers », nous ont par ailleurs confié que la « diversité » ne générerait aucun problème dans leur entreprise : « Il n'y a pas de discrimination, tout le monde était sur la même longueur d'onde [...] » (Technicien dans les Télécoms, 25 ans), « [...] Il n'y a pas de barrière [...] [parce que] tu viens d'un quartier sensible [...] ; on est là pour travailler [...] » (Assistante de gestion, 38 ans).

Au sein de l'entreprise B, des personnes, issues de territoires dits en difficulté, nous ont dit n'avoir jamais été victimes de discrimination en raison de leur origine sociale ou de leur origine ethnique réelle ou supposée :

« Il n'y a jamais eu de discrimination [...] ; il n'y a pas de problème parce qu'on est ce [que l'on] est [...] » (Assistante de comptabilité, 19 ans).

« Quand on voit nos équipes, ça prouve qu'on peut travailler ensemble : il y a des portugais, [...] des français, [...] des arabes [...] » (Aide-Conducteur de travaux, 23 ans).

« [...] Il n'y a pas écrit une étiquette " tu viens d'un quartier prioritaire " ; [...] même s'il y en [avait] une, ce n'est pas pour autant [...] qu'on l'intégrerait pas au groupe [...] » (Gestionnaire de paie et administration du personnel, 25 ans).

« [...] On ne stigmatise personne chez nous [...] » (Conducteur de travaux, 28 ans).

« [...] [Dans] le garage, je suis algérien, il y a un portugais, [...] un Turque et un Cap-verdien [...] ; on ne peut pas devenir raciste [...] » (Chef mécanicien, 59 ans).

D'ailleurs, des salariés, appartenant à cette entreprise, nous ont confié que son dirigeant se montrait intransigeant face au racisme : « En générale, ça [les relations entre collègues de travail] se passe bien [...] ; [...] je pense qu'il y a une certaine peur de Monsieur [prénom du dirigeant] : il [...] ne veut aucun propos raciste dans son entreprise » (Conducteur de travaux, 42 ans) ; « Il n'y a pas de racisme chez nous : [...] Monsieur [prénom du dirigeant] a mis un point d'ordre là-dessus [...] » (Chef d'équipe, 46 ans).

Dans cette même entreprise, des personnes, issues de ces « quartiers », n'étant pas issues de l'immigration extra-européenne, nous ont confié n'avoir aucune difficulté à travailler au sein d'un collectif diversifié : « [...] je travaille avec trois maliens, quatre marocains et deux français, [...] il y a jamais eu de problème entre nous [...] » (Chef d'équipe, 46 ans, entreprise B), « De mon côté, j'ai deux renois, un rebeu [...] [rires], [...] je m'en fous ; on s'entend bien » (Maçon, 33 ans, entreprise B).

Quant à elle, une jeune salariée, n'étant pas issue de ces territoires dits en difficulté et de l'immigration extra-européenne, nous a déclaré ne pas avoir eu de problème à travailler avec un jeune issu de ces « quartiers », et ce en dépit du langage adopté par ce dernier : « *Qui vienne des quartiers prioritaires où autre [...], [...] je ne fais pas de différences : mon apprenti habite dans une cité, il n'a pas le même langage que moi : il y a des wechs, [...] des tchips ... ; [...] ce n'est pas pour autant que je le mets à l'écart, ça me dérange pas* » (Carrossière, 24 ans, entreprise B).

Enfin, au sein de l'entreprise C, un salarié nous a confié que des jeunes salariés, issus de ces mêmes territoires, n'avaient aucun problème à utiliser un humour atypique avec leur dirigeant d'entreprise : « [...] *Il y a un truc qui l'étonnait [au dirigeant], mais ça fait beaucoup partie de la culture ici [...]: vu qu'il y avait cinq, six jeunes de banlieue, on aime bien se chambrer [...]; [le dirigeant] rentrait dans le délire ; [...] vu que c'est un roux, il prenait toutes les blagues de roux [...]* » (Consultant en communication, 33 ans, entreprise C – ancien salarié).

Si de nombreuses personnes nous ont confié ne pas avoir été discriminées par leurs collègues de travail, il reste que dans l'une des entreprises étudiées, une personne, issue de ces mêmes territoires et de l'immigration extra-européenne, nous a quant à elle confié avoir été sujette à un humour stigmatisant venant de ses collègues de travail : « *Entre collègues, [...] [j'ai entendu dire :] " oh les noirs comme-ci, oh les arabes c'est ça " [...]; il y en a qui font passer des messages, mais [...] je réponds toujours [...]* » (Conducteur de travaux, 42 ans). Au sein d'entreprises spécialisées dans le secteur du BTP, cet humour proféré par des collègues de travail à l'endroit de personnes issues de l'immigration extra-européenne n'est pas nouveau : « *Avec les Arabes on a notre quota d'handicapés !* » (Jounin, 2006, p. 490), « [...] *Tu n'y connais rien, tu travailles comme un Arabe [...]* » (*Ibid.*, p. 493).

Toujours au sein de l'entreprise B, une autre personne, elle-aussi issue de l'immigration extra-européenne et d'un territoire dit défavorisé, nous a confié qu'en raison de son origine ethnique, des collaborateurs, issus d'Europe du Sud, avaient refusé de travailler avec lui : « [...] *Il y a des clans [dans l'entreprise] : tu trouves deux, trois portugais entre eux, deux-trois arabes entre eux [...]; j'ai demandé au patron et au conducteur de faire un mélange dans les équipes [...]; j'ai pris les noirs et les arabes avec moi sur Paris, parce que les autres [portugais] ne veulent pas venir avec moi* » (Chef d'équipe, 52 ans). D'ailleurs, si l'on se fie au témoignage tenu par des salariés, ayant travaillé/travaillant dans une entreprise s'inscrivant dans le secteur du BTP, on s'aperçoit que les propos tenus par cet homme ne sont pas singuliers : « *Les Portugais sont toujours entre*

eux » (in Jounin, 2006, p. 495), « *Les vrais racistes dans les chantiers, c'est les Portugais.* » (Coffreur au chômage, malien, in Jounin, 2006, p. 505).

En définitive, les pratiques discriminatoires dont sont victimes certains salariés, issus de ces zones urbaines, se manifestent, à la lumière des cas étudiés, par l'expression de propos stigmatisants ou l'adoption de comportements communautaristes d'acteurs de l'entreprise.

Comme nous venons de le voir, l'entreprise manifeste à l'endroit de ses salariés des attentes explicites ; or, comme Dufour et Lacaze (2010) l'ont souligné, l'entreprise exprime par ailleurs des attentes implicites vis-à-vis de ces derniers. Tel est en effet le cas, comme le montrent nos données empiriques, des entreprises étudiées : ces dernières ayant des attentes implicites à l'égard des personnes issues des territoires.

## **2.2. Les attentes implicites de l'entreprise.**

Les différentes composantes d'une organisation ont en effet toujours des attentes implicites vis-à-vis de leurs salariés, à savoir l'adoption de comportements professionnels qui outre passent leurs obligations professionnelles juridiques (Dufour et Lacaze, 2010). Lorsque les acteurs organisationnels de l'entreprise A et de l'entreprise C, ont décelé chez des personnes, issues des « quartiers », des qualités au travail, comme l'implication au travail, la fidélité organisationnelle ou encore l'altruisme au travail, ces personnes n'ont eu ainsi aucun problème à répondre aux attentes implicites de ces membres :

« [...] *Les gens qui viennent du territoire [...] n'oublent pas le service rendu [...] : ils sont toujours fidèles [et] prêts à rendre service quand on a besoin d'eux [...] ; je leur donne rendez-vous demain à six heures du matin, ils seront là ; je leur dis [de passer] [...] le soir après le boulot, ils viennent [...]* » (Dirigeant d'entreprise, 50 ans, entreprise A).

« [...] *On a des jeunes qui sont convaincus que le job qu'ils occupent ici est une opportunité pour eux [...] ; on est tout le temps en situation de dépassement [...]. On a aussi la dimension humaine, qui tient aussi bien à la jeunesse et à la culture sociale qu'on a lorsqu'on vient d'un milieu populaire, où il y a plus de solidarité qu'ailleurs ; par exemple, ici, quand il y en a un qui reste à dix-neuf heures, [...] on va essayer de l'aider à partir plus tôt [...]* » (Dirigeant d'entreprise, 37 ans, entreprise C).

« [...] *Ce sont des gens qui sont gentils, à l'écoute, serviables ; si vous êtes en galère, ils vont pas dire : "il est seize heure, [...] je rentre chez moi [...]"* » (Technicien dans les Télécoms, 26 ans, entreprise A).

Alors que les personnes, issues de ces zones urbaines en difficultés sont stigmatisées par certains managers, des gestionnaires partagent en revanche la conviction qu'elles contribuent fortement à la pérennité de leur entreprise.

## **Conclusion de la section 2 :**

Dans un premier temps, nous avons vu qu'au-delà de la situation économique de l'entreprise, c'est le manque de savoir-faire ou de savoir-être de certains jeunes, issus de ces zones urbaines qui a freiné leur intégration professionnelle. En effet, si en raison de la culture organisationnelle et/ou de leurs impératifs économiques, des responsables ou des salariés n'ont pas souhaité tolérer de tels manques, d'autres s'y sont efforcés sans pour autant toujours y parvenir ; ce sont en effet des raisons d'ordre éthique (les injonctions du dirigeant d'entreprise, la culture organisationnelle, leur profil social, ...) et/ou économique (la volonté d'exercer une activité économique, le remplacement de salariés partis à la retraite, ...), qui ont conduit de tels acteurs organisationnels à tolérer les conduites professionnelles déviantes de ces jeunes.

Enfin, si l'origine géographique ou les pratiques sociales de salariés peuvent ne pas susciter le rejet d'autres, des salariés, issus de ces zones urbaines en difficulté, peuvent en revanche être victimes de multiples formes de discrimination au sein d'une entreprise ; de l'autre côté, les salariés, issus de ces mêmes territoires peuvent être porteurs, selon des dirigeants, de qualités utiles à l'entreprise.

## **Conclusion du chapitre 7 :**

Comme nous l'avons rappelé à de nombreuses reprises dans ce chapitre, l'intégration des personnes, issues des territoires dits en difficulté, a été analysée par nos soins sous la forme d'un processus d'adaptation mutuelle, mettant en scène deux principaux acteurs, à savoir ces personnes issues de ces territoires dits défavorisés, ainsi que des acteurs appartenant au cercle de l'entreprise. Partant de ce modèle théorique, nous avons vu que l'intégration réussie de ces personnes repose aussi bien sur la satisfaction des attentes de ces dernières que sur celles de ces acteurs organisationnels.

Nous avons ainsi analysé les besoins de ces personnes et les attentes de ces membres organisationnels, en prenant en considération le caractère non-négociable, le caractère négociable, voire encore le caractère secondaire de ceux-là et de celles-ci.

Ce faisant, nous avons été amenés à observer que chez des personnes issues de ces territoires, des besoins présentent une forme non-négociable ; il s'agit des besoins suivants : d'évoluer dans une entreprise impliquée dans le recrutement des jeunes issus des « quartiers » ; de soutien cognitif (pour assimiler les ficelles d'un métier ou encore apprendre des codes comportementaux), de soutien psychologique (pour s'approprier là-aussi des conduites

professionnelles, voire encore regagner une confiance anéantie suite à une insertion professionnelle semée d'embûches et d'échecs, etc.), de soutien affectif ; de proximité, de diversité culturelles ; de soutien social (pour surmonter des problèmes financiers, administratifs, immobiliers, familiaux ou judiciaires) ; de respect de l'identité statutaire, de l'origine géographique ou encore de l'identité religieuse ; de sens (via l'obtention d'un emploi stable ; et ou l'exercice d'un métier en adéquation avec les compétences acquises, et ou permettant la réalisation de tâches valorisantes, diverses et/ou avec des contacts) ; d'ordre financier (par l'obtention d'une rémunération en adéquation avec les efforts fournis et ou les compétences acquises, ou l'acquisition d'une rémunération extra-professionnelle) ; d'égalité devant l'évolution professionnelle. Et que du côté de l'organisation, les attentes de respect des codes comportementaux (comme le respect de la hiérarchie, des horaires de travail, etc.), voire de comportements dépassant les obligations juridiques du salarié, présentent cette même forme.

Comme nous l'avons déjà dit, le profil sociologique de ces personnes, issues de ces territoires peut avoir une influence sur le caractère des besoins que ces personnes expriment. Comme nous avons en effet pu le voir :

1) a) Des personnes issues de territoires plutôt jeunes et ou pâtissant d'un manque d'expérience professionnelle pour l'emploi à pourvoir, ont besoin d'un soutien cognitif pour apprendre les ficelles propres à celui-ci ; b) Des jeunes, issus de ces zones urbaines manifestent eux-aussi un besoin de soutien d'ordre cognitif pour s'approprier les codes comportementaux ; c) Des jeunes issus de ces zones urbaines, étant désœuvrés et de sexe masculin, ou ayant connu des difficultés d'insertion professionnelle, présentent un besoin de soutien psychologique pour reprendre confiance en eux, ou s'intégrer en entreprise ; d) quelles que soient leurs caractéristiques sociales, des personnes, issues de ces territoires, manifestent à l'endroit de leur manager ou de leurs collègues de travail un besoin de soutien affectif, pour s'intégrer au sein d'un groupe social ; e) Des personnes majoritairement jeunes, peu expérimentées, et issues de ces mêmes territoires, ayant été confrontées aux comportements politiques d'un salarié, ont également été amenées à solliciter un tel soutien ;

2) Si les personnes interrogées issues de ces territoires, manifestant un besoin de proximité culturelle avec leur supérieur hiérarchique ou leurs collègues de travail, sont essentiellement jeunes et de sexe masculin, celles, exprimant un besoin de diversité culturelle, sont, pour la plupart, des hommes ;

3) a) Des personnes sont intransigeantes quant au non-respect de leur identité statutaire, leur identité sociogéographique, leur identité ethnique ou encore leur identité religieuse. En effet, des personnes désirant être proches de leur supérieur hiérarchique, et ou exigeant un environnement de travail basé sur le respect mutuel, semblent peu, voire non diplômées, et ou occupent un poste d'exécutant au sein de l'entreprise. b) Ces personnes intransigeantes quant au non-respect de leur identité sociogéographique, semblent majoritairement jeunes et de sexe masculin, des individus, issus de ces mêmes territoires, et issus de l'immigration extra-européenne et ou de confession musulmane ;

4) a) Des personnes exprimant une aide financière, afin de surmonter des problèmes personnels, et faciliter leur intégration en entreprise, semblent présenter la particularité d'être peu diplômées et ou d'occuper un poste à faible niveau de responsabilité dans l'entreprise. b) Pour leur part, des jeunes, voire moins jeunes peuvent solliciter une aide de leur supérieur hiérarchique, en vue d'obtenir le permis de conduire et ou de changer de logement. Et ce, afin d'occuper un emploi ; et ou pour éviter des temps de trajet trop longs, liés à l'enclavement de leur lieu d'habitation ; et ou pour mettre fin à une situation de mal-être professionnel, associée à une certaine incivilité dans leur habitat. c) De leur côté, des personnes peuvent solliciter le soutien de leur supérieur hiérarchique, afin de faire face à des contraintes administratives relatives à leur situation légale sur le territoire français, ou pour partir à l'étranger dans le but de surmonter un/des problème/s familial/aux. d) Pour leur part, des jeunes à faible capital scolaire, issus de ces zones urbaines dites défavorisées, manifestent, à l'endroit de leur manager, un besoin de soutien psychologique, pour surmonter un mal-être au travail issu de problèmes familiaux. e) Quant à elles, les personnes confrontées à des problèmes judiciaires nuisant à leur intégration professionnelle, paraissent être jeunes, de sexe masculin et peu qualifiées ;

5) a) Des jeunes, voire moins jeunes, sont intransigeants quant à l'idée d'occuper un emploi stable, celui-ci incitant ces personnes à adopter des comportements productifs au service de l'entreprise. b) De leur côté, des personnes à faible capital scolaire, issues de ces territoires dits défavorisés, exigent d'exercer un métier leur permettant de réaliser des tâches diverses et variées, valorisantes voire en contact avec le client. c) En parallèle, des jeunes, voire moins jeunes, disposant d'un niveau d'instruction scolaire supérieur au baccalauréat (général ou technologique), sont désireux d'exercer un emploi en adéquation avec leurs compétences, d'être responsabilisés voire encore d'effectuer des tâches valorisantes ; mais ces individus, étant souvent discriminés en raison de leur origine ethnique réelle ou supposée, sont contraints

d'exercer un/des emploi/s en inadéquation avec leurs compétences, et à quitter à terme l'entreprise dans laquelle ils ont exercé celui-là/ceux-ci ;

6) a) Si des jeunes issus de ces territoires, disposant d'un niveau d'instruction scolaire supérieur au baccalauréat général ou technologique, sont en attente d'une rémunération en adéquation avec leurs compétences, des personnes peu qualifiées, issues de ces mêmes territoires, et ayant souvent le sentiment d'être peu rémunérées, font également le choix de quitter leur entreprise. b) Les personnes, présentant un niveau d'instruction scolaire supérieur au baccalauréat (général ou technologique), font le choix, parce qu'elles ont été discriminées sur le plan salarial en raison de leur origine ethnique réelle ou supposée, d'attaquer en justice l'entreprise dans laquelle elles l'ont été, voire décident à un moment donné de quitter l'entreprise. c) Si à terme, la rémunération favorise, via une augmentation salariale notamment, l'intention de rester de personnes issues de ces zones urbaines au sein d'une entreprise, des individus, majoritairement jeunes et issus de ces mêmes territoires, font le choix, après avoir acquis une expérience professionnelle plus ou moins probante, de quitter leur entreprise afin de percevoir une rémunération plus élevée. d) Pour leur part, des personnes essentiellement jeunes, de sexe masculin, faiblement qualifiées et issues de ces « quartiers », préfèrent percevoir une rémunération grâce à l'obtention d'aides publiques, ou l'adoption d'activités illicites, qu'occuper un emploi dont la rémunération est inférieure à celle que celles-là ou celles-ci leur procurent.

Comme nos données empiriques le montrent par ailleurs, il apparaît que du côté de personnes issues de ces territoires, le besoin d'exprimer une croyance religieuse, ainsi que le besoin de sens, présentent une forme négociable. Et que du côté de l'organisation, l'attente de conformité aux normes comportementales peut également s'exprimer sous cette même forme. En effet, des salariés, de confession musulmane et issus de ces territoires, manifestent leur identité religieuse, tout en acceptant l'idée de faire des concessions quant à l'expression de celle-ci en entreprise. Si des personnes peu qualifiées, issues de ces mêmes territoires, ne s'épanouissent guère dans l'exercice de leur profession, il reste que ces dernières continuent à l'exercer pour percevoir un salaire. De l'autre côté, pour des raisons, aussi bien d'ordre économique (comme l'implication de jeunes issus de territoires dits en difficulté, la volonté d'assurer l'unité d'un groupe, les moyens économiques investis dans la formation de ces jeunes issus de ces « quartiers », la possibilité d'exercer une activité au sein de ces zones urbaines dites défavorisées, le remplacement de salariés partis à la retraite) que sociale (comme l'implication du dirigeant d'entreprise, le rôle joué par la culture organisationnelle, la sensibilité sociale, le

soutien perçu d'un parrain), des membres organisationnels ont été amenés à tolérer les comportements inappropriés voire déviants de jeunes issus de territoires dits défavorisés.

Pour des personnes issues de ces zones, le besoin de soutien cognitif ainsi que celui de progression hiérarchique présentent une forme secondaire. Comme nous avons en effet pu le voir, en raison de leur socialisation primaire, voire de leur socialisation secondaire, des personnes, de sexe masculin, issues de ces « quartiers », n'ont pas exprimé, étant plus jeunes, un besoin de soutien cognitif pour s'approprier un savoir-faire ou un savoir-être, lors de leur arrivée en entreprise. En raison de leur âge, du temps passé en entreprise et des caractéristiques du métier, certaines personnes, issues de ces territoires n'ont par ailleurs pas manifesté de besoin de progression hiérarchique. Du côté de l'entreprise, si l'origine sociogéographique des jeunes, et ou l'origine ethnique des personnes issues de ces mêmes territoires, peut/peuvent ne pas être un frein au recrutement pour ces dernières dans certaines entreprises, il reste qu'au sein de celles-ci, ces individus peuvent susciter chez des managers, voire des collègues de travail, de l'ostracisme.

Dans l'introduction de notre thèse, nous avons cherché à mettre de l'avant notre objectif : mieux comprendre les facteurs d'inclusion et d'exclusion professionnelles de personnes issues des territoires dits en difficulté. Jusqu'ici, nous avons tenté d'exposer, à partir de données empiriques, un panorama de ces différents leviers. Dans le prochain chapitre, nous allons au regard de la littérature existante tenter d'éclairer ceux-ci.

## **Chapitre 8 : Le recrutement et l'intégration de personnes issues de territoires en difficulté : une discussion.**

### **Introduction au chapitre 8 :**

Pour rappel, notre thèse cherche à mieux comprendre la problématique gestionnaire du recrutement et de l'intégration des personnes issues des territoires dits en difficulté. Pour ce faire, nous avons à la fois mobilisé la littérature pertinente, nos données issues du terrain, des études existantes ainsi que certains articles de presse. Ce faisant, nous avons été amenés pour tenter d'identifier et d'analyser les facteurs favorisant et freinant le recrutement de ces personnes, à mobiliser le paradigme ternaire de la légitimité de Suchman (1995) et son approche de la légitimation, celle d'Oliver (1991) et celle de Zimmermann et Zeitz (2002). Puis, pour appréhender la problématique de leur intégration, nous avons fait appel au modèle théorique défini par Dufour et Lacaze (2010).

### **Section 1 : Discussion autour des facteurs favorisant et freinant le recrutement des personnes issues des territoires dits en difficulté.**

#### **Avant-propos de la section 1 :**

Si, comme nous avons pu le voir, en recrutant des individus issus de zones urbaines dites défavorisées, des entreprises ont cherché à obtenir, voire obtenu, une légitimité pragmatique, et ou une légitimité morale et ou une légitimité cognitive, des gestionnaires ont, quant à eux, transgressé les valeurs propres à l'environnement social de leur entreprise, en refusant de recruter des personnes issues de ces territoires dits en difficulté, ou en étant membres d'une entreprise adhérant à des dispositifs publics visant à favoriser le recrutement de ces dernières, sans pour autant agir en la matière. En parallèle, des gestionnaires, désapprouvant pour des raisons éthiques certaines mesures institutionnelles du moment, visant elles-aussi à favoriser le recrutement de cette population issue de ces zones urbaines dites défavorisées, ont fait le choix de se soustraire à ces dispositifs.

Pour discuter plus en détails de ces différents constats, nous obéirons, comme nous

l'avons déjà fait lors du sixième chapitre de cette thèse, à la structure propre au paradigme ternaire de la légitimité développé par Suchman (1995). Comme nous l'avons rappelé plus haut, celui-ci repose sur une forme pragmatique, une forme morale et une forme cognitive.

### **1.1. De la recherche à l'obtention de légitimité pragmatique.**

Comme nous l'avons déjà dit, alors que des chercheurs, s'inscrivant dans une approche accommodante de la RSE, estiment qu'une organisation a pour objectif premier de faire du profit, afin d'assurer la pérennité de ses activités commerciales (Carroll, 1979, 1991 ; Watrick et Cochran, 1981 ; Attarca et Jacquot, 2005), d'autres chercheurs, partisans d'une approche utilitariste de la RSE, considèrent qu'une organisation s'intéresse aux parties-prenantes ayant une influence positive sur sa performance économique (Donaldson et Preston, 1995 ; Mitchell et al., 1997). Or, comme le montrent les travaux menés par des économistes issus des courants hétérodoxes et des courants institutionnalistes (Aydalot, 1986 ; Brusco, 1982 ; Becatini, 1992 ; Pecqueur, 2009 ; Krugman, 1992 ; Krugman et Venables, 1995, Zimmermann, 2008), le territoire présente une dimension économique. En d'autres termes, celui-ci offre aux organisations des ressources matérielles et immatérielles leur permettant de jouir d'un avantage concurrentiel (Albertini, 2006 ; Daumas et Lescure, 2014). Comme les études existantes et nos données empiriques le montrent, des gestionnaires puisent en effet, au sein de ces territoires, des ressources humaines pour favoriser la compétitivité de leur entreprise (Angotti et al., 2007 ; Desneux et Mazouli, 2010 ; Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013 ; Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016).

Si, en cherchant à démontrer les bienfaits économiques propres aux recrutements de personnes issues de territoires en difficulté, des gestionnaires renforcent la légitimation pragmatique de leur entreprise, en adoptant une telle politique, certains d'entre eux favorisent par ailleurs la légitimité pragmatique de leur entreprise.

#### **1.1.1. Les facteurs de légitimation pragmatique.**

Pour justifier économiquement cette politique de recrutement, des gestionnaires adoptent alors une, voire plusieurs stratégies de légitimation : une stratégie d'adaptation aux demandes de l'environnement (Oliver, 1991 ; Suchman, 1995), une stratégie de création de légitimité (Zimmermann et Zeitz, 2002), et une stratégie de manipulation des institutions (Oliver, 1991 ; Suchman, 1995).

### **1.1.1.1. Une stratégie d'adaptation aux demandes de l'environnement.**

Comme l'a souligné Clarkson (1995), l'entreprise répond aux attentes de ses parties-prenantes primaires (à savoir, celles qui participent à la création de valeur de l'entreprise) ainsi qu'à celles de ses parties-prenantes secondaires (soit, celles qui ne participent pas à la création de valeur de l'entreprise). À la lumière des études existantes et de nos données empiriques, nous avons montré en effet que certains gestionnaires prétendaient favoriser, en recrutant des personnes issues de ces territoires, la diminution du taux de chômage dans ces territoires, et satisfaire la demande de leurs salariés, et ou leurs clients et ou l'État. Ce faisant, ces gestionnaires considèrent par ailleurs répondre aux contraintes externes auxquelles leur entreprise est confrontée, à savoir : 1. le manque de main-d'œuvre au sein d'un secteur d'activité (Burel-Doumain, 2010 ; Labulle, 2013 ; Jardat et Labulle, 2018) ; 2. la demande de leurs clients : ces gestionnaires considérant que le recrutement, de personnes à l'image de leurs clients, facilite la communication entre ces différents acteurs ; 3. Le site d'implantation et la zone d'activité : ces zones urbaines dites défavorisées étant marquées par de l'insécurité, ces gestionnaires prétendent devoir recruter des jeunes qui en sont issus, pour que des salariés de leur entreprise, étant souvent amenés à travailler au sein de ces territoires, puissent y exercer leur activité en toute sérénité (Angotti et al., 2007 ; Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016) ; 4. la réduction du temps de trajet domicile-travail et les risques de sur-fatigue avérés qui en découlent (Burel-Doumain, 2010 ; Labulle, 2013 ; Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016) ; 5. l'influence des pouvoirs publics : leur entreprise pouvant percevoir une aide financière en recrutant des personnes issues de ces territoires (Angotti et al., 2007).

Notre étude révèle aussi qu'en recrutant des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires, des gestionnaires prétendent également surmonter des contraintes internes, à savoir : 1. le départ de salariés à la retraite (Angotti et al., 2007) ; 2. Le manque d'attractivité d'un métier auprès d'un type de population (Labulle, 2013) ; 3. La recherche de profils compétents ; et 4. L'intégration de jeunes issus de ces « quartiers ». Comme nous avons en effet pu le voir, si des dirigeants d'entreprise sont convaincus des qualités d'ordre intrinsèque (capacités d'apprentissage, motivation, altruisme ...) de ces jeunes issus de ces zones urbaines, un dirigeant d'entreprise nous a, quant à lui, confié que des cadres, issus de ces territoires, avaient plus de facilités à communiquer avec des jeunes qui en sont eux-mêmes issus. Ces différents constats empiriques font aussi bien écho aux travaux des chercheurs adeptes d'une approche accommodante de la RSE, qu'aux travaux de ceux s'inscrivant dans une approche utilitariste de

la RSE.

À la lumière du modèle dessiné par Carroll (1979, 1991) et de celui défini par Waddock et Cochran (1981), des gestionnaires recrutent en effet des personnes issues de ces territoires pour faire du profit. Conformément au principe de « légitimité » décrit par Wood (1991) et critiqué par Swanson (1995), des entreprises sont par ailleurs parfois contraintes par l'État, ou en raison de l'insécurité régnant dans ces zones urbaines, où sont souvent amenés à travailler leurs salariés, de recruter des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces quartiers.

Selon la typologie de Mitchell et al. (1997), les jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires, possèdent, en effet, au regard de gestionnaires, des attributs, pouvant susciter l'intérêt d'une organisation, tels que :

1. L'obtention de ressources stratégiques : les personnes issues de ces territoires disposent en effet de nombreuses ressources stratégiques pour l'organisation (Dowling et Pfeffer, 1975 ; Pfeffer et Salancik, 1978) : a) une capacité à mieux comprendre les problèmes auxquels des clients issus d'un même environnement sociogéographique sont confrontés ; b) des qualités utiles à l'entreprise, telles que la vivacité d'esprit, la motivation, l'altruisme, etc. ; c) la faculté de communiquer plus facilement avec des jeunes issus des « quartiers » ; d) le recrutement, de ces personnes issues de ces territoires, permettant non seulement de pallier le manque de main-d'œuvre et ou de jouir d'une aide financière de l'État, mais aussi de diminuer les risques de fatigue professionnelle découlant d'une réduction du temps de trajet domicile-travail.

2. La réponse à une demande sociale : comme les salariés d'une entreprise sont amenés à travailler au sein de « quartiers », et que ces territoires sont sujets à de l'insécurité, des gestionnaires considèrent nécessaire de devoir recruter des jeunes qui en sont issus.

Enfin, il faut souligner qu'à l'instar de gestionnaires de grandes entreprises, ces dirigeants de PME sont convaincus des gains économiques pouvant résulter d'une politique de recrutement menée à l'endroit des jeunes, voire moins jeunes, issus des territoires ; les convictions instrumentales d'un dirigeant de PME jouant un rôle important dans son engagement social (Bon et Pensel, 2015 ; Jenkins, 2009 ; Quairel-Lanoizelée, 2012 ; Murillo et Lozano, 2006 ; Spence, 2007 ; Vives, 2006). Par exemple, pour favoriser le recrutement effectif de personnes issues de ces territoires, le dirigeant de l'entreprise A n'a pas hésité à créer une association dédiée à l'employabilité de ces dernières.

### **1.1.1.2. Une stratégie de création de légitimité.**

La création d'une telle association montre qu'une PME est tout à fait en mesure de développer une pratique socialement responsable innovante et avancée (Aka et Labelle, 2010 ; Kechiche et Soparnot, 2012 ; Bon, 2014 ; Laarraf et al. 2015) ; de grandes entreprises, en partenariat avec des associations œuvrant pour l'insertion professionnelle des jeunes issus de ces « quartiers », se contentant souvent d'envoyer leurs salariés parrainer ces jeunes dans le processus d'acquisition des codes de bonnes conduites de l'entreprise sans pour autant leur promettre un emploi à la clé (Garner-Moyer, 2003). En ayant insufflé cette démarche sociétale innovante, ce dirigeant a bâti une institution singulière, lui conférant le statut d'entrepreneur institutionnel (Aldrich et Fiol, 1994). Par ailleurs, ces gestionnaires, notamment ceux à la tête des entreprises A et C, n'ont pas hésité à publiciser les résultats positifs propres à leur politique de recrutement menée à l'égard de ces personnes.

### **1.1.1.3. Une stratégie de manipulation des demandes de l'environnement.**

Comme Lindblom (1994) l'a montré, une organisation peut faire preuve de transparence pour ce qui est de ses pratiques et de ses performances. Les entreprises A et C font figure d'exemples à cet égard, en faisant état, auprès d'un chercheur ou d'un média, du bilan positif relatif à sa politique de recrutement menée à l'endroit des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires.

## **1.1.2. Les indicateurs organisationnels permettant d'apprécier les bienfaits organisationnels relatifs à l'adoption d'une telle politique de recrutement.**

À partir de nos données empiriques, il apparaît que la politique de recrutement, menée par chaque dirigeant des PME étudiées, renforce une, voire plusieurs, des différentes formes de légitimité suivantes : 1) une par « l'échange » : l'entreprise C parvenant à fidéliser ses clients ; 2) une par « la bonne disposition » : la localisation de l'entreprise B favorisant l'attractivité de personnes issues de ces territoires : le temps de trajet domicile-travail étant perçu par ces personnes comme étant faible ; l'association, mise en place par le dirigeant de l'entreprise A, permettant l'intégration de personnes issues de territoires au sein de cette entreprise ; 3) une par « l'influence » : les entreprises étudiées réussissant à susciter la reconnaissance, et ou l'implication au travail, et ou la fidélité organisationnelle de personnes issues de ces territoires. Ce dernier constat fait écho à des études menées il y a quelques années déjà : celles-ci montrant en effet que l'adoption d'une politique « diversité » a une influence positive sur la fidélité de

salariés (Andréani et al. 2008 ; Barth, 2007 ; Zannad et al., 2013) : ces derniers, ayant le sentiment d'être reconnus et valorisés par l'entreprise, seraient en effet plus impliqués et fidèles à cette dernière (Garner-Moyer, 2006 ; Sabeg et Charlotin, 2006).

Nos données empiriques semblent également renforcer l'idée selon laquelle la/les contrainte/s organisationnelle/s propre/s au secteur d'activité (Burel-Doumain, 2010 ; Labulle, 2013 ; Jardat et Labulle, 2018 ; Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016), et ou au site d'implantation (Burel-Doumain, 2010 ; Labulle, 2013 ; Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016) et à la zone d'activité (Angotti et al., 2007 ; Mathivet et Raoul-Chassaing), et ou à la distance domicile-travail (Burel-Doumain, 2010 ; Labulle, 2013), auxquelles nous pouvons ajouter l'éventuel pression exercée par les pouvoirs publics (Angotti et al., 2007), a/ont exercé une influence positive sur le caractère stratégique d'une politique de recrutement adoptée par des gestionnaires en faveur des personnes issues des territoires dits en difficulté. D'ailleurs, comme nous avons pu le voir, certains de ces motifs sont proches d'un certain nombre de raisons conduisant une entreprise à adopter une politique diversité : 1) les tensions propres au secteur d'activité (Monchatre, 2014) ; 2) le départ de salariés à la retraite ; 3) L'apparition de clients divers (Héran, 2007) ; 4) l'influence des pouvoirs publics (Bereni, 2011). Par ailleurs, nos résultats mettent en lumière deux aspects, propres à la problématique du recrutement des personnes dans ces zones urbaines, que d'autres études menées à ce sujet ont peu mis en évidence jusqu'ici à notre connaissance. Il s'agit en effet de l'influence des caractéristiques sociales de ces jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires, sur la politique de recrutement adoptée par un gestionnaire à l'endroit de ces derniers. Contrairement aux stigmates que des acteurs de l'entreprise peuvent attribuer à ces jeunes (Labulle, 2013 ; Jardat et Labulle, 2018), les dirigeants des entreprises que nous avons étudiées, considèrent que ces personnes présentent une valeur ajoutée pour leur entreprise.

Au regard de ces différents indicateurs (la fidélisation des clients, l'attractivité et l'intégration de personnes issues de territoires dits en difficulté, l'implication au travail et la fidélité organisationnelle de ces dernières), il apparaît que les entreprises étudiées ont bel et bien démontré l'efficacité économique (Dowling et Pfeffer, 1975 ; Selznick, 1949) de leur politique de recrutement menée à l'endroit des personnes issues de ces territoires. Il nous semble que de tels indicateurs, reflétant l'efficacité de ce type de recrutement, n'ont jamais été mis en exergue jusqu'ici par les études existantes (Angotti et al., 2007 ; Burel-Doumain, 2010 ; Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013).

Des résultats empiriques que nous avons exposés jusqu'ici, nous pouvons dégager deux profils types de gestionnaires étant à l'initiative d'une politique de recrutement à l'endroit des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires :

1. Les « *stratèges* » : ces gestionnaires mènent cette politique de recrutement en vue de réaliser un profit (Paradas, 2007), ces derniers étant convaincus des avantages financiers et commerciaux découlant de cette dernière (Abdeljalil et Dine, 2005 ; Barth, 2007 ; Wright et al., 1994 ; Redon, 2016). Pour ce faire, ces gestionnaires adoptent une stratégie d'adaptation aux demandes de l'environnement, une stratégie de création de légitimité (en mettant au jour une association innovante visant à favoriser le recrutement effectif de ces personnes issues de ces zones urbaines), voire encore une stratégie de manipulation des institutions, lorsqu'il s'agit de publiciser les résultats propres à cette politique de recrutement.

2. Les « *pragmatiques* » : ces gestionnaires ont un effet positif sur un certain nombre de facteurs favorables à la performance économique de leur entreprise (fidélité des clients ; attractivité et intégration de personnes issues de territoires en difficulté ; implication au travail et fidélité organisationnelle de ces personnes).

Ces gestionnaires croient aux bienfaits économiques relatifs à l'adoption d'une véritable politique de recrutement en faveur des populations issues de ces zones urbaines dites défavorisées ; certains d'entre eux prétendant également vouloir adopter ce genre de recrutement pour des raisons d'ordre éthique et ou juridique.

## **1.2. De la recherche ou non recherche à l'obtention de légitimité morale.**

Si, comme nous avons pu le voir, des chercheurs, partisans d'une approche Business and Society de la RSE, considèrent que l'entreprise a pour objectif premier de faire du profit, ces mêmes chercheurs estiment par ailleurs que cette dernière doit être morale et respectueuse de la loi (Carroll, 1979, 1991 ; Waddock et Cochran, 1981). Mais par des raisons éthiques ou juridiques, des gestionnaires ont en effet été amenés à recruter des personnes issues de territoires, voire encore à en inciter d'autres à agir ainsi ; en parallèle, ces mêmes chercheurs, partisans d'une approche accommodante de la RSE, observent que des entreprises peuvent manifester de l'hostilité à l'endroit de la RSE. À la lumière de nos données empiriques et de celles de Labulle (2013), nous avons effectivement constaté que si des managers refusent de recruter des personnes issues des territoires ; de l'autre, ces entreprises, voire leurs dirigeants, en créant de l'emploi au sein de ces territoires, suscitent la reconnaissance de parties-prenantes internes

et ou celle de parties-prenantes externes.

### **1.2.1. De la recherche à la non recherche de légitimité morale.**

Pour rappel, nos données empiriques montrent que pour favoriser le recrutement de ces personnes, des gestionnaires ont recouru à l'une des stratégies suivantes : d'adaptation aux valeurs de l'environnement, de création de légitimité et de manipulation des valeurs de l'environnement ; tandis que d'autres, en refusant d'adopter ce genre de recrutement, utilisent, quant à eux, une stratégie de non-prise en compte de ces valeurs.

#### **1.2.1.1. Une stratégie d'adaptation aux valeurs de l'environnement.**

Comme nous avons pu le voir empiriquement, l'environnement externe d'une entreprise, et ou les caractéristiques sociales du gestionnaire de cette entreprise, peut/peuvent conduire cette dernière à adopter une stratégie d'adaptation aux valeurs de son environnement, en développant une véritable politique de recrutement à l'endroit des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires.

##### **1.2.1.1.1. Le rôle joué par l'environnement externe d'une entreprise sur l'adoption d'une politique de recrutement à caractère éthique ou juridique.**

Les entreprises A, B et C sont toutes implantées au sein d'un territoire dit en difficulté. Si l'entreprise B est historiquement localisée au sein de ces territoires, les entreprises A et C se sont implantées au sein de ces mêmes territoires, notamment pour favoriser le recrutement de jeunes, voire moins jeunes, qui en sont issus (Angotti et al., 2007). Comme nous avons également pu le voir, les entreprises A et B s'inscrivent dans un secteur d'activité présentant de fortes différences avec celui de l'entreprise C. Or, selon un certain nombre de recherches, le contexte social et le secteur d'activité ont une forte influence sur la culture de l'organisation (Allaire et Firsirotu, 1984b ; Sainsaulieu, 1987 ; Smircich, 1985) et sur la politique diversité de cette dernière (Jonsen et Özbilgin, 2013). Selon nos données empiriques, un gestionnaire, étant à la tête d'une entreprise s'inscrivant dans un secteur d'activité, ou une zone géographique, ayant un lien historique avec le fait migratoire, peut ainsi prétendre n'avoir aucun problème à recruter des personnes issues de ces territoires (Burel-Doumain, 2010 ; Labulle, 2013), notamment sur des postes à responsabilité (Labulle, 2013).

Des chercheurs, s'inscrivant dans le courant Business and Society de la RSE (Carroll, 1979, 1991 ; Wattrick et Cochran, 1981), et d'autres (Bruna et Chanlat, 2017 ; DiMaggio et Powell,

1983 ; Garner-Moyer, 2006, 2012 ; Suchman, 1995), ont montré que l'entreprise cherche également à se conformer au cadre légal imposé par le système social dans lequel elle se trouve. Si, à la lumière de nos résultats empiriques, il apparaît en effet que l'État oblige les entreprises, éligibles à l'obtention d'un marché public dans une zone urbaine dite sensible, à favoriser le recrutement en insertion de jeunes, voire moins jeunes de ces territoires (Angotti et al., 2007 ; Desnaux et Mazouli, 2010), les données recueillies au sein de l'entreprise B nous révèlent par ailleurs que ce sont les difficultés administratives, propres au recrutement d'une main-d'œuvre étrangère, qui peuvent contraindre un dirigeant d'entreprise à recruter des jeunes issus de ces zones urbaines, sous peine de voir son entreprise soumise à des sanctions judiciaires. Nos données nous montrent en outre que certaines grandes entreprises justifient moralement l'adoption d'un tel recrutement en insertion. En d'autres termes, elles travestissent une pratique de nature « contrainte » en intention volontariste (Bruna, 2013b).

Tout territoire présente aussi une dimension politique car il renvoie à une portion de la surface terrestre, occupée par un groupe social qui l'utilise à son propre avantage (Jaillet, 2009 ; Le Berre, 1993 ; Saks, 1986). Or, comme nous l'avons également vu, les entreprises étudiées sont localisées au sein d'un territoire, où, les actes déviants commis à l'endroit des biens et des personnes sont fréquents. En recrutant des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires, l'entreprise B susciterait, selon certains de ses salariés, la reconnaissance et la confiance de la communauté locale et pourrait ainsi exercer son activité en toute sérénité au sein de ces territoires en attirant en son sein des personnes qui en sont issues. Ce dernier constat empirique renforce donc certains fondements théoriques découlant d'études existantes (Angotti et al., 2007 ; Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016). Certains travaux existants nous ont également permis de discuter un autre élément ressortant de nos entretiens : il s'agit de l'influence exercée par le profil du gestionnaire sur l'adoption d'un tel recrutement.

#### **1.2.1.1.2. L'influence exercée par les caractéristiques sociales du gestionnaire sur l'adoption d'une véritable politique de recrutement.**

Comme l'ont montré des chercheurs, comme Wood (1991) et Swanson (1995), les convictions d'un gestionnaire peuvent jouer un rôle sur l'adoption d'une politique socialement responsable, notamment dans une PME (Berger-Douce, 2009 ; Igalens et al., 2011 ; Jenkins, 2006 ; Naschberger et Guerfel-Henda, 2013 ; Spence, 2007). Dans les PME étudiées, nous avons vu que chaque dirigeant joue en effet un rôle unique, voire très important, sur la politique de

recrutement adoptée à l'endroit des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires ; le dirigeant de l'entreprise B, et celui de l'entreprise C, ayant centralisé la fonction recrutement, le dirigeant de l'entreprise A l'ayant décentralisée. La littérature existante sur le GRH/RSE en contexte de PME nous montre également que les caractéristiques sociales du dirigeant ont une influence positive sur les convictions éthiques de ce dernier (Alter, 2012 ; Bon et al., 2015). Si, à l'instar de Labulle (2013), nous montrons en effet que l'origine sociale/territoriale du gestionnaire, occupant la fonction de dirigeant d'entreprise dans les PME étudiées, peut en effet amener ce dernier à adopter une politique de recrutement catégorielle (Konrad et Linnehan, 1995) à l'endroit des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires, nous soulignons par ailleurs que les affects, et ou les valeurs éthiques, et ou l'expérience personnelle d'un gestionnaire, peut/peuvent également conduire ce dernier à agir ainsi ; le territoire présentant une dimension symbolique, il suscite un sentiment d'appartenance (Jolivet et Léna, 2000), tout en structurant l'identité d'un individu (Debarbieux, 2003 ; Fontanille, 2014 ; Raffestine, 1986). C'est ainsi que la dimension symbolique du territoire se manifeste au travers de la politique de recrutement adoptée par des gestionnaires.

Ce dernier constat se vérifie au regard des pratiques de recrutement adoptées par des acteurs de l'entreprise A se situant à un niveau en dessous du dirigeant d'entreprise sur le plan de la hiérarchie organisationnelle : en raison de leurs valeurs éthiques et de leurs expériences professionnelles similaires, ces derniers ont en effet relayé la politique de recrutement adoptée par le dirigeant de cette entreprise. En d'autres termes, les principes, sur lesquels repose la politique de recrutement adoptée par l'entreprise A à l'endroit des personnes issues des territoires dits défavorisés, semblent avoir été partagés par toutes les composantes du management (O'Reilly et Chatman, 1996 ; Schein, 1985 ; Swanson, 1995 ; Thévenet, 2010).

Comme nous l'avons également vu, certains chercheurs (McWilliams et Siegel, 2001 ; Persais, 2007 ; Segal, 2003 ; Van Marrewijk, 2003) et certaines institutions (La Commission européenne, 2001, 2006) considèrent que l'entreprise socialement responsable intègre d'elle-même, et donc en allant au-delà de ses obligations juridiques et de ses intérêts économiques, des préoccupations sociales et sociétales dans ses pratiques managériales ; en souhaitant favoriser le recrutement effectif de certains jeunes issus de ces « quartiers » au termes d'une clause sociale, le dirigeant, de l'entreprise B, adopte ainsi un recrutement s'inscrivant dans ce type d'approche de l'action socialement responsable.

### **1.2.1.2. Une stratégie de création de légitimité.**

Ayant des difficultés à recruter des personnes compétentes, le dirigeant, de l'entreprise A, a créé, comme nous l'avons rappelé plus haut, une structure d'insertion professionnelle visant à y remédier. Si cette organisation présente ainsi une visée économique, elle a par ailleurs une dimension morale : cette structure priorisant en effet le recrutement des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires.

En d'autres termes, l'association créée par le dirigeant de l'entreprise A présente deux dimensions : 1. Une dimension instrumentale (cette association ayant pour mission de favoriser l'employabilité de jeunes, voire moins jeunes, issus de zones urbaines dites défavorisées, afin de pallier les tensions propres au secteur d'activité dans lequel l'entreprise A s'inscrit) ; 2. Et une dimension morale (cette même association priorisant le recrutement de jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires). Certains d'entre eux, mus par des aspirations sociales, ont cherché, en favorisant le recrutement de jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires à compenser les discriminations au travail auxquels ces derniers sont confrontés (Bender et Pigeyre, 2003). Certains dirigeants de PME n'hésitant par ailleurs à intervenir auprès des institutions, à convaincre d'autres gestionnaires (Bellini, 2003) de recruter ces personnes issues de ces territoires, et ou, le cas échéant, à valoriser l'image de leur entreprise, en faisant état des principes moraux sous-jacents à leur politique de recrutement menée à l'endroit de la population étudiée.

### **1.2.1.3. Une stratégie de manipulation des valeurs de l'environnement.**

Les gestionnaires procèdent aussi à une stratégie de manipulation des valeurs de l'environnement (Perrow, 1970). Pour influencer les contrôles sociaux (la loi, les politiques publiques, les attentes éthiques, etc.) (Chomsky, 1987 ; Epstein, 1969 ; Sethi, 1982 ; Swanson, 1995 ; Watrick et Cochran, 1985 ; Watrick et Rude, 1986), ces derniers utilisent divers procédés, à savoir, le lobbying, les médias, les témoignages au sein des Assemblées, etc. Nos données empiriques nous les confirment, certains dirigeants cherchent, par différents biais (institution politique, association locale, clients, etc.), à valoriser la réputation de leur entreprise (Reynaud et Rollet, 2001) en véhiculant une image positive de sa/leur politique de recrutement au sein de ces zones urbaines dites défavorisées, et ou à influencer la politique de recrutement adoptée par des gestionnaires à l'endroit de ces derniers (Sharma et Vredenburg, 1998) ; certains managers faisant en effet le choix de ne pas recruter des personnes qui en sont issues (Jardat et Labulle,

2018 ; Labulle, 2013).

#### **1.2.1.4. Une stratégie de défi des valeurs de l'environnement.**

En recourant à une stratégie de défi des valeurs de l'environnement de leur entreprise, certains acteurs organisationnels adoptent une posture défensive à l'endroit de la RSE (Bellini, 2003 ; Carroll, 1979, 1991 ; Watrick et Cochran, 1985). Comme les études existantes (Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013) et nos données empiriques le montrent, des managers n'hésitent pas en effet à discriminer des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires. Il apparaît effectivement que, dans des entreprises s'inscrivant dans des secteurs d'activité réputés pour présenter une forte endogamie socio-économique (comme dans les lieux de pouvoir, par exemple), les minorités sociales et ethniques sont particulièrement discriminées (Burel-Doumain, 2010 ; Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013). En parallèle, nous montrons également que les caractéristiques socio-historiques d'un secteur d'activité peuvent n'avoir aucun impact sur les pratiques de recrutement discriminatoires adoptées par des gestionnaires à l'endroit des jeunes issus des « quartiers » : il semblerait en effet qu'au sein d'entreprises s'inscrivant dans le secteur du BTP, des acteurs organisationnels refusent de recruter des jeunes qui en sont issus ; or, les entreprises appartenant à ce secteur d'activité sont pourtant réputées pour s'ouvrir à des profils de candidats venant de tous horizons (Burel-Doumain, 2010 ; Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013).

#### **1.2.2. Les sources de la légitimité morale.**

Comme nous avons pu le voir, la localisation d'une entreprise au sein d'un « quartier » peut susciter la reconnaissance de personnes issues de territoires dits en difficulté : ces personnes considérant que le site d'implantation de cette entreprise est générateur d'emplois pour elles-mêmes. En d'autres termes, nous montrons que le site d'implantation au sein d'une zone urbaine dite défavorisée, d'une entreprise créatrice d'emplois pour les habitants qui en sont issus (Angotti et al., 2007), peut positivement influencer la légitimité morale conséquentialiste de cette entreprise auprès de personnes issues de ces mêmes territoires (Scott, 1995 ; Suchman, 1995), nous montrons également qu'en adoptant une véritable politique de recrutement en faveur des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces zones urbaines, ces entreprises ont suscité l'attention de médias et renforcé leur légitimité morale structurale (Suchman, 1995). À la lumière de nos données, nous voyons également qu'une telle politique de recrutement peut renforcer la légitimité charismatique d'un dirigeant de PME auprès de personnes issues de ces territoires ;

conscients, du fait de leur(s) expérience(s) personnelle(s) voire professionnelle(s), des difficultés d'insertion sur le marché du travail auxquelles ces dernières peuvent-être confrontées, des jeunes, ou moins jeunes, issus de ces mêmes territoires, ont en effet manifesté de la reconnaissance à l'endroit du dirigeant (Garner-Moyer, 2006 ; Sabeg et Charlotin, 2006).

Chaque dirigeant à la tête des PME étudiées a participé, au nom de sa politique de recrutement menée à l'endroit des populations de ces territoires, à une ou des cérémonie/s consacrée/s à la remise des Trophées à des entreprises citoyennes (Berger-Douce, 2005 ; Bonneveux et Saulquin, 2009 ; Bonneveux et al., 2011 ; Coppa et Sriramesh, 2013 ; Delchet-Cochet et Vo, 2012) ; ces PME ont été récompensées par un trophée au nom de leur politique de recrutement. Nos données révèlent que ces dirigeants d'entreprise ont conduit leur entreprise respective à se trouver dans une situation d'isomorphisme mimétique (Bonneveux et al., 2011 ; Bruna et Chanlat, 2017 ; Delchet-Cochet et Vo., 2012 ; Bon et al., 2015 ; Di Maggio et Powell, 1983 ; Messeghem, 2006 ; Paradas, 2008), et renforcé, en outre, la légitimité morale structurale (Suchman, 1995) de leur entreprise.

Conformément aux résultats d'études menées sur la problématique gestionnaire de l'inclusion des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires (Burel-Doumain, 2010 ; Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013 ; Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016), nous voyons que les spécificités propres à l'environnement externe d'une entreprise, soit, l'histoire de son lieu de localisation et ou de celui de son secteur d'activité peut/peuvent amener cette dernière à adopter une politique de recrutement volontariste à l'endroit des jeunes, voire moins jeunes, issus des territoires dits en difficultés. Nos données confirment le constat d'Angotti et al. (2007), selon lequel, une entreprise, adoptant une politique de recrutement de ce type renforcerait son ancrage au sein d'un « quartier » ; elles appuient également le constat théorique posé par Labulle (2013), selon lequel l'origine sociale/territoriale du gestionnaire peut amener ce dernier à prioriser le recrutement de jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires ; elles nous montrent aussi que les affects et ou les valeurs éthiques et ou l'expérience personnelle de ce même acteur organisationnel peuvent par ailleurs l'amener à agir ainsi.

Si, à l'instar d'Angotti et al. (2007), nous montrons que les pouvoirs publics peuvent conduire une entreprise à favoriser l'insertion professionnelle de ces populations, nous voyons également que certaines grandes entreprises peuvent justifier moralement ce genre de pratique, et que les convictions du dirigeant jouent, dans une structure de taille moyenne, un rôle important dans le recrutement effectif de ces personnes. Nos données montrent par ailleurs que

faute de ne pas pouvoir recruter une main-d'œuvre étrangère, un dirigeant de PME peut également se trouver contraint de recruter des jeunes issus de ces zones urbaines.

Si, à la lumière des études menées jusqu'ici à ce sujet, on voit que les pratiques de recrutement adoptées par des entreprises à l'endroit des jeunes issus de ces zones urbaines sont assez consensuelles, par notre étude, nous montrons en revanche qu'un dirigeant de PME est capable d'être tout à fait inventif s'agissant de l'emploi de ces jeunes ou moins jeunes issus de ces territoires, tout en étant préoccupé par ce type de problématique : ce dernier ayant en effet mis au point une association visant à favoriser le recrutement effectif de ce genre de population.

Si de telles études ne nous permettent également pas d'observer l'influence exercée par ce genre de recrutement sur la légitimité morale de l'entreprise ou celle du dirigeant étant à l'origine de celui-là, ou encore de souligner des cas de gestionnaires cherchant à convaincre d'autres responsables d'adopter un tel recrutement, notre étude relate, nous semble-t-il, ces différents cas de figures.

Enfin, à partir de nos données, nous montrons, à l'instar de Jardat et Labulle (2018) et de Labulle (2013), que des managers peuvent ne pas vouloir recruter des jeunes ou moins jeunes issus de ces zones urbaines ; celles-ci nous montrent également, contrairement à ces chercheurs, que le secteur d'activité peut n'avoir aucune influence sur le recrutement de ces derniers : certaines entreprises, spécialisées dans le secteur des travaux publics, pouvant en effet discriminer cette population.

De ces différents constats empiriques que nous venons de soulever, six autres profils de gestionnaires à l'initiative de telles politiques de recrutement ont émergé :

1. Les « *moralistes* » : ces gestionnaires mènent volontairement cette politique (Cornet, 2014 ; Garner-Moyer, 2006 ; Junter et Senac-Stawinski, 2010) : ces derniers la justifient en effet par des motifs éthiques (Paradas, 2012) ; ces « moralistes » la développent en adoptant une stratégie d'adaptation aux valeurs de l'environnement de leur entreprise, en la justifiant par des facteurs relevant de l'écosystème (l'histoire propre du site d'implantation et ou celle au secteur d'activité de cette entreprise), voire des motifs individuels (comme la sensibilité aux difficultés d'insertion professionnelle auxquels ces jeunes issus de ces territoires dits en difficulté peuvent être confrontés) ; et ou une stratégie de création de légitimité (en mettant au jour une structure d'insertion professionnelle visant à prioriser le recrutement de ces personnes) ; et ou une stratégie de manipulation des valeurs de l'environnement (en tentant d'infléchir la politique de recrutement adoptée par d'autres gestionnaires à l'endroit des personnes issues de ces zones

urbaines dites défavorisées). Au regard d'acteurs organisationnels appartenant au management, cette politique de recrutement serait vectrice d'intégration sociale.

2. Les « *légalistes* » : ces gestionnaires l'adoptent en vue de respecter la loi (Asselineau et Piré-Lechalard, 2008 ; Bellini, 2003 ; Carroll, 1979, 1991 ; Watrick et Cochran, 1985 ; Paradas, 2012 ; Saulquin et Schier, 2005). Ces derniers peuvent en effet justifier la mise en place de cette politique de recrutement aussi bien pour répondre à l'obligation propre à la réalisation d'heures d'insertion professionnelle, que pour surmonter les difficultés administratives relatives au recrutement d'une main-d'œuvre étrangère. Comme Labulle (2013) l'a montré, des managers développent aussi cette politique de recrutement non-discriminatoire pour éviter les sanctions judiciaires émanant de la Halde. Des gestionnaires, motivant le recrutement des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces zones urbaines dites défavorisées, par la soumission de leur entreprise à un même cadre juridique répressif « *hard Law* » (comme la réalisation d'heures d'insertion professionnelle) (Perotin et al. 2003), sont à la recherche d'une légitimité morale procédurale (Suchman, 1995), et conduisent leur entreprise à se trouver dans une situation d'« isomorphisme coercitive » (Di-Maggio et Powell, 1983).

3. Les « *légalistes - moralistes* » : ces gestionnaires, à la fois à la recherche de légitimité (morale et morale procédurale), travestissent le droit de recrutement, en vue de l'insertion d'un type de population, en un acte moral (Bruna, 2013b).

4. Les « *réactifs* » : ces gestionnaires mettent en place une stratégie de défi des valeurs de l'environnement de leur entreprise. Ces derniers, craignant ces populations, ou préférant favoriser le recrutement de personnes auxquelles ils s'identifient, adoptent en effet une posture défensive (Bellini, 2003 ; Carroll, 1979, 1991 ; Watrick et Cochran, 1985) et déploient une politique de recrutement discriminatoire à l'endroit de ces dernières (Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013).

5. Les « *moraux* » : ces gestionnaires adoptent une véritable politique de recrutement et permettent à leur entreprise de jouir de la reconnaissance sociale de parties-prenantes internes, voire externes, et renforcent donc sa légitimité morale (conséquentialiste et structurale) (Suchman, 1995).

6. Les « *charismatiques* » : ces gestionnaires, en favorisant un tel recrutement social, suscitent la reconnaissance sociale des personnes qui en sont issues.

Si tous ces gestionnaires ont cherché à recruter, volontairement et ou sous la contrainte de la loi, des personnes issues de territoires en difficulté, certains d'entre eux ont par ailleurs adhéré à des modèles culturels dominants pour ce faire.

### **1.3. De la recherche ou non recherche à l'obtention de légitimité cognitive.**

Le territoire construit, qui renvoie à des frontières administratives déterminées par les pouvoirs publics, se distingue du territoire prescrit, qui se réfère au territoire à l'intérieur duquel des acteurs, n'ayant pas de pouvoir de coercition sur ce territoire, ont tissé un lien avec celui-ci (Raulet-Croset, 2008 ; Raulet-Croset, 2014). C'est ce que des auteurs (Burel-Doumain, 2010 ; Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013), et nous-mêmes, avons observé chez des entreprises agissant en faveur de l'emploi dans ces zones urbaines. Alors que certains gestionnaires adhèrent en effet à des modèles culturels dominants propres au recrutement de personnes issues de ces territoires, d'autres rejettent, quant à eux, certains de ces modèles. En suscitant, à travers une souscription de leur entreprise à ces mesures institutionnelles non-contraignantes, la reconnaissance de parties-prenantes (internes et ou externes) à l'endroit de leur entreprise, des acteurs organisationnels ont renforcé sa légitimité cognitive.

#### **1.3.1. De la recherche à la non recherche de légitimité cognitive.**

Comme nous avons pu le voir, certains gestionnaires peuvent adopter l'une des stratégies suivantes face aux modèles culturels dominants propres au recrutement de ces personnes issues de ces zones urbaines en difficulté : une stratégie d'adaptation, une stratégie d'évitement ou une stratégie de défi.

##### **1.3.1.1. Une stratégie d'adaptation à des modèles culturels dominants.**

Comme les études existantes et nos données empiriques le montrent, certaines entreprises se conforment, aussi bien dans le temps que dans l'espace (Aldrich et Fiol, 1994 ; Di-Maggio, 1991 ; Geertz, 1973 ; Scott, 1991 ; Wuthnow et al., 1984), à des dispositifs institutionnels non-contraignants visant à influencer leur politique de recrutement au sein des territoires dits en difficulté (Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013 ; Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016). Ces entreprises ont ainsi inconsciemment adhéré à des modèles culturels dominants (Neu, 1992) consistant à favoriser le recrutement de ces derniers (comme la charte entreprise et territoire ou la charte entreprise et « quartiers » ; et ou les formations à la diversité sociale et ethnique (devenues obligatoires depuis 2017 pour les entreprises d'au moins 300 salariés) ; et ou

l'organisation de forums de l'emploi ; et ou le parrainage de jeunes diplômés issus de « quartiers » ; et ou le dispositif « *Garantie-jeunes* ») (Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013 ; Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016). Si bon nombre de ces dispositifs sont en effet déjà anciens, le dispositif « Garantie-jeune » reste, quant à lui, récent. À la lumière de nos données, nous pouvons confirmer que le dispositif « Nos quartiers ont des talents » ne favorise pas forcément le recrutement pérenne du jeune au sein de l'entreprise dans laquelle le parrain de ce dernier travaille ; il reste que l'entreprise, qui souscrit à cette association, peut toujours recruter des jeunes, issus de ces territoires dits en difficulté, qui se sont inscrits à ce dispositif (Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013). De même, elles nous montrent que la Garantie-jeunes n'oblige pas non plus l'entreprise à favoriser l'emploi durable des jeunes recrutés dans ce cadre ; toujours est-il que l'exemple de l'entreprise A nous montre qu'un gestionnaire peut néanmoins agir dans ce sens. Nous avons aussi constaté que les acteurs organisationnels, façonnant la communication publique (soit, les discours prononcés dans les médias, les publications disponibles sur Internet, les rapports RSE, ...) et la communication semi-publique (à savoir, les sites Internet, les pratiques institutionnelles internes ...) de leur entreprise (Bruna et al., 2017), portant sur son adhésion à ces mesures institutionnelles, ont renforcé leur légitimation cognitive ; en justifiant financièrement leur adhésion à ces dispositifs institutionnels, et ou en exposant les soubassements moraux sous-jacents à leur participation à ceux-ci, notamment en raison de leur histoire personnelle (« les ambassadeurs volontaires », au sens de Bruna (2015) et Bruna (2016b), font ici office d'exemple), voire le souhait de respecter un dispositif légal visant à favoriser le recrutement de ces personnes, voire encore la volonté de médiatiser l'engagement de leur entreprise propre au recrutement de ces dernières, des acteurs organisationnels ont par ailleurs respectivement cherché à renforcer la légitimation à la fois pragmatique, morale conséquentialiste, morale procédurale et morale structurale de leur entreprise. Si de grandes entreprises sont sujettes à cet isomorphisme « normatif » (Di-Maggio et Powell, 1983) pour ce qui est de l'adoption de pratiques de recrutement qui sont culturellement ancrées au sein de leur environnement social, nos données montrent que des PME sont aussi concernées par certaines de ces pratiques. En d'autres termes, ces PME ont été amenées à reproduire des pratiques de recrutement, à l'endroit de la population étudiée, qui ont déjà été admises au sein de leur écosystème social (Messeghem, 2006).

Si la signature d'une charte (- entreprise et quartier - ou - entreprise et territoire -) marque l'engagement symbolique et liminaire d'un gestionnaire (Bruna et al., 2017) quant à sa

volonté d'améliorer la situation de l'emploi dans ces territoires dits en difficulté, l'adhésion à certains de ces/ces dispositifs publics non-contraignants, comme l'organisation de forums de l'emploi en faveur de ces jeunes – les formations à la diversité sociale et ethnique – le parrainage de jeunes diplômés issus de ces territoires dits défavorisés – le dispositif « Garantie-jeunes » -, visant à favoriser le recrutement de ces personnes, reflète un engagement plus ou moins concret en la matière (Bruna. 2016a ; Bruna et al., 2017).

#### **1.3.1.2. Une stratégie d'évitement de certains modèles culturels dominants.**

Comme évoqué dans un chapitre précédent, des entreprises n'hésitent pas à adopter des actions de communication (Perrow, 1970), au travers desquelles elles imitent des pratiques déjà reconnues au sein de leur environnement (Dowling et Pfeffer, 1975), afin d'influencer les valeurs d'un système social, sans pour autant apporter de changements à leur culture organisationnelle (Lindblom, 1994). De grands groupes, promouvant leur engagement en faveur de l'inclusion sociale font figure d'exemple. À la lumière de nos données empiriques et de celle de Labulle (2013), nous montrons en effet que ces grandes entreprises, qui adhèrent à de tels dispositifs institutionnels non-contraignants visant à favoriser le recrutement, sont parfois réputées, voire reconnues, pour ne pas agir en la matière. Ces « pourfendeurs » (au sens de Bruna et al., 2017) de la diversité sociale en entreprise, en adoptant une stratégie d'évitement des valeurs de l'environnement de leur entreprise, font ainsi preuve d'hypocrisie organisationnelle (Brunsson, 1989).

#### **1.3.1.3. Une stratégie de défi à des modèles culturels dominants.**

Notre étude montre également que des dirigeants de PME peuvent ne pas vouloir adhérer à des dispositifs institutionnels non-contraignants (Jenkins, 2006 ; Spence, 2007) visant à favoriser le recrutement dans ces zones : ces dirigeants d'entreprise considèrent déjà adopter une telle politique de recrutement d'une part, et d'autre part, que ces dispositifs institutionnels sont l'apanage de grandes entreprises n'adhérant pas à ceux-ci pour favoriser le recrutement de ces personnes, mais pour valoriser leur image de marque (Jenkins, 2006 ; Murillo et Lozano, 2006 ; Perrini et al. 2007 ; Russo et Perrini, 2010).

En synthèse, il apparaît, à la lumière des études existantes, étayées par nos différents constats empiriques, que des gestionnaires ont recours en tout ou en partie à différentes stratégies à l'endroit des modèles culturels dominants.

### **1.3.2. Les sources de légitimité cognitive.**

Le regard positif, porté par des médias et des jeunes issus de territoires dits en difficulté sur ces pratiques de recrutement, découlant de dispositifs non-coercitifs visant à favoriser l'accès à l'emploi de jeunes issus de ces mêmes territoires, a aussi bien renforcé la légitimité cognitive des entreprises concernées que leur légitimité morale (conséquentialiste et structurale) : ces dernières étant reconnues pour favoriser l'emploi de jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires (Suchman, 1995). Nous venons ainsi appuyer la thèse défendue par Labulle (2013), selon laquelle des entreprises se sont engagées dans des modèles culturels non-contraignants, visant à favoriser le recrutement de populations issues de ces zones urbaines. En parallèle, nous avons contribué, nous semble-t-il, à une meilleure connaissance des différents sous-basements propres à l'adhésion d'acteurs de l'entreprise à ces mesures institutionnelles non-coercitives. Ceux-ci présentent en effet trois formes : 1. Une forme économique : la justification de l'adhésion étant l'obtention d'avantages financiers, notamment via la signature de contrats onéreux avec des associations œuvrant dans l'inclusion des jeunes diplômés issus des zones urbaines dites défavorisées ; 2. Une forme légale : la motivation de l'engagement étant le respect des dispositifs légaux visant à favoriser le recrutement de jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires ; 3. Une forme morale : la raison de l'adhésion étant le souhait de favoriser l'emploi dans les « quartiers », voire encore d'améliorer l'image de l'entreprise via celle-ci. Par notre étude, nous voyons que les grandes entreprises ne sont pas les seules à s'être soumises à ces modèles culturels non-contraignants propres à ce type de recrutement de jeunes, voire moins jeunes, les PME ayant elles-aussi adhéré à ces dispositifs institutionnels. À l'instar de ces grandes entreprises (Burel-Doumain, 2010 ; Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013), ces dernières se trouvent ainsi dans une situation d'isomorphisme normative (Messeghem, 2006) pour ce qui est de certaines de leurs pratiques de recrutement à l'endroit de la population étudiée. Par la même, nous renforçons aussi bien la validité de la thèse selon laquelle une entreprise, missionnant ses salariés au sein d'une association œuvrant pour l'emploi de jeunes diplômés issus de ces territoires n'est pas dans l'obligation de favoriser l'emploi pérenne de ces derniers en son sein (Collard et al., 2016 ; Garner-Moyer, 2003), comme celle selon laquelle, une entreprise peut favoriser le recrutement de ces jeunes ayant adhéré à cette association (Labulle, 2013). En parallèle, nous montrons également qu'une entreprise, adhérant à l'un de ces modèles culturels relatifs à l'insertion professionnelle (comme la Garantie-jeunes) de ces jeunes, peut être amenée à vouloir favoriser le recrutement effectif de ces derniers. À l'instar de Jardat et Labulle (2018)

et de Labulle (2013), nous avons aussi mis en évidence que des managers, en refusant de recruter ces jeunes ou moins jeunes, peuvent, quant à eux, adopter une stratégie d'évitement à l'endroit de l'un de ces modèles auquel leur entreprise a adhéré. Partant de nos résultats empiriques, nous avons enfin mis en lumière que des dirigeants de PME, adoptant une telle politique de recrutement, peuvent, pour leur part, mettre en place une stratégie de défi (Oliver, 1991) à l'endroit de certains modèles culturels dominants propres au recrutement de ces personnes.

À la lumière des études existantes et de nos données empiriques, nous avons enfin mis en évidence six autres profils d'acteurs organisationnels en matière de recrutement :

1. Les « *conformistes moralistes* » qui motivent, par la volonté de leur entreprise à améliorer la situation de l'emploi, son adhésion à des mesures institutionnelles non-coercitives ;

2. Les « *conformistes légalistes* » qui évoquent, au travers de l'adhésion de leur entreprise à un dispositif non-coercitif propre à l'accès à l'emploi, leur volonté de respecter la juridiction visant à favoriser le recrutement de ces personnes ;

3. Les « *conformistes stratèges* » qui justifient, par un argument d'ordre économique, l'adhésion de leur entreprise à un modèle culturel dominant propre à ce type de politique de recrutement ;

4. Les « *pourfendeurs* » qui, tout en prétendant adhérer à des mesures institutionnelles visant à favoriser un tel recrutement, sont apathiques par rapport au recrutement de ce type de population, ou préfèrent recruter des personnes qui leur ressemblent (Bruna, 2015, 2016a, 2016b ; Bruna et al., 2017) ;

5. Les « *moralistes non-conformistes* » : des dirigeants de PME, adoptant une politique de recrutement franche à l'endroit des jeunes, voire moins jeunes, issus des territoires dits en difficulté, développent une stratégie de défi (Oliver, 1991) à l'endroit de certains modèles culturels dominants. En d'autres termes, ces dirigeants d'entreprise font le choix de ne pas s'y conformer ;

6. Les « *conformes moraux* » sont reconnus par des parties-prenantes (internes ou externes) au nom des pratiques de recrutement adoptées, voient renforcer la légitimité cognitive et morale de leur entreprise (Suchman, 1995).

## **Conclusion de la section 1 :**

À partir de nos données empiriques, du paradigme ternaire de la légitimité de Suchman (1995) et des approches de la légitimation d'Oliver (1991) et de Zimmermann et Zeitz (2002), et de certains éléments théoriques tirés des littératures portant sur la RSE et la RS-PME, le management de la diversité, le territoire et les territoires dits en difficulté, nous avons tenté de mieux comprendre la problématique du recrutement des personnes issues de ces zones urbaines ; ces différents éléments nous ont amené à observer qu'au-delà de la forme de l'engagement (économique, légale, morale ou encore symbolique) propre à ce recrutement, ou des motifs expliquant ce non-recrutement, deux principaux facteurs ont influencé celui-là ou celui-ci : l'environnement externe de l'entreprise (son secteur d'activité, son site d'implantation, sa zone d'activité, ou encore les pouvoirs publics) et la personnalité du gestionnaire (soit ses convictions, son origine, ses affects, son expérience personnelle et/ou ses valeurs éthiques).

À partir de la discussion de nos résultats, nous avons mis en évidence quatorze profils de gestionnaires et ou d'acteurs organisationnels liés à ce genre de recrutement : les « stratèges », les « pragmatiques », les « moralistes », les « légalistes », les « légalistes moralistes », les « réactifs », les « moraux », les « charismatiques », les « conformistes stratèges », les « conformistes légalistes », les « conformistes moralistes », les « pourfendeurs », les « moralistes non conformistes » et les « conformes moraux ».

Si, en prétendant répondre aux contraintes relatives à l'environnement externe et ou interne de leur entreprise, les « stratèges » considèrent que ce genre de recrutement est générateur de profit, les « pragmatiques », en menant ce type de recrutement, parviennent, pour leur part, à favoriser l'apparition de comportements générateurs de performance pour l'organisation.

Si les « moralistes » cherchent à justifier moralement ce genre de recrutement en énonçant une ou des particularité(s) propre(s) à l'environnement externe et ou interne de leur entreprise, voire à inciter d'autres gestionnaires à adopter ce type de recrutement, les « moraux » et les « charismatiques », en menant un tel recrutement, suscitent, de leur côté, la reconnaissance de parties-prenantes externes (d'institutions locales et ou d'associations) et ou de personnes issues de ces zones urbaines en difficulté, et voient renforcer ainsi respectivement la légitimité morale (conséquentialiste et ou structurale) de leur entreprise et leur propre légitimité.

Si, en motivant légalement le recrutement des personnes issues de ces zones urbaines en

difficulté (la loi sur les discriminations en raison de l'origine sociale en est un exemple), les « légalistes » cherchent à renforcer la légitimité morale procédurale de leur entreprise, en justifiant moralement ce type de recrutement contraint par la loi (la signature d'une clause sociale, par exemple), les « légalistes moralistes » cherchent, quant à eux, à favoriser à la fois la légitimité morale et morale procédurale de leur entreprise.

Si, en justifiant moralement (la réduction du taux de chômage sur un territoire, par exemple) ou juridiquement ou économiquement (comme l'apport d'un gain financier) leur adhésion à un dispositif non coercitif (comme *NQT*) propre à ce genre de recrutement, des gestionnaires voient renforcer la légitimation cognitive de leur entreprise, et respectivement la légitimation morale et morale procédurale et pragmatique de cette dernière, en suscitant la reconnaissance de parties-prenantes (internes ou externes) à l'endroit de leur entreprise à travers l'adhésion de celle-ci à l'un ou plusieurs de ces dispositifs, des gestionnaires voient renforcer à la fois la légitimité cognitive et morale conséquentialiste et ou morale structurale de leur entreprise ; quant à eux, les « moralistes non conformistes » adoptent une véritable politique de recrutement à l'endroit de jeunes ou moins jeunes, et refusent d'adhérer à certains de ces dispositifs dont ils remettent en cause l'efficacité (comme la signature d'une charte, par exemple)

Au même titre que les réactifs, les pourfendeurs contestent ce genre de recrutement ; à la différence de ces premiers, les seconds adhèrent, en revanche, à l'un de ces modèles non-contraignants (en participant à des forums de l'emploi, par exemple).

En plus de ces différents profils, nous en avons dégagé deux autres que nous avons qualifiés de « Progressistes » et d'« Innovateur » : en adoptant une stratégie, que nous avons qualifiée de « refonte sociale », les « Progressistes » cherchent à aller au-delà d'un dispositif légal ou non-coercitif propre au recrutement de ces jeunes ou moins jeunes issus de ces zones urbaines ; en adoptant une stratégie de création de légitimité, l'« innovateur » cherche, quant à lui, à justifier (économiquement ou socialement) le caractère novateur d'un dispositif visant à favoriser le recrutement de ce type de population.

Si le paysage socio-économique français regorge de profils de gestionnaires/d'acteurs de l'entreprise agissant dans le recrutement des personnes issues de ces territoires dits en difficulté, le recrutement représentant la phase préliminaire d'un processus d'inclusion, l'intégration conditionne, quant à elle, la réussite de celui-ci. C'est pourquoi, à la lumière d'éléments théoriques pertinents issus de la littérature mobilisée, nous allons maintenant discuter des facteurs favorisant et freinant l'intégration de la population étudiée.

## **Section 2 : Discussion autour du processus d'intégration des personnes issues de ces territoires.**

### **Avant-propos de la section 2 :**

L'intégration des personnes, issues de ces territoires dits en difficulté, a été appréhendée par nos soins comme étant un processus d'adaptation mutuelle, mettant en scène leurs attentes ainsi que celles de l'organisation. Conformément au modèle défini par Dufour et Lacaze (2010), nous avons considéré que ces attentes présentent une des/plusieurs des/voire les dimensions suivantes : une forme non-négociable, une forme négociable, une forme secondaire.

### **2.1. Les besoins des personnes issues de ces territoires.**

Comme Sutarjo (2011) l'a montré, un salarié manifeste un certain nombre de besoins à l'endroit de l'organisation. À partir de nos données, les personnes, issues de territoires dits défavorisés, présentent en effet un certain nombre de besoins : un besoin de travailler dans une entreprise adoptant une politique de recrutement franche à l'endroit des jeunes issus de ces mêmes territoires, un besoin de soutien organisationnel, un besoin de proximité et un besoin de diversité culturels, un besoin de reconnaissance de l'identité culturelle, un besoin de conciliation vie privée et vie professionnelle, un besoin de sens, un besoin financier, et un besoin d'égalité devant l'évolution professionnelle.

#### **2.1.1. Un besoin d'évoluer dans une entreprise adoptant une véritable politique de recrutement à l'endroit des jeunes issus des « quartiers ».**

Comme nous avons pu le rappeler dans la section précédente, l'adoption d'une politique diversité a une influence positive sur l'attractivité de candidats et la fidélisation de salariés (Andréani et al., 2008 ; Barth, 2007 ; Zannad et al., 2013) : ces différents acteurs ayant en effet la sensation d'être valorisés (Garner-Moyer, 2006 ; Sabeg et Charlotin, 2006). C'est ce que l'on a pu observer dans les entreprises étudiées. Par exemple, sous l'effet de la politique de recrutement menée par une entreprise à l'endroit des jeunes issus des « quartiers », certaines personnes, qui en sont eux-mêmes issues, reconnaissantes de l'opportunité d'emploi qui leur a été offerte, voire se sentant concernées par cette politique de recrutement, ont fait le choix de travailler dans cette entreprise, ou de lui vouer fidélité (Liu et al., 2010 ; Jung et al., 2010), voire au dirigeant d'entreprise à l'initiative de cette politique de recrutement. En d'autres termes, grâce à une culture organisationnelle favorable au recrutement (Lewicki, 1981) de jeunes issus

des « quartiers », les entreprises étudiées sont parvenues à favoriser en leur sein l'intégration de personnes issues de ces mêmes territoires (nous retrouvons ici le « Person-Organization Fit » de Chatman, 1991 ou d'O'Reilly et al., 1991) ; en revanche, l'existence d'une politique de recrutement discriminatoire, adoptée par une entreprise à l'endroit des personnes issues de ces « quartiers », peut, comme nous avons également pu le voir, favoriser le départ d'une personne qui en est issue. Ce dernier constat corrobore ainsi la thèse défendue par Schneider (1987), selon laquelle « *les individus qui resteront dans l'organisation sont ceux dont les valeurs et la personnalité professionnelle sont ou deviennent en phase avec la culture dominante de l'organisation* » (cité par Bargues-Bourlier et Perrot, 2016, p. 48). Autrement dit, des personnes issues de ces territoires que nous avons choisis de qualifier de « *moraux* », manifestent un besoin d'évoluer dans une entreprise qui mène une politique active de recrutement de jeunes issus de ces mêmes territoires. Si cette attente est sous-jacente à la perception qu'a un salarié vis-à-vis de son entreprise, elle n'exprime pas ce que des acteurs organisationnels font pour favoriser l'intégration de ces personnes. Or, comme nos données empiriques le montrent, ces dernières manifestent un besoin de soutien organisationnel pour s'intégrer en entreprise. C'est pourquoi au regard de la théorie, nous allons désormais analyser le rôle joué par le soutien organisationnel dans l'intégration de ces individus issus de ces territoires.

### **2.1.2. Un besoin de soutien organisationnel.**

Comme nous l'avons déjà souligné précédemment, le besoin de soutien organisationnel de jeunes, ou moins jeunes issus de ces territoires en difficulté présente deux formes : une forme non-négociable ou une forme secondaire.

#### **2.1.2.1. La dimension non-négociable propre au besoin de soutien organisationnel.**

Comme l'ont montré Louis et al. (1983), le supérieur hiérarchique ainsi que les collègues de travail favorisent, grâce à leur soutien professionnel, l'intégration de salariés en contexte organisationnel. L'intégration de jeunes, voire moins jeunes, issus de territoires dits en difficulté, en est un exemple. À partir de nos résultats empiriques et de la théorie, nous allons en effet rappeler et discuter du rôle joué par le mentor ou le supérieur hiérarchique et les collègues de travail dans l'intégration de ces personnes.

##### **2.1.2.1.1. Le rôle joué par le mentorat ou le supérieur hiérarchique.**

Pour rappel, des jeunes, voire moins jeunes, issus de territoires dits en difficulté,

manifestent au moins une des formes de soutien suivantes pour s'intégrer en entreprise : un besoin de soutien cognitif ; un besoin de soutien psychologique ; et un besoin de soutien affectif.

#### **a) Un besoin de soutien d'ordre cognitif.**

La socialisation organisationnelle de jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires, repose sur l'apprentissage d'un savoir-faire, l'apprentissage d'un savoir-être voire encore l'apprentissage d'un savoir-vivre.

. L'apprentissage d'un savoir-faire.

Nos données empiriques montrent qu'un certain nombre de personnes interviewées, issues de ces territoires dits, généralement des jeunes et ou des personnes disposant d'une faible expérience professionnelle dans le métier, ont clairement manifesté le besoin d'être soutenues pour s'approprier les ficelles de celui-ci (Fischer, 1986 ; Marbot, 2005 ; Lacaze, 2007 ; Louis, 1980 ; Schein, 1968) et avaient un besoin d'informations techniques pour s'intégrer en entreprise (Chao et al., 1994 ; Comer, 1991 ; Morrison, 1993a, 1993b, 1995 ; Ostroff et Kozlowsky, 1992). C'est ainsi que le dirigeant de l'entreprise A a créé une structure d'insertion professionnelle pour favoriser cette intégration professionnelle de jeunes, voire de moins jeunes, issus de ces territoires dits. Au sein de l'association créée, ces personnes sont formées au métier de technicien des télécommunications par un mentor expérimenté. Cette initiative, relevant d'une pratique de socialisation formelle (Jones, 1986), et s'inscrivant dans une logique de groupement d'employeurs (Geddes, 2008 ; Le Boulaire et al., 2010 ; Mazzilli, 2015), a favorisé leur intégration professionnelle (Bauer et al., 2007 ; Klein et Weaver, 2000 ; Saks et al., 2007) ; ce dernier constat vient donc nuancer celui d'autres études remettant en cause l'efficacité de ces pratiques de socialisation institutionnalisées sur l'intégration de salariés (Guimond, 1995 ; Saks, 1996).

Bon nombre de personnes interviewées, issues de ces territoires, nous ont également déclaré avoir reçu, lors de leur arrivée au sein de leur entreprise respective, le soutien cognitif d'un salarié plus expérimenté (Ostroff et Kozlowski, 1992) ou d'un supérieur hiérarchique (Bauer et Green, 1998 ; Jokisaari et Nurmi, 2009 ; Kammeyer-Mueller et al., 2013 ; Sluss et Thompson, 2012). Or, le soutien apporté par ce mentor a clairement favorisé l'intégration de bon nombre de ces dernières au sein de leur entreprise. Ce dernier constat rejoint celui posé par Fabre et Roussel (2013) sur le rôle intégrateur d'un mentor ; en revanche, l'absence de soutien cognitif manifeste et volontaire dont ont fait preuve certains managers et les pratiques

d'intimidation d'autres managers au sein des entreprises A et B à l'endroit de jeunes issus de ces territoires a/ont, quant à elle/s, favorisé le départ de certains de ceux-ci au sein de l'entreprise B. Enfin, si Montargot (2017) a montré que de nombreux jeunes peu qualifiés, ayant des difficultés à maîtriser les technologies de l'information, nécessitaient un soutien cognitif pour y arriver, nous mettons quant à nous en lumière par nos données qu'un jeune, originaire de ces mêmes territoires, mais présentant un niveau d'instruction scolaire plus élevé, peut également en avoir besoin.

. L'apprentissage d'un savoir-être et d'un savoir-vivre.

Les dirigeants d'entreprise interviewés, rendant responsables les pouvoirs publics, l'École, voire encore la famille, de la « désocialisation » (Berry, 1997 ; Durkheim, 1897) des jeunes issus de zones urbaines, s'inscrivent consciemment ou inconsciemment, dans une conception holiste de la socialisation. Pourtant, certaines études disponibles (Dufour et Frimousse, 2006 ; Dufour et Lacaze, 2010 ; Labulle, 2013 ; Montargot, 2017 ; Montargot et Sabouné, 2014), portant sur des jeunes à faible capital scolaire, issus de ces territoires, montrent que ces jeunes sollicitent le soutien de conseillers en mission locale pour s'intégrer dans la vie active. Toutefois, comme les études existantes, et nos données empiriques le montrent aussi, bon nombre de ces jeunes manquent de savoir-être (Caldwell et O'Reilly, 1990 ; French et al., 1982). Les conseillers de la mission locale sont donc amenés, comme récemment dans le cadre du dispositif « la Garantie-jeunes », à enseigner à ces jeunes des codes comportementaux et langagiers nécessaires à leur intégration professionnelle (Desnaux et Mazouli, 2010 ; Dufour et Lacaze, 2010 ; Montargot, 2017). Ce faisant, ces acteurs institutionnels maximisent ainsi les chances d'intégration de ces jeunes issus de ces zones urbaines.

Comme nous venons de le rappeler plus haut, ces dirigeants d'entreprise remettent en cause la fonction intégratrice de certaines instances de socialisation, comme la famille et ou l'École : ces dernières ayant en effet failli dans l'éducation de certains jeunes issus de territoires dits défavorisés. Au regard de ces dirigeants d'entreprise, l'entreprise a ainsi pour mission de socialiser ces jeunes. En d'autres termes, ces dirigeants d'entreprise estiment que le travail de socialisation de ces jeunes ne doit pas s'arrêter lors de leur arrivée en entreprise, mais qu'il doit se poursuivre au sein même de cette dernière (Berger et Luckmann, 1966). C'est ainsi qu'au sein de l'entreprise A, des jeunes issus de ces territoires, présentant un faible niveau d'instruction scolaire tout en restant conformes aux normes et aux valeurs imposées par la société, ont sollicité

le soutien d'un mentor et ou d'un supérieur hiérarchique, pour s'approprier les codes comportementaux (le respect du client, l'amélioration de l'expression écrite) et langagiers (l'adoption d'un langage soutenu) : ces jeunes étant confrontés à des difficultés à l'oral et à l'écrit (Dufour et Lacaze, 2010 ; Montargot, 2013, 2017 ; Montargot et Sabouné, 2014). En revanche, au sein de l'entreprise B, un certain nombre de jeunes non diplômés, issus de ces zones urbaines, sont, quant à eux, responsables de comportements déviants au sein de leur système social. Dans l'enceinte de cette même entreprise, ces jeunes sont à l'origine de comportements irrespectueux, voire violents, à l'endroit de leur supérieur hiérarchique. Tout en ne se résignant pas à user d'autorité, ces managers sont alors amenés à favoriser la communication, et à pousser ces jeunes à lutter contre leur « soi » impérieux (Freud, 1910, 1917), et ainsi s'intégrer en entreprise. En d'autres termes, ces laissés-pour-compte de la société sont conduits, pour maintenir la relation contractuelle les liant à l'entreprise, à devoir intérioriser dans un premier temps les normes et les valeurs transmises par leur manager [leur « autrui généralisé » au sens de Mead (1963)]. Ce constat empirique corrobore aussi bien la thèse défendue par Mead (1963) que celle d'Habermas (1987), lesquelles ont montré l'importance du langage dans l'intégration sociale d'un individu. Ce dernier constat issu du terrain rejoint par ailleurs ce que Montargot (2013, 2017) et Montargot et Sabouné (2014) ont montré, à savoir l'importance de l'oralité dans le processus de socialisation organisationnelle de jeunes à faible capital scolaire.

À partir de nos données empiriques, nous confirmons que des jeunes peu qualifiés, issus de ces territoires, ne sont pas les seuls à ne pas maîtriser certains codes professionnels de bonnes conduites en entreprise. Bien que le processus de socialisation de ces derniers soit plus exigeant que celui de jeunes plus diplômés, il reste que ceux-ci peuvent en effet également être amenés à solliciter le soutien d'un mentor, pour s'approprier les codes comportementaux et ou langagiers du contexte organisationnel. Ce dernier constat d'ordre empirique vient ainsi étayer celui de Jardat et Labulle (2018) et de Labulle (2013), lesquels ont mis en évidence les difficultés d'adaptation à certains codes comportementaux professionnels auxquels sont confrontés de jeunes diplômés issus de ces territoires. En outre, nous avons montré, à l'instar de ces mêmes auteurs, que des associations, comme *NQT*, peuvent également être amenées à enseigner à ces jeunes ces différents codes. Nos résultats issus du terrain confirment par ailleurs ce que Montargot (2017) a récemment montré, à savoir le fait que des jeunes, présentant un faible niveau d'instruction scolaire, étant issus de ces territoires, accordent de l'importance aux valeurs extra-professionnelles transmises par leur supérieur hiérarchique. Si des jeunes, voire moins

jeunes, issus de ces territoires, manifestent un besoin de soutien cognitif, certains jeunes salariés, issus de ces mêmes territoires, sollicitent par ailleurs un soutien psychologique.

### **b) Un besoin de soutien d'ordre psychologique.**

À l'instar de Labulle (2013), nous montrons que des jeunes désocialisés issus de ces territoires, et d'autres jeunes, ayant été confrontés à des difficultés d'insertion professionnelle, manifestent un besoin de soutien psychologique, respectivement pour s'adapter progressivement au système normatif imposé par l'entreprise, et retrouver une confiance anéantie par celles-ci. Enfin, en plus de ce besoin de soutien cognitif et ou celui de soutien psychologique qu'expriment des salariés issus de territoires, certains individus peuvent manifester aussi un besoin de soutien d'ordre affectif.

### **c) Un besoin de soutien d'ordre affectif.**

En effet, nos données empiriques montrent que chaque dirigeant, à la tête des entreprises étudiées, joue un rôle important dans la cohésion de groupe. Cela est en effet courant dans les entreprises de petite et moyenne taille (Durand, 2001 ; Marchesnay, 1992, 1997 ; Verstraete et Saporta, 2006). Or, comme le montrent certaines études existantes, le soutien, apporté par le supérieur hiérarchique (Liden et Maslyn, 1998 ; Schriesheim et al., 1999), joue un rôle positif dans l'intégration sociale d'un salarié (Fabre et Roussel, 2013). Ce qui est le cas des personnes, issues de ces territoires, qui, étant jeunes pour la plupart, ont souligné le rôle joué par le soutien affectif du dirigeant d'entreprise, notamment via l'organisation d'événements socialisateurs, dans leur intégration professionnelle. Ce constat empirique vient donc préciser la thèse déjà défendue par Montargot et Sabouné (2014) autour du rôle joué par les événements fédérateurs sur l'inclusion professionnelle des jeunes faiblement qualifiés. En revanche, nos données montrent que des jeunes nouvelles recrues, issus de ces territoires, déclarent avoir été sujets à l'hostilité de leur manager, aussi bien au sein de l'entreprise A que dans l'entreprise B. Ce constat vient appuyer l'hypothèse faite par Barges-Bourlier et Perrot (2016) sur le risque qu'un conflit, naissant entre un supérieur hiérarchique et une nouvelle recrue, puisse déboucher sur le départ éventuel de cette dernière. En définitive, le soutien affectif du supérieur hiérarchique joue un rôle important sur l'intégration de jeunes, voire moins jeunes, issus de territoires dits en difficulté, notamment au sein du groupe social. Si le mentor, voire le supérieur hiérarchique, favorise, grâce à son soutien cognitif, son soutien psychologique, voire son soutien affectif, l'intégration de jeunes salariés, voire moins jeunes salariés, issus de ces territoires, les collègues de travail jouent

également un rôle dans celle-ci.

#### **2.1.2.1.2. Le rôle joué par les collègues de travail.**

Comme le rappellent de nombreux travaux en sciences sociales, des individus peuvent nouer des relations affinitaires au sein d'une organisation (Weber, 1921). Nos résultats l'illustrent de nouveau. Comme nous avons en effet pu le voir, des relations affinitaires se créent avec leurs collègues de travail au sein des PME étudiées (Mahé de Boislandelle, 1998). Comme l'a montré Marchesnay (2004), la petite taille des PME, en contribuant au rapprochement entre les salariés, favorise leur entente. Comme nous l'ont en effet confié de jeunes salariées, issues de territoires dits en difficulté, la taille de l'entreprise A a joué une influence positive sur l'apparition d'un climat social apaisé et empreint de solidarité.

Comme Comer (1991) ainsi que Louis et al., (1983) l'ont montré, les collègues de travail jouent un rôle positif dans l'intégration des nouvelles recrues. Au regard de nos données empiriques, il apparaît en effet que, dans les entreprises étudiées, le soutien d'ordre cognitif et ou de nature affective, apporté par des collègues de travail, a eu un impact positif sur l'intégration de jeunes salariés, voire moins jeunes salariés, issus de ces territoires.

Si le climat social de l'entreprise B nous a été décrit par bon nombre de personnes, issues des territoires identifiés, comme étant familial et bienveillant, certains salariés, issus de ces mêmes territoires et travaillant au sein de cette même entreprise, nous ont, quant à eux, révélé avoir été sujets aux comportements politiques adoptés par certains de leurs collègues de travail. Or, comme nous avons pu le voir, des jeunes, issus de ces territoires dits défavorisés, étant touchés par l'inimitié de leurs collègues de travail, ont, lors d'une expérience professionnelle antérieure, quitté une entreprise. Ce dernier constat vient à nouveau nuancer la thèse défendue par Barges-Bourlier et Perrot (2016), ces derniers n'ayant pas observé l'influence exercée par des comportements politiques, adoptés par des collègues de travail, sur l'intention de départ de salariés. Outre l'influence exercée par le mentor et ou le supérieur hiérarchique, des collègues de travail peuvent donc également jouer un rôle positif dans l'intégration de jeunes salariés, voire moins jeunes salariés, issus de ces territoires

Si plusieurs salariés interrogés ont donc manifesté un besoin de soutien (cognitif, psychologique, voire affectif), pour s'intégrer à leur entreprise, d'autres personnes n'ont, quant à elles, pas sollicité un tel soutien.

### 2.1.2.2. La forme secondaire propre à ce besoin de soutien.

Louis (1980), Jodelet (1993), et Rousseau (1995, 2001a, 2011b) ont montré que l'expérience professionnelle d'un salarié a une influence sur ses capacités d'intégration professionnelle ; nos données vont également dans ce sens puisque certaines personnes, issues de ces zones urbaines, jouissant d'une telle expérience professionnelle, n'ont pas sollicité un tel soutien pour s'approprier un savoir-faire, et n'ont pas fait face à des difficultés d'insertion professionnelle. Par ailleurs, nos résultats montrent également qu'en raison de leur parcours professionnel, de leur éducation familiale, voire encore de leur(s) activité(s) sociales (comme la pratique d'une activité sportive), ces mêmes personnes n'ont pas eu besoin non plus d'un tel soutien pour s'approprier un savoir-être.

À partir de ces constats, quatre profils de personnes, issues de ces territoires, se dessinent :

1. Les « *néophytes* » qui se divisent en trois sous-catégories :

a) Les « *découvreurs intégrés à la société* » : majoritairement jeunes, ces personnes, issues de ces territoires, qui ont, lors de leur arrivée en entreprise, un manque d'expérience professionnelle dans le métier exercé, manifestent un besoin de soutien cognitif pour s'approprier les ficelles de celui-ci. Parmi eux, on retrouve des jeunes, peu diplômés voire plus diplômés, issus de ces territoires, qui sollicitent par ailleurs cette même forme de soutien, pour s'approprier un savoir-être (des codes comportementaux et ou langagiers) voire encore un savoir-vivre. Ce soutien pouvant venir aussi bien d'un parrain que d'un collègue de travail.

b) Les « *découvreurs en marge de la société* » : ce sont de jeunes hommes sans qualification, en marge de la société, qui expriment un fort besoin de communication et de soutien psychologique, pour s'approprier les codes comportementaux et ou langagiers.

c) Les « *pessimistes* » : ce sont des jeunes ayant connu des difficultés d'insertion professionnelle sur le marché du travail, et nécessitant un besoin de soutien psychologique pour regagner confiance en eux.

2. Les « *socialisés* » : des jeunes, voire moins jeunes qui sollicitent un besoin de soutien affectif (d'un parrain ou de collègues de travail), pour s'intégrer au sein de leur groupe social. Dans cette catégorie, l'on peut par ailleurs citer des personnes, issues de ces mêmes territoires, n'exigeant pas de soutien cognitif pour s'approprier des codes (comportementaux et ou

langagiers), notamment en raison de leur socialisation (primaire ou secondaire).

3. Les « *indésirables* » : ce sont majoritairement des jeunes qui présentent une faible ancienneté dans l'entreprise, des salariés, issus de ces zones urbaines, étant sujets à l'hostilité d'un manager ou de collègues de travail, et qui prennent la décision de quitter l'organisation. Face à l'hostilité que manifestent certains à leur égard, certains font le choix de solliciter le soutien de leur supérieur hiérarchique.

4. Les « *expérimentés* » : âgées en moyenne de plus de quarante ans lors de leur arrivée en entreprise, ce sont des personnes qui bénéficient d'une forte expérience professionnelle, et qui ne sollicitent pas, lors de leur arrivée au sein d'une entreprise, le soutien cognitif d'un parrain, pour s'approprier les ficelles d'un métier. En raison de leur expérience professionnelle confirmée, ces personnes seraient moins sujettes à des difficultés d'insertion professionnelle.

Parmi ces salariés, certains manifestent par ailleurs un besoin de proximité et ou de diversité culturelle(s).

### **2.1.3. Un besoin de proximité et ou de diversité culturelle(s).**

La proximité socio-culturelle entre des jeunes, voire des moins jeunes, issus de ces territoires avec un supérieur hiérarchique (il s'agit ici surtout de jeunes de sexe masculin), et des collègues de travail issu/s de ces mêmes territoires, peut en effet favoriser la communication et la coopération entre ces différents acteurs. Ce constat empirique rappelle donc l'hypothèse émise par Tajfel et Turner (1986) sur le rôle positif que joue une culture d'entreprise homogène sur la coopération entre des salariés au sein d'une entreprise, et l'influence négative de cette même culture d'entreprise sur l'apparition de conflits au sein de celle-là. Pour notre part, il nous semble que la forte coopération, existante entre ces jeunes tient autant à la culture sociale plus générale de ces jeunes, où l'entre-aide serait omniprésente face aux difficultés d'insertion professionnelle auxquels ces derniers font face.

En parallèle, il apparaît, au regard de nos données empiriques, que des salariés, majoritairement de sexe masculin, issus de ces zones urbaines, accordent aussi de l'importance à la diversité culturelle en entreprise, voire au fait de côtoyer une clientèle issue d'un milieu social différent du leur, celle-là favorisant en effet : La satisfaction au travail ; l'ouverture sur autrui ; la motivation au travail ; un apprentissage réciproque ; une cohésion d'équipe plus importante, voire encore sur une intention de rester plus forte au sein d'une structure. Ces différents résultats

confirment ce que nous disent d'autres études sur les conséquences positives de la diversité au travail (Andréani et al., 2008 ; Barth, 2007 ; Guerfel-Henda et Broussillon, 2011 ; Peretti, 2007 ; Zannad et al., 2013). Si la proximité et la diversité socio-culturelles présentent, aux yeux des salariés interrogés, des effets positifs sur leurs comportements et leurs attitudes professionnels, ce dernier constat nous a également permis de distinguer deux autres catégories de personnes issues de ces territoires :

1. Les « *identitaires* »<sup>262</sup> : ce sont majoritairement des jeunes de sexe masculin, issus de ces zones urbaines, qui déclarent communiquer plus facilement avec un supérieur hiérarchique originaire de ces mêmes territoires ; ce sont aussi des personnes, jeunes pour la plupart et issues de ces territoires qui dialoguent et coopèrent plus facilement avec des collègues de travail issus de ces mêmes territoires.

2. Les « *diversitaires* »<sup>263</sup> : ce sont des personnes issues de ces territoires, pour la plupart des hommes, qui désirent évoluer dans un collectif de travail diversifié, ou côtoyer une clientèle issue d'un milieu social aisé. Cette diversité leur permettant de favoriser l'apprentissage de conduites et d'attitudes au travail favorisant leur intégration professionnelle.

Dans ces deux catégories, certaines personnes sont aussi en attente de reconnaissance socio-culturelle.

#### **2.1.4. Un besoin de respect de l'identité statutaire et ou culturelle.**

Comme l'ont déjà montré des chercheurs, les jeunes, présentant un faible niveau d'instruction scolaire, sont, en effet, souvent intransigeants vis-à-vis du non-respect témoigné par leur supérieur hiérarchique, voire encore très sensibles au style de management relationnel adopté par celui-ci (Montargot, 2013, 2017 ; Montargot et Sabouné, 2014 ; Sabouné, 2012, 2016). En ce qui concerne notre étude, elle montre également que des personnes plus âgées, issues de ces territoires ayant un faible niveau d'instruction scolaire, voire occupant un poste d'exécutant dans l'entreprise, exigent elles-aussi un climat social basé sur le respect mutuel.

Tout comme l'étude de Jardat et Labulle (2018) et celle de Labulle (2013) le montrent, nos résultats empiriques mettent également en lumière que de jeunes salariés rejetés en raison de

---

<sup>262</sup>. D'après le Larousse, l'identité renvoie à « [...] *la singularité de quelqu'un, d'un groupe* ». [en ligne], consulté le 21 septembre 2019. URL : <https://larousse.fr/dictionnaires/francais/identitaire/41419>

<sup>263</sup>. DELAUME, C., 12 juin 2012, *Droite identitaire et gauche " diversitaire " : mêmes armes, même combat ?*, **Le Monde**, [en ligne], consulté le 21 septembre 2019. URL : [https://www.lemonde.fr/idees /article/2012/06/12/droite-identitaire-et-gauche-diversitaires-memes-armes-combat\\_1716599\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees /article/2012/06/12/droite-identitaire-et-gauche-diversitaires-memes-armes-combat_1716599_3232.html)

leur origine sociale au sein même de l'entreprise, font le choix de quitter cette dernière. À l'instar de nombreuses autres études, nos données confirment également que les salariés interrogés, issues de l'immigration, ont le sentiment d'être discriminées (indirectement ou directement) en raison de leur origine ethnique réelle ou supposée, à la fois, sur le marché du travail (Dupray et Moullet, 2004 ; Hennequin et Karakas, 2007), par le client (Fauroux, 2005 ; Gobillon et al., 2011), voire par leur supérieur hiérarchique (Jardat et Labulle, 2018 ; Jounin, 2004, 2006 ; Jovelin, 2011 ; Labulle, 2013). Or, comme ces personnes sont intransigeantes quant au non-respect de leur identité culturelle, plusieurs d'entre elles peuvent être amenées à solliciter le soutien de leur supérieur hiérarchique (Cornet et Warland, 2008). Tout comme Burel-Doumain (2010), Jardat et Labulle (2018) et Labulle (2013) l'ont noté, nous confirmons que des jeunes de confession musulmane, issus de zones urbaines, qui refusent de se conformer à des normes imposées par une entreprise comme l'entreprise A au nom de leur identité religieuse (le souhait de prier le vendredi faisant figure d'exemple), ne parviennent pas à intégrer cette entreprise. En revanche, on observe par ailleurs que des personnes, elles-aussi d'obédience musulmane et originaires de ces mêmes territoires, réussissent, quant à elles, à exprimer leur identité religieuse dans les entreprises A et B, voire à faire des compromis quant à l'expression de celle-ci (comme l'aménagement des horaires de travail durant le Ramadan, ou encore le fait d'accepter de retirer le voile islamique, tout en portant un habit manifestant une appartenance religieuse plus discrète), afin de s'adapter à la culture organisationnelle (Burel-Doumain, 2010).

De de ces différents constats, on peut dégager quatre catégories de salariés :

1. Les « *sensibles* » : ce sont des personnes présentant un faible niveau d'instruction scolaire et ou occupant un poste d'exécutant dans l'entreprise, qui ne transigent pas sur le respect porté par leur supérieur hiérarchique ou leurs collègues de travail, voire sur le style de management relationnel adopté par ce dernier.

2. Les « *rejetés/discriminés* » : ce sont des personnes qui fustigent les pratiques de gestion stigmatisantes, voire discriminatoires, exercées, indirectement ou directement, par le client ou le supérieur hiérarchique, en raison de leur origine sociale ou de leur origine ethnique réelle ou supposée ; ces personnes sont éventuellement amenées alors à solliciter le soutien de leur supérieur hiérarchique, ou à quitter l'entreprise.

3. Les « *musulmans non conformes* » : ce sont de jeunes salariés, de confession musulmane, qui, postulant pour une entreprise dont la culture organisationnelle est inflexible à l'égard de

leurs demandes religieuses, refusent d'intégrer l'entreprise.

4. Les « *musulmans conformes* » : ce sont des personnes, de confession musulmane, qui expriment une et ou des attente/s de nature religieuse conforme/s à la culture organisationnelle, ou font encore des concessions quant à l'expression de leur identité confessionnelle afin de s'adapter à celle-ci.

Si certaines personnes, issues de ces zones urbaines, parviennent à exprimer leur identité religieuse et à intégrer ainsi l'entreprise, d'autres, étant dans l'incapacité de gérer un, ou des problème/s de nature extra-professionnelle ont en revanche été contraintes de partir.

#### **2.1.5. Un besoin de conciliation vie-privée et vie-professionnelle.**

Pour rappel, les contraintes d'ordre personnel auxquelles sont confrontés des salariés, issus de ces territoires, sont de nature matérielle et ou immatérielle.

##### **2.1.5.1. La dimension matérielle propre aux problèmes d'ordre personnel.**

Montargot et Sabouné (2014) ont montré que des jeunes, dotés d'un faible niveau d'instruction, demandent souvent un soutien d'ordre financier pour surmonter des problèmes de nature personnelle, et s'intégrer plus facilement à leur entreprise. Nos propres données empiriques, montrent aussi que des salariés issus de ces territoires et employés à un poste d'exécutant, sollicitent un tel support financier afin de s'intégrer plus facilement au sein de celle-ci. En effet, on sait, par exemple, que des jeunes à faible capital scolaire ont besoin d'un soutien financier d'institutions locales (collectivités et missions locales) pour obtenir un permis de conduire et ainsi avoir un emploi (Montargot, 2013, 2017 ; Montargot et Sabouné, 2014). Notre recherche montre que des dirigeants de PME n'hésitent pas en effet à aider des jeunes à obtenir leur permis de conduire, et ce, afin de leur permettre d'exercer un emploi où il est nécessaire, voire pour les aider à surmonter une difficulté sous-jacente à l'enclavement de leur territoire de résidence.

Si des institutions locales apportent donc un soutien à des jeunes à faible niveau d'instruction scolaire pour les aider à surmonter des difficultés liées à leur lieu d'habitation, il semble toutefois, selon Labulle (2013), que certains managers n'ont pas conscience des contraintes auxquelles des jeunes, issus de zones urbaines, sont confrontés en la matière. Or, nos données, là encore le montrent : les conditions d'habitat peuvent nuire à l'intégration professionnelle des personnes concernées, celles-ci pouvant avoir un impact négatif sur leur vie

au travail, leur motivation ou encore leur ponctualité. C'est la raison pour laquelle certains de nos dirigeants de PME aident ainsi ces individus à trouver un logement en dehors de ces territoires. À partir de ces données, nous montrons enfin que certains salariés interrogés, confrontés à des difficultés de régularisation de leur situation administrative sur le territoire français, n'hésitent pas à chercher le soutien de leur gestionnaire pour pérenniser leur relation contractuelle avec l'entreprise.

#### **2.1.5.2. La dimension immatérielle propre aux problèmes d'ordre personnel.**

À l'instar, là encore, de Montargot (2013, 2017), de Montargot et Sabouné (2014) et Sabouné (2012, 2016), nos données montrent que des jeunes à faible capital scolaire sont également attentifs au soutien psychologique apporté par leur manager, et ce afin de surmonter un mal-être social découlant souvent de problèmes familiaux. D'autres personnes sont amenées à solliciter leur supérieur hiérarchique pour séjourner quelque temps à l'étranger, en vue de gérer là-bas des difficultés d'ordre familial. Si le soutien, apporté par un dirigeant de PME pour aider des personnes à surmonter leurs problèmes familiaux, favorise l'intégration de ces dernières, d'autres ont, quant à elles été contraintes de quitter leur entreprise pour des raisons de même nature. D'autres encore, des jeunes de sexe masculin, ayant un faible niveau d'instruction scolaire, sont amenés à quitter leur entreprise pour des motifs de nature judiciaire. Ces individus, qui défient les normes propres au système social, peuvent être qualifiés de « déviants » au sens de Merton (1949).

De ces différents constats, nous pouvons dégager deux autres catégories de personnes :

1. Les « *personnes en situation de difficulté sociale* » : ces personnes sollicitent le soutien d'un gestionnaire, afin de surmonter une ou plusieurs des difficultés suivantes, et de s'intégrer ainsi plus facilement au sein de l'entreprise : a) financières : ce sont des jeunes, voire moins jeunes, peu qualifiés ou occupant un poste à faible niveau de qualification, qui requièrent alors une aide financière ; b) l'absence d'un permis de conduire : ce sont des jeunes qui sollicitent alors un soutien, pour obtenir un permis de conduire, ou de la flexibilité, afin d'exercer un métier, ou pour surmonter les difficultés sous-jacentes à des temps de trajet trop importants : ceux-ci découlant, comme nous avons pu le voir, de l'enclavement du lieu d'habitation de ces jeunes ; c) les conditions d'habitat, notamment ceux qui sont localisés dans un quartier enclavé, ou marqués par la présence d'actes délinquants : ces personnes requièrent alors de l'aide pour trouver un autre logement ; d) une situation administrative illégale sur le territoire français, ces personnes

n'étant pas de nationalité française, sollicitent alors de l'aide pour régulariser leur situation administrative ; e) une situation familiale délicate, notamment à l'étranger, requière alors un soutien d'ordre psychologique, ou demande un congés de séjour à l'étranger.

2. Les « *délictueux* » : ce sont des personnes, jeunes de sexe masculin, sans qualification, ayant été impliquées dans des délits d'ordre extra-professionnel, qui ont été amenés à quitter leur entreprise afin d'y faire face.

D'autres ont également été amenés à partir de l'entreprise en raison des particularités de leur métier.

#### **2.1.6. Un besoin de sens.**

L'adéquation entre un individu et son poste a de nombreuses conséquences positives : une satisfaction au travail plus importante, un engagement organisationnel plus élevé (Brkich et al., 2002), une meilleure performance au travail (Caldwell et O'Reilly, 1990), des niveaux de stress au travail moins élevés, ainsi qu'un absentéisme et un turn-over moins importants (Edwards, 1991). La relation que les personnes interrogées dans notre recherche entretiennent avec leur métier, le montrent ; elles sont satisfaites d'occuper un emploi stable, elles ressentent du bien-être au travail, sont motivées et ou engagées au travail, voire encore donnent du sens à ce travail. Des personnes peu qualifiées, exerçant un métier caractérisé par la présence de tâches valorisantes, diverses, et ou dans lequel le contact avec le client est intéressant, sont également satisfaites au travail, engagées, et aspirent à rester au sein de l'entreprise. D'autres, jeunes, voire moins jeunes, issues de l'immigration extra-européenne et ayant un niveau d'instruction scolaire supérieur au baccalauréat (Général ou Technologique), et occupant un emploi en adéquation avec leurs compétences, et ou exerçant des tâches (responsabilisantes et ou valorisantes), manifestent, elles-aussi, du bien-être au travail, sont satisfaites, motivées au travail, engagées au travail, voire envisagent leur avenir au sein de l'entreprise. Ces personnes s'inscrivent ainsi dans le « modèle de l'identité métier » évoqué par Osty et Uhalde (2007), qui a mis en lumière l'existence de salariés ayant un fort sentiment d'appartenance au métier exercé

Tout comme Montargot et Sabouné (2014) et Sabouné (2012), nos données montrent que des jeunes issus de ces territoires, présentant un faible capital scolaire, et ne s'identifiant pas au contenu du métier exercé, partent de l'entreprise : celui-ci étant jugé par ces jeunes comme étant dévalorisant, voire encore trop difficile physiquement. À l'instar de Labulle (2013), nos données montrent que des personnes majoritairement jeunes, discriminées en raison de leur origine

ethnique réelle ou supposée lors de leur recherche d'emploi, font face à une précarité de l'emploi qui les amène à ne pas transiger à terme. D'autres, majoritairement jeunes, de sexe masculin et qualifiées, se servent de leur expérience professionnelle pour se lancer dans l'entrepreneuriat. Ces personnes peuvent alors solliciter le soutien de leur supérieur hiérarchique pour ce faire. Ces dernières s'inscrivent ainsi dans le « modèle entrepreneurial » (Francfort et al., 1995 ; Osty et Uhalde, 2007).

Conformément au « modèle de retrait » défini par Sainsaulieu (1977) et aux travaux de Montargot et Sabouné (2014) et Sabouné (2012, 2016), il apparaît, au regard de nos données empiriques, que des jeunes, voire moins jeunes, peu qualifiés et issus de ces territoires, exercent aussi leur travail comme une contrainte pour gagner un salaire ; l'engagement organisationnel de ces personnes présente alors une forme « calculée » (Allen et Meyer, 1990), et nous rappelle le « ritualiste » de Merton (1949), qui accepte un emploi en inadéquation avec ses aspirations personnelles, car il n'a pas trouvé d'autres moyens de gagner de l'argent selon les normes imposées par le système social.

À la lumière de ces différents constats, nous mettons donc en lumière quatre profils de salariés :

1. Les « *professionnels engagés/en recherche de stabilité* » : majoritairement jeunes, ce sont des personnes qui sont à la recherche d'un métier valorisant. Si les personnes peu qualifiées, issues de ces territoires, sont par ailleurs surtout à la recherche d'un métier marqué par la réalisation de tâches diverses et variées, voire encore mettant en scène le client, d'autres, présentant un niveau d'instruction scolaire plus élevé, sont à la recherche de responsabilités ou d'un emploi en adéquation avec leurs compétences. Majoritairement jeunes, ces individus ayant été confrontés à des difficultés d'insertion professionnelle, et qui se trouvent dans une situation de stabilité professionnelle, témoignent alors des signes de fidélité à leur entreprise ;

2. Les « *travailleurs contraints* » : ce sont des individus à faible niveau de qualification, n'ayant pas d'attrait pour le métier occupé, et qui continuent de l'exercer pour percevoir un salaire ;

3. Les « *entrepreneurs* » : ce sont des personnes étant pour la plupart jeunes, diplômées et de sexe masculin, qui se servent de leur expérience professionnelle acquise en entreprise, pour se lancer dans l'entrepreneuriat ;

4. Les « *professionnels résignés* » : ce sont des jeunes peu qualifiés qui quittent l'entreprise en raison du contenu du métier exercé. Celui-ci étant marqué aux yeux de ces derniers par la présence de tâches dévalorisantes et ou de conditions de travail difficiles. Ces jeunes diplômés, issus de l'immigration extra-européenne étant souvent discriminés lors du recrutement en raison de leur origine ethnique réelle ou supposée, sont amenés à occuper un emploi en inadéquation avec leurs compétences, et à quitter à terme l'entreprise concernée.

La satisfaction ou l'insatisfaction de bon nombre de ces salariés vis-à-vis des spécificités d'un métier, se conjugue très souvent à celle qu'ils manifestent à l'endroit de leur rémunération.

#### **2.1.7. Un besoin d'ordre financier.**

Comme nous avons pu le voir précédemment, le besoin financier qu'expriment ces salariés présente un caractère professionnel ou extra-professionnel.

##### **2.1.7.1. La dimension non-négociable propre à l'équité perçue en matière de rémunération.**

À partir des données empiriques que nous avons recueillies au sein de l'entreprise A et de l'entreprise B, nous constatons que des jeunes, voire moins jeunes, peu qualifiés ayant souvent eu le sentiment d'être sous-rémunérés en raison de leurs efforts professionnels investis, ont fini par quitter l'une des entreprises étudiées, voire une entreprise antérieure. En d'autres termes, des jeunes à faible capital scolaire (Montargot et Sabouné, 2014 ; Sabouné, 2016), comme une personne plus âgée, issue d'une de ces zones urbaines, peuvent être amenés, en raison d'une rémunération jugée trop faible, à changer d'entreprise. À l'instar de Couppié et al. (2010), nous soulignons que de jeunes diplômés, issus de l'immigration et des zones urbaines dites défavorisées, étant discriminés sur le marché du travail en raison de leur origine ethnique réelle ou supposée, sont souvent amenés à percevoir un emploi et une rémunération déconnectés de leurs compétences, et à quitter ainsi à terme leur entreprise. D'autres salariés, diplômés, et issus de l'immigration voire de ces quartiers dits défavorisés, étant discriminés sur le plan salarial au cours de leur carrière professionnelle, décident de porter plainte contre l'organisation dans laquelle elles ont subi cette discrimination, ou/voire encore de quitter cette dernière. Ce dernier constat vient confirmer la thèse défendue par Robinson et Morrison (1995) et celle de Whitener (2001), que le sentiment d'insatisfaction au travail et l'intention de quitter une organisation naissent chez un salarié qui perçoit une rémunération inéquitable par rapport à celle perçue par ses collègues de travail.

Si, ces cas existent, d'autres salariés interrogés nous ont confié gagner, au sein des PME étudiées, une rémunération en concomitance avec leurs aspirations personnelles. Si les PME sont réputées pour offrir une rémunération inférieure à qualification égale à celle des grandes groupes (Ferrier, 2002 ; Grasser et al. 1999), il reste que dans les PME à l'étude la rémunération proposée a en effet favorisé la satisfaction au travail voire l'intention de rester ; enfin, d'autres, des jeunes, voire moins jeunes se servent de leur expérience professionnelle en entreprise, pour quitter cette dernière et percevoir une rémunération supérieure à celle qu'ils pouvaient avoir auparavant.

Si des salariés, issus de ces zones urbaines, apprécient leur rémunération à la lumière de leur contribution, ou de leur niveau de qualification, ou de leur expérience professionnelle, d'autres la comparent, quant à eux, à d'autres formes de revenus.

#### **2.1.7.2. La dimension non-négociable relative au besoin d'une rémunération de nature extra-professionnelle.**

Comme l'a montré Labulle (2013), des jeunes hommes peu qualifiés, issus de « quartiers », quittent en effet parfois leur entreprise pour percevoir une aide publique : « [...] *Souvent, ils sont là pour travailler un mois ou deux et pouvoir ainsi bénéficier du chômage* » (p. 296). C'est ce que nous a d'ailleurs confié un salarié travaillant au sein de l'entreprise B. Duprez (1997) a aussi montré qu'indépendamment de leur niveau d'étude, des jeunes, de sexe masculin, issus de ces zones urbaines, sont amenés à ne pas vouloir s'insérer sur le marché du travail, ou à occuper un emploi précaire, en vue de gagner une rémunération plus substantielle via l'adoption d'activités parallèles ; seuls les jeunes de sexe masculin peu qualifiés, issus de ces mêmes territoires, s'inscrivent dans ce dernier cas de figure (Labulle, 2013). Pour notre part, nous avons retrouvé ce type de jeunes qui sont amenés à quitter leur entreprise, pour percevoir, via l'adoption d'activités illicites, une rémunération supérieure à celle qu'ils percevaient en exerçant une activité professionnelle pérenne ; ces personnes ont été qualifiées par Merton (1949) d'« innovateurs », ces dernières adhérant au principe d'« enrichissement », sans pour autant se conformer aux normes propres à leur système social pour y parvenir.

À la lumière des éléments présentés, cinq nouveaux types de salariés se profilent :

1. Les « *résignés salariaux* » : ce sont des jeunes salariés, voire moins jeunes salariés, peu qualifiés, étant amenés à occuper un, voire des emploi/s peu rémunéré/s et en inadéquation avec leur contribution, qui font le choix de quitter l'entreprise dans laquelle ils ont occupé celui-ci/ceux-ci. Sont aussi concernés de jeunes salariés qualifiés qui, étant discriminés lors du

recrutement en raison de leur origine ethnique réelle ou supposée, sont amenés à devoir occuper un emploi dont la rémunération est en inadéquation avec leurs compétences, et à quitter ainsi à terme l'entreprise dans laquelle ils ont exercé celui-ci ;

2. Les « *opportunistes* » : ils concernent non seulement des personnes issues de territoires dits en difficulté, qui considèrent à termes la rémunération comme étant à l'origine de leur intention de rester en entreprise, mais aussi des personnes, majoritairement jeunes et issues de ces mêmes territoires, qui, profitant de leur expérience professionnelle, font le choix opportun de quitter une entreprise, pour percevoir au sein d'une autre entreprise une rémunération plus élevée ;

3. Les « *discriminés salariaux* » : des individus diplômés issus de l'immigration, voire encore habitant au sein d'un de ces territoires, qui, ayant connu une discrimination salariale en raison de leur origine ethnique réelle ou supposée, ont décidé de porter plainte contre l'organisation dans laquelle ils l'ont subie, ou/voire encore de quitter cette dernière ;

4. Les « *assistés* » : ces jeunes majoritairement peu diplômés, décidant de percevoir une rémunération via l'obtention d'aides publiques supérieure à celle qu'ils pouvaient gagner en intégrant une entreprise, et qui font le choix de quitter cette dernière ;

5. Les « *innovateurs* » : ce sont des jeunes hommes sans qualification percevant une rémunération inférieure à celle obtenue via l'adoption d'activités parallèles, et qui font le choix de quitter une organisation. Parce qu'ils sont confrontés à une précarité importante en matière d'emploi, certains jeunes diplômés de sexe masculin peuvent aussi être amenés à vouloir percevoir ce type de rémunération.

De l'autre côté, d'autres personnes, issues de ces mêmes territoires, souhaitent, comme nous l'avons déjà souligné, gravir les échelons de leur entreprise.

### **2.1.8. Un besoin d'évolution professionnelle.**

Si le besoin d'évolution professionnelle qu'expriment ces dernières présente, en effet, un caractère non-négociable, il peut, en revanche, s'avérer accessoire pour d'autres.

#### **2.1.8.1. La dimension non-négociable propre aux aspirations d'évolution professionnelle.**

Comme dans d'autres études (Burel-Doumain, 2010 ; Labulle, 2013), il apparaît dans nos données que le secteur d'activité, le site d'implantation, et la culture d'une entreprise, et le soutien du supérieur hiérarchique, peuvent exercer une influence positive sur l'évolution de

carrière de personnes peu qualifiées, voire encore issues de ces territoires dits en difficulté. Nous montrons en plus que des dirigeants de PME peuvent favoriser la progression hiérarchique de ces dernières. Des personnes n'ayant donc pas été discriminées en raison de leur niveau de diplôme, de leur origine sociale et ou de leur origine ethnique, semblent avoir connu une évolution de carrière en adéquation avec leurs attentes, et s'inscrivent ainsi dans le « modèle affinitaire » de Sainsaulieu (1999).

À l'instar d'Amadiou et Giry (2006), de Burel-Doumain (2010) et de Labulle (2013), nous montrons également que le supérieur hiérarchique peut freiner l'évolution de carrière de personnes issues de l'immigration extra-européenne (et) vivant au sein d'une zone urbaine dite en difficulté ; nous constatons que la discrimination ethno-raciale, à laquelle ont été confrontés durant leur carrière professionnelle ces individus développent un sentiment de frustration relative (au sens de Hughes (1958)), et les ont conduits à poursuivre l'entreprise en justice dans laquelle elles ont été, voire à la quitter.

Si le réseau social favorise l'intégration des individus en entreprise (Ashford et Black, 1996 ; Chao et al., 1992), nos résultats empiriques et l'étude menée par Jounin (2006) montrent que des individus issus d'Europe du Sud forment, dans certaines entreprises comme le secteur du BTP, un réseau (Cornet et Warland, 2006) qui favorise l'exclusion de personnes issues de ces quartiers dits défavorisés, notamment sur des postes à responsabilité, ce qui suscite chez elles un sentiment d'insatisfaction au travail, voire une intention de quitter l'entreprise. L'absence de perspective de carrière est bien liée à l'idée de quitter l'entreprise (Robert-Demontrond et Joyeau, 2006). Dans le cas de nos salariés, issus de ces territoires dits défavorisés, ils refusent d'intérioriser le rapport de domination au sens de Marx.

#### **2.1.8.2. La dimension secondaire propre aux aspirations d'évolution professionnelle.**

En parallèle, outre l'ancienneté au sein de l'entreprise (Burel-Doumain, 2010 ; Labulle, 2013), le contenu du métier ainsi que l'âge de personnes issues de territoires dits en difficulté ont, à la lumière de nos données empiriques, amené ces individus à ne pas vouloir connaître une promotion professionnelle. En synthèse, trois profils de salariés se dessinent à nouveau ici :

1. Les « *carriéristes accomplis* » : ce sont des personnes qui connaissent une évolution de carrière en adéquation avec leurs attentes.

2. Les « *carriéristes discriminés* » : ce sont des individus discriminés en raison de leur

origine ethnique réelle ou supposée et qui n'évoluent pas professionnellement au sein de l'entreprise, qui manifestent de l'insatisfaction au travail, décident d'attaquer en justice cette entreprise, envisagent de quitter cette entreprise, ou font le choix de quitter cette dernière.

3. Les « *non-carriéristes* » : ce sont des personnes qui, en raison de leur âge, de leur ancienneté dans l'entreprise, ou du contenu du métier exercé, renoncent à évoluer professionnellement au sein de l'entreprise.

Suite à cette présentation des besoins des salariés issus de territoires en difficulté, nous avons analysé l'intégration professionnelle de ces personnes, sous la forme d'un processus d'adaptation mutuelle, mettant en scène le salarié et l'organisation. Jusqu'ici, nous n'avons discuté que des besoins qu'expriment celui-ci à l'endroit de son entreprise. C'est pourquoi, nous allons maintenant apporter un autre éclairage sur nos résultats empiriques en portant notre attention sur les attentes des managers interrogés à l'endroit de ces mêmes salariés.

## **2.2. Les attentes d'acteurs organisationnels à l'endroit de personnes issues de territoires dits en difficulté.**

Les acteurs du champ organisationnel manifestent deux types d'attentes à l'égard des salariés venant de territoires dits en difficulté : des attentes explicites et des attentes implicites.

### **2.2.1. Les attentes explicites.**

Les attentes explicites à l'endroit des salariés issus de ces territoires présentent trois formes : une forme non-négociable ; une forme négociable ; et une forme secondaire.

#### **2.2.1.1. La dimension non-négociable.**

Deux principales dimensions semblent freiner l'intégration de jeunes salariés issus de territoires dits en difficulté, à savoir : des contraintes d'ordre économique et le manque de savoir-faire/savoir-être de ces jeunes.

La performance économique d'une organisation et les caractéristiques individuelles des jeunes salariés issus de ces territoires peuvent jouer un rôle négatif sur l'intégration professionnelle de ces derniers. Comme nous l'avons vu, sous la pression de contraintes économiques, des managers, travaillant au sein de l'entreprise B et dans d'autres entreprises, ont en effet été amenés à rompre la relation contractuelle les liant avec certains de ces jeunes. Ce dernier constat vient corroborer la thèse défendue par Crane et Matten (2004) et celle de

Swanson (1995), lesquelles ont vivement critiqué les chercheurs, partisans de l'approche Business and Society de la RSE, pour avoir omis d'analyser le conflit existant entre la recherche de performance sociale et celle de performance économique (Carroll, 1979 ; Watrick et Cochran, 1985 ; Wood, 1991). Un tel constat confirme aussi qu'une PME peut être amenée à privilégier celle-ci à celle-là (Naschberger et Guerfel-Henda, 2013).

Si les contraintes économiques, auxquelles une organisation est confrontée, peuvent contraindre des managers à rompre la relation contractuelle les liant avec des jeunes salariés issus de ces territoires, les caractéristiques sociales de ces jeunes salariés, peuvent également amener des managers à freiner leur intégration.

À l'instar de Labulle (2013), nos données montrent que faute d'un manque de compétences, des jeunes, issus de ces territoires, ne sont pas parvenus à s'intégrer durablement au sein d'une entreprise. En revanche, si Labulle (2013) a montré que des jeunes diplômés, issus de ces mêmes territoires, ne s'adaptent pas pour des motifs d'ordre culturel ou par communautarisme aux codes comportementaux imposés par des managers de grands groupes, et se mettaient en situation de marginalité au sein de ces structures (les « marginaux » au sens de Merton (1949)), voire ne réussissaient pas à s'y intégrer, nous n'avons pas en revanche identifié, au sein des entreprises étudiées, de jeunes, présentant de telles caractéristiques sociales similaires. Si des jeunes issus de ces territoires, présentant un niveau d'instruction scolaire supérieur au baccalauréat, ont déclaré ne pas avoir acquis, lors de leur arrivée au sein d'une entreprise, certaines normes professionnelles (comme le respect des règles de politesse en contexte de travail), ces mêmes jeunes ont fait l'effort de s'y adapter.

Tout comme Dufour et Frimousse (2006), Dufour et Lacaze (2010), Montargot (2013, 2017), Montargot et Sabouné (2014) et Sabouné (2012, 2016), nos données confirment que des jeunes, ayant un faible niveau d'instruction scolaire, issus de ces territoires, ont toutefois des difficultés à s'adapter aux règles imposées par une organisation ; et que, si des gestionnaires ou des managers font l'effort de s'adapter dans un premier temps à certains de leurs comportements déviants (à savoir des retards intempestifs, des absences répétées au travail, des conduites violentes ou dangereuses en milieu de travail, etc.), ces mêmes managers sont par la suite amenés à termes à ne plus tolérer ces conduites au travail. Ces jeunes s'inscrivent alors dans la catégorie des « déviants » au sens de Merton (1949). En ce qui concerne certains managers, ils refusent souvent de s'adapter un tant soit peu, notamment pour des motifs économiques, aux comportements incongrus adoptés par des jeunes issus de « quartiers ».

Partant de ces différents constats, on observe trois types de postures adoptées par les gestionnaires/les managers à l'endroit de ces jeunes salariés :

1. Les « *contraints* » : ce sont des managers qui sont contraints par des motifs d'ordre économique, et sont amenés à devoir rompre la relation contractuelle les liant avec certains de ces jeunes. Ce sont aussi des managers qui ne peuvent plus tolérer les comportements déviants adoptés par ces jeunes. Enfin, certains managers ont été conduits à ne pas recruter des jeunes, issus de ces territoires, car ceux-ci ne disposaient pas des compétences nécessaires requises par l'entreprise ;

2. Les « *non-conciliants* » : ce sont des managers qui refusent de s'adapter aux codes (comportementaux et ou culturels) des jeunes issus de « quartiers », notamment en raison de la culture organisationnelle et/ou pour des motifs économiques ;

À la lumière de ces différents constats, cinq profils de salariés issus de ces territoires apparaissent :

1. Les « *précaires* » : dans une entreprise confrontée à une situation économique défavorable, ce sont des jeunes qui n'ont pas réussi à s'intégrer durablement au sein de cette entreprise, se retrouvant alors une nouvelle fois dans une situation de non-emploi ;

2. Les « *personnes en situation d'insuffisance professionnelle* » : ce sont des salariés ne disposant pas des compétences techniques nécessaires requises par l'entreprise, et qui ne sont donc pas parvenus à s'y intégrer ;

3. Les « *déviants* » : ce sont des jeunes qui, adoptant des conduites professionnelles en matière de ponctualité, de respect du supérieur hiérarchique/des collègues de travail, etc., d'implication au travail, inadaptées aux normes professionnelles imposées par l'entreprise, ou ayant des codes culturels en inadéquation avec celles-ci, ne parviennent pas à s'intégrer au sein de cette dernière ;

4. Les « *marginiaux* » : ce sont des jeunes qui ont un comportement professionnel communautaire dans l'entreprise et se retrouvent en situation de marginalité au sein de celle-ci ;

5. Les « *conformistes* » : ce sont des jeunes qui n'ayant pas acquis certains codes comportementaux professionnels lors de leur arrivée en entreprise, font l'effort de s'y conformer.

Si, comme nous venons de le rappeler, des gestionnaires/des managers sont amenés à ne pas et ou ne plus tolérer les comportements professionnels inappropriés de certains jeunes, ces

mêmes acteurs sont cependant conduits à s'adapter aussi pour différentes raisons aux conduites professionnelles inadaptées de jeunes issus de ces mêmes territoires.

#### **2.2.1.2. La dimension négociable.**

Deux familles de facteurs conduisent des gestionnaires et ou des managers à s'adapter aux conduites professionnelles déviantes de jeunes salariés issus de ces zones : des facteurs d'ordre éthique et des facteurs de nature économique.

Comme l'ont montré Bruna (2016a), Bruna et al. (2017), Guerfel-Henda et Naschberger (2010) ainsi que Nashberger et Guerfel-Henda (2013), c'est la direction (notamment dans une PME) qui est chargée de sensibiliser et de former le corps managérial au déploiement d'une politique menée en matière de diversité. À l'instar de Burel-Doumain (2010), Jardat et Labulle (2018) ainsi que Labulle (2013), nos données soulignent en effet qu'au sein des PME étudiées, des managers et des salariés sont sensibilisés par le dirigeant d'entreprise sur le fait de favoriser l'intégration de ces jeunes salariés.

Mus par une volonté de favoriser l'intégration de jeunes salariés issus de ces territoires, certains dirigeants de PME tentent de sensibiliser directement ces jeunes qui sont sujets à des comportements déviant à l'endroit de leur entreprise. Et ce, afin que ces jeunes se conforment aux normes imposées par cette dernière. Ce dernier constat vient ainsi nuancer celui posé par Bruna (2016a), qui a mis en évidence la posture distanciée que peut avoir le dirigeant d'entreprise vis-à-vis d'une démarche « diversité ».

Tout comme Labulle (2013), nous avons observé que des managers, qui s'impliquent dans l'intégration de jeunes salariés, sont eux-mêmes issus de ces mêmes territoires, et ce, parce qu'ils s'identifient socialement/culturellement à ces derniers.

À l'instar de certaines études (Paillé, 2007) qui montrent que le soutien organisationnel perçu a une influence positive sur l'adoption de comportements de citoyenneté organisationnelle, nos données empiriques montrent aussi que des jeunes issus de ces territoires, reconnaissant du soutien apporté par leur mentor lors de leur arrivée au sein de l'entreprise, s'investissent à leur tour dans l'intégration de ces jeunes.

L'inscription d'une démarche « diversité » dans la culture organisationnelle (Schein, 1985, Thevenet, 2010) dépend de l'adhésion des salariés à des croyances communes (Blanchard et O'Connor, 1997). Pour favoriser la mise en place d'une telle politique, des organisations sont ainsi

amenées, comme l'ont montré Konrad et Linnehan (1995), à organiser des séminaires sur l'encadrement d'une main-d'œuvre diverse et multiculturelle. Partant de nos résultats issus de notre terrain, nous avons constaté que sous l'influence d'un dirigeant d'entreprise ou de la culture organisationnelle, des managers nous ont déclaré s'être adaptés aux comportements professionnels inadaptés de ces jeunes peu qualifiés issus de ces territoires.

À partir de ces différents constats, quatre figures d'acteurs organisationnels émergent selon la posture adoptée par ces derniers à l'endroit de ces jeunes salariés :

1. Les « *initiateurs* » : Ils concernent des dirigeants d'entreprise qui prennent l'initiative de sensibiliser des managers et des salariés quant au fait de s'investir au sein de l'entreprise dans l'intégration de ces jeunes, voire de s'adapter aux éventuels comportements professionnels inadaptés adoptés par certains de ceux-ci.

2. Les « *volontaires* » : Il s'agit de gestionnaires et ou de managers qui défendent un projet sociétal relatif à l'intégration de ces jeunes issus de zones urbaines dites défavorisées, qui s'identifient à ces jeunes originaires, et qui essaient de communiquer avec eux afin que ces derniers s'adaptent aux normes imposées par l'entreprise.

3. Les « *missionnaires* » : Ils renvoient à des managers qui obéissent aux injonctions du dirigeant d'entreprise, et acceptent de s'investir dans l'accompagnement de jeunes salariés issus de ces territoires.

4. Les « *reconnaisants* » : Ce sont des salariés, issus de ces zones urbaines qui sont reconnaissants du soutien apporté par leur mentor lors de leur arrivée dans l'entreprise, et s'impliquent par la suite dans l'intégration de ces jeunes.

Comme nous venons de le rappeler, si certains acteurs organisationnels se sont engagés, pour des motifs d'ordre éthique, à favoriser l'intégration de jeunes salariés, certains se sont par ailleurs adaptés pour des motifs de nature économique, aux comportements professionnels inadaptés, voire déviants, de ces jeunes.

Selon nos données empiriques, il apparaît en effet aussi que des managers, sensibles à l'implication au travail ou à la performance au travail de ces jeunes, voire attentifs aux coûts investis en matière de formation à leur endroit, voire encore prudents quant aux conséquences organisationnelles néfastes découlant d'une éventuelle conduite déviante adoptée par ces derniers, font des concessions vis-à-vis de certains de leurs comportements professionnels

inappropriés (ex : des retards ou des absences au travail), ou encore en présence d'une conduite extra-professionnelle déviante (ex : un problème de nature judiciaire).

Comme l'ont montré Jonsen et Özbilgin (2013), le contexte, dans lequel évolue une entreprise (à savoir la culture nationale/de métier, le secteur d'activité, etc.), peut amener cette dernière à insuffler une politique « diversité ». Il apparaît en effet, au regard de nos résultats, qu'au sein d'une entreprise s'inscrivant dans un secteur d'activité dit en tension, un dirigeant d'entreprise peut juger nécessaire, pour favoriser l'intégration de jeunes peu qualifiés issus de ces territoires, de tolérer un tant soit peu les conduites professionnelles inadaptées dont ces derniers sont sujets.

Comme nous l'avons rappelé précédemment, tout territoire présente également une dimension politique. En d'autres termes, celui-ci peut être instrumentalisé par un individu ou un groupe pour asseoir son autorité (Le Berre, 1993 ; Jaillet, 2009 ; Requier-Desjardins, 2009 ; Saks, 1986). C'est ce que l'on a d'ailleurs pu observer au sein de l'entreprise B. À la lumière de nos données, certains managers sont en effet missionnés par leur dirigeant d'entreprise à travailler au sein d'une zone urbaine de ce type, sont donc amenés à travailler avec des jeunes qui en sont issus, et donc à devoir s'adapter aux éventuels comportements déviants de ces jeunes en contexte organisationnel, et ce pour ne pas essuyer les représailles de ces derniers.

À la lumière de ces éléments, un autre profil de gestionnaires et de managers quant à la posture à adopter à l'endroit de ces jeunes salariés se dessine que nous qualifions d'« opportunistes ». Ces acteurs sont amenés à composer pour des motifs d'ordre économique, en raison des coûts investis dans la formation de ces jeunes, de la désorganisation organisationnelle pouvant découler d'un départ volontaire éventuel, des spécificités propres du secteur d'activité et de la zone d'activité de l'entreprise, et à s'adapter aux comportements professionnels inadaptés de ces jeunes issus de ces territoires.

Si des acteurs organisationnels sont amenés à s'adapter aux conduites professionnelles inadaptées de certains jeunes issus de ces zones urbaines défavorisées, d'autres favorisent, quant à eux, l'exclusion professionnelle de ce type de population.

### **2.2.1.3. De l'inclusion à l'exclusion de salariés issus de territoires dits en difficulté.**

Si l'on en croit un certain nombre d'études (Burel-Doumain, 2010 ; Labulle, 2013 ; Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016), les managers et ou responsables d'entreprise n'ont pas au

départ la plupart du temps de préjugés sociaux et ou ethniques concernant les salariés issus de ces territoires en difficulté. Notre propre recherche montre également que certains salariés ne rejettent pas non plus les pratiques sociales, propres à l'environnement socio-culturel de ces zones urbaines dites défavorisées, notamment une forme de langage stéréotypé ou un humour atypique.

Toutefois, à l'instar de Jardat et Labulle (2018) et de Labulle (2013), nos données montrent que certains managers peuvent être amenés à favoriser des comportements qui entraînent l'exclusion de ces jeunes salariés en raison de leur origine sociogéographique. Tout comme Jounin (2004, 2006), nous avons également constaté que des managers peuvent stigmatiser des salariés, issus de ces mêmes territoires, en raison de leur origine ethnique réelle ou supposée. De plus, au même titre que Jounin (2004, 2006) et Jovelin (2011), nos données montrent que des collègues de travail peuvent, via l'adoption de pratiques sociales comme l'énoncé de préjugés ou encore le refus de travailler avec une personne en raison de son origine ethnique réelle ou supposée, favoriser, eux-aussi, l'exclusion de ces salariés.

Partant de ces derniers constats, on peut distinguer deux profils de managers et ou de responsables et ou de collègues de travail par rapport à la posture adoptée à l'endroit de ces salariés :

1. Les « *xénophobes* » : ce sont des managers, voire des collègues de travail, qui rejettent, voire stigmatisent les jeunes salariés, voire moins jeunes, issus de ces territoires, en raison de leur origine ethnique réelle ou supposée, ou encore de leur origine sociale.

2. Les « *tolérants* » : Ce sont des managers et ou responsables qui n'ont pas de préjugés (sociaux et ou ethniques).

Nous distinguons également deux profils de salariés :

1. Les « *discriminés* » : ce sont des personnes qui sont stigmatisées, voire rejetées en raison de leur origine sociogéographique et ou de leur origine ethnique réelle ou supposée, par des responsables et ou des managers et ou des collègues de travail.

2. Les « *tolérés* » : ce sont des salariés qui ne sont pas rejetés/ne font pas l'objet de préjugés, au nom de leur origine (sociale ou ethnique réelle ou supposée) ou de leurs pratiques sociales propres à leur milieu d'origine, par les managers ou les collègues de travail.

Si, comme nous venons de le voir, il existe des attentes de nature explicite de la part des

managers et des responsables à l'endroit de salariés issus de territoires dits défavorisés, il existe également des attentes de nature implicite à l'endroit de ces derniers.

### **2.2.2. Les attentes implicites.**

Comme nous avons pu le voir à partir de nos données, les jeunes, issus de ces territoires possèdent selon les dirigeants de PME interrogés des qualités d'altruisme et de fidélité. Ces dirigeants de PME manifestent donc des attentes d'ordre implicite à l'endroit de ces jeunes (par exemple : la réalisation d'heures supplémentaires) en fonction de cette perception et ces derniers n'ont aucun problème à répondre à ces attentes implicites. En d'autres termes, les jeunes salariés, issus de ces zones urbaines, qui présentent des caractéristiques individuelles les amenant à adopter instinctivement des comportements de citoyenneté organisationnelle (Borman et Motowidlo, 1997 ; Paillé, 2008), répondent parfaitement aux attentes implicites de ces dirigeants d'entreprise. Il en ressort une dernière catégorie de salariés issus de ces territoires : il s'agit des « *citoyens* ». Ce sont des jeunes, issus de ces zones urbaines, qui jouissent, au regard des dirigeants de PME, de qualités comme la loyauté et l'altruisme répondant aux attentes d'ordre implicite de ces derniers. Il se dessine enfin une dernière catégorie de gestionnaires, relative aux attentes, que nous désignons ici d'« *élogieux* » : ce sont des gestionnaires qui considèrent que les jeunes, issus de ces zones urbaines, jouissent de qualités qui répondent aux attentes de nature implicite de leur entreprise.

À la lumière de la littérature existante, nous avons cherché à éclairer les attentes auxquelles aspirent les managers et les responsables à l'endroit de ces salariés. Ce faisant, nous avons mis en lumière dix profils, en fonction de la posture adoptée par ces derniers à l'endroit de ces jeunes salariés, voire moins jeunes salariés, et huit profils de salariés. Ce qui nous permet de confirmer la thèse défendue par Labulle (2013) ainsi que celle de bon nombre de chercheurs (Dufour, 2008, Dufour et Frimousse, 2006 ; Dufour et Lacaze, 2010 ; Labulle, 2013 ; Montargot, 2013, 2017 ; Montargot et Sabouné, 2014 ; Sabouné, 2012, 2016), qui ont respectivement mis en lumière un certain nombre d'éléments que nous avons rappelés précédemment. Nous avons enfin exposé trois dimensions d'ordre économique, peu voire non identifiées à notre connaissance dans la littérature, ayant un impact positif sur l'adaptation de gestionnaires/de managers aux conduites (de nature professionnelle ou extra-professionnelle) déviantes de jeunes issus de ces territoires. Cela renvoie en effet aux caractéristiques individuelles de ces jeunes (soit leur implication au travail ainsi que leur performance au travail) ; à des variables de

nature organisationnelle (à savoir les coûts investis dans la formation de ces jeunes, la détérioration du climat social résultant de ces conduites inappropriées ou encore les tensions auxquelles le secteur d'activité dans lequel l'entreprise s'inscrit est confronté) ; à une contrainte relative à l'environnement externe de l'entreprise (à savoir, les risques propres à la zone d'activité dans laquelle opère l'entreprise). Tout comme nous avons fait un constat qui, à notre connaissance, l'a encore peu été jusqu'ici dans la littérature, à savoir que les jeunes issus de ces « quartiers » jouissent, selon des dirigeants de PME interrogés, de qualités intrinsèques qui répondent à leurs attentes implicites.

## **Conclusion de la section 2 :**

Cette deuxième section a cherché à approfondir, au regard d'éléments théoriques pertinents et de nos données empiriques, la problématique des facteurs et des freins propres à l'intégration de salariés issus de territoires dits en difficulté. Pour ce faire, nous avons notamment mobilisé le modèle théorique défini par Dufour et Lacaze (2010). Ce faisant, nous avons tout d'abord défini vingt-quatre profils de salariés. Or, à ce stade, nous n'avons pas jugé cette typologie exhaustive : la deuxième partie de cette section permettant en effet de mettre en lumière d'autres profils de salariés. Partant de ce constat, nous définissons ainsi ici un kaléidoscope récapitulatif de dix profils salariés, et ce, au regard des besoins manifestés par ceux-ci, et des attentes exprimées par des responsables ou des managers à l'endroit de ces salariés ; il s'agit des « néophytes », qui font leurs débuts dans le métier ou la vie active ; ils se composent des « découvreurs intégrés à la société », des « découvreurs en marge de la société », des « pessimistes » et des « personnes en situation d'insuffisance professionnelle », et se distinguent des « expérimentés » ; des « inclus », qui sont acceptés ou tolérés au nom de leur différence (sociale ou ethnique), et ou conformes à la culture organisationnelle ; l'homogénéité et/ou la diversité culturelle pouvant également être favorable à l'inclusion ; ils regroupent les « moraux », les « socialisés », « les identitaires », les « diversitaires », les « sensibles », les « musulmans conformes », les « professionnels engagés », les « carriéristes accomplis », les « conformes », les « tolérés » et les « citoyens », et se différencient des « exclus » ; ces derniers étant rejetés ou discriminés au nom de leurs différences individuelles par des acteurs organisationnels (certains managers, certains collègues de travail, ou encore certains clients), ou non conformes à la culture organisationnelle ; ils se composent alors des « indésirables », des « rejetés/discriminés », des « professionnels résignés », des « discriminés salariaux », des « carriéristes discriminés », des

« marginaux », des « musulmans non conformes » et des « déviants » ; des « personnes en situation de difficultés sociales » ; des « délinquants », qui adoptent des pratiques sociales transgressant certaines lois françaises ; ils regroupent ainsi les « innovateurs » et les « délictueux » ; des « attentistes » qui, renvoyant à des professionnels attentifs à leur rémunération, regroupent ainsi les « opportunistes », les « résignés salariaux », les « travailleurs contraints », les « assistés » et les « innovateurs » ; des « ambitieux » qui, profitant de leur expérience professionnelle, quittent leur entreprise pour une rémunération meilleure ou se lancer dans l'entrepreneuriat, tout en ne manifestant pas de signes d'insatisfaction professionnelle ; Ils regroupent ainsi certains opportunistes et les entrepreneurs, et se distinguent ainsi des « non-carriéristes » ; ces derniers n'ayant pas, à un instant donné, d'ambition particulière en matière d'évolution professionnelle ; et des « précaires ». En parallèle, nous avons distingué dix profils d'acteurs organisationnel relativement à leur posture adoptée à l'endroit des personnes issues de ces zones urbaines.

Comme nous venons de le voir, l'intégration professionnelle de salariés issus de ces territoires en difficulté, a été appréhendée sous la forme d'un processus d'adaptation mutuelle mettant des salariés issus de ces territoires, ainsi que des acteurs organisationnels à savoir des membres du corps managérial ainsi que des salariés. Or, dans le cadre de cette section, nous avons cherché à affiner l'analyse de ce processus à la lumière de la littérature pertinente, et à dégager les éléments, ressortant de nos données empiriques, permettant d'étayer, voire encore de compléter, ceux déjà existants dans la littérature. Ce travail étant achevé, nous allons donc maintenant conclure ce chapitre.

### **Conclusion du chapitre 8 :**

Nous avons cherché, dans le cadre de cette thèse, à affiner et approfondir la problématique du recrutement et de l'intégration des personnes issues de territoires dits en difficulté. Nous avons ainsi organisé notre réflexion autour des deux axes de recherche suivants : un premier axe portant sur les leviers et les freins relatifs au recrutement des personnes issues de ces territoires en contexte organisationnel ; et un deuxième dédié aux facteurs favorisant et ou bloquant l'intégration de ces dernières dans ce même contexte. À partir du paradigme ternaire de la légitimité de Suchman (1995), des approches d'Oliver (1991) et de Zimmermann et Zeitz (2002), et d'éléments théoriques pertinents que nous sommes notamment partis recueillir dans les littératures portant sur la RSE-RS-PME, le management de la diversité, le territoire et les

territoires dits en difficulté, nous avons distingué seize profils d'acteurs en matière de recrutement vis-à-vis de ces jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires et nous les avons catégorisés en deux catégories :

1. Ceux qui sont à la recherche de légitimité et qui se distinguent en deux sous-catégories :

a) Les premiers justifient l'emploi de jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires afin de satisfaire une finalité économique et ou morale et ou légale et ou symbolique, et répondre aux attentes des habitants vivant au sein de ces territoires, des salariés, des clients et ou des pouvoirs publics. Ce faisant, ces acteurs organisationnels adoptent une ou plusieurs stratégies de légitimation : une stratégie d'adaptation aux demandes de l'environnement ; une stratégie de manipulation des demandes de l'environnement ; une stratégie d'adaptation aux valeurs de l'environnement ; une stratégie de manipulation des valeurs de l'environnement ; une stratégie d'adaptation à des modèles culturels dominants ; une stratégie de défi à des modèles culturels dominants ; une stratégie de création de légitimité. En conciliant ces différents constats, cela nous a permis de distinguer les différents profils suivants : les « stratèges », les « moralistes », les « légalistes », les « légalistes moralistes », les « conformistes stratèges », les « conformistes légalistes », les « conformistes moralistes », les « moralistes résistants », les « progressistes » et L'« innovateur » ;

b) Les seconds ne favorisent pas l'emploi de cette population ; il s'agit des « réactifs » ; et des « pourfendeurs ». Ces acteurs organisationnels adoptent respectivement une stratégie de défi face aux valeurs de l'environnement et une stratégie d'évitement de certains modèles culturels dominants. Ceux, parvenant à obtenir une forme de légitimité (pragmatique, morale et ou cognitive), sont : les « pragmatiques », les « moraux », les « charismatiques » et les « conformes - moraux » (Tableau N°33).

**Tableau N°33** : Les profils des acteurs organisationnels concernant le recrutement des personnes issues de territoires en difficulté.

<b>1. Les acteurs organisationnels et le recrutement/le non-recrutement.</b>		
<b>a) Ceux justifiant le recrutement de ces personnes.</b>		
<b>Les différents profils :</b>	<b>La ou les stratégie(s) de légitimation mobilisée(s) :</b>	<b>Les objectifs visés :</b>
		- Pallier au manque de main-d'œuvre et aux départs de salariés à la retraite ;

<p>Les « <b>stratèges</b> » : en faisant le choix de recruter ces personnes, ces acteurs organisationnels cherchent à favoriser la légitimité pragmatique de leur entreprise.</p>	<p>La stratégie d'adaptation aux demandes de l'environnement ;</p> <p>.....</p> <p>La stratégie de création de légitimité ;</p> <p>.....</p> <p>La stratégie de manipulation des demandes de l'environnement.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Favoriser le dialogue avec des clients issus de ces territoires ;</li> <li>- Exercer une activité au sein de ces territoires ;</li> <li>- Limiter la distance domicile-travail, et diminuer les risques de sur-fatigue avérés qui en découlent ;</li> <li>- Répondre aux impératifs imposés par les pouvoirs publics, et percevoir ainsi une aide financière de ceux-ci ;</li> <li>- Jouir des compétences recherchées et ou favoriser l'intégration de jeunes ;</li> </ul> <p>.....</p> <p>Création d'une structure d'insertion visant à favoriser le recrutement effectif de la population étudiée ;</p> <p>.....</p> <p>Mettre en lumière le caractère bénéfique d'une politique de recrutement menée à l'endroit de cette population.</p>
<p>Les « <b>moralistes</b> » : en favorisant l'accès à l'emploi de ces personnes, des gestionnaires souhaitent influencer la légitimité morale de leur entreprise (conséquentialiste et ou structurale).</p>	<p>La stratégie d'adaptation aux valeurs de l'environnement ;</p> <p>.....</p> <p>La stratégie de création de légitimité ;</p> <p>.....</p> <p>La stratégie de manipulation des valeurs de l'environnement.</p>	<p>Favoriser l'égalité des chances ; le profil social du gestionnaire/du manager en est une cause (son origine sociale/géographique, ses valeurs éthiques, ses affects, son expérience personnelle) ;</p> <p>Gagner la sympathie des habitants vivant dans ces territoires ;</p> <p>.....</p> <p>Création d'une association visant à prioriser le recrutement de ces personnes ;</p> <p>.....</p> <p>Convaincre des managers de la nécessité de recruter ces dernières.</p>
<p>Les « <b>légalistes</b> » : étant soumis à des obligations d'ordre</p>		<p>Le respect des lois sur les discriminations et l'adoption d'une formation à la non-discrimination sur l'origine (sociale et ethnique) (dans les</p>

<p>juridique, des gestionnaires, justifient le recrutement de ces personnes, et cherchent ainsi à favoriser la légitimité morale procédurale de leur entreprise.</p>	<p>La stratégie d'adaptation aux valeurs de l'environnement.</p>	<p>entreprises d'au moins 300 salariés, depuis une loi du 1er janvier 2017), et de la clause sociale en matière d'insertion professionnelle ;</p> <p>Dépasser une contrainte juridique propre au recrutement des personnes étrangères.</p>
<p>Les « <b>légalistes moralistes</b> » : En justifiant moralement l'insertion professionnelle (clause sociale) de ces personnes issues de ces territoires, des gestionnaires tentent d'améliorer autant la légitimité morale procédurale que la légitimité morale conséquentialiste de leur entreprise.</p>	<p>La stratégie d'adaptation aux valeurs de l'environnement.</p>	<p>Intégrer une valeur morale à une pratique de nature juridique.</p>
<p>Les « <b>conformistes stratèges</b> » : en cherchant à tirer profit d'un partenariat, découlant de l'adhésion de leur entreprise à un, ou plusieurs modèle(s) culturel(s) dominant(s) propre(s) à un type de recrutement, les cadres de cette entreprise cherchent à favoriser la légitimité à la fois cognitive et pragmatique de leur entreprise.</p>	<p>Les stratégies d'adaptation à des modèles culturels dominants et à la demande d'une partie-prenante externe.</p>	<p>Tirer un avantage commercial d'un partenariat mené avec une structure associative visant à favoriser l'emploi de ces jeunes issus de ces territoires.</p>
<p>Les « <b>conformistes légalistes</b> » : en justifiant, par l'adhésion de son entreprise à l'un de ces dispositifs coercitifs, le respect d'une mesure légale visant à favoriser le recrutement en insertion de ces personnes, un gestionnaire est à la fois à la recherche d'une légitimité cognitive et procédurale.</p>	<p>Les stratégies d'adaptation à des modèles culturels dominants et à des valeurs de l'environnement.</p>	<p>L'adhésion à un dispositif institutionnel non-coercitif (comme la signature d'une Charte) et le respect d'un dispositif légal propre au recrutement en insertion de ces personnes.</p>
<p>Les « <b>conformistes moralistes</b> » : en justifiant moralement l'adhésion de leur entreprise à un dispositif non-coercitif, des gestionnaires ont autant cherché à renforcer la légitimité cognitive que morale de leur entreprise.</p>	<p>Les stratégies d'adaptation à des modèles culturels dominants et à des valeurs de l'environnement.</p>	<p>L'adhésion à l'un de ces modèles culturels dominants et l'accès à l'emploi de ces personnes.</p>

<p>Les « <b>moralistes non-conformistes</b> » : en justifiant la soustraction à l'un de ces modèles par l'adoption d'une véritable politique de recrutement à l'endroit de ces personnes, des gestionnaires ne cherchent non pas à acquérir une légitimité cognitive, mais plutôt à jouir d'une légitimité morale.</p>	<p>La stratégie de défi à des modèles culturels dominants.</p>	<p>Le refus de l'hypocrisie organisationnelle.</p>
<p>Les « <b>progressistes</b> » : en souhaitant aller au-delà d'un dispositif juridique ou culturel propre au recrutement de ces personnes, par l'adoption d'une véritable politique de recrutement à l'endroit de ces dernières, des gestionnaires cherchent à la fois à renforcer la légitimité morale-procédurale ou cognitive et morale conséquentialiste de leur entreprise.</p>	<p>Une stratégie de refonte sociale.</p>	<p>Aller au-delà d'un dispositif juridique ou culturel propre au recrutement de ces personnes.</p>
<p>L'« <b>innovateur</b> » : en mettant au jour une structure d'insertion innovante, qui vise à surmonter un manque de main-d'œuvre et favoriser l'accès à l'emploi de ces personnes, un gestionnaire cherche autant à favoriser la légitimité pragmatique que la légitimité morale conséquentialiste de son entreprise.</p>	<p>La stratégie de création de légitimité.</p>	<p>Surmonter le manque de main-d'œuvre dans un secteur particulier. Promouvoir l'égalité des chances en faveur de ces personnes.</p>
<p><b>b) Ceux refusant de recruter ces personnes.</b></p>		
<p>Les « <b>réactifs</b> » : en adoptant une politique de recrutement discriminatoire à l'endroit de ces personnes, des gestionnaires ou des managers ne cherchent pas à favoriser la légitimité morale de leur entreprise.</p>	<p>La stratégie de défi à des valeurs de l'environnement.</p>	<p>Favoriser l'endogamie sociale.</p>

Les « <b>pourfendeurs</b> » : ils trahissent leur adhésion à l'une de ces mesures institutionnelles non contraignantes.	La stratégie d'évitement à des modèles culturels dominants.	Jouir d'une image de marque, grâce à l'hypocrisie organisationnelle.
<b>2. Ceux parvenant à obtenir une légitimité en recrutant ces personnes.</b>		
<b>Les différentes figures d'acteurs :</b>	<b>La ou les forme(s) de légitimité acquise(s) :</b>	<b>Les résultats obtenus :</b>
Les « <b>pragmatiques</b> » : ils démontrent, en recrutant ces personnes, qu'ils suscitent chez leurs parties-prenantes diverses des comportements susceptibles de favoriser la performance économique de leur entreprise.	Une légitimité pragmatique par « l'échange », une par la « bonne disposition » et une autre par « l'influence ».	La satisfaction des besoins des clients. L'attractivité ou l'intégration de personnes issues de ces territoires. L'engagement et ou la fidélité organisationnel/s de ces personnes.
Les « <b>moraux</b> » : en menant une politique de recrutement véritable à l'endroit de ces personnes, des gestionnaires parviennent à susciter la reconnaissance de salariés et de médias à l'endroit de leur entreprise.	Une légitimité morale conséquentialiste et ou morale structurale.	La reconnaissance de salariés ou de médias.
Les « <b>charismatiques</b> » : en adoptant une politique de recrutement véritable à l'endroit de ces personnes, des gestionnaires parviennent à susciter la reconnaissance de personnes issues de ces mêmes territoires.	Une légitimité morale charismatique.	La fidélité de ces personnes à l'endroit du supérieur hiérarchique.
Les « <b>conformes - moraux</b> » : des entreprises, étant reconnues pour se soumettre à un, ou plusieurs de ces modèles culturels dominants, tout en l'étant pour favoriser l'emploi de ces personnes, jouissent d'une légitimité à la fois cognitive et morale.	Une légitimité à la fois cognitive, morale conséquentialiste et ou structurale.	La reconnaissance de médias, et ou de salariés issus de ces territoires.

À partir du modèle théorique défini par Dufour et Lacaze (2010), et à la lumière

d'éléments théoriques pertinents, notamment issus des littératures portant sur la socialisation, la socialisation professionnelle, la socialisation organisationnelle, la gestion de la diversité et les territoires dits en difficulté, nous avons défini vingt-quatre profils de salariés issus de ces territoires, en fonction de leurs besoins à l'endroit de l'entreprise, et des attentes manifestées par l'entreprise à l'endroit de ces salariés. Parallèlement, nous avons mis en lumière dix profils d'acteurs organisationnels, en fonction de leurs attentes à l'égard de ces derniers (Tableau N°34).

Souhaitant, dans le cadre de cette conclusion, mettre tout particulièrement l'accent sur les attentes, de ces salariés issus de ces territoires dits difficiles, favorisant leur intégration ou leur exclusion, nous n'avons mis qu'en exergue ceux manifestant des attentes spécifiques ; ainsi, ceux n'exprimant pas d'attente (« les expérimentés » ; « les personnes en situation d'insuffisance professionnelle » ; « les citoyens » ; « Les victimes de la situation économique de l'entreprise »), ou encore ceux ayant des attentes communes à ceux-là, ne figurent pas dans ce tableau. Par exemple, les « marginaux », désignant des jeunes, issus de ces « quartiers », présentant entre-eux des affinités, ont de fortes similitudes avec les « identitaires », ces jeunes, issus de ces territoires, communiquant et coopérant en effet plus facilement ensemble.

**Tableau N°34 : Les facteurs d'intégration de personnes issues de territoires dits en difficulté.**

<b>1. Profils de salariés issus de ces territoires.</b>		
<b>Les différents profils :</b>	<b>Attente(s) exprimée(s) :</b>	<b>Caractéristiques dominantes :</b>
Les « <i>néophytes</i> » :		
Les « <b>découvreurs intégrés à la société</b> » :	Un soutien cognitif pour assimiler les ficelles d'un métier, (comme l'utilisation d'une technologie de l'information), un savoir-être voire encore un savoir-vivre.	Ils sont jeunes et ou sans expérience professionnelle.
Les « <b>découvreurs en marge de la société</b> » :	Un soutien à la fois cognitif et psychologique.	Ils sont jeunes, de sexe masculin et sans qualification.
Les « <b>pessimistes</b> » :	Un soutien psychologique.	Ils sont jeunes et ont été confrontés à des difficultés

		d'insertion professionnelle.
Les « <b>inclus</b> » :		
Les « <b>moraux</b> » :	Une politique de recrutement véritable à l'endroit des jeunes issus de ces territoires.	∅
Les « <b>socialisés</b> » :	Accueil convivial et ou écoute bienveillante.  Favoriser l'organisation d'événements fédérateurs.	∅  Ils sont jeunes pour la plupart.
Les « <b>identitaires</b> » :	Proximité culturelle.	Ils sont majoritairement jeunes et de sexe masculin.
Les « <b>diversitaires</b> » :	Diversité culturelle.	Ils sont pour la plupart de sexe masculin.
Les « <b>sensibles</b> » :	Posture d'égal-à-égal. Respect mutuel.	Ils sont majoritairement peu qualifiés, et ou occupent un poste d'exécutant dans l'entreprise.
Les « <b>musulmans conformes</b> » :	Demande(s) de nature religieuse tolérée(s) par l'entreprise.	Ils sont issus de l'immigration extra-européenne et de confession musulmane.
Les « <b>professionnels engagés/en situation de stabilité</b> » :	Métier caractérisé par la présence de tâches gratifiantes, diverses voire encore en contact avec le client. Métier en adéquation avec les compétences, voire caractérisé par la présence de tâches valorisantes et responsabilisantes.  /  Stabilité de l'emploi.	Ils sont peu qualifiés.  Ils sont pour la plupart jeunes, et présentent un niveau d'instruction scolaire supérieur au Baccalauréat (Général ou Technologique).  Ils sont majoritairement jeunes.
Les « <b>carriéristes accomplis</b> » :	N'étant pas discriminés en raison de leurs caractéristiques sociales, ils connaissent une	∅

	évolution de carrière en adéquation avec leurs attentes.	
Les « <i>exclus</i> » :		
Les « <b>indésirables</b> » :	Intervention du supérieur hiérarchique qui vise à surmonter les comportements politiques d'un manager ou des collègues de travail. Respect de l'origine sociogéographique ou de l'origine ethnique réelle ou supposée.	Majoritairement jeunes et présentant une faible ancienneté dans l'entreprise.
Les « <b>rejetés/discriminés</b> » (victimes de harcèlement ou de propos stigmatisants) :	Intervention du supérieur hiérarchique en cas de harcèlement ou de comportements discriminants (implicites ou explicites).	Ils sont respectivement jeunes et issus de l'immigration extra-européenne.
Les « <b>discriminés</b> » (sur le plan salarial et ou durant l'évolution de carrière) » :	Égalité devant l'évolution salariale et ou professionnelle.	Majoritairement issus de l'immigration extra-européenne.
Les « <b>musulmans non conformes</b> » :	Demande de nature religieuse non conforme à la culture organisationnelle	Ils sont majoritairement jeunes et de confession musulmane.
Les « <b>professionnels résignés</b> » :	Ils sont en inadéquation avec la culture du métier et connaissent des difficultés d'insertion professionnelle.	Ces personnes sont majoritairement jeunes et/ou issues de l'immigration extra-européenne et/ou peu qualifiées.
	Aide financière.	Ils sont peu qualifiés et ou occupent un poste à bas niveau de qualification.
	Une flexibilité de la part du supérieur hiérarchique pour passer le permis de conduire.	Ils sont jeunes.
Les « <b>personnes en situation de difficultés sociales</b> » :	Aide au logement.	Ø

	Support administratif.	Ils sont issus de l'immigration.
	Congé accordé à l'étranger en cas de problèmes familiaux. Le réconfort du supérieur hiérarchique en cas de problèmes familiaux.	Ils sont issus de l'immigration. Ils sont jeunes et peu qualifiés.
	Intervention du supérieur hiérarchique dans la gestion des problèmes judiciaires.	Ils sont jeunes, de sexe masculin et peu qualifiés.
Les « <i>attentistes</i> » :		
Les « <b>travailleurs contraints</b> » :	Le travail est perçu comme étant une contrainte sociale pour gagner un salaire.	Ils sont peu qualifiés.
Les « <b>opportunistes</b> » :	Rémunération en adéquation avec l'évolution professionnelle.	Ils sont généralement jeunes et ou présentent une ancienneté significative au sein d'une organisation
Les « <b>résignés salariaux</b> » :	Rémunération au rendement. Rémunération au rendement voire encore en adéquation avec les compétences.	Ils sont majoritairement peu qualifiés. Ils sont majoritairement jeunes et diplômés.
Les « <b>assistés</b> » :	Une aide financière des pouvoirs publics.	Ils sont majoritairement jeunes, de sexe masculin et peu qualifiés.
Les « <b>innovateurs</b> » :	Rémunération perçue via l'adoption de pratiques illicites.	
Les « <i>ambitieux</i> » :		
	Ils sollicitent le soutien d'un	La plupart sont jeunes, de sexe

Les « <b>entrepreneurs</b> » :	professionnel pour se lancer dans l'entrepreneuriat.	masculin et qualifiés.
Certains « <b>opportunistes</b> » (ne semblent pas manifester de signe d'insatisfaction professionnelle).	Rémunération en adéquation avec l'évolution professionnelle.	Ils semblent majoritairement jeunes.

## 2. Profil d'acteurs organisationnels relativement aux attentes exprimées par ces derniers à l'endroit de ces salariés issus de ces territoires en difficulté.

Les différentes figures :	Conséquences sur l'intégration de ces salariés :
<p>Les « <b>contraints</b> » : en raison du manque de compétences ou des comportements déviants et répétés de jeunes majoritairement peu qualifiés et issus de ces territoires, ces managers sont amenés à devoir freiner l'intégration de ces derniers.</p> <p>Les « <b>non-conciliants</b> » : pour des raisons d'ordre économique et ou en raison de la culture organisationnelle, des gestionnaires, ou des managers, refusent de s'adapter aux comportements inadaptés de jeunes.</p>	Licenciement ou rupture du contrat.
<p>Les « <b>initiateurs</b> », les « <b>volontaires</b> », les « <b>missionnaires</b> » et les « <b>reconnaisants</b> » : pour une raison d'ordre moral, ces différents acteurs sont amenés à s'impliquer dans l'accompagnement de ces jeunes, respectivement pour les raisons suivantes : 1. La volonté d'agir ainsi ; 2. L'identification en ces jeunes ; 3. Les injonctions du dirigeant d'entreprise ; 4. Le soutien apporté par le mentor lors de leur arrivée en entreprise.</p> <p>Les « <b>opportunistes</b> » : pour des raisons financières, des gestionnaires ou des managers doivent s'adapter, pendant un certain temps, aux comportements incongrus (professionnel voire extra-professionnel) de ces jeunes issus de ces territoires. Celles-ci sont relatives : 1. À l'implication au travail et/ou à la performance au travail de ces jeunes ; 2. Aux coûts investis dans la formation de ces derniers ; 3. Au maintien d'une cohésion de groupe ; 4. À des départs à la retraite ; et 5. À la volonté d'exercer une, ou plusieurs activités au sein de ces territoires.</p>	Favorise le temps d'adaptation, voire la réintégration de ces individus en entreprise (notamment les moins qualifiés).

Les « <b>xénophobes</b> » : Des managers ou des collègues de travail rejettent des jeunes salariés, voire moins jeunes salariés, issus de ces territoires, en raison de leur origine sociogéographique, ou de leur origine ethnique réelle ou supposée.	L'exclusion de ces personnes issues de ces territoires.
Les « <b>tolérants</b> » : Ces acteurs organisationnels n'accordent pas d'importance à l'origine sociale, à l'origine ethnique réelle ou supposée, voire encore aux pratiques sociales de la population étudiée.	L'inclusion de ces personnes.
Les « <b>élogieux</b> » : Des dirigeants estiment que les jeunes, issus de ces territoires, sont porteurs de qualités intrinsèques, comme l'altruisme, le volontarisme et la fidélité, celles-ci ayant un impact positif sur la pérennité d'une organisation.	

Partant de ces deux tableaux synthétiques, nous allons enfin définir six formes d'adaptation favorisant l'intégration de ces jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires dits en difficulté (Tableau N°35).

**Tableau N°35** : Les formes d'adaptation des personnes issues de ces territoires dits en difficulté en fonction de leurs attentes.

Les différentes formes d'adaptation.	Tactiques de socialisation mobilisées.	Les résultats attendus.
<b>Adaptation aux valeurs éthiques.</b>	Afficher une politique de recrutement menée à l'endroit des jeunes issus de territoires en difficulté.	Fidélité à l'entreprise, voire au dirigeant de cette entreprise.
<b>Adaptation cognitive.</b>	<p><b>Transmission des informations sur le métier :</b></p> <p>1) Décomposition des tâches et des objectifs fixés.</p> <p>2) Temps laissé à l'apprentissage.</p> <p>3) Tolérance face à l'erreur.</p> <p>.....</p> <p><b>Conseils sur les comportements à adopter en entreprise face au client, aux collègues de travail et</b></p>	Maîtrise des ficelles d'un métier.

	<p><b>au supérieur hiérarchique :</b></p> <p>1) Améliorer le niveau de langue et ou d'expression écrite.</p> <p>2) Respecter les horaires de travail.</p> <p><b>Conseils sur les comportements à adopter en dehors des frontières de l'entreprise :</b></p> <p>1) Sensibilisation à la culture générale.</p> <p>2) Hygiène de vie financière et familiale.</p>	<p>Assimilation des codes comportementaux et ou langagiers en entreprise.</p>
<b>Adaptation psychologique.</b>	<p>Adoption d'une posture empathique.</p>	<p>Favoriser l'assimilation des normes comportementales et ou susciter la confiance de jeunes ayant connu une insertion professionnelle difficile.</p>
	<p>.....</p> <p>Accueil convivial et écoute bienveillante / Organisation d'événements fédérateurs</p>	<p>.....</p> <p>Intégration sociale et ou intention de rester.</p>
	<p>.....</p> <p>Adoption d'une position d'égal-à-égal / Respect mutuel.</p>	<p>.....</p>
	<p>.....</p> <p>Intervention du supérieur hiérarchique en cas de comportements politiques ou discriminatoires.</p>	<p>.....</p> <p>Bien-être au travail et ou intention de rester.</p>
<b>Adaptation à l'identité statutaire et à l'identité culturelle.</b>	<p>Favoriser l'homogénéité culturelle /la diversité culturelle.</p>	<p>Communication et coopération /satisfaction au travail, apprentissage mutuel, cohésion de groupe, climat social, intention de rester.</p>
	<p>.....</p> <p>Respect de l'origine sociogéographique (par l'absence de réactions et de propos stigmatisants) ou de l'origine ethnique réelle ou supposée (via l'acceptation du patronyme, l'absence de propos stigmatisants ou encore de pratiques de sanctions discriminantes).</p> <p>.....</p> <p>Prise en compte des spécificités</p>	<p>.....</p> <p>Intention de rester.</p> <p>.....</p>

	<p>propres à l'identité religieuse (Aménagement du temps de travail lors du ramadan, octroi d'un congé durant l'Aïd-el-Kébir, adaptation à des habitudes alimentaires, autorisation d'un habit manifestant l'appartenance à une communauté de foi).</p>	<p>Bien-être au travail / Intention de rester.</p>
<p><b>Adaptation sociale.</b></p>	<p>Aide financière.</p>	<p>Réduction d'un conflit de rôle.</p>
	<p>Une flexibilité de la part du supérieur hiérarchique pour passer le permis de conduire.</p>	<p>Intégration dans l'emploi et maintien dans l'entreprise.</p>
	<p>Support administratif visant à régulariser une situation irrégulière sur le territoire français.</p>	<p>Réduction d'un conflit de rôle, diminution des retards voire encore augmentation de la motivation au travail.</p>
	<p>Aide au logement.</p>	<p>Réduction d'un conflit de rôle, bien-être au travail et ou confiance à l'endroit du supérieur hiérarchique.</p>
	<p>Soutien en cas de problèmes familiaux (par l'octroi d'un congé à l'étranger ou par l'apport d'un soutien psychologique).</p>	<p>Réintégration dans l'entreprise.</p>
	<p>Intervention du supérieur hiérarchique dans la gestion des problèmes judiciaires.</p>	
<p><b>Adaptation aux aspirations professionnelles.</b></p>	<p>Stabilité de l'emploi.</p>	<p>Bien-être au travail, sens au travail, motivation au travail.</p>
	<p>Métier caractérisé par la présence de tâches gratifiantes, diverses voire encore de contacts avec le client. Métier en adéquation avec les compétences, voire caractérisé par la présence de tâches valorisantes et/ou responsabilisantes.</p>	<p>Bien-être au travail ; Satisfaction au travail ; Implication au travail ; Motivation au travail ; Intention de rester dans l'entreprise.</p>
	<p>Ils sollicitent le soutien d'un</p>	

	professionnel pour se lancer dans l'entrepreneuriat.	Favoriser la réussite entrepreneuriale.
	Augmentation salariale. Rémunération au rendement. Rémunération au rendement et en adéquation avec les compétences.	Satisfaction au travail et intention de rester.
	Évolution de carrière en adéquation avec les attentes.	Satisfaction au travail et ou socialisation organisationnelle.

## Conclusion de la Partie 2 :

Dans cette deuxième partie, nous avons cherché à approfondir deux axes de recherche : l'un, à la lumière d'une lecture néo-institutionnelle de la RSE, du paradigme ternaire de la légitimité de Suchman (1995), son approche de la légitimation (1995), celle d'Oliver (1991) et celle de Zimmermann et Zeitz (2002), portant sur le recrutement et le non recrutement des personnes issues de ces territoires dits en difficulté ; et l'autre, à partir du modèle théorique proposé par Dufour et Lacaze (2010). Pour ce faire, nous avons procédé de la manière suivante : dans un cinquième chapitre, nous avons présenté les entreprises dans lesquelles nous avons mené notre recherche : il s'agit de trois PME, implantées dans une zone urbaine sensible d'une des banlieues de la Seine-Saint-Denis : celles-là s'étant en effet engagées, depuis leur l'existence, dans l'inclusion organisationnelle de jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires. Cherchant à mieux comprendre ce phénomène, nous avons ainsi adopté une posture épistémologique de type interprétativiste, laquelle nous a tour à tour amené à adopter une démarche empirique de type abductive, mener des entretiens semi-directifs et sommairement des séances d'observation, mobiliser la méthode des incidents critiques, et des données secondaires, pour compléter nos données primaires, que nous avons recueillies dans différentes sources, à savoir des articles de presse, des rapports RSE, des études existantes, etc.

Nous intéressent, dans le cadre de notre recherche, à des comportements qui ont déjà eu lieu ainsi qu'à des intentions, tout en prenant en compte les contraintes relatives à notre statut de chercheur, et au contexte dans lequel nous avons mené celle-ci, nous avons en effet privilégié la méthode par entretien. En parallèle, comme pour analyser le processus d'intégration de ces personnes issues de ces territoires, nous nous sommes intéressés à des comportements et des

attitudes spécifiques, nous permettant d'identifier les leviers et les freins propres à celui-ci, nous avons jugé cette méthode des incidents critiques pertinente pour ce faire. Pour analyser nos données empiriques, nous avons recouru à une analyse de contenu thématique, au lieu du comptage des occurrences ou de l'analyse de contenu syntaxique, celle-là nous permettant en effet de jouir d'une liberté dans le découpage de nos entretiens ; celles-ci nous imposant, en revanche, respectivement d'identifier la fréquence d'un mot dans un paragraphe, et d'étudier la construction d'un discours. Pour analyser nos données empiriques, nous avons également tour à tour recouru à un codage causal (en identifiant dans chaque entretien des corrélations de variables similaires, en lien avec nos questions de recherche pour chaque entreprise étudiée, tout en prenant le soin de nommer l'entreprise dans laquelle nous avons identifié celles-ci), un codage théorique (en regroupant différents sous-thèmes, afin de définir une sous-catégorie ; en faisant de même pour des sous-catégories, de telle sorte à déterminer une catégorie), un codage non-structuré et semi-structuré (le guide d'entretien, que nous avons construit, ne l'étant pas à partir de notre cadre théorique ; nos questions de recherche restant néanmoins appréhendés par nos soins sous le prisme de cadres théoriques existants),

Cette analyse de contenu nous a ensuite amené à présenter, dans les sixième et septième chapitres de notre thèse, nos résultats empiriques portant sur les leviers et les freins au recrutement et à l'intégration de ces personnes, respectivement comme un processus de légitimation organisationnelle (Oliver, 1991 ; Suchman, 1995 ; Zimmermann et Zeitz, 2002) et comme un processus d'adaptation mutuelle (Dufour et Lacaze, 2010). Dans un dernier chapitre, nous avons dégagé tout d'abord, en rappelant notre cadre théorique et nos données empiriques, seize profils d'acteurs organisationnels quant à leurs pratiques de recrutement adoptées à l'endroit des personnes issues de ces territoires dits défavorisés, à savoir les « stratèges », les « moralistes », les « légalistes », les « légalistes moralistes », les « conformistes stratèges », les « conformistes légalistes », les « conformistes moralistes », les « non-conformistes moralistes », l'« innovateur », les « progressistes », les « réactifs », les « pourfendeurs », les « pragmatiques », les « moraux », les « charismatiques » et les « conformes - moraux ». Puis, nous avons mis en lumière dix profils de salariés issus de ces territoires, en fonction des besoins exprimés par ces derniers à l'endroit de leur entreprise, et dix profils d'acteurs organisationnels, relativement à leurs attentes vis-à-vis de ces salariés. Il s'agit respectivement des « néophytes », des « expérimentés », des « inclus », des « exclus », des « personnes en situation de difficultés sociales », des « délinquants », des « attentistes », des « ambitieux », des « non-carriéristes », des «

précaires », et des « contraints », des « non-conciliants », des « initiateurs », des « volontaires », des « missionnaires », des « reconnaissants », des « opportunistes », des « xénophobes », des « tolérants », des « élogieux ». Ce qui nous conduit à notre conclusion générale.

## **Conclusion générale.**

Comme nous avons pu le voir, notre thèse qui a pour objet les facteurs d'inclusion et d'exclusion professionnelles des personnes issues de territoires dits en difficulté, a été structurée en huit chapitres. Après avoir présenté le concept de RSE, les principaux courants sous-jacents à celle-ci, ainsi que les spécificités de cette responsabilité sociale en contexte de PME, nous en avons proposé des définitions ; puis avons justifié nos choix, relatifs à l'adoption du paradigme ternaire de la légitimité de Suchman (1995), et des différentes approches de la légitimation, tour à tour proposées par ce dernier, Oliver (1991) et Zimmermann et Zeitz (2002). Nous avons par la suite, afin d'analyser les facteurs favorisant et freinant le recrutement de ces personnes, puisé dans la littérature sur la diversité, et le management de la diversité et de la culture organisationnelle. Cette analyse nous a amené à proposer une définition synthétique de la « gestion de la diversité », et à justifier la pertinence de cette littérature quant à la discussion de nos résultats. Nous avons ensuite abordé la littérature sur la socialisation, la socialisation professionnelle et la socialisation organisationnelle. Ce qui nous a amené à proposer, au terme de ce chapitre, une définition de la socialisation organisationnelle, en lien avec ce que nous avons appréhendé lors de notre recherche. Cela étant fait, nous avons ensuite justifié notre utilisation du modèle théorique défini par Dufour et Lacaze (2010), au regard de ses spécificités et de nos données ; Enfin nous avons conclu cette partie en présentant les notions de territoire et de territoires urbains français dits en difficulté ; après avoir présenté le caractère multidimensionnel du territoire, nous avons rappelé les réalités socio-économiques et politiques de ces territoires urbains, tout en dressant un premier constat de ce que l'on sait de l'intégration professionnelle de leurs habitants.

Les quatre chapitres suivants ont porté tour à tour sur notre positionnement épistémologique, notre démarche empirique, les méthodes que nous avons mobilisées pour réaliser notre recherche, ainsi que la méthode d'analyse des données adoptée. Ayant cherché à mieux comprendre la problématique de l'inclusion organisationnelle des personnes issues de ces territoires dits en difficulté, à travers la réalité décrite par certaines d'entre-elles, nous avons adopté une posture épistémologique de type interprétativiste, laquelle nous a amené à réaliser

une démarche empirique de type abductive et à mobiliser l'ensemble des méthodes suivantes : des entretiens semi-directifs, afin de recueillir des informations relatives à cette problématique, quelques séances d'observation, pour étayer certaines de ces informations, la méthode des incidents critiques, pour étudier plus finement le processus d'intégration de ces personnes, et enfin des données secondaires, afin d'approfondir, voire de compléter nos données. Comme notre posture permet au chercheur de jouir d'une liberté dans l'analyse de ses données, tout en lui permettant de contextualiser l'interprétation de celles-ci, l'analyse de contenu thématique a été privilégiée ici.

La suite de notre thèse aborde les résultats ; elle porte sur les facteurs favorisant et ou freinant le recrutement et l'intégration des personnes issues de ces territoires. Elle met en perspective ces résultats avec la littérature qui a été mobilisée ; ce qui nous a amené à proposer une typologie à la fois des managers et responsables et des salariés, en lien avec ces facteurs.

Comme toute recherche doctorale, notre travail comporte certaines contributions mais aussi certaines limites.

## **1. Les principales contributions découlant de notre recherche.**

Les contributions propres à notre recherche, nous semble-t-il, concernent quatre niveaux : le niveau sociétal ; le niveau d'ordre théorique ; le niveau managérial et le niveau méthodologique.

### **1.1. Les contributions de type sociétal.**

Si un des chercheurs, Florimond Labulle (2013) qui a travaillé particulièrement ce sujet a montré que les chercheurs, travaillant sur ces questions de territoires dits en difficulté, sont involontairement amenés par leurs travaux à contribuer à leur stigmatisation, il apparaît, à la lecture de certains de nos résultats, que les comportements et les attitudes professionnels, de certaines personnes issues de ces territoires, ne laissent en effet malheureusement pas présager que des individus, ayant déjà des préjugés à leur égard, s'en départissent ; Comme nous l'avons vu, les jeunes, issus de ces territoires étant souvent accusés :

1. De ne pas disposer des codes langagiers et comportementaux (Burel-Doumain, 2010 ; Gobillon et al., 2011 ; Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013 ; Scaillerez, 2013) ; dans certaines entreprises, ces jeunes qui rencontrent des difficultés à se conformer aux codes comportementaux comme les horaires de travail ou encore le respect de la hiérarchie, voire

encore culturels comme le refus de participer pour motifs religieux à des événements organisés par l'entreprise, ou à se socialiser avec des personnes n'étant pas originaires de leur milieu social, nous les avons qualifiés de « déviants » et de « marginaux » ; d'autres jeunes ont fait apparaître des difficultés à l'oral voire encore à l'écrit, ce que nous avons qualifié de « découvreurs intégrés à la société », ou encore des comportements violents à l'endroit de leur supérieur hiérarchique, ce que nous avons qualifié « de découvreurs en marge de la société ».

2. De communautarisme religieux : certains jeunes, issus de ces « quartiers », se voyant refuser une demande de nature religieuse (Burel-Doumain, 2010 ; Labulle, 2013) comme la volonté de prier le vendredi, sont amenés à ne pas vouloir travailler au sein de l'entreprise ; ce que nous avons désigné par « les musulmans non conformes ».

3. D'« Assistés » et de « Délinquants » : ce sont des jeunes, souvent peu ou pas qualifiés, qui sont amenés à quitter l'entreprise pour continuer à percevoir une aide publique (Labulle, 2013) (« les assistés ») ou une rémunération de nature illicite, voire encore pour gérer des problèmes judiciaires (« les délinquants »).

Si, comme nous venons de le rappeler, des jeunes, issus de ces zones urbaines dites défavorisées, ne contribuent pas, par leur comportement et leur attitude en contexte organisationnel, à contribuer à la diminution des préjugés qu'ont certains à leur endroit, force est de constater, en revanche, que d'autres personnes, issues de ces mêmes territoires, se distinguent à bien des égards de ces derniers. Comme nous avons pu le voir, des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces zones urbaines, parviennent en effet à :

1. S'intégrer sans problème, grâce au soutien affectif de leur mentor ou de leurs collègues de travail, au sein d'un collectif de travail (« les socialisés ») ; si certains jeunes, issus de ces territoires, rencontrent des difficultés d'adaptation lors de leur arrivée en entreprise, il reste que ces derniers font l'effort d'adopter les comportements professionnels qui leur sont imposés (« les conformes ») ; d'autres ne rencontrant, par ailleurs, aucune difficulté à assimiler les codes comportementaux et langagiers imposés par leur entreprise (« les socialisés »).

2. À évoluer au sein d'un collectif diversifié : si, comme nous avons pu le rappeler plus haut, des personnes, issues de ces mêmes territoires, sont accusées de communautarisme, notre étude montre également que certaines considèrent la diversité au travail comme étant un levier de satisfaction, d'amélioration du climat social, de cohésion de groupe, d'apprentissage réciproque, voire d'intention de rester dans l'entreprise (« les diversitaires »).

3. À faire des concessions quant à l'expression de leurs convictions religieuses : des personnes de confession musulmane, issues de ces mêmes territoires, parviennent, tout en ayant des attentes de nature religieuse (Burel-Doumain, 2010 ; Labulle, 2013), à s'adapter à la culture imposée par leur entreprise (« les musulmans conformes »).

4. À innover : certaines personnes, majoritairement jeunes, de sexe masculin et qualifiées, se servent de leur expérience professionnelle en entreprise pour se lancer dans l'entrepreneuriat (« les entrepreneurs ») (Francfort et al., 1995).

5. À susciter l'attention de gestionnaires : si certains gestionnaires accusent ces personnes, issues de ces zones urbaines, d'avoir une productivité moyenne inférieure à celle d'individus qui n'en sont pas issus (Gobillon et al., 2011 ; Labulle, 2013), certains dirigeants estiment en revanche, comme nous avons pu le voir, que ces dernières jouissent de qualités intrinsèques (comme un niveau d'engagement élevé et un certain esprit d'équipe) (« les citoyens ») (Burel-Doumain, 2010 ; Labulle, 2013) ; ce qui avait un impact positif sur le bon fonctionnement de leur entreprise.

6. À gravir les échelons d'une entreprise : en effet, certaines personnes, issues de ces territoires dits en difficulté, parviennent, en l'absence de discrimination professionnelle, à évoluer dans l'entreprise (« les carriéristes accomplis »).

En d'autres termes, si des salariés adoptant des comportements et des attitudes professionnels inadéquats par rapport aux normes et aux valeurs imposées par une entreprise, voire par la société française de manière générale, sont susceptibles de conforter les préjugés de certains, ou encore d'en susciter chez d'autres, il reste que d'autres salariés, issus de ces territoires, contribuent à ne pas essentialiser cette population ; ce qui amène des gestionnaires à s'y intéresser, et à mettre en place les dispositifs managériaux nécessaires pour la recruter, l'intégrer, la fidéliser et la faire évoluer professionnellement.

## **1.2. Les contributions d'ordre théorique de notre recherche.**

À l'issue des quatre premiers chapitres de notre thèse, nous avons proposé, à partir de certains travaux existants, tour à tour une définition des concepts de PME, de RSE/Gestion de la diversité, de socialisation organisationnelle et de territoire ; au regard de nos résultats, nous allons donc maintenant revenir ici sur leur pertinence, avant de mettre en exergue les principales contributions d'ordre théorique propres à notre recherche ;

Dans le premier chapitre, nous avons posé l'hypothèse que la définition institutionnelle récente de la PME, prenant notamment en considération le seuil minimal de deux-cents cinquante salariés pour la définir, pouvait poser question, notamment en prenant pour exemple l'influence des dirigeants d'entreprise dans le cas des entreprises étudiées : ces derniers jouant en effet un rôle important dans le recrutement, l'intégration et la gestion des carrières des salariés issus de ces zones urbaines.

Dans le deuxième chapitre de notre thèse, nous avons défini la RSE/Gestion de la diversité à partir d'un certain nombre de dimensions :

1) des actions (indépendantes et dépendantes) de l'activité commerciale de l'entreprise : si, comme nous avons pu le voir, des entreprises, en favorisant le recrutement et l'intégration de jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires, adoptent une action s'inscrivant dans son activité commerciale, en tentant de convaincre d'autres gestionnaires, n'étant pas habitués à agir ainsi, ou en accompagnant des jeunes dans leur recherche d'emploi, des gestionnaires contribuent en effet à leur employabilité. À cet égard, nous confirmons qu'une démarche socialement responsable ne présente pas la même intensité : si certaines entreprises peuvent se contenter, sous l'effet de mesures juridiques (comme la clause sociale) ou normatives (comme le dispositif *NQT*), de favoriser l'insertion professionnelle de jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires, il reste que ces dernières ne cherchent pas forcément à les recruter de manière effective ; en revanche, d'autres, comme l'entreprise B, agissent ainsi ;

2) Une « démarche contrainte » ou une « démarche délibérée » : si la « dimension délibérée » d'une démarche socialement responsable ne fait pas de doute, la « dimension contrainte » d'une telle démarche pose, quant à elle, davantage question au regard de nos données empiriques. Ces extraits d'entretien, menés avec le dirigeant de l'entreprise B et celui de l'entreprise C, en sont des exemples :

« [soupirs] Bien sûr qu'on a une responsabilité sociétale, mais [...] on va dé-idéaliser le chef d'entreprise dans la mesure où on a absolument besoin de ces jeunes, que les jeunes ont [...] besoin de l'entreprise [...] » ;  
« [Quelques lignes après, suite à une question de relance [Comment se manifeste alors la responsabilité sociale de l'entreprise vis-à-vis des quartiers prioritaires de la politique de la Ville ?]] » ; « Ce n'est pas une responsabilité [...], c'est un impératif d'aller chercher ces jeunes dans les quartiers [...] ».

« Dès le début de notre histoire, on a pris un engagement : [...] les jeunes, que nous allions recruter, nous pourrions les emmener à un niveau de compétences [...] à saisir des opportunités professionnelles, qu'il n'aurait pas eues sans passer chez nous ; on sert de tremplin pour le début de leur carrière [...] » ; Interviewer :  
« Vous m'avez parlé de jeunes, pouvez-vous m'en dire plus ? » ; « On s'adresse à une population, [...] issue des « quartiers », [...] qui est très diplômée (des Bac + 5), qui a du mal à trouver des postes en adéquation avec les études accomplies et les ambitions projetées ; par divers phénomènes, qui concernent à la fois la

discrimination des populations issues des « quartiers » dans le monde en général, dans celui de la communication et dans celui du pouvoir [...] ; et à d'autres phénomènes, liés à l'autocensure [...] [aux] anticipations d'échec dans les recrutements. [...] [Quelques lignes plus loin dans cette même question : ] ; [« Pourquoi avez-vous fait le choix de recruter ces jeunes ? »] ; « [...] J'ai moi-même eu l'occasion de recruter deux stagiaires qui venaient des « quartiers » [...] ; j'étais [...] surpris de la vitesse à laquelle ils se sont adaptés, et [du] niveau d'engagement qu'ils étaient capables de fournir ; quand j'ai monté ma boîte, c'était clair que je voulais ce type d'effectif, plutôt que ce qu'on était habitué à voir partout dans le monde de la communication, qui, pour moi, ne me permettait pas, dans les moyens que j'avais, de développer ma société, d'atteindre le niveau d'excellence que je souhaitais » ;

[À une autre question posée un peu plus loin [« quelles sont les actions sociales menées par l'entreprise en faveur de ces personnes ? »], ce dirigeant d'entreprise nous répond : « [...] Même si on recrute et forme, ça serait dans une perspective économique [...] ; pour profiter de la motivation et de l'engagement de cette jeunesse [...] ; ce n'est pas pour réparer les injustices de la société française [...] ».

Comme nous le montrent en effet ces deux extraits d'entretien, ces deux dirigeants d'entreprise considèrent que leur politique de recrutement, menée à l'endroit des jeunes issus de ces « quartiers », présente une dimension sociétale ; puis, progressivement, suite à des questions de relance, ou par le biais d'une autre question, ces mêmes dirigeants se dédouanent, en évoquant la dimension obligatoire/contrainte de ce recrutement, d'adopter une démarche ayant une telle dimension sociale. Ce dernier constat fait ainsi écho à la thèse défendue par Swanson (1995), laquelle considère en effet que l'approche économique de la RSE pose un problème de « justification morale » ; toujours est-il qu'en affirmant recruter ces personnes, l'entreprise répond, quel que soit le sens qu'elle confère à son acte, à un enjeu sociétal : la diminution du taux de chômage dans ces « quartiers ». À cet égard, d'autres gestionnaires nous ont, quant à eux, confié que l'adhésion de leur entreprise à la clause sociale relevait d'une action sociale ; alors que ce dispositif est de nature juridique :

« [...] Dans le cadre de mes marchés, [...] on se rapproche de certains organismes qui nous envoient des gens qui sont hors emploi depuis très longtemps [...] ; pendant la durée du chantier, [...] on les emploie [...] pour essayer de les remettre dans le milieu du travail ; Interviewer : Pourquoi l'entreprise met-elle en place ces actions ? ; [...] Ce sont des clauses [...] stipulées dans les marchés [...] qu'on respecte » (Conducteur de travaux, 59 ans, entreprise B) ;

« Dans nos marchés, [...] on a des heures d'insertion [...] ; puis, en général, sur les chantiers, on a des gars qui sont du coin ; Interviewer : Pourquoi ? ; [...] c'est contractuel [...] » (Conducteur de travaux, 58 ans, entreprise B).

Partant de ces différents constats, et de certaines typologies existantes relatives aux différentes formes d'engagement de la RSE (Carroll, 1979, 1991 ; Waddock et Cragg, 1981 ; Paradas, 2012), nous défendons ainsi l'idée selon laquelle la RSE peut présenter une dimension contrainte ;

3) une démarche partenariale et transparente : si l'adoption de partenariats ne constitue pas forcément un indicateur d'une démarche socialement responsable (Uzan et al., 2017), il reste

qu'elle facilite une telle action (Le Boulaire et al., 2010) : les entreprises étudiées, et d'autres, ayant, comme le montrent nos résultats issus du terrain, recours à des institutions locales comme les missions locales ou encore le Pôle Emploi pour recruter des personnes issues de ces zones urbaines ; les entreprises étudiées n'hésitent pas non plus à diffuser les résultats positifs propres à leur politique de recrutement menée à leur endroit. Toutefois, de telles dimensions sont parfois contestables ; en effet, certaines entreprises, qui adoptent un ou plusieurs type(s) de partenariats et/ou communiquent autour de la problématique du recrutement des jeunes issus des « quartiers », étant accusées, comme nous avons pu le voir, d'être à la recherche de notoriété et de ne pas recruter parmi les habitants de ces territoires ;

4) une démarche qui est permanente : la politique de recrutement, adoptée par les entreprises A, B et C, n'étant pas en effet le résultat de pressions institutionnelles du moment, mais d'une démarche intégrée à leurs us et leurs coutumes (Segal, 2003), comme en témoignent à nouveau les propos des dirigeants de ces entreprises :

« [...] On n'arrêtera pas [...] notre façon de travailler [...] : [...] priorité aux quartiers difficiles ; aujourd'hui, j'ai des contacts avec des gens qui vont me dire : " est-ce que vous voulez des jeunes, qui viennent de Pologne, qui vous coûteraient beaucoup moins chers ? " ; [...] j'en veux pas » (Dirigeant d'entreprise, 51 ans, entreprise A) ;

« Nous avons la chance d'avoir un patron qui est très humain : [il] ne fait pas de distinction entre arabes, africains, [...] etc. [...] ; vous avez un savoir-faire, on y va [...]. Au jour d'aujourd'hui, je pense, qu'à Saint-Denis, on est bien implanté [...] : [...] on recrute des jeunes en insertion, [...] tout le temps [...] » (Conducteur de travaux, 48 ans, entreprise B) ;

« Dès le début de notre histoire, on a pris un engagement : [...] les jeunes que nous allions recruter, nous pourrions les emmener à un niveau de compétences et de capacités à saisir des opportunités professionnelles, qu'il n'aurait pas eues sans passer chez nous ; on sert de tremplin pour le début de leur carrière » (Dirigeant d'entreprise, 37 ans, entreprise C).

5) une démarche adaptée aux contraintes économiques d'une organisation (Swanson, 1995) : des jeunes, issus de ces territoires, ayant en effet vu leur intégration freinée dans certaines entreprises, en raison de leur situation économique délicate.

La gestion de la diversité, quant à elle, renvoie également à une démarche de communication qui vise à amener les différents membres d'une organisation à ne pas percevoir les différences comme une menace : certaines entreprises, voire certains dirigeants de PME, étant en effet amenés à mettre en place des formations, ou à organiser des réunions, visant à sensibiliser leurs managers ou leurs salariés, afin de les inciter à favoriser le recrutement voire l'accompagnement de jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires ; elle contribue à la construction d'une culture de soutien : chaque dirigeant, à la tête des entreprises étudiées, ayant cherché, comme nous l'avons vu, à mettre en place un environnement de travail basé sur le

soutien mutuel, ce soutien ayant favorisé l'intégration de bon nombre de personnes, notamment des plus jeunes ; et à la mise en place d'un environnement de travail équitable ; En revanche, on observe aussi l'adoption de pratiques discriminatoires lors du recrutement et ou de la phase d'intégration, voire au niveau salarial et ou durant l'évolution de carrière, pouvant entraîner l'exclusion de ces salariés issus de ces territoires ; on observe également la prise en compte d'attentes spécifiques des salariés ; d'autres ayant, comme évoqué dans un chapitre précédant, des attentes identiques. À cet égard, le dirigeant, de l'entreprise B, nous a d'ailleurs confié que : « [suite à la question de relance suivante : « comment parvenez-vous à maintenir une bonne ambiance au sein de l'entreprise ? »] ; C'est un état d'esprit : [...] un accompagnement, la prise en compte des problèmes spécifiques de chaque salarié ; et vous créez une camaraderie, une osmose dans l'entreprise, qui fait que ça marche [...] ».

On constate aussi un seuil de tolérance au-delà duquel une entreprise n'est pas tenue d'accepter aveuglement ces différences : des gestionnaires et des managers étant en effet amenés à tolérer au départ les comportements déviants de certains jeunes issus de ces zones urbaines jusqu'à devoir par la suite rompre la relation contractuelle les liant à ces jeunes.

Notre recherche permet par ailleurs de souligner les différentes dimensions mises de l'avant par les travaux sur la socialisation organisationnelle :

1) la socialisation est indéfinie dans la durée : de nombreux salariés étant amenés, dans le cadre de notre étude, à quitter leur entreprise plusieurs années après l'avoir intégrée ;

2) le phénomène de socialisation organisationnelle ne permettant pas de comprendre les expériences professionnelles passées de la population étudiée, nous nous sommes donc intéressés à leur insertion professionnelle, et ce afin d'analyser plus finement l'évolution des attentes de cette dernière ;

3) le processus de socialisation organisationnelle des personnes issues de ces territoires a été appréhendé comme un processus d'adaptation mutuelle, où les salariés et les managers et les responsables ont chacun des attentes non négociables et ou négociables, et ou secondaires, nous pensons avoir mieux mis en lumière les facteurs favorisant ou ne favorisant pas l'intégration de ces personnes, et ce en fonction des leurs caractéristiques individuelles ;

4) si certaines dimensions propres à la socialisation organisationnelle, telles que la maîtrise des normes et des valeurs propres à une organisation, au groupe social et au travail,

ainsi que les réactions et les attitudes professionnelles (telles que la satisfaction au travail, l'engagement organisationnel, le conflit de rôle, l'intention de départ, etc.), permettent d'évaluer la qualité de l'intégration (Hulin, 2007), il reste que l'intention de départ (Bargues-Bourlier et Perrot, 2016) demeure l'indicateur le plus pertinent pour la mesurer : si, par exemple, l'insatisfaction salariale de personnes, issues de ces territoires, a favorisé leur départ, d'autres, étant mécontentes des spécificités de leur métier, ont, quant à elles, fait en effet le choix de rester dans leur entreprise pour gagner un salaire (l'exemple des « contraints »).

Par notre étude, nous observons également un lien entre les différentes dimensions du territoire et celles propres à l'engagement de responsables dans l'inclusion de ces jeunes, voire moins jeunes, issus de ces zones urbaines ; certains des gestionnaires et managers recrutent en effet des personnes, issues de ces territoires urbains, en raison de leur attachement et ou de leur lien avec celui-ci ; le territoire présente alors une dimension symbolique ; en recrutant, voire en s'adaptant aux comportements déviants et répétés de ces jeunes pour que certains de leurs salariés évitent les représailles, et puissent ainsi y travailler en toute sécurité, le territoire présente alors une dimension politique ; tout comme les politiques en matière de marché public ; il comporte également une dimension économique car ces responsables recrutent des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires, afin de surmonter les contraintes internes (la recherche de salariés compétents, l'intégration de jeunes issus de ces mêmes territoires, les départs de salariés à la retraite, le manque d'attractivité d'un métier) et externes auxquelles leur entreprise est confrontée (les tensions propres au secteur d'activité, la demande de clients qui en sont eux-mêmes issus, l'influence exercée par les pouvoirs publics), et dynamiser ainsi la performance économique de leur entreprise ; il comporte également une dimension gestionnaire quand ils nouent sous l'influence des pouvoirs-publics des partenariats avec des institutions locales (comme le Pôle l'emploi ou encore les missions locales), voire encore avec des associations œuvrant dans l'intégration professionnelle de ces jeunes, voire moins jeunes, pour favoriser leur recrutement voire encore leur socialisation.

Notre recherche, comme nous l'avons présenté, se structure en deux axes : l'un portant sur les leviers et les freins propres au recrutement des jeunes, voire moins jeunes, issus des territoires dits en difficulté ; l'autre s'intéressant aux facteurs favorisant et freinant leur intégration. Pour les appréhender, nous avons respectivement mobilisé le paradigme ternaire de la légitimité de Suchman (1995) et son approche de la légitimation (1995), celle d'Oliver (1991) et celle de Zimmermann et Zeitz (2002), et le modèle théorique de Dufour et Lacaze (2010), tout

en utilisant certains éléments théoriques que nous avons tirés de la littérature mobilisée.

La première contribution théorique, que nous pouvons mettre ici en évidence, est relative à l'application que nous avons faite d'un méta-modèle de recrutement, et qui est fondé sur les références déjà mentionnées : Suchman (1995), Oliver (1991) et Zimmermann et Zeitz (2002). Ce qui nous permet de montrer comment des gestionnaires, en menant ou non un tel type de recrutement, mobilisent l'une des stratégies de légitimation suivantes :

1) Une stratégie d'adaptation aux demandes de l'environnement, voire encore une stratégie de création de légitimité, afin de pallier les départs à la retraite, surmonter des tensions propres au secteur d'activité de leur entreprise, répondre à la demande d'une clientèle spécifique, profiter de salariés jouissant de qualités intrinsèques, etc., et chercher ainsi à renforcer la légitimité pragmatique de leur entreprise (« Les stratèges ») ;

2) Une stratégie de manipulation des demandes de l'environnement, et ce, pour obtenir une telle légitimité, en montrant les résultats positifs relatifs à ce genre de recrutement (« Les stratèges ») ;

3) Une stratégie d'adaptation aux valeurs de l'environnement, voire une stratégie de création de légitimité, pour obtenir : a) une légitimité morale de type conséquentialiste (en voulant, pour des raisons personnelles comme l'attachement au territoire vécu (« le quartier »), favoriser l'emploi de ces personnes) (« les moralistes ») ; b) une légitimité morale procédurale en respectant les dispositifs légaux relatifs au recrutement de ces personnes comme le dispositif de la clause sociale (« les légalistes ») ; c) une légitimité morale et morale procédurale en justifiant par la morale l'adoption d'un genre de recrutement contraint par la loi (« les légalistes moralistes ») ; d) une légitimité morale structurale en recherchant la reconnaissance de la communauté locale (« les moralistes ») ; e) une stratégie de non-prise en compte des valeurs de l'environnement en refusant, par xénophobie ou volonté d'endogamie sociale, de recruter un type de population (« les réactifs ») ;

4) Une stratégie de manipulation des valeurs de l'environnement en incitant d'autres gestionnaires à recruter ces jeunes, voire moins jeunes (« les moralistes ») ;

5) Une stratégie d'adaptation à des modèles culturels dominants comme la signature d'une Charte, l'adhésion au dispositif de la Garantie-jeunes, etc., afin d'acquérir à la fois une légitimité cognitive, pragmatique en cherchant à tirer profit d'une telle adhésion (« les

« conformistes stratèges »), voire morale conséquentialiste en justifiant l'adoption d'une véritable politique de recrutement (« les conformistes moralistes »), voire encore morale procédurale en menant un genre de recrutement contraint par la loi (« les conformistes légalistes ») ;

6) Une stratégie d'évitement de l'un de ces modèles culturels dominants en adhérant à l'un de ces modèles, sans pour autant recruter des jeunes issus de territoires (« les pourfendeurs ») ;

7) Une stratégie de non prise en compte de certains modèles culturels dominants ; ces gestionnaires adoptent en effet une véritable politique de recrutement à l'endroit de ces jeunes, voire moins jeunes, et refusent d'adhérer à certains de ces modèles (« les moralistes non conformistes »).

Notre étude permet de montrer le caractère dual propre à la stratégie de création de légitimité, celle-ci présentant en effet une forme pragmatique et une forme morale : le dirigeant, de l'entreprise A (« L'Innovateur »), ayant créé une structure d'insertion professionnelle qui vise en effet à la fois à prioriser et favoriser le recrutement effectif de jeunes, ou moins jeunes, et ainsi surmonter les difficultés en matière de recrutement auxquelles son entreprise est confrontée.

Cette étude permet aussi de mettre en lumière l'existence d'une stratégie de refonte sociale : celle-ci ne consistant pas à créer des normes ou des valeurs comme la stratégie de création de légitimité, mais plutôt à dépasser celles-là ou celles-ci : le gestionnaire, que l'on a qualifié de « progressiste », cherchant à aller au-delà de ses obligations juridiques en matière d'insertion professionnelle, est un exemple ; le gestionnaire, qui souhaite favoriser le recrutement effectif de jeunes recrutés via un dispositif institutionnel non-coercitif comme la « Garantie-jeunes », fait aussi office d'exemple.

Nous montrons aussi que la forme d'une stratégie de recherche de légitimité peut varier en fonction du cadre juridique en vigueur. Comme nous avons en effet pu le voir, si, avant 2017, la justification concernant l'adoption de formations à la non-discrimination sur l'origine (sociale ou ethnique) ne relevait que d'une stratégie d'adaptation à un modèle culturel dominant, celle-là s'apparente, depuis 2017, dans les entreprises d'au moins 300 salariés, à une stratégie d'adaptation aux valeurs de l'environnement.

Nous montrons également qu'en adoptant une telle politique de recrutement, des

entreprises ou leur gestionnaire peuvent renforcer :

1) leur légitimité pragmatique (a) par l'échange via la fidélisation de clients, b) par la bonne disposition à travers la diminution du temps de trajet de leurs salariés et de la pénibilité qui en découle, et l'intégration dans l'emploi de personnes issues de ces territoires, et c) par l'influence grâce à l'implication, voire la fidélité de personnes issues de ces mêmes territoires à leur endroit (« Les pragmatiques ») ;

2) leur légitimité morale charismatique a) (« les charismatiques ») à travers la fidélité que leur accorde ces personnes, b) conséquentialiste via les bienfaits reconnus d'un tel type de recrutement, et c) structuraliste grâce à la médiatisation d'une telle politique (« Les moraux ») ;

3) leur légitimité cognitive et morale par leur adhésion à l'un de ces dispositifs non-coercitifs propres au recrutement de ces personnes, reconnu par des jeunes issus de ces territoires, ou encore par certains médias (« Les conformistes moraux »).

Certains de nos résultats concernant ce genre de recrutement ne sont pas nouveaux. Ceux-ci ayant déjà été mis de l'avant par certaines études existantes (Angotti et al., 2007 ; Burel-Doumain, 2010 ; Labulle, 2013 ; Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016). Ils renvoient à certains facteurs exogènes ou endogènes proches de ceux influençant une politique diversité (Bruna, 2013b ; Bruna et al., 2017 ; Klarsfeld, 2010 ; Tatli et Özbilgin, 2012) : la situation du secteur d'activité, l'ancrage territorial, la recherche d'une proximité géographique avec les salariés, l'obtention d'un marché public, les injonctions institutionnelles du moment (Paradas, 2008 ; Bon et al. 2015 ; Bonneveux et al, 2011 ; Delchet-Cochet et Vo., 2012), les départs de salariés à la retraite, ou encore le manque d'attractivité d'un métier. Certains de ces facteurs semblent propres à ce type de recrutement : le souhait d'attirer une certaine clientèle, et ou de permettre à des salariés de travailler dans une zone touchée par des incivilités, et ou d'intégrer des jeunes désœuvrés, et ou un mode de parrainage.

En parallèle, d'autres résultats ont permis d'identifier de nouveaux leviers. L'un d'entre eux ne semble pas propre aux particularités de la PME : il s'agit des contraintes administratives propres au recrutement d'une main d'œuvre étrangère ; les autres semblant quant à eux intrinsèques à deux des particularités propres à ce type de structure.

La première concerne la mainmise totale, voire quasi-totale de nos dirigeants (Berger-Douce, 2008, 2009) sur le recrutement, ce qui permet de prioriser une offre de travail à l'égard des personnes issues de ces zones urbaines ; deux éléments semblent avoir conduit ces

dirigeants à agir ainsi : leurs convictions ; si un des éléments sous-jacents à celles-ci a déjà été souligné par Labulle (2013), à savoir l'origine sociale et ou territoriale, nous en avons relevé d'autres, en l'occurrence ici l'expérience professionnelle et l'engagement social de ces dirigeants (Mahé de Boislandelle, 1998), et les particularités de ces populations. Nos données permettent en outre de montrer que de tels dirigeants n'ont pas hésité à influencer le recrutement de gestionnaires (Pigeyre, 2006) peu habitués à s'ouvrir à ce type de population (Bruna, 2015), se montrant souvent hostiles à l'endroit de certaines mesures institutionnelles propres à leur recrutement (Jenkins, 2009 ; Quairel-Lanoizelée, 2012). Elles nous montrent par ailleurs que l'un de ces dirigeants a mis en œuvre une structure innovante (Aka et Labelle, 2010 ; Kechiche et Soparnot, 2012 ; Bon, 2014 ; Laarraf et al. 2015) visant à en favoriser l'efficacité. Ces trois derniers constats empiriques confirment ainsi qu'une PME est en mesure d'adopter un engagement social autonome voire innovant (Berger-Douce, 2008, 2009).

La deuxième spécificité a trait à l'engagement partagé (Barth, 2018) par les managers d'une des entreprises étudiées concernant ce type de recrutement. On peut ainsi supposer qu'outre le profil social des managers chargés de relayer ce recrutement, le dirigeant a eu, en raison du nombre de managers investis dans cette démarche, plus de facilité à diffuser ses convictions managériales auprès d'eux (Bayad et Couteret, 2002).

Quant aux facteurs agissant sur le non-recrutement de ces populations, si notre recherche confirme de nouveau que de nombreux jeunes issus de ces territoires sont particulièrement discriminés dans certains secteurs d'activité, elle montre également par les propos recueillis auprès de salariés, que certains managers, travaillant dans un secteur d'activité réputé pour être attractif auprès de personnes issues de la diversité (Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013), sont aussi amenés à les discriminer.

Enfin, s'agissant des résultats d'une telle politique de recrutement (la fidélité des clients, l'attractivité, l'implication ... de personnes issues de ces zones urbaines, l'amélioration de l'image de l'entreprise), faisant écho à certains de ceux d'une politique diversité (Andréani et al., 2008 ; Barth, 2007 ; Zannad et al., 2013 ...), il nous semble qu'aucune étude conduite jusqu'ici sur la problématique étudiée ne les aient déjà mis de l'avant.

En s'intéressant à l'intégration des jeunes à faible capital scolaire, Dufour et Lacaze (2010), notre autre source d'inspiration, ont, par ailleurs, mis en lumière un processus d'adaptation mutuelle, tout en définissant trois formes d'attente auxquels aspirent

éventuellement des salariés et des managers et ou responsables : celles-ci étant de nature non-négociable, négociable voire encore secondaire ; quant à nous, nous montrons que ce modèle est tout à fait pertinent pour appréhender la problématique de l'intégration de jeunes, ou moins jeunes, issus de ces territoires, et que le degré de négociabilité de leurs attentes peut différer en fonction de leurs caractéristiques sociales (leur l'âge, leur sexe, leur niveau d'étude, leur expérience professionnelle, leur socialisation ...).

Comme évoqué précédemment, certaines de ces attentes professionnelles ont déjà été soulignées par certains auteurs, celles de soutien professionnel et affectif, de reconnaissance de l'identité, etc. (Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013 ; Montargot, 2013, Montargot et Sabouné, 2014, 2017 ; Sabouné, 2012, 2016). S'agissant des jeunes décrocheurs scolaires, lesquels sont fortement représentés dans notre échantillon, il est intéressant de noter que si les recherches en gestion ont déjà montré qu'ils présentaient de telles attentes (Montargot, 2013, Montargot et Sabouné, 2013, 2017 ; Sabouné, 2012, 2016), de telles données permettent de préciser que certains d'entre eux peuvent également en avoir d'autres de nature religieuse ou encore financières à caractère extra-professionnel (comme une aide sociale ou une rémunération provenant d'activités illicites). Notre étude montre également que les salariés appartenant à de telles populations peuvent aussi manifester des attentes de justice sociale à leur endroit (Andréani et al. 2008 ; Barth, 2007 ; Zannad et al., 2013), des attentes en matière d'homogénéité (Tajfel et Turner, 1986) et ou de diversité culturelles (Peretti, 2007 ; Guerfel-Henda et Broussillon, 2011), des attentes de soutien de la part du supérieur hiérarchique (Cornet et Warland, 2008) face à certains comportements, à des propos stigmatisants et à des pratiques discriminatoires sur le plan salarial et ou professionnel observés sur le lieu de travail ; certains salariés pouvant également s'attendre à un tel soutien en cas de problèmes de nature judiciaire, administrative, ou familiale, ou encore dans le cas d'un projet entrepreneurial. En parallèle, elle relate par ailleurs à nouveau ici l'influence que peuvent avoir des dirigeants de PME sur l'intégration de ce type de population, répondant en effet sans difficulté à certaines attentes de cette dernière ; ce qui n'est pas en revanche le cas dans certaines entreprises, où, par exemple, les difficultés extra-professionnelles, auxquelles certaines personnes issues de ces zones urbaines peuvent être confrontées, ne suscitent pas la réaction de leurs managers (Labulle, 2013). Quant à l'évolution de carrière de personnes issues de ces zones urbaines, une de leurs attentes favorisant leur intégration, et nos résultats le confirment, notre étude met en exergue l'importance de l'attitude des dirigeants à la tête de ces entreprises ; cette dernière confirmant

par ailleurs d'autres facteurs favorables à l'évolution de carrière de ce type de population : le secteur d'activité, et ou la zone d'activité, et ou la culture de l'entreprise, ou encore le soutien du salarié (Burel-Doumain, 2010 ; Labulle, 2013).

Notre recherche a aussi permis de préciser les types d'attente propres à chaque profil de salarié (Jodelet, 1993 ; Rousseau, 1995, 2001a). Ainsi, les personnes, qui sollicitent un soutien cognitif pour s'approprier les ficelles d'un métier et ou l'utilisation d'une nouvelle technologie de l'information (Montargot, 2017, Montargot et Sabouné, 2014), ne sont pas uniquement des jeunes, notamment des jeunes ayant un faible capital scolaire, mais aussi, des personnes plus âgées et des individus bénéficiant d'un capital scolaire plus élevé. Nos données montrent également que les personnes, qui accordent de l'importance à un style de management relationnel et ou à une forme particulière de respect, ou encore, qui recherchent un soutien d'ordre financier ou un logement, ne sont pas seulement des jeunes ayant un faible capital scolaire (*Ibid.*), mais peuvent aussi être des personnes plus âgées ayant un tel capital scolaire, ou encore des jeunes plus qualifiés.

Enfin, notre étude a permis de clarifier les différentes formes d'attentes de ces salariés issus de ces zones urbaines en difficulté ; si celles-là peuvent prendre une forme non-négociable, certaines d'entre-elles, de nature religieuse et de sens et de soutien cognitif et d'évolution professionnelle, peuvent, quant à elles, aussi se manifester tour à tour sous une forme négociable et secondaire ; En effet, certaines personnes, issues de ces territoires, acceptent de faire des concessions quant à leur pratique religieuse pour s'adapter à la culture d'une entreprise (celles de confession musulmane), ou par rapport à leur insatisfaction vis-à-vis de leur métier pour continuer à percevoir un salaire (celles ayant un faible capital scolaire) ; certaines d'entre elles n'étant par ailleurs pas en attente, en raison de leur expérience professionnelle et ou de leur éducation familiale, d'un soutien professionnel pour s'approprier un savoir-faire et ou un savoir-être, ou d'évolution professionnelle en raison de leur âge et ou de leur ancienneté professionnelle et ou du contenu du métier.

Du côté de l'entreprise, notre étude confirme, dans le cas étudié, que ses attentes en matière de savoir-être et ou de savoir-faire présentent elles-aussi une forme non-négociable et ou négociable et ou secondaire ; En effet, comme nos données nous le montrent, des gestionnaires ont été conduits à ne pas tolérer les comportements de ces jeunes, particulièrement peu qualifiés et issus de ces territoires, pour les deux principales raisons suivantes : le premier concerne les contraintes économiques auxquelles une entreprise est

confrontée pour recruter des jeunes en voie d'intégration professionnelle. Ce qui confirme qu'une PME peut privilégier la recherche d'avantages concurrentiels à l'accomplissement d'une mission sociale (Bon, 2007 ; Bon et al. 2015 ; Bonneveux et al, 2011 ; Delchet-Cochet et Vo., 2012 ; Paradas, 2008) ; le non-respect de certains acteurs de l'entreprise et ou des horaires de travail. Ce qui confirme la thèse défendue par de nombreux travaux, montrant en effet les difficultés d'adaptation des jeunes à faible capital scolaire (Dufour, 2008, Dufour et Frimousse, 2006 ; Dufour et Lacaze, 2010 ; Montargot, 2017, Montargot et Sabouné, 2014, Sabouné, 2012, 2016) ; Par ailleurs, elle met de l'avant que des facteurs ont conduit des acteurs organisationnels à agir en faveur de ce genre d'intégration. Si certaines études ont permis de rendre compte de certains d'entre eux, l'influence du dirigeant ou l'identification à des jeunes (Burel-Doumain, 2010 ; Labulle, 2013), nos résultats en ont mis en lumière d'autres ; si certains renvoient au soutien perçu à l'arrivée dans une entreprise, à la crainte d'une désorganisation organisationnelle ou des pertes financières, au secteur d'activité et à la zone d'activité, deux d'entre eux renvoient à certaines spécificités de la PME en matière d'inclusion (Berger-Douce, 2008, 2009) : il s'agit là encore de l'implication directe du dirigeant d'entreprise et de l'investissement unanime des collaborateurs (au sein des entreprises A et C) dans l'accompagnement de ces jeunes. De nouveau, si la plupart de ces facteurs sont similaires à ceux favorables à l'adoption d'une politique diversité, d'autres sont propres à l'accompagnement de ce type de population : la volonté de permettre à des salariés d'exercer au sein de ces zones urbaines en difficulté, ou encore l'origine culturelle d'un responsable ou d'un salarié.

Enfin, si elle permet de corroborer et de mettre en évidence tour à tour l'indifférence que manifestent certains acteurs organisationnels vis-à-vis de l'origine géographique (Jardat et Jabulle, 2018 ; Labulle, 2013) et des pratiques sociales de la population étudiée, elle montre également que dans le secteur du bâtiment, les discriminations en raison de l'origine géographique, tant au sein des relations professionnelles que durant l'évolution de carrière (Jounin, 2004, 2006), existent toujours ; ce qui vient nuancer une des thèses défendues par Labulle (2013), concernant la qualité des relations professionnelles observées au sein d'une entreprise appartenant à un tel secteur.

À l'issue de la discussion de nos résultats, nous avons enfin vu qu'il existait six formes d'adaptation à l'entreprise, correspondant aux attentes de ces jeunes, voire moins jeunes, à son endroit : 1. Une adaptation aux valeurs éthiques ; 2. Une adaptation cognitive ; 3. Une adaptation

psychologique ; 4. Une adaptation à l'identité statutaire et à l'identité culturelle ; 5. Une adaptation sociale ; et 6. Une adaptation aux aspirations professionnelles.

En synthèse, notre recherche permet de mettre en lumière les principales contributions théoriques suivantes : la discussion, au regard de nos données, des concepts de RSE/de management de la diversité, de PME, de socialisation organisationnelle et de territoire ; l'application d'un méta-modèle théorique, conciliant le paradigme ternaire de la légitimité de Suchman (1995), son approche de la légitimation (1995), celle d'Oliver (1991) et celle de Zimmermann et Zeitz (2002) à la problématique du recrutement de personnes issues de territoires en difficulté ; la pertinence d'utiliser le modèle théorique proposé par Dufour et Lacaze (2010), afin d'analyser leur processus d'intégration ; la mise en avant d'une forme pragmatique et d'une forme morale propres à la stratégie de création de légitimité, et d'une stratégie de refonte des valeurs morales et des modèles culturels propres à l'environnement ; une meilleure compréhension des leviers et des freins propres au recrutement et à l'intégration de ce type de population ; la présentation de six formes d'adaptation (éthiques, cognitive, psychologique, identité statutaire et identité culturelle, aspirations professionnelles). Si une thèse en sciences de gestion présente un intérêt d'ordre théorique, celle-ci, consistant à « résoudre un problème que se pose un Directeur des Ressources humaines ou un cadre opérationnel concernant la GRH » (Igalens et Roussel, 1998, p. 23), voire à améliorer l'efficacité des organisations (Louart et Penan, 2000), exige également des contributions managériales que nous exposerons maintenant.

### **1.3. Nos contributions managériales.**

À partir des croyances de certains gestionnaires investis dans le recrutement de jeunes, ou moins jeunes, issus de ces territoires, notre travail dresse en effet un panorama synthétique pour un manager hésitant à l'idée de s'engager dans de telles pratiques, et doutant de leurs bienfaits supposés :

1. Elle constitue une alternative à des difficultés en matière de recrutement (Burel-Doumain, 2010 ; jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013), et pour pallier des départs à la retraite (Angotti et al., 2007) ;

2. Elle est un moyen pour des salariés, travaillant dans ces zones urbaines, d'y exercer leur activité en toute sérénité (Angotti et al., 2007 ; Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016) ;

3. Elle permet à des jeunes et à des clients issus de ces territoires de communiquer plus facilement avec des cadres et des chargés clientèle qui en sont eux-mêmes issus (Burel-Doumain, 2010), et ;

4. Elle semble favoriser pour une entreprise localisée dans l'une de ces zones urbaines, la réduction du temps de trajet domicile-travail et les risques de fatigue professionnelle qui en découlent (Burel-Doumain, 2010 ; Labulle, 2013) ;

5. Elle est un moyen de bénéficier de gains financiers (Angotti et al., 2007) ;

6. Elle permet de disposer de salariés jouissant d'un niveau d'engagement élevé (Burel-Doumain, 2010 ; Labulle, 2013) ;

7. Elle simplifie le recrutement d'autres salariés issus de ces territoires : d'autres, étant conscients des difficultés d'insertion professionnelle auxquelles ils sont confrontés, notamment en raison de leur propre parcours, relaièrent sans difficulté un tel recrutement.

Si l'on en croit la perception portée par des personnes concernées par ce genre de recrutement, nous montrons également qu'il a les conséquences positives suivantes : 1. Il répond aux besoins des clients ; 2. Il favorise l'attractivité de personnes issues de ces territoires, leur temps de trajet domicile-travail étant moins long ; 3. Il favorise l'implication et la fidélité de personnes issues de ces mêmes territoires (à leur entreprise et au supérieur hiérarchique à l'origine de ce recrutement) : ces dernières étant reconnaissantes de l'opportunité d'emploi qui leur a été offerte ; 4. Il influence positivement la légitimité (Suchman, 1995) d'une entreprise auprès de médias et d'association locales. En parallèle, il apparaît, comme nous avons pu le voir, qu'une démarche innovante, menée en matière de recrutement à l'endroit de ces personnes, favorise l'intégration dans l'emploi de certaines.

Si, dans les PME étudiées, le dirigeant d'entreprise exerce une influence importante voire totale sur la politique de recrutement, les personnes, situées à un niveau hiérarchique inférieur ont peu de moyens de la contester ; dans des entreprises de taille plus conséquente, où le dirigeant d'entreprise n'a pas une telle influence, certains managers n'hésitent pas, en revanche, à ne pas vouloir recruter des jeunes issus de ces territoires (« les réactifs »), où à transgresser les dispositifs non-coercitifs auxquels s'est soumise leur entreprise (« les pourfendeurs »). Se pose ainsi, dans de telles structures, la problématique des résistances (Bruna, 2013b, 2016a) propres à ce genre de recrutement. Nous suggérons ainsi à des entreprises, souhaitant adopter un tel

recrutement, de mener un travail de sensibilisation régulier à cet égard (Bruna, 2016a, 2016b ; Cornet et Warland, 2008) ; la mise en place d'une véritable politique, menée en matière de RSE/diversité, nécessitant en effet un respect permanent des règles en matière de non-discrimination et d'égalité des chances (Agocs et Burr, 1996 ; Cornet et Warland, 2008 ; Tatli et Ozbilgin, 2009). Pour évaluer les progrès réalisés en la matière, les entreprises concernées pourraient ainsi mener un audit, en recrutant des chercheurs ayant travaillé, ou étant spécialisés sur ces questions de « diversité », ou encore en menant des campagnes d'auto-testing (Bruna et al., 2017), voire en réalisant des statistiques internes sur le taux de personnes recrutées issues de ces territoires, tout en prenant en considération les variables favorisant significativement leur exclusion professionnelle, à savoir leur âge, leur niveau de qualification, ou encore leur origine ethnique réelle ou supposée (tout en respectant les règles de l'art de telles statistiques menées en France, grâce à la méthode patronymique, à l'« auto-perception », ou encore à l'« hétéro-perception »).

Au-delà des éventuelles difficultés que peut poser une telle politique de recrutement, notamment dans les structures de grande taille, les gestionnaires doivent se préparer à s'engager dans l'intégration de ces personnes, et ce pour les raisons suivantes :

. Certains jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires, notamment les moins qualifiés et de sexe masculin (« les découvreurs intégrés dans la société ou ceux en marge de la société »), devant assimiler les ficelles d'un métier, ou encore des codes comportementaux (comme le respect des horaires de travail, de leurs collègues de travail voire de leur supérieur) et ou langagiers (l'adoption d'un langage soutenu), ces gestionnaires auront ainsi tout intérêt à sensibiliser leurs managers quant à l'accompagnement de ces jeunes, et ce en leur apportant un soutien cognitif, voire psychologique pour les inciter à s'approprier ces codes, et ou les amener à reprendre confiance en eux (Labulle, 2013 ; Cusin et Charreire-Petit, 2015).

. Certains individus, essentiellement des jeunes issus de ces territoires (« les indésirables »), étant victimes des comportements politiques (se manifestant par des boycotts ou encore le refus de transmettre des informations techniques) adoptés par leur supérieur hiérarchique ou leurs collègues de travail, ces gestionnaires pourraient, comme nos données le montrent et l'ont également souligné Bargues-Bourlier et Perrot (2016), désigner des tuteurs « en paix avec leur carrière », des tuteurs travaillant dans un secteur de l'entreprise éloigné de celui du nouvel entrant, voire organiser des bilans d'intégration réguliers mettant en scène à la

fois le dirigeant, le tuteur, les collègues de travail ainsi que le nouvel entrant.

. Ces jeunes, ou moins jeunes, issus de ces territoires, étant stigmatisés ou rejetés, en raison de leur origine sociale (les plus jeunes) (Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013) ou encore de leur origine ethnique (Jardat et Labulle, 2018 ; Jounin, 2004, 2006 ; Jovelin, 2011 ; Labulle, 2013), par le client, certains collègues de travail ou encore certains managers, ces gestionnaires doivent ainsi se préparer à soutenir ces personnes se trouvant dans de telles situations, et à prendre les dispositions nécessaires tendant à sanctionner, voire à faire sanctionner, le, ou les membre/s organisationnel/s, ou autres parties-prenantes, à l'origine de telles pratiques. À cet égard, bien que des salariés, issus de ces territoires, nous aient déclaré avoir été victimes et ou témoins de racisme au sein de l'entreprise B, certains d'entre eux nous ont pourtant confié que leur dirigeant d'entreprise sensibilisait ses managers à la non-discrimination sur l'origine ethnique. Les gestionnaires pourraient également inviter des cadres, issus de la « diversité » (« les moraux ») dans l'accompagnement de ces personnes, ceux-ci étant, au regard de nos données, en effet plus à même de vouloir s'investir dans une telle démarche (Labulle, 2013) ; ces jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires (« les identitaires »), ayant plus de facilités à communiquer, voire à coopérer, avec des responsables qui en sont eux-mêmes issus.

. Certaines personnes issues de ces territoires, étant également discriminées au motif de leur origine ethnique durant leur carrière professionnelle (par rapport à leur évolution salariale et ou leur progression hiérarchique) (« les carriéristes discriminés »), font le choix de porter plainte contre leur entreprise, voire de la quitter ; ces gestionnaires ont ainsi tout intérêt à anticiper ce genre de situation, en mettant, par exemple, en place les dispositifs évoqués plus haut (sensibilisation et formation du corps managérial à la non-discrimination, « hétéro-perception », etc.). En effet, des salariés, travaillant au sein de l'entreprise B, nous ont confié que leur dirigeant ne paraissait pas au courant de telles situations de discriminations.

. Certains jeunes diplômés, étant amenés à avoir des comportements communautaires au sein de leur entreprise (« les marginaux »), et ou à ne pas s'adapter aux codes culturels imposés en contexte professionnel comme le refus de participer à des événements fédérateurs inadaptés à leurs valeurs culturelles (« les déviants »), les gestionnaires auraient ainsi tout intérêt à favoriser l'organisation de moments socialisateurs (Montargot et Sabouné, 2014), tout en essayant de prendre en considération les particularismes culturels de chaque salarié, ou, le cas échéant, à n'évaluer les personnes concernées qu'en fonction de leurs compétences techniques,

et non par rapport à leurs compétences relationnelles (Labulle, 2013) : les « communautarismes » favorisant les tensions intergroupes ainsi qu'une diminution de la solidarité en entreprise (Bruna, 2016b) ; la mise en place d'une véritable politique « diversité » renvoyant, comme l'a souligné Bruna (2016b), à la reconnaissance des traits de personnalité et des parcours sociaux des individus ; des personnes de confession musulmane, issues de ces territoires, ayant des attentes d'ordre religieux comme la prière du vendredi, l'aménagement du temps de travail pendant le ramadan, une adaptation à des habitudes alimentaires, ou encore le port du voile, ces gestionnaires doivent ainsi penser à gérer une telle problématique (Burel-Doumain, 2010 ; Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013), notamment face au plus jeunes d'entre-elles.

. Certains jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires, étant confrontés à des problèmes d'ordre financier, immobilier, administratif comme l'absence de permis de conduire ou encore une situation administrative irrégulière sur le territoire français, familial et judiciaire, les gestionnaires doivent également se préparer, afin de favoriser leur intégration, à mettre en place les dispositifs suivants : une aide financière pour les moins qualifiés (Montargot, 2013, 2017 ; Montargot et Sabouné, 2014) et ou ceux occupant un poste à bas niveau de qualification dans l'entreprise, et ou au logement (Labulle, 2013) afin d'atténuer leur conflit de rôle, accroître leur motivation au travail voire réduire leur tendance à venir en retard au travail ; à adopter une certaine flexibilité quant à l'obtention du permis de conduire (les jeunes), afin qu'ils puissent occuper un emploi le nécessitant (Montargot, 2013, 2017 ; Montargot et Sabouné, 2014), ou pour remédier à un manque d'assiduité qui est du à l'enclavement de leur lieu d'habitation (Labulle, 2013), en matière de transports publics ; à les soutenir dans la réalisation de leur démarche administrative, afin qu'ils puissent continuer à travailler dans l'entreprise (les personnes issues de l'immigration) ; à apporter un soutien d'ordre psychologique pour leur permettre de surmonter un mal-être psychologique au travail venant de problèmes familiaux (les plus jeunes et moins qualifiés) (Montargot et Sabouné, 2014 ; Montargot, 2013, 2017 ; Sabouné, 2012, 2016) ; et à autoriser en cas de problèmes familiaux, de prendre un congé à l'étranger (les personnes issues de l'immigration) ; à suivre la gestion de leurs affaires judiciaires, afin de favoriser leur réintégration en entreprise (les jeunes, de sexe masculin, peu qualifiés).

Les gestionnaires, qui envisagent d'adopter une telle politique d'intégration, devront également s'attendre à gérer des situations quasi-inconciliables : l'entreprise n'étant pas tenue d'accepter aveuglement des différences (Chanlat et al., 2013 ; Chanlat et Özbilgin, 2019), ne

pouvant mettre en péril sa performance économique au service de sa performance sociale (Swanson, 1995), voire ne pouvant pas retenir des salariés ayant des aspirations personnelles et ou professionnelles nouvelles :

. Certains jeunes hommes peu ou pas qualifiés sont amenés en effet à avoir des rechutes quant au non-respect des normes imposées par leur entreprise (« les déviants »), les gestionnaires, ou d'autres responsables, ont toutefois intérêt à faire preuve de tolérance à leur endroit (« les opportunistes ») : le départ de ces jeunes pouvant en effet entraîner une désorganisation organisationnelle, et causer des pertes financières résultant des coûts investis en matière de formation ; leur entreprise, comme les entreprises A et B, pouvant avoir besoin de stabiliser leur main-d'œuvre, notamment en raison des spécificités de leur secteur d'activité, voire encore à cause de départs à la retraite ; ces jeunes, souvent en marge de la société, pouvant nuire à l'intégrité de salariés travaillant dans l'un de ces « quartiers » comme certains de ceux travaillant au sein de l'entreprise B ;

. Les gestionnaires doivent aussi gérer une telle situation économique (« les précaires »), voire une demande d'augmentation salariale (notamment les plus jeunes et plus expérimentés) (« les opportunistes ») : celle-là et celle-ci pouvant respectivement freiner l'intégration pérenne ainsi que la fidélité organisationnelle de certains jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires ; l'entreprise, confrontée à ce cas de figure, pourrait ainsi proposer, via la construction en amont d'une politique de recrutement mutualisée (Paradas, 2007), ces personnes à des entreprises s'inscrivant dans le même secteur d'activité, dont la conjoncture économique est plus favorable, ou proposant des rémunérations plus élevées. Ce que le dirigeant, de l'entreprise A a, par exemple, fait : « [...] Il y a des gens que je n'ai pas gardés [et] que j'ai placés dans des boîtes partenaires où les gens sont contents d'eux [...] » ;

. Certains gestionnaires, recrutant des jeunes peu ou pas qualifiés, issus de ces mêmes territoires, sont, quant à eux, susceptibles de gérer le cas de salariés faisant le choix de quitter leur entreprise, pour percevoir une aide publique (« les assistés ») ou une rémunération de nature illicite (« les ritualistes »).

. Face à de nombreux jeunes, voire moins jeunes, peu qualifiés, souvent amenés à devoir exercer des métiers répétitifs, difficiles et socialement dévalorisés (« les professionnels résignés ») (Dufour, 2008, Dufour et Frimousse, 2006 ; Dufour et Lacaze, 2010 ; Montargot et Sabouné, 2014 ; Sabouné, 2012, 2016), les responsables d'entreprise œuvrant dans un tel professionnel,

doivent présenter, dès le recrutement, un portrait fidèle (Lewicki, 1981) de leurs spécificités, afin d'anticiper d'éventuels départs : ces jeunes étant en effet souvent amenés à vouloir changer d'emploi et d'entreprise en raison de celles-ci ;

. De nombreux jeunes qualifiés, issus de territoires urbains, étant souvent amenés à occuper un, ou plusieurs métier/s en inadéquation avec leurs compétences (« les professionnels résignés ») (Labulle, 2013), et à quitter à terme ces métiers et l'entreprise, les responsables concernés se doivent de proposer des emplois destinés aux jeunes qualifiés, et veiller à leur proposer ainsi un emploi en adéquation avec leurs qualifications, voire les amenant à exercer des tâches valorisantes et ou responsabilisantes ;

. Plusieurs salariés interrogés, majoritairement jeunes, de sexe masculin et qualifiés souhaitent se lancer dans l'activité entrepreneuriale (« les entrepreneurs ») (Francfort et al., 1995), les gestionnaires doivent donc s'attendre à gérer de tels cas, et ce, en leur permettant de profiter de leur(s) expertise(s), voire, en les amenant à s'orienter vers une ou des personne/s ayant réussi à développer une telle activité.

Comme nous venons de le voir, si l'adoption d'une politique d'intégration professionnelle, menée à l'endroit des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires, présente de nombreux avantages financiers, sociaux et symboliques, des difficultés surgissent aussi. Les enjeux et les difficultés découlant de nos données, relatifs à cette intégration ayant été rappelés, nous allons maintenant rappeler les contributions d'ordre méthodologique de notre travail doctoral.

#### **1.4. Une contribution d'ordre méthodologique.**

Dans l'un de nos chapitres précédents, nous avons défini, comme territoires dits en difficulté, ceux définis, anciennement et nouvellement, par la Politique de la Ville, ainsi que ceux localisés à proximité de ces territoires. Si les salariés interrogés, issus de ces territoires, ont globalement eu le sentiment d'en être issus,

« [...] Je viens de Drancy de base [et] j'ai grandi dans un HLM ; après je suis parti » (Maçon, 31 ans, entreprise B) ; « [...] Moi qui ai grandi dans une cité, je sais ce qu'il y a et je ne veux pas que mes enfants prennent le parcours que j'ai pris ; à l'heure actuelle, j'habite à la campagne, parce que j'ai vu comment c'était [...], et c'est ce que je veux pour mes enfants » (Chef d'équipe, 33 ans, entreprise B),

il reste que certains d'entre eux nous ont déclaré ne pas avoir eu un tel sentiment

« J'habite Drancy, j'habite dans un pavillon » (Technicien dans le gaz, 24 ans, entreprise A). « [...] [prénom d'une

collègue] est en [...] banlieue comme moi ; ce n'est pas les grosses cités d'ici » (Assistante de projet, 27 ans, entreprise A).

; d'autres personnes, âgées au moins de cinquante ans et ayant vécu quelques années dans leur pays d'origine, avaient plutôt tendance à s'auto-désigner comme étant issues de l'immigration et non de ces territoires. D'ailleurs, lorsqu'il s'agissait de se prononcer sur les actions sociales menées par leur entreprise à l'endroit des personnes issues de ces territoires, ces mêmes personnes mettaient plutôt en avant l'ouverture de leur entreprise vis-à-vis de ces jeunes, et, lorsqu'il s'agissait d'évoquer leur vécu professionnel, elles renvoyaient à celui des personnes issues de l'immigration extra-européenne :

« C'est un humaniste : il est social, il ne met pas le doigt sur un tel [...] ! » (Chauffeur poids lourd, 53 ans, entreprise B). « [...] On a un patron qui fait beaucoup dans le social, et [...] qui n'est certainement pas raciste [...] » (Chef mécanicien, 59 ans, entreprise B).

Si certaines personnes ne se sont pas, en raison du regard qu'elles portent sur leur lieu d'habitation ou leur lieu de naissance, identifiées à ces banlieues dites défavorisées lors de l'entretien, il reste qu'à l'instar des personnes s'identifiant à celles-ci, les premières ont été confrontées aux mêmes difficultés d'insertion professionnelle, notamment en raison de leurs codes comportementaux et ou langagiers, de leur niveau d'instruction scolaire, de leur origine ethnique réelle ou supposée, ou encore en raison des caractéristiques propres à leur lieu d'habitation. Partant de ce dernier constat, il semble que la définition de ces territoires que nous avons proposée, est pertinente pour étudier l'insertion professionnelle des populations éloignées de l'emploi ; en prenant en considération le sentiment d'auto-identification de certaines personnes issues de ces territoires, il convient de réfléchir à une définition plus fine du concept de « salariés issus des territoires dits en difficulté », à partir des éléments déjà présentés :

1. En effet ceux qui ont vécu une période significative à l'étranger peuvent-ils être considérés comme étant issus de ces territoires ? Comme nous avons pu le voir, le nombre d'années vécues par un individu au sein d'un territoire peut avoir une influence sur son sentiment d'appartenance géographique.

2. Si certains individus, vivant à proximité de ces territoires nous ont déclaré avoir eu le sentiment d'avoir vécu, ou de vivre le « quartier », d'autres n'ont, quant à eux, pas considéré être issus de ces territoires : les personnes, n'habitant pas au sein même de ces territoires mais à proximité de ceux-ci doivent-elles être exclues de la catégorie des salariés issus de ces territoires

défavorisés, alors que certaines d'entre-elles ont le sentiment d'en être originaires ?

En menant davantage d'entretiens avec les personnes présentant les mêmes caractéristiques que celles que nous avons interrogées, nous pourrions apporter davantage de précisions à ces différentes questions, et proposer une définition plus fine du concept de salariés issus des territoires dits en difficulté.

En résumé, si notre recherche présente, nous semble-t-il, un intérêt d'ordre sociétal à savoir celui de mettre en lumière des cas d'intégration professionnelle réussis, fournit des apports d'ordre théorique, managérial et méthodologique, elle comporte également quelques limites.

## **2. Les limites propres à notre recherche.**

Notre travail doctoral comporte en effet plusieurs limites. Tout d'abord, une limite de nature théorique. Si, en nous basant sur des indicateurs économiques (comme surmonter des difficultés de recrutement, répondre aux intérêts du client, jouir d'une aide financière et de compétences permettant de surmonter des problématiques internes à l'entreprise, etc.) et des attitudes favorisant la performance économique, nous n'avons pas eu trop de difficultés à évaluer la légitimation et la légitimité pragmatiques d'une entreprise adoptant une politique de recrutement à l'endroit des personnes issues de ces territoires, nous avons en revanche eu parfois plus de difficultés à déceler dans le discours de gestionnaires la frontière entre leurs pratiques de recrutement favorisant la légitimation morale de leur entreprise et celles influençant sa légitimation cognitive : certains gestionnaires utilisant en effet des arguments moraux, pour justifier leur adhésion stricte à un dispositif institutionnel non-contraignant ; d'autres cherchant, quant à eux, en évoquant leur adhésion à un tel dispositif, à favoriser l'emploi effectif de ces personnes. À cet égard, nous avons donc vu qu'il était difficile de dissocier la légitimité morale de la légitimité cognitive (Aldrich et Fiol, 1994). Les autres limites de notre recherche ont, quant à elles, plutôt trait à sa validité interne et à sa validité externe :

Comme nous venons de le rappeler ici, les besoins des personnes issues de ces territoires peuvent différer en fonction de leurs caractéristiques sociales à savoir leur âge, leur sexe, leur niveau d'études, leur niveau de socialisation etc. À cet égard, Romelear (2005) souligne que la validité interne d'une étude s'évalue au regard de la diversité des profils interrogés. Or, si celle-ci est présente dans notre échantillon, il reste que certains profils restent plus représentés que d'autres : le nombre de jeunes ayant entre 19 ans et 28 ans étant surreprésenté (19 cas) par

rapport aux personnes ayant entre 31 ans et 40 ans (9 cas), ou encore comparé à celles ayant entre plus de quarante ans et celles de plus de 65 ans (4 cas) ; les sujets de sexe masculin (24 cas) étant plus nombreux à avoir été interrogés que ceux de sexe féminin (8 cas) ; les individus ayant un faible capital scolaire étant surreprésentés par rapport à ceux ayant un niveau d'instruction scolaire plus élevé (10 cas) ; les personnes interrogées étant toutes issues d'un milieu urbain, alors que nombreux sont les territoires dits en difficulté, comme nous avons pu le voir dans un chapitre précédant, à être localisés dans le milieu rural.

Deux facteurs semblent susceptibles d'expliquer la sous-représentation de certains profils dans notre échantillon : 1) les particularités du secteur d'activité, les entreprises étudiées, à l'exception de l'entreprise C où nous n'avons interrogé que deux salariés, s'inscrivant dans un tel secteur où, en raison des caractéristiques de ses métiers soit, nécessitant une force et des efforts physiques importants, ainsi qu'un faible niveau de qualification, la population traditionnellement recrutée étant masculine et peu qualifiée ; 2) le site d'implantation de ces entreprises, celles-ci étant localisées dans un milieu urbain et recrutant localement la majorité, voire la quasi-totalité de son personnel salarié en son sein ; il serait ainsi intéressant de prolonger notre étude, en interrogeant tout particulièrement les profils peu représentés dans notre échantillon, afin de définir avec plus de précisions tel profil social pour tels types d'attentes.

En nous appuyant sur Campbell et Stanley (1963), nous avons également identifié d'autres facteurs ayant influencé la validité interne de notre étude, à savoir :

. L'effet « histoire », renvoyant à l'influence d'événements extérieurs à l'étude, survenus lors de celle-ci et pouvant affecter ses résultats ; cet effet n'a pas, selon nous, affecté les réponses des personnes interviewées portant sur le recrutement : ces dernières devant s'appuyer sur leurs croyances, voire sur leurs expériences quotidiennes, et non sur un souvenir précis ; en revanche, un tel effet a sans doute pu influencer les réponses des répondants relatant leur/s expérience/s professionnelle/s passée/s, ou encore certaines dimensions propres à leur parcours d'intégration (les premiers temps passés en entreprise) : ces derniers ayant dû se baser sur des faits qui se sont déroulés il y a des mois, voire des années avant notre entretien, lesquels ayant ainsi pu omettre certains de ceux-ci, voire les dénaturer. Prenant en considération ces différents biais, il serait ainsi intéressant, comme nous l'avons déjà évoqué précédemment, d'étudier étape par étape, avec le soutien d'autres chercheurs le processus d'intégration d'un certain nombre de personnes issues de ces territoires, et ce, grâce à une immersion dans une entreprise reconnue

pour favoriser leur inclusion ;

. L'effet d'instrumentation, découlant d'une mauvaise formulation des questions ; cet effet s'est manifesté lors de certaines de nos questions par l'incompréhension que certaines personnes, notamment les moins qualifiées, ont laissé transparaître à ce moment-là.

Quant à notre analyse portant sur l'intégration de personnes issues de ces territoires, la principale difficulté, que nous avons rencontrée, concerne l'interprétation des attentes qu'elles exprimaient ; En effet, si elles manifestaient des attentes par rapport à leur intégration, nous les avons considérées comme non-négociables (comme celles de soutien affectif, de reconnaissance statutaire, d'homogénéité et de diversité culturelles, etc.), en revanche, nous avons vu que des personnes, manifestant une situation d'insatisfaction professionnelle, étaient amenées à maintenir malgré tout la relation contractuelle les liant avec leur entreprise. Nous suggérons donc à des chercheurs souhaitant mener la même recherche et mobiliser un tel modèle, d'inciter les personnes interviewées à aller au bout de leurs retranchements, en leur posant des questions de relance hypothétiques. Par exemple, si des personnes, peu ou pas qualifiées, issues de ces territoires, nous ont confié que la faible distance hiérarchique, imposée par leur supérieur, favorisait leur bien-être au travail, nous avons omis d'approfondir cet aspect, en ne les amenant pas à réagir sur leur(s) réaction(s) face à un supérieur hiérarchique adoptant une posture inverse ;

. L'effet « sélection », devant amener le chercheur à constituer un échantillon représentatif, ne s'est pas réellement manifesté. Comme nous avons en effet pu le voir, bien que certaines personnes, issues de ces territoires, n'avaient pas le sentiment de vivre le « quartier », il reste que ces dernières nous ont confié avoir connu les mêmes problématiques d'insertion professionnelle que d'autres s'identifiant à ces territoires, à savoir : 1. Les discriminations subies lors de la recherche d'emploi (en raison du faible niveau d'instruction scolaire et ou de l'origine ethnique réelle ou supposée) ; 2. Les difficultés d'adaptation aux codes comportementaux et ou langagiers ;

. L'effet de mortalité expérimentale, qui renvoie à la disparition de certains sujets lors de l'étude s'est manifesté lorsque nous avons cherché à les interroger de nouveau : certains d'entre eux ayant quitté l'entreprise ; il reste que faute de temps, nous n'avons pas pu, pour un grand nombre de personnes que nous avons déjà interrogées, réaliser un second entretien ;

. L'effet de contamination se produit lorsqu'un individu interrogé apprend l'objet d'étude par d'autres individus ; pour notre part, il ne semble pas s'être manifesté dans le contexte dans

lequel nous avons mené notre étude.

Pour atténuer ces effets supposés d'histoire, de mortalité expérimentale et de contamination, nous avons ainsi recouper les expériences similaires des personnes interrogées dans différentes entreprises, tout en étant éventuellement amené à les compléter par des données secondaires ; nous avons également incité les personnes interrogées de nous garantir la confidentialité du contenu des questions. Pour réduire les effets d'instrumentation et de sélection, nous avons tour à tour posé, comme nous l'avons déjà évoqué, des questions formulées plus simplement, et proposé, plus haut, des pistes de réflexions visant à affiner le concept de « salariés issus de territoires dits en difficulté » ; si, en menant notre étude au sein de trois PME, tout en mobilisant des données existantes, nous sommes parvenus à mettre en lumière certains résultats, et ainsi renforcer la validité externe (Romelear, 2005) de notre étude, il reste qu'à partir de ceux-ci, il est très difficile de considérer avoir mis en avant toutes les facettes propres à la problématique de l'intégration professionnelle des personnes issues de ces territoires. Nous avons en effet mené notre étude qu'au sein de petites et moyennes structures engagées dans ce processus ; or, certaines, localisées au sein de ces territoires, pourraient ne pas s'impliquer dans une telle démarche. Comme nous avons pu le voir, certaines structures de taille moyenne adoptent une posture réactive à l'endroit de la RSE (Bellini, 2003) : une étude, menée dans ce genre d'entreprises, pourrait donc être intéressante pour comprendre les motifs les amenant à ne pas recruter ces personnes. En outre, nous nous sommes intéressés qu'à des PME ayant à leur tête un dirigeant présentant la particularité de défendre avec vigueur la diversité au sein, et à l'extérieur de celles-ci ; or, si certaines entreprises acceptent de recruter des personnes issues de ces territoires, il reste que les membres constituant celles-ci peuvent imposer une culture organisationnelle les amenant à s'adapter et à ajuster leur identité à celle-ci : il serait intéressant de mener une étude dans de telles entreprises, afin d'analyser plus finement les pratiques sociales adoptées par ces personnes pour s'intégrer en leur sein. Ce qui nous amène aux pistes de recherche future.

Suite à ce travail de terrain qui nous a conduit à analyser les pratiques d'intégration professionnelle au sein de trois PME œuvrant dans une zone urbaine défavorisée, il nous semble que la problématique de l'inclusion de salariés issus de ces territoires, mériterait d'être complétée en diversifiant les personnes interviewées et en conduisant une étude menée dans d'autres types de PME. Par ailleurs, comme notre étude a de nouveau fait ressortir les discriminations professionnelles auxquelles sont confrontées certaines personnes issues de ces

territoires (Rutherford, 2001), et mis en lumière les spécificités de certaines PME (Mahé de Boislandelle, 1998) quant à leur intégration professionnelle, il serait intéressant de poursuivre cette recherche à l'avenir car cette question est au cœur de la cohésion sociale désirée par de nombreux politiques et citoyens. Ce n'est que grâce à de tels efforts sociaux, les entreprises jouant un rôle déterminant dans ces efforts, que l'harmonie sociale dont parlait Marcel Mauss au début du siècle dernier pourra se réaliser et nous épargner ainsi les tensions et les conflits auxquels nous assistons depuis plus de trois décennies dans ces zones urbaines.

## Bibliographie.

### A

ABDELJALIL, M. et DINE, S., (2005), *Diversité culturelle : du conflit à l'avantage compétitif ?*, **1ères Rencontres internationales de la diversité : Les défis de la diversité**, Corté.

ABRAMS, F.W., (1951), « Management Responsibilities in a Complex World », *Harvard Business Review*, 29(3), pp. 29-34.

ABRIOUX, F., (2002), « Les territoires du sociologue », (pp. 225-244), in JEAN, Y. et CALENGE, C., *Lire les territoires*, Villes et territoire, Presses universitaires François-Rabelais, 300 p.

ACFCI, (2006), *La prise en compte du développement durable et de la responsabilité sociétale de l'entreprise (DD/RSE) par les PME/PMI*, Octobre, **Chambre de commerce et d'industrie**.

ACHIN, C., MEDA, D. et WIERINK, M., (2005), *Mixité professionnelle et performance des entreprises, le levier de l'égalité*, **Document d'études, Dares**, n°91, 136 p.

ACKERMAN, R.W., (1973), « How Companies Respond to Social Demands », *Harvard University Review*, vol. 51, n°4, pp. 88-98.

ACKERMAN, R. and BAUER, R., (1976), *Corporate Social Responsiveness*, Reston, Virginia, 466 p.

ACQUIER, A. et AGGERI, F., (2008), « Une généalogie de la pensée managériale sur la RSE », *Revue française de gestion*, n°180, pp. 131-157.

ACQUIER, A. et GOND, J.-P., (2007), « Aux sources de la Responsabilité Sociale de l'Entreprise : (re)lecture et analyse d'un ouvrage séminal : *Social Responsibilities of the Businessman* d'Howard Bowen », *Finance Contrôle Stratégie*, 10(2), pp. 5-35.

ACT CONSULTANTS (2009), *Diversification de l'habitat et mixité sociale dans les quartiers en rénovation urbaine*, 76 p.

ADIDA, C.L., LAITIN, D.D. et VALFORT, M.A., (2016), *Why Muslim Integration Fails in Christian-Heritage Societies ?*, Cambridge, MA and London, Harvard University Pressn 264 p.

AFNOR (2015), *Démarche Qualité et Responsabilité sociétale : une complémentarité de bon sens !*, Groupe Afnor. ISO 26000.

AGEFOS-PME, (2005), *L'emploi et la formation : reprise d'activité et intentions d'embauche : où en sont les PME ?*, Perspectives 2005, site agefos-pme.com.

AGEFOS-PME, (2006), *Emploi et formation dans les PME : la confiance s'installe*, Perspectives 2006, site

agefos-pme.com.

AGOCS, C. and BURR, C., (1996), « Employment equity, affirmative action and managing diversity : assessing the differences », *International Journal of Manpower*, vol. 17, n°4/5, pp. 30-46.

AHMAD, K.Z., VEERAPANDIAN, K. and GHEE, W.Y., (2011), « Person-environment fit : the missing link in the organizational culture-commitment relationship », *International Journal Business Management*, 6(11), pp. 11-20.

AKA, G.D. et LABELLE, F., (2010), *La Responsabilité Sociale des Petites et Moyennes Entreprises ou la RSPME : une analyse de la littérature des dix dernières années*, **Colloque Administrative Sciences Association of Canada (ASAC)**, Régina, Canada.

AKTOUF, O., (1990), « Le symbolisme et la « culture d'entreprise » », (pp. 554-588), dans CHANLAT, J-F., *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université Laval, Éditions Eska, 842 p.

ALBERTINI, J-B., (2006), « De la Datar à la nouvelle DIACT : La place des questions économiques dans la place d'aménagement du territoire », *Revue française d'administration publique*, n°119, p. 420.

ALBROW, M., (1980), « The dialectic of science and values in the study of organizations » (pp. 278-296), in SALAMAN, K. and THOMPSON, K., (Eds.), *Control and ideology in organizations*, Cambridge, MA, MIT Press, 342 p.

ALDRICH, H. and FIOLE, M., (1994), « Fools Rush in ? The Institutional Context of Industry Creation », *Academy of Management Review*, 19(4), pp. 645-670.

ALESINA, A. and LA FERRARA, E., (1999), « Participation in heterogeneous communities », *National Bureau of Economic Research Working Papers*, 7155.

ALLAIRE, Y. and FIRSIROTU, M.E., (1984b), « Theories of organizational culture », *Organization Studies*, vol. 5, n°3, pp. 193-226.

ALLAMEH, S.M., AMIRI, S. and ASADI, A., (2011), « A survey of relationship between organizational commitments and organizational citizenship behavior case study : Regional water organization of Mazandaran Province », *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Business*, 3(5), pp. 360-368.

ALLARD-POÉSI, F., (2003), *Management d'équipe*, Dunod, 128 p.

ALLARD-POÉSI, F., DRUCKER-GODARD, C. et EHLINGER, S., (2007), « Analyse de représentations et de discours », (pp. 492-518), dans THIÉTART, R.A., *Méthodes de Recherche en Management*, 3ème édition, 585 p.

ALLEN, D.G. and SHANOCK, L.R., (2013), « Perceived organizational support and embeddedness as key mechanisms connecting socialization tactics to commitment and turnover among new employees », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 34, n°3, pp. 350-369.

ALLEN, N.J. and MEYER, J.P., (1990), « Organizational Socialization Tactics ; A longitudinal analysis of links to newcomers' commitment and role orientation », *Academy of Management Journal*, vol. 33, n°4, pp. 847-858.

ALLEN, N.J. and MEYER, J.P., (1990), « The measurement and antecedents of affective, continuance and

normative commitment to the organization », *Journal of Occupational Psychology*, vol. 63, n°1, pp. 1-18.

ALLEN, N.J. and MEYER, J.P., (1996), « Affective, continuance, and normative commitment to the organization : an examination of construct validity », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 49, pp. 252-276.

ALLEN, T.D., MCMANUS, S.E. and RUSSELL, J.E.A., (1999), « Newcomer Socialization and Stress : Formal Peer Relationships as a Source of Support », *Journal of Vocational Behavior*, 54(3), pp. 453-470.

ALLOUCHE, J., HUAULT, I. et SCHMIDT, G., (2004), « Responsabilité sociale des entreprises : La mesure détournée ? », *Communication au Congrès de l'AGRH*, September, Montréal, pp. 2390-2410.

ALLOUCHE, J. et LAROCHE, P., (2005), *Responsabilité sociale et Performance Financière : revue de littérature*, Colloque " Responsabilité sociétale des entreprises : réalité, mythe ou mystification ? ", Université de Nancy 2, 17 et 18 mars, 43 p.

ALPHANDÉRY, P. et BERGUES, M., (2004), « Territoires en questions. Pratiques des lieux, usages d'un mot », *Revue ethnologie française*, vol. 34, pp. 5-12.

ALTER, N., (2009), *Donner et prendre. La coopération en entreprise*, La Découverte, 238 p.

ALTER, N., (2012), *La force de la différence. Itinéraires de patrons atypiques*, Paris, Presses universitaires de France, 276 p.

ALTER, N. et LAVILLE, J-L., (2004), « La construction des identités au travail », in *Les nouveaux visages de la croyance*, Sciences humaines, n°149.

AMADIEU, J-F. et GIRY, S., (2006), *Olivier, Gérard et Mohammed ont-ils les mêmes chances de faire carrière ?*, **Observatoire des discriminations**, 9 p.

(D)'AMBOISE, G. et GASSE, Y., (2000), « Vision stratégique et performance de PME en nouvelle économie (2000-011) », *Centre d'entrepreneuriat et de PME*, Université Laval, 19 p.

ANAKWE, U. and GREENHAUS, J., (1999), « Effective socialization of employees : Socialization content perspective », *Journal of Managerial Issues*, vol. 11, n°3, pp. 315-329.

ANDRÉANI, J.C., CONCHON, F., MOULINS, J.L. et DE VAISSIERE, G., (2008), « La communication de Diversité en Marketing : approche exploratoire », *Management & Avenir*, n°15, pp. 156-173.

ANGELLA, M., (2012), « L'individuation par la socialisation. Quelle place pour la Psychanalyse ? Quelques inconséquences dans la théorie de la reconnaissance d'Axel Honneth », *Consecutio temporum Rivista critica della postmodernita*, n°3, pp. 94-115.

ANGOTTI, M., DAVID-ALBEROLA, E. et LOONES, A., (2007), *Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ? L'implication des entreprises dans l'insertion des publics éloignés de l'emploi*, **Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie**, 101 p.

ARAGON-CORREA, J-A., MATIAS-RECHE, F. and SENISE-BARRIO, M-E., (2004), « Managerial discretion and corporate commitment to the natural environment », *Journal of Business research*, vol. 57, n°9, pp. 964-975.

(D)'ARCIMOLES, C.H., BELLO, P. et FÉRONE, G., (2003), *Le développement durable, des enjeux stratégiques pour l'entreprise*, Éditions d'Organisation, 324 p.

- ARGYRIS, C., (1964), *Integrating the Individual and the Organization*. New York, Wiley, 330 p.
- ARREDONDO, P., (1996), *Successful diversity management initiatives, a blueprint for planning and implementation*, Sage Publications, London, 248 p.
- ARRIGHI, J.-J., CALMAND, J., CHAINTREUIL, L., COUPPIE, T., DUPRAY, A., EPIPHANE, D., GASQUET, C., JOSEPH, O., JUGNOT, S., MAZARI, Z., MEYER, V., MONCEL, N., MORA, V., RECOTILLET, I., ROUAUD, P., RYK, F., SULZER, E. et WINNICKI, P., (2012), *Quand l'école est finie ... Premiers pas dans la vie active d'une génération*, « **enquête 2010** », Céreq, 63 p.
- ASHFORD, S. and BLACK, S., (1996), « Proactivity during organizational entry : The role of desire for control », *Journal of Applied Psychology*, vol. 81, n°2, pp. 199-214.
- ASHFORD, S.J., (1986), « The role of feedback seeking in individual adaptation : A resources perspective », *Academy of Management Journal*, vol. 29, n°3, pp. 465-487.
- ASHFORD, S.J. and CUMMINGS, L.L., (1983), « Feedback as an individual resource : Personal strategies of creating information », *Organizational Behavior and Human Performance*, 32, pp. 370-398.
- ASHFORTH, B. and GIBBS, B., (1990), « The double-edge of organizational legitimation », *Organizational Science*, vol. 1, n°2, pp. 174-194.
- ASHFORTH, B.E. and SAKS, A.M., (1996), « Socialization tactics : Longitudinal effects on newcomer adjustment », *Academy of Management Journal*, 39(1), pp. 149-178.
- ASHFORTH, B.E., SAKS, A.M. and LEE, R.T., (1998), « Socialization and newcomer adjustment : The role of organizational context », *Human Relations*, n°51, pp. 897-926.
- ASSELINÉAU, A. et PIRE-LECHALARD, P., (2008), *Développement durable et entreprise responsable : une voie pour l'innovation de rupture ?*, **Cahier de recherche n° 8**, ESC Clermont. pp. 8-22.
- ATTARCA, M. et JACQUOT, T., (2005), *La représentation de la Responsabilité Sociale des Entreprises : une confrontation entre les approches théoriques et les visions managériales*, **XIVème Conférence Internationale de Management Stratégique**, 26 p.
- ATTEN, M., (2017), « Le patrimoine historique des télécommunications françaises : de l'« archive » matérielle à la profusion immatérielle », *Artefact. Techniques, Histoire et Sciences Humaines*, pp. 95-110.
- AUPPERLE, K-E., CARROLL, A-B. and HATFIELD, J-D., (1985), « An empirical investigation of the relationship between corporate social responsibility and profitability », *Academy of Management Journal*, vol. 28, n°2, pp. 446-463.
- AUTHIER, J-Y., (2007), « Les « quartiers » qui font l'actualité », *Espaces et sociétés*, n° 128-129, pp. 239-249.
- AVENEL, C., (2004), *Sociologie des « quartiers sensibles »*, Paris, Armand Colin, 132 p.
- AVENIER, M.J. et THOMAS, C., (2011), « “ Pourquoi jeter le bébé avec l'eau du bain ? ”. Méthodologie sans épistémologie n'est que ruine de la réflexion », *Le Libellio d'AEGIS*, vol. 7, n°1, pp. 39-52.
- AVERY, D., (1987), *Civilisation de la Courneuve - Images brisées d'une cité*, Paris, L'Harmattan, 181 p.

AVIDE, E., DANIEL, B., DEMOULIN, J. et FLORENTIN, D., (2009), *La diversification de l'habitat en territoires de rénovation urbaine*, **Rapport d'évaluation pour le CES de l'ANRU**, sous la direction de FOL, S., Université Paris 1 Panthéon – Sorbonne, 141 p.

AYDALOT, P. (1986), *Milieus Innovateurs en Europe*, Paris, GREMI, 361 p.

AZZAM, A., (2005), « L'intégration des jeunes français issus de l'immigration. Le cas des jeunes issus de l'immigration arabo-musulmane et turque : Maghreb, Moyen-Orient et Turquie », *Connexions*, n°83, pp. 131-147.

## B

BACHELARD, O., BURLEA SCHUIOPOIU, A. et CARPENTIER, S., (2004), *Approche franco-roumaine de la GRH en PME : des particularités nationales à un modèle convergent*, **22ème Université d'été de l'IAS, Luxembourg**, août, [www.lux-ias.lu](http://www.lux-ias.lu).

BACHMAN, C. et LE GUENNEC, N., (1996), *Violences urbaines : Ascension et chutes des classes moyennes à travers 50 ans de politique de la Ville*, Paris, Albin Michel, 556 p.

BACQUE, M.H. et SINTOMER, Y., (2002), « Peut-on encore parler de quartiers populaires ? », *Espace et Société*, n°108-109, pp. 29-45.

BADIE, B., (1995), *La fin des territoires*, Paris, Fayard, 276 p.

BAILLETTE, P., (2003), « Le responsable de PME françaises et québécoises membre d'une association de dirigeants : quelle utilité en matière décisionnelle ? », *Revue internationale PME*, vol. 16, n°1, pp. 43-73.

BAKER, H., (1989), *A control perspective of organizational socialization*, **4<sup>e</sup> Annual Meeting of the Academy of Management**, Washington DC, 13-16 August.

BAKER, H., (1992), « Employee socialization strategies and the presence of union representation », *Labour Studies Journal*, 17, pp. 5-17.

BAKER, H. and FELDMAN, D., (1991), « Linking organizational socialization tactics with corporate human resource management strategies », *Human Resource Management Review*, 1(3), pp. 193-202.

BALABANIS, G., PHILLIPS, H.C. and LYALL, J., (1998), « Corporate Social Responsibility and Economic Performance in the Top British Companies : are they linked ? », *European Business Review*, vol. 98, n°1, pp. 25-44.

BALANDIER, G., (2003), *Civilisés, dit-on*, Paris, PUF, 288 p.

BANDURA, A., (1986), *Social foundations of thought and action : A social cognitive theory*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall, 617 p.

BARBIER, R., (1977), *La recherche action dans l'institution éducative*, Paris, Gauthier-Villars, 228 p.

BARDIN, L., (2003), *L'analyse de contenu*, 11<sup>e</sup> édition, Paris, PUF, 296 p.

BAREL, Y. et FRÉMEAUX, S., (2010), « Quel sens ont les démarches d'intégration des salariés en situation de handicap pour les parties prenantes ? Le sens donné par les DRH et chargés de mission », *Management & Avenir*, n° 33, pp. 204-222.

BARGUES-BOURLIER, E., (2009), « Pratiques d'intégration en contexte de développement économique et social durable : le cas d'une Scop », *Management & Avenir*, n° 26, pp. 256-279.

BARGUES-BOURLIER, E., (2010), *Vers une approche contextualisée des pratiques de socialisation organisationnelle. Le cas des petites entreprises*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de MENDEZ, A., Université de la méditerranée Aix-Marseille II, 507 p.

BARGUES-BOURLIER, E. et PERROT, S., (2016), « “ Pourquoi n'est-il pas resté ? ”. Comprendre le processus et les résultats de l'intégration des nouvelles recrues dans les PME », *@GRH*, n°20, pp. 43-79.

BARJOT, D., (1989), « Entreprises et patronat du bâtiment », (pp. 9-37), in GUILLERME, A. et CROLA, J-F, *Histoire des métiers du Bâtiment aux XIX<sup>e</sup> et XX<sup>e</sup> siècles*. Paris, PCA, 349 p.

BARJOT, D., (2001), « Les Italiens et le BTP français du début des années 1860 à la fin des années 1960 : ouvriers et patrons, une contribution multiforme », *Cahier des Annales de Normandie*, n° 31, pp. 69-80.

BARNARD, C.I., (1938), « The Functions of the Executive », *Harvard University Press*, Cambridge, 384 p.

BARREYRE, J-Y. et BOUQUET, B., (1995), *Dictionnaire critique d'action sociale*, Paris, Bayard, Travail social, 436 p.

BARTH, I., (2007), « Enjeux et limites du management de la diversité dans le cadre des forces de vente » (pp. 153-174), dans BARTH, I. et FALCOZ, C., (2007), *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan, 312 p.

BARTH, I., (2018), *Manager la diversité : de la lutte contre les discriminations au leadership inclusif*, Malakof, Dunod. 304 p.

BARTH, I. et FALCOZ C., (2007), *Le Management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*. L'Harmattan, 312 p.

BARTH, I. et FALCOZ, C., (2010). « Introduction », (pp. 9-28), dans BARTH, I. et FALCOZ, C., *Nouvelles perspectives en management de la diversité, égalité, discrimination et diversité dans l'emploi*, Paris, Éditions EMS, 264 p.

BARTH, I. et FALCOZ, C., (2010), *Nouvelles perspectives en management de la diversité*, Éditions EMS, 264 p.

BARTH, I. et MATHIEU, C., (2011), « La fabrique de la diversité et de l'organisation », *Humanisme et Entreprise*, n° 305, pp. 5-20.

BARTH, I. et SILHOUETTE-DERCOURT, V., (2012), « Le marketing ethnique », (pp. 401-406), *L'Encyclopédie des diversités*, Éditions EMS Management & Société, 658 p.

BASSETT-JONES, N., (2005), « The paradox of diversity management, creativity and innovation », *Creativity & Innovation Management*, vol. 14, n°2, pp. 169-175.

BATEMAN, T. and ORGAN, D., (1983). « Job satisfaction and the good soldier : The relationship between affect and employee citizenship », *Academy of Management Journal*, 26, 4, pp. 586-595.

BAUBION-BROYE, A., DUPUY, R. et HAJJAR, V., (2004), « Socialisation organisationnelle et transformation des identités », (pp. 359-387), dans BRANGIER, E., LANCERY, A. et LOUCHE, C., *Les dimensions humaines du travail. Théories et pratiques de la psychologie du travail et des organisations*, Nancy, Presses universitaires

de Nancy, 647 p.

BAUER, A. et RAUFER, X., (2006), *Violences et insécurités urbaines*, neuvième édition, Presses Universitaires de France, 127 p.

BAUER, T.N., BODNER, T., ERDOGAN, B., TRUXIILLO, D. and TUCKER, J., (2007), « Newcomer adjustment during organizational socialization : A meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods », *Journal of Applied Psychology*, 92(3), pp. 707-721.

BAUER, T.N. and GREEN, S.G., (1994), « The effect of newcomer involvement in work-related activities : A longitudinal study of socialization », *Journal of Applied Psychology*, 79, pp. 211-223.

BAUER, T.N. and GREEN, S.G., (1998), « Testing the combined effects of newcomer information seeking and manager behavior on socialization », *Journal of Applied Psychology*, vol. 83, n°1, pp. 72-83.

BAUER, T.N., MORISSON, E.W. and CALLISTER, R.R., (1998), « Organizational Socialization : A Review and Directions for Future Research », *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, pp. 149-214.

BAUM, J.A.C. and POWELL, W.W., (1995), « Cultivating an institutional ecology of organizations : comment on Hannan, Caroll, Dusdon and Torres », *American Sociological Review*, vol. 60, n°4, pp. 529-538.

BAUMANN-PAULY, D., WICKERT, C., SPENCE, L.J. and SCHERER, A.G., (2013), « Organizing Corporate Social Responsibility in Small and Large Firms : Size Matters », *Journal of Business Ethics*, vol. 115, n°4, pp. 693-705.

BAUMARD, P., DONADA, C., IBERT, J. et XUERER, J-M., (2014), « La collecte des données et la gestion de leurs sources », (pp. 261-296), THIETART, R-A., et al., *Méthodes et recherche en management*, Dunod, 647 p.

BAYAD, M. et COUTERET, P., (2002), *L'entrepreneur face au développement de sa firme : de la construction d'équipe à la vision partagée*, **Communication au VIème Congrès international francophone sur la PME**, HEC Montréal, 17 p.

BAYAD, M. et PARADAS, A., (1995), « Les difficultés de recrutement en PME : recherche sur les déterminants organisationnels », *Actes du VIème Congrès de l'AGRH*, novembre, Poitiers, pp. 668-679.

BAYARD, J-P., (1990), *Le compagnonnage en France*, Paris, Payot, 497 p.

BAYOUDH, A.J., BEN HASSINE, L. et GHERIB, J., (2015), *Réputation et légitimité organisationnelles : similarités et différences conceptuelles*, **Communication XXIVe Conférence Internationale de Management Stratégique**, 25 p.

BEAUCHAMP, T.L. and BOWIE, N.E., (1993), *Ethical theory and business*, Englewood Cliffs, NJ-Prentice Hall, 699 p.

BEAUD, S. et PIALOUX, M., (2001), *Violences Urbaines, Violence Sociale – Genèse des nouvelles classes dangereuses*, Broché, 425 p.

BEAUJOLIN-BELLET, R., (2008), « The territory : an innovation laboratory », *Restructuring Work and Employment in Europe*, Edward Elgar Publishing, dans (dir.), GAZIER, B. and BRUGGEMAN, F., 22 p.

BEAUJOLIN-BELLET, R. et SCHMIDT, G., (2012), *Les restructurations d'entreprises*, La Découverte, 128 p.

- BEAULIEU, S. and PASQUERO, J., (2002), « Reintroducing stakeholder dynamics in stakeholder thinking. A negotiated order perspective », (p. 101-118), in ANDRIOF, J., WADDOCK, S., HUSTED, B. and RAHMAN, S., *Unfolding Stakeholder thinking. Theory, responsibility and engagement*, Greenleaf, Sheffield. 320 p.
- BEAUPRÉ, D., CLOUTIER, J., GENDRON, C., JIMÉNES, A. et MORIN, D., (2008), « Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale », *Revue internationale de psychosociologie*, vol. 14, pp. 77-140.
- BÉBÉAR, C., (2004), *Des entreprises aux couleurs de la France*, Rapport remis au premier ministre, 139 p.
- BECATINI, G., (1992), « Le district marshallien, une notion socio-économique », (pp. 37-39), in BENKO, G. et LIPIETZ, A., *Les régions qui gagnent. Districts et réseaux. Les nouveaux paradigmes de la géographie économique*, Paris, PUF, 424 p.
- BECCETTI, L. and CICIRETTI, R., (2006), *Corporate Social Responsibility and Stock Market performance*, **CEIS Research Paper 79**, Vergata University, CEIS, 30 p.
- BECK, U., (2003), *Pouvoir et contre-pouvoir à l'ère de la mondialisation*, Paris, Alto Aubier, 595 p.
- BÉDARD, M., (2003), *La famille et l'École : entre le particulier et l'universel. Les conceptions de Condorcet, Hegel, Durkheim, Parsons, et Bourdieu et Passeron*, Mémoire pour l'obtention du grade de maître des arts sous la direction de GAGNE, G., Université de Laval, 121 p.
- BÉHAR, D., LOISEL, M. et RIO, N., (2016), « La fin du 9-3 ? La Seine-Saint-Denis entre représentations et métropolisations », *Hérodote*, n° 162, pp. 143-162.
- BEL, M., (2007), « Formation et territoire : des approches renouvelées », *Formation Emploi*, n°97, pp. 67-80.
- BELLANGER, E., (2012), « La Seine-Saint-Denis ou la constitution d'une " citadelle communiste " sans union ? », (pp. 189-200), in TARTAKOWSKY, D. et BERGOUNIOUX, A., *L'Union sans unité. Le programme communiste de la gauche 1963-1978*, Rennes, Presses universitaires de Rennes, 305 p.
- BELLINI, B., (2003), *Un nouvel enjeu stratégique pour l'entreprise : la prise en compte de la protection de l'environnement dans son management. État des lieux et perspectives*, **12ème Conférence de l'AIMS**, Tunis, 3-6 juin.
- BELMESSOUS, H., (2010), *Opération banlieues. Comment l'État prépare la guerre urbaine dans les cités françaises*, La découverte, 203 p.
- BELTRAN, A., (1992), « Gaz de France et le secteur gazier depuis 1940 », *Flux Cahiers scientifiques internationaux*, 8, pp. 29-38.
- BENABOU, R., KRAMARZ, F. et PROST, C., (2004), « Zones d'éducation prioritaire : quels moyens pour quels résultats ? Une évaluation sur la période 1982-1992 », *Éducation*, 31 p.
- BENDER, A-F., (2004), « Égalité professionnelle ou gestion de la diversité : quels enjeux pour l'égalité des chances ? », *Revue française de Gestion*, 30, 151, juin-août, pp. 205-217.
- BENDER, A-F., (2007), « L'approche diversité dans les pays anglo-saxons et en France », dans BARTH, I. et FALCOZ, C., *Le management de la diversité - enjeux, fondements et pratiques*, L'Harmattan, 312 p.
- BENDER, A-F., (2009). *La gestion internationale de la diversité : état des recherches*, **Communication au**

**Congrès annuel de l'AGRH**, Toulouse.

BENDER, A-F. et PIGEYRE, F., (2003), *Gestion des ressources humaines et diversité*, **Journée de recherche GDR Cadres - GDR Mage : les cadres au regard du genre**, LASMAS-CNRS, Paris.

BENDER, A-F. et PIGEYRE, F., (2004), « De l'égalité professionnelle à la gestion de la diversité : quels enjeux pour la gestion des carrières des femmes ? », in GUERRERO, S., CERDIN, J-L. et ROGER, A., *La Gestion des carrières, enjeux et perspectives*, Paris, Vuibert, 424 p.

BENDER, A-F. et PIGEYRE, F., (2010), « Mieux conceptualiser la diversité : un enjeu de gestion », in BARTH, I. et FALCOZ, C., *Nouvelles perspectives en management de la diversité*, Éditions EMS, 264 p.

BENEDICT, R., (1935), *Patterns of Culture*, Paris, Gallimard, 312 p.

BENEDICT, R., (1938), « Continuities and discontinuities in cultural conditioning », *Psychiatry : Journal for the Study of Interpersonal Processes*, 2, pp. 161-167.

BENNANI, A. et BARTH, I., (2012), « L'expression religieuse dans les entreprises : sortir des préjugés. Revue internationale de 201 cas de litiges juridiques », (pp. 41-60), dans BARTH, I., *Management et Religion*, Éditions EMS, 292 p.

BENTEIN, K., VANDERBERGHE, C. et DULAC, T., (2004), « Engagement organisationnel de continuité et indicateurs d'efficacité au travail », *Actes du XVème Congrès de l'AGRH*, Montréal, pp. 643-660.

BEREBI, L., (2009), « Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise : la transformation d'une contrainte juridique en catégorie managériale », *Raisons Politiques*, vol. 3, n°35, pp. 87-105.

BERENI, L., (2011), « Le discours de la diversité en entreprise : genèse et appropriations », *Sociologies pratiques*, n°23, pp. 9-19.

BERGER, P. and LUCKMANN, T., (1966), *The social construction of reality*, Penguin Books, 249 p.

BERGER-DOUCE, S., (2005), « Management environnemental et PME : apports et limites d'une démarche collective », *Revue internationale PME*, vol. 28, n°3-4, pp. 93-123.

BERGER-DOUCE, S., (2006), *L'appropriation de la RSE par les PME : la démarche collective au service de l'engagement environnemental*, **Bulletin OEconomica Humana**, Édition spéciale sur la RSE et les PME, ESG, UQAM, vol. 4, n°11, décembre, pp. 24-25.

BERGER-DOUCE, S., (2008), « L'engagement sociétal d'une PME : Une démarche au service de l'intégration professionnelle de publics en difficulté ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 14, n°32, p. 207-223.

BERGER-DOUCE, S., (2008), « Rentabilité et pratiques de RSE en milieu de PME : premiers résultats d'une étude française », *Revue Management et Avenir*, n° 15, pp. 9-29.

BERGER-DOUCE, S., (2009), « La diversité en PME : une philosophie managériale au service de la performance ? », *Management et Avenir*, n° 29, pp. 258-274.

BERLEW, D.E. and HALL, D.T., (1966), « The socialization of managers : effects of expectations on performance », *Administrative Science Quarterly*, vol. 11, pp. 207-223.

BERNET, J., EYNAUD, P., MAUREL, O. et VERCHER-CHAPTAL, C., (2016), *La gestion des associations*,

Sociologie économique, 224 p.

BERNON, J., GRILLET, S., QUINT, C. et TROUVE, P., (2006), *La mutualisation des ressources humaines pour les TPE localisées sur un territoire*, **Congrès AGRH**, 16 p.

BERNOUX, P., (2009), *La sociologie des entreprises*, Paris, Le Seuil, 416 p.

BERRY, J.W., (1997), « Immigration, Acculturation, and Adaptation », *Applied Psychology*, pp. 5-34.

BERTACCHINI, Y., (2005), « Intelligence territoriale : posture théorique, hypothèses, définition », (pp. 9-17), dans PENALVA, J-M., *L'intelligence collective*, Paris, École des Mines de Paris, 374 p.

BERTEZENE, S. et VALLAT, D., (2015), *Manager la RSE dans un environnement complexe. Le cas du secteur social et médico-social français*, Paris, Broché, 264 p.

BERTHO, A., (1997), *Banlieue, banlieue, banlieue*, Paris, La Dispute, 154 p.

BESNARD, P., (1978), « Merton à la recherche de l'anomie », *Revue française de sociologie*, 19, 1. pp. 3-38.

BIETRY, F., (2005), « Changement et théorie néo-institutionnelle : le cas des relations collectives françaises », *Finance contrôle stratégie*, vol. 8, n°2, pp. 65-97.

BITEKTINE, A., (2011), « Toward a Theory of Social Judgments of Organizations : The Case of Legitimacy, Reputation and Status », *Academy of Management Review*, 36, 1, p. 151-179.

BLACK, S. and ASHFORD, S., (1995), « Fitting in or making jobs fit : factors affecting mode of adjustment for new hires », *Human Relations*, 48(4), pp. 421-437.

BLANC, M., (2007), « La politique de la ville : une exception française ? », *Espaces et sociétés*, n° 128-129, pp. 71-86.

BLANCHARD, K. and O'CONNOR, M., (1997), *Managing by values*, San Francisco, CA, Berrett-Koehler, 154 p.

BLANCHET, A. et GOTMAN, A., (1995), *L'entretien : l'enquête et ses méthodes*, Broché, 128 p.

BLAU, P. and SCOTT, W., (1962), *Formal organizations*, San Francisco, Chandler Publishing Company, 312 p.

BLAU, P-M., (1964), *Exchange and Power in Social Life*, Transaction Publishers, 352 p.

BLIVET, L., (2004), *Ni quotas, ni indifférence : l'entreprise et l'égalité positive*, Note de l'Institut Montaigne, octobre.

BODY-GENDROT, S., (1993), *Ville et violence ; l'irruption de nouveaux acteurs*, Paris, Puf, 252 p.

BOIDIN, B., (2008), « Les enjeux de la responsabilité sociale et environnementale des entreprises dans les pays en développement », *Monde en développement*, n° 144, pp. 7-12.

BOLLECKER, M., (2011), « La socialisation des contrôleurs de gestion : une illusion ? », *Gestion 2000*, vol. 28, pp. 101-121.

BON, V., (2007), « Engagement social et visions partenariales de la moyenne entreprise »,

**Management et Avenir**, n°11, pp. 203-214.

BON, V., (2014), « Les enjeux sociaux de la responsabilité des petites entreprises », in VILETTE M-A., *Gérer les RH dans les PME : de la théorie à la pratique*, Paris, Vuibert, 416 p.

BON, V., LACROUX, A., TELLER, P. et VAN DER YEUGHT, C., (2013), « Les pratiques de développement durable et de RSE en région PACA : la spécificité des petites entreprises en question », **Recherches en Sciences de Gestion**, n°96, pp. 179-197.

BON, V. et PENSEL, J-L., (2015), « L'engagement responsable des PME : quelle influence d'un prix RSE pour les lauréats ? », **Revue Interdisciplinaire Management**, Homme & Entreprise, 4(18), pp. 61-82.

BON, V., PENSEL, J-L. et MORLET, D., (2015), « Les PME engagées en RSE : des clés de compréhension à partir d'une approche qualitative », **Recherches en Sciences de Gestion**, n°109, pp. 75-100.

BONNAFOUS-BOUCHER, M. et PESQUEUX, Y., (2006), *Décider les parties prenantes : Approches d'une nouvelle théorie de la société*, Paris, La Découverte, 268 p.

BONNET, D. et POURCHEZ, L., (2007), « Introduction », (pp. 11-39), in *Du soin au rite dans l'enfance*, Paris, Ères, 318 p.

BONNEVEUX, E., (2010), *L'intégration des principes de RSE par les dirigeants de PME : la démarche collective innovante d'un réseau professionnel*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de D'ARCIMOLES, C-H. et SAULQUIN, J-Y., Université François Rabelais de Toulon, 554 p.

BONNEVEUX, E., CALME, I. et SOPARNOT, R., (2011), « La diffusion d'une démarche RSE innovante au sein d'un réseau de PME : le cas du Centre des Jeunes Dirigeants », **Gestion 2000**, 28(2), pp. 69-90.

BONNEVEUX, E. et SAULQUIN, J-Y., (2009), « L'appropriation de la RSE par les dirigeants de PME. Le réseau comme vecteur de l'apprentissage organisationnel », **Revue Management et Avenir**, vol. 3(23), pp. 170-186.

BONNEWITZ, P., (2002), *Premières leçons sur la sociologie de Pierre Bourdieu*, Presses Universitaires de France, Paris. 124 p.

BORIES-AZEAU, I., DEFÉLIX, C., LOUBES, A. et UZAN, O., (2015), « Introduction », (pp. 1-9), dans BORIES-AZEAU, I., DEFÉLIX, C., LOUBÈS, A. et UZAN, O., *RH, RSE et territoires. Défis théoriques, réalisations pratiques*, 311 p.

BORIES-AZEAU, I. et LOUBÈS, A., (2009), *Les maisons de l'emploi, un dispositif en faveur d'une gestion territoriale des ressources humaines ?*, 20<sup>ème</sup> Congrès de l'AGRH, Toulouse.

BORIES-AZEAU, I. et LOUBÈS, A., (2013), « L'évaluation des dispositifs de GPEC à l'échelle territoriale : vers un renouvellement des pratiques ? », **Management et Avenir**, n°59, pp. 157-175.

BORMAN, W.C. and MOTOWIDLO, S.J., (1997), « Task Performance and Contextual Performance : The Meaning for Personnel Selection Research », **Human Performance**, vol. 10, n°2, pp. 99-109.

BOUCHEZ, J-P., (2003), « La gestion des ressources humaines : histoire et perspectives de l'ère industrielle à l'ère de la mondialisation », dans WEISS, D., *Ressources Humaines*, Éditions d'Organisation, 50 p.

BOULIN, A., (2015). « Les amis ou l'École : faut-il vraiment choisir ? Inscription en internat d'excellence et sociabilité adolescente », **Agora débats/jeunesses**, n°70, pp. 7-20.

- BOUQUET, B., (2015), « L'inclusion : approche socio-sémantique », *Vie sociale*, pp. 15-25.
- BOURASSA, B., SERRES, F. et ROSS, D., (1999). *Apprendre de son expérience*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 200 p.
- BOURDIEU, P., (1974), « Avenir de classe et causalité du probable », *Revue française de sociologie*, 15, 1, pp. 3-42.
- BOURDIEU, P., (1979), *La distinction. Critique sociale du jugement*, Minit, 672 p.
- BOURDIEU, P., (1979), *La distinction*, Paris, Les Éditions de Minit, 680 p.
- BOURDIEU, P., 1982 (2001), *Langage et pouvoir symbolique*, Paris, Éditions du Seuil, Coll. Points, 432 p.
- BOURDIEU, P. et WACQUANT, T.L., (1992), *Réponses pour une anthropologie réflexive*, Paris, Seuil, 262 p.
- BOURNOIS, F., POINT, S. et VOYNET-FOURBOUL, C., (2002), « L'analyse des données qualitatives assistées par ordinateur : une évaluation », *Revue Française de Gestion*, vol. 28, n°137, pp. 71-84.
- BOUSSAGUET, S., (2005), « Prise de fonction d'un repreneur de PME : repérage de conditions de facilitation et d'activation », *Revue de l'Entrepreneuriat*, vol. 7, pp. 39-61.
- BOUVILLE, G., (2011), « L'absentéisme au travail : un révélateur d'un mal-organisationnel », in PEZET, A., *L'état des entreprises 2012*, Paris, La Découverte, pp. 42-51.
- BOVAIS, H., (2012), *Les fondements et les processus de l'intégration organisationnelle. La banque de détail France du Crédit Agricole*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de THOENIG, J.-C., Université Paris Dauphine, 434 p.
- BOVAIS, H., (2014), « Les fondements et les processus de l'intégration organisationnelle : la banque de détail France du Crédit Agricole », *Vie & sciences de l'entreprise*, n° 197, pp. 35-59.
- BOWEN, H.R., (1953), *Social Responsibilities of the Businessman*, New York, Harper et Brothers, 276 p.
- BRABET, J., BRUNA, M-G., CHANLAT, J-F. and LABULLE, F. (2019), « The French Model and the Discriminations towards Visible Minorities at Work », (pp. 5-35), in VASSILOPOULOU, J., BRABET, J. and, SHOWUNMI, V., *Race Discrimination and Management of Ethnic Diversity and Migration at Work*, Bradford: Emerald, 296 p.
- BRAUN, O., RAMBOARISON-LALAO, L. et BARTH, I., (2019), « Les contrats psychologiques à l'épreuve de la diversité : l'influence des facteurs organisationnels sur le schéma mental », *Management et Avenir*, n°110, pp. 79-102.
- BRICKSON, S., (2000), « The impact of identity orientation individual and organizational outcomes in demographically diverse settings », *Academy of Management Review*, vol. 25, n° 1, pp. 82-101.
- BRIM, O.G., JR., (1966), « Socialization through the life cycle », (pp. 1-49), in BRIM, O.G. and JR., WHEELER, S., (Eds), *Socialization after childhoood : Two essays*, New York, Wiley, 116 p.
- BRIM, O.G., JR. and WHEELER, S., (1966), *Socialization after childhoood : Two essays*, New York Wiley, 116 p.
- BRKICH, M., JEFFS, D. and CARLESS, A., (2002), « A Global Self-Report Measure of Person-Job Fit », *European Journal of Psychological Assessment*, vol. 18, n°1, pp. 43-51.

BROMILEY, P. and CUMMINGS, L.L., (1992), « Transactions costs in organizations with trust », **Working Paper, Management Research Center**, n°28, University of Minnesota, Minneapolis-St. Paul.

BRON, J., (1968), *Histoire du mouvement ouvrier français – Tome*, Paris, Les éditions Ouvrières, 253 p.

BRUMMER, J.J., (1991), *Corporate Responsibility and Legitimacy : An Interdisciplinary Analysis*, Greenwood Press, 323 p.

BRUN, J. et RHEIN, C., (1994), « La ségrégation dans la ville, premier bilan et agenda pour la recherche », **La Ségrégation dans la ville, Concepts et mesures**, Paris, L'Harmattan, 262 p.

BRUNA, M.G., (2013b), « Le portage d'une politique diversité comme processus de changement organisationnel : phénoménologie et jeux d'acteurs », **Question(s) de Management**, n°3, pp. 25-35.

BRUNA, M-G., (2014), « Les nouveaux acteurs du dialogue en entreprise : l'exemple des réseaux affinitaires », (pp. 147-169), in DE MONTERNO, A. et VERNAY, A., ET LA CONFIANCE, BORDEL ?, Paris, Éditions Eyrolles/Institut Montaigne/Financi'Elles, 244 p.

BRUNA, M-G., (2015). « L'heptagone de la diversité : dynamiques stratégiques et jeux d'acteurs dans la conduite d'une politique de diversité », **Management et Sciences Sociales**, n° 17, pp. 69-86.

BRUNA, M-G., (2016a), « Des acteurs, des règles et des savoirs : régulation sociale et apprentissage collectif dans une politique diversité », **Management et Avenir**, n° 86, pp. 163-192.

BRUNA, M-G., (2016b), « 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**, n° 281-282, pp. 121-136.

BRUNA, M-G. et CHANLAT, J-F., (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**, 55(23), pp. 205-245.

BRUNA, M-G., FRIMOUSSE, S. et GIRAUD, L., (2017), « Comment apprécier l'impact transformationnel d'une politique de diversité en entreprise ? Contribution liminaire à un agenda de recherche », **Revue Management et avenir**, n°96, pp. 39-71.

BRUNET, R., FERRAS, F. et THERY, H. (1992), *Les mots de la géographie : dictionnaire critique*, Paris, 518 p.

BRUNSSON, N., (1989), *The Organization of Hypocrisy : Talk, Decisions, and Actions in Organizations*, Copenhagen Business School Press, 242 p.

BRUSCO, S., (1982), « The Emilian model : productive decentralisation and social integration », **Cambridge journal of Economics**, vol. 6, n°2, pp. 167-184.

BUCHANAN, B., (1974), « Building organizational commitment : The socialization of managers in work organizations », **Administrative Science Quarterly**, 19, pp. 533-546.

BUCHMANN, M. and KRIESI, I., (2011), « The Transition to Adulthood in Europe », **Annual Review of Sociology**, 37, pp. 481-503.

BUISSON, M.-L., (2005), « La gestion de la légitimité organisationnelle : un outil pour faire face à la complexification de l'environnement ? », **Management & Avenir**, n°6, pp. 147-164.

BUNEL, M., L'HORTY, Y., et PETIT, P., (2016), *Les discriminations à l'embauche dans la sphère publique : effets respectifs de l'adresse et de l'origine*, **Rapport de recherche**, n°2016-07, 37 p.

BUREL-DOUMAIN, A., (2010), *Les politiques de « diversité des quartiers » en entreprise*, Mémoire de recherche sous la direction de LAUFER J., HEC Paris, 91 p.

BURGAUD, D., (2001), *Le salaire ne fait plus tout !*, Editions d'Organisation, 180 p.

BURKE, R.J. and NELSON, D.L., (2002), *Advancing Women's Careers. Research and Practice*, London, Blackwell, 356 p.

BURLES, J., (1979), *Le Parti Communiste dans la société française*, Paris, Éditions sociales, 176 p.

BUSH, D.M. and SIMMONS, R.S., (1990), « Socialization Processes Over the Life Course », (pp. 133-164), in MORRIS, R. and TURNER, R.H., *Social Psychology - Sociological Perspectives*, Transaction Publishers, 352 p.

BUTLER, R. et NOISETTE, P., (1983), *Le logement social en France. De la cité ouvrière au grand ensemble*, Paris, La Découverte, 200 p.

BUTTERFIELD, L.D., BORGAN, W.A., AMUNDSON, N.E. and MAGLIO, A.-S.T., (2005), « Fifty years of the critical incident technique : 1954-2004 and beyond », ***Qualitative Research***, 5(4), pp. 475-497.

## C

CABIN, P. et DORTIER, J-F., (2000), *La sociologie : Histoire des idées*, Sciences humaines, 256 p.

CABLE, D.M. and PARSONS, C.K., (2001), « Socialization tactics and person-organization fit », ***Personnel Psychology***, vol. 54, pp. 1-22.

CABLE, M., AIMAN-SMITH, L., MULVEY, P.W. and EDWARDS, J.R., (2000), « The sources and accuracy of job applicants' beliefs about organizational culture », ***The Academy of Management Journal***, vol. 43, n°6, pp. 1076-1085.

CALDWELL, D.F. and O'REILLY, C.A., (1990), « Measuring Person-Job Fit with a Profile-Comparison Process », ***Journal of Applied Psychology***, vol. 75, n°6, pp. 648-657.

CALVÈS, G., (2005), « Qu'est-ce que la discrimination positive ? », ***Alternatives Économiques*** n°232, 96 p.

CAMPBELL, D.P. and HANSEN, J.C., (1981), *Manual for the Strong-Campbell Interest Inventory*, 3<sup>rd</sup> ed., Palo Alto, CA, Consulting Psychologist Press.

CAMPBELL, D.T., and STANLEY, J.C., (1963), *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Research*, Chicago, Rand McNally, 84 p.

CAPIEZ, A., (2007), « Réseaux d'entreprises et performance », ***Revue internationale PME***, vol. 20, n°1, pp. 41-67.

CAPRON, M., (1995), « Vers un renouveau de la comptabilité des ressources humaines », ***Revue Française de Gestion***, novembre-décembre, pp. 46-54.

CAPRON, M. et QUAIREL-LANOIZELEE, F., (2005), *Évaluer les stratégies de développement durable des entreprises : l'utopie mobilisatrice de la performance globale*, **Journée Développement Durable, AIMS** -

IAE d'Aix-en Provence, pp. 1-22.

CAPRON, M. et QUAIREL-LANOIZELEE, F., (2007), *La responsabilité sociale d'entreprise*, Paris, La Découverte, 122 p.

CARROLL, A.B., (1979), « A three-dimensional model of corporate social performance ». *Academy of Management Review*, vol. 4, n°4, pp. 497-505.

CARROLL, A.B., (1989), *Business and Society : Ethics and stakeholder management*, South-Western Publishing, Cincinnati.

CARROLL, A.B., (1991), « The Pyramid of Corporate Social Responsibility : Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders », *Business Horizons*, vol. 34, n°4, pp. 39-48.

CARROLL, A.B., (1999), « Corporate Social Responsibility », *Business et Society*, vol. 38, n°3, pp. 268-295.

CARROLL, A.B. and BUCHHOLTZ, A., (2000), *Business and Society : Ethics, Sustainability, and Stakeholder Management*, 4<sup>th</sup> ed., Cincinnati : Thomson-Learning.

CARROLL, A.B. and NÄSI, J., (1997), « Understanding stakeholder thinking : themes from a Finnish conference », *Business Ethics European Review*, 6(1), pp. 46-51.

CARSON, R., (1962), *Silent Spring*, Boston, Houghton Mifflin, 368 p.

CASCIO, W.F., (1995), *Managing human resources*, New York, McGraw-Hill, 768 p.

CASTELLS, M., (1988), « High technology and urban dynamics in the United States », (pp. 85-100), in DOGAN, M. et KASARDA, J.D., *The Metropolis Era*, vol. 1, *Jl World of Giant Cities*, Sage, London-Beverly Hills, 400 p.

CENTRE DES JEUNES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE (2006a), *La diversité en entreprise. Ce qu'il faut savoir*, 20 p.

CENTRE DES JEUNES DIRIGEANTS D'ENTREPRISE (2006b), *Faire de la diversité une ressource pour entreprendre*, Dossier de synthèse du travail de réflexion et d'expérimentation réalisé par le CJD sur le thème de la diversité dans les entreprises 2004-2006, 24 p.

CHABOISSEAU, P. et SCHOEPPFER, A., (2014), « Le marché des télécoms en France », *Géoéconomie*, n°68, pp. 37-45.

CHALMERS, A.F., (1987), *Qu'est-ce que la science ? Popper, Kuhn, Lakatos, Feyerabend*, Le Livre de Poche, coll. Biblio Essais, 286 p.

CHAMBOREDON, J-C. et LEMAIRE, M., (1970), « Proximité spatiale et distance sociale. Les grands ensembles et leur peuplement », *Revue française de sociologie*, 11-1, pp. 3-33.

CHAMINADE, B., (2003), *Identifiez et fidélisez vos salariés de talent*, 232 p.

CHAMPION, E. et GENDRON, C, (2005), « De la responsabilité sociale à la citoyenneté corporative - l'entreprise privée et sa nécessaire quête de légitimité », *Nouvelles pratiques sociales*, vol. 18, n° 1, pp. 90-103.

CHAMPION, J-B. et MARPSAT, M., (1996), « La diversité des quartiers prioritaires : un défi pour la politique de la ville », n°294-295, *Économie et Statistiques*, pp. 47-65.

- CHANLAT, J-F., (1987), *La sociologie des organisations à la recherche d'un second souffle*, Sociologie et sociétés, n°3, pp. 195-196.
- CHANLAT, J-F., (1990), « L'être humain : un être symbolique », (pp. 531-532), in CHANLAT, J-F., *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Les Presses de l'université Laval, Éditions Eska, 842 p.
- CHANLAT, J-F., (1990), *L'individu dans l'organisation*, Laval, Université de Leska, 842 p.
- CHANLAT, J-F., (2009), in DAVEL, E., DUPUIS, J-P. et CHANLAT, J-F., *Gestion en contexte interculturel : Approches, problématiques, pratiques et plongées*, Presses Université Laval, 472 p.
- CHANLAT, J-F., (2018), *Management, diversité, égalité des chances et cohésion sociale en France : la République à l'épreuve des différences*, Les Presses de l'Université Laval.
- CHANLAT, J-F., DAMERON, S., DUPUIS, J-P., DE FREITAS, E.M. et ÖZBILGIN M., (2013), « Management et Diversité : lignes de tension et perspectives », ***Management international***, vol. 17, pp. 5-13.
- CHANLAT, J-F. et ÖZBILGIN, M., (2019), *Management et diversité (tome 2) : Approches thématiques et défis sociopolitiques*, Hermann, 494 p.
- CHAO, G.T., (1997), « Mentoring phases and outcomes », ***Journal of Vocational Behavior***, 51(1), pp. 15-28.
- CHAO, G.T., O'LEARY KELLY, A., WOLF, S., KLEIN, H.J. and GARDNER, P.D., (1994). « Organizational - socialization : its content and consequences », ***Journal of Applied Psychology***, 79(5), pp. 730-743.
- CHAO, G.T., WALZ, P.M. and GARDNER, P.D., (1992), « Formal and informal mentorships : A comparison on mentoring functions and contrast with nonmentored counterparts », ***Personnel Psychology***, 45(3), pp. 619-636.
- CHARLES-PAUVERS, B. et COMMEIRAS, N., (2002), « L'implication : le concept », (pp. 43-69), dans NEVEU, J-P. et THÉVENET, M., (coord.), *L'implication au travail*, Paris, Vuibert, collection Entreprendre, série Vital Roux, 229 p.
- CHARREAUX, G. et DESBRIERES, P., (1998), « Gouvernance des entreprises : valeur partenariale contre-valeur actionnariale », ***Finance Contrôle Stratégie***, vol. 1, n° 2, pp. 57-88.
- CHARREIRE., S. et HUAULT, I., (2001), « Le constructivisme dans la pratique de recherche : une évaluation à partir de seize thèses de doctorat », ***Finance Contrôle Stratégie***, vol. 4, n°3, pp. 31 – 55.
- CHARREIRE-PETIT, S. et DURIEUX, F., (2007), « Explorer et tester : les deux voies de la recherche », (pp. 57-83), dans THIETART, R.A. et al., *Méthodes de recherches en management*, (3ème édition), Paris, Dunod.
- CHATMAN, J.A., (1991), « Matching people and organizations : selection and socialization in public accounting firms », ***Administrative science quarterly***, 36, pp. 459-484.
- CHAUVEL, L. and SCHRÖDER, M., (2014), « Generational Inequalities and Welfare Regimes », ***Social Forces***, vol. 92, n°4, pp. 1259-1283.
- CHAVEZ, C. I. and WEISINGER, J.Y., (2008), « Beyond diversity training : A social infusion for cultural inclusion », ***Human Resource Management***, vol. 47, n° 2, pp. 331-350.
- CHELL, E., (1998), « Critical Incident Technique », (pp. 51-72), in SYMON, G. and CASSELL, C., (eds),

*Qualitative Methods and Analysis in Organizational Research : A Practical Guide*, Thousand Oaks, CA : Sage, 272 p.

CHEVALIER, L., (1958), *Classes laborieuses et classes dangereuses à Paris dans la première moitié du XIXème siècle*, Paris, Pion, 564 p.

CHOFFEL, PH. et DELATTRE, E., (2003), *Effets locaux et urbains sur les parcours de chômage. Une analyse micro-économétrique sur le panel des chômeurs TDE-MLT*, **Premières Synthèses**, DARES, vol. 43, n°1, octobre.

CHOMSKY, N.C., (1987), *The Chomsky reader*, New York, Pantheon Books, 512 p.

CHOUKIR, J., (1999), *Le partenariat, une pratique et une notion en définition*, **Les cahiers de l'ERGE**, n°6, FSEG, Sfax, CSE.

CICCHELLI, V., (2013), *L'autonomie des jeunes. Questions politiques et sociologiques sur les mondes étudiants*. Paris, La Documentation française, 216 p.

CIPRIANI-CRAUSTE, M. et FIZE, M., (2005), *Le bonheur d'être adolescent : Suivi de quelques considérations sur la première jeunesse et la nouvelle enfance*, Ramonville Saint-Agne, Érès. 204 p.

CLARK, K.B., (1965), *Dark ghetto : Dilemmas of Social Power*, Wesleyan University Press, 251 p.

CLARK, P.G., (1997), « Values in health care professional socialization : Implications for geriatric education in interdisciplinary teamwork », *Gerontologist*, 4, pp. 441-451.

CLARKSON, M.B., (1995), « A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 92-117.

CLAVAL, P., (2008), « Espace et territoire. Les bifurcations de la science régionale », *Géographie, économie, société*, vol. 10, n°2, pp. 157-184.

CLIQUET, C., (1992), « La mise en œuvre du modèle interactif de concurrence spatiale (MICS) subjectif », *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 5, n°1/90, pp. 3-18.

COCUELLE, F., (2007), « Les PME, actrices de la diversité : la bataille de la diversité se gagnera plus par l'envie que par la contrainte », (p. 61), dans *Personnel*, Dossier RSE et diversité : Quel rôle pour les DRH ? mai 2007, n°479.

COGSWELL, B.E., (1968), « Some structural properties influencing socialization », *Administrative Science Quarterly*, vol. 13, n°3, pp. 417-440.

COLLARD, D., RAULET-CROSET, N., SUQUET, J-B. et AMAR, L., (2016), « Les conditions de la réussite de la relation de parrainage – Le cas emblématique de l'accompagnement des jeunes diplômés par l'association NQT », *Annales des Mines - Gérer et comprendre*, n° 126, pp. 51-60.

COLLE, R., (2006), *L'influence de la GRH à la carte sur la fidélité des salariés : le rôle du sentiment d'autodétermination*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, Université Paul Cezanne, Aix-Marseille III, Institut d'Administration des entreprises, sous la direction de PERETTI, J-M., 533 p.

COLLE, R. et MERLE, A., (2007), *Les enjeux de l'appropriation des outils marketing en GRH : le cas de la personnalisation*, **XVIIIème Congrès de l'AGRH**, Fribourg (Suisse).

- COLLE, R. et PERETTI, J-M., (2006), « L'entreprise à la carte : une réponse à la diversité », (pp. 265-269), dans (dir.) PERETTI, J-M., *Tous différents. Gérer la diversité dans l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 312 p.
- COMER, D.R., (1991), « Organizational newcomers' acquisition of information from peers », *Management Communication Quarterly*, vol. 5, n°1, pp. 64-89.
- COMITE INTERMINISTERIEL DES VILLES (2008), *Espoir Banlieues. Une dynamique pour la France*, 53 p.
- COMMISSION EUROPÉENNE, (2001), *Promouvoir un cadre européen pour la responsabilité sociale des entreprises*, Livre Vert, Emploi et affaires sociales, Luxembourg, 30 p.
- COMMISSION EUROPÉENNE, (2002), *Communication de la Commission concernant la responsabilité sociale des entreprises : une contribution au développement durable*, 27 p.
- COMMISSION EUROPÉENNE, (2003), Commission européenne, Décision de la Commission, 92 p.
- COMMISSION EUROPÉENNE, (2006), *Livre Vert. Initiative européenne en matière de transparence*, 18 p.
- COMMISSION EUROPÉENNE, (2011), *Communication de la Commission au parlement européen et au comité des régions*, 19 p.
- COMMISSION EUROPÉENNE, (2012), *EU youth report*, Luxembourg, Publications Office. 284 p.
- COMMISSION EUROPÉENNE (2012), *Inclusion sociale et active. Une politique à minima*, 32 p.
- CONDOMINAS, G., (1980), *L'espace social à propos de l'Asie du Sud-Est*, Paris, Flammarion, 542 p.
- CONDOMINAS, G., (1985), « Idéologie et organisation », (pp. 287-306), in CHANLAT, A. et DUFOUR, M., *La rupture entre l'entreprise et les hommes. Le point de vue des sciences de la vie*, Montréal : Québec/Amérique, Paris, Éditions d'Organisation, 438 p.
- CONSEIL ÉCONOMIQUE ET SOCIAL (Avis présenté par FODE S.) (2008), *L'emploi des jeunes des quartiers populaires*, **Conseil Économique et Social**, n°25, 95 p.
- CONSEIL ÉCONOMIQUE, SOCIAL ET ENVIRONNEMENTAL (Rapporté BENATSOU, F., et Présidé par SALTO, L.), (2009), *Les entreprises dans les zones franches urbaines : Bilan et perspectives*, **Conseil Économique, Social et Environnemental**, n°5, 94 p.
- COPELAND, L., (1998), « Making the Most of Cultural Differences at the Workplace », *Personnel*, pp. 52-60.
- COPPA, M. and SRIRAMESH, K., (2013), « Corporate Social Responsibility among SME's In Italy », *Public Relations Review*, 39, pp. 30-39.
- CORDIER, C., (2013), *Les enjeux stratégiques de l'intégration des nouveaux collaborateurs*, Mémoire de Master 1 sous la direction de GATIGNOL, C., Institut Administration d'Entreprises de Grenoble, 51 p.
- CORIAT, B. et WEINSTEIN, O., (1995), *Les nouvelles théories de l'entreprise*, Paris, Références, 218 p.
- CORNET, A., (2002), « Gender Mainstreaming et approche différenciée selon les sexes : quels impacts pour la gestion ? », *Management international*, Automne, vol. 7, n° 1, pp. 1-10.
- CORNET, A., (2010), « Le genre et la diversité : les enjeux de l'intersectionnalité et transversalité, nouvelles

perspectives en management », (pp. 47-64), in BARTH, I. et FALCOZ, C., *Nouvelles perspectives en management de la diversité*, 264 p.

CORNET, A., (2014), *Le dialogue social et la gestion de la diversité*, Paris, Association française des managers de la diversité en partenariat avec HEC Liège, ORSE et Audencia Nantes, 167 p.

CORNET, A. et DELHAYE, C., (2007), « Gestion de la diversité : un enjeu stratégique ? », **Actes de la XVIème Conférence de l'AIMS**, Montréal, 22 p.

CORNET, A. et RONEAUX, G., (1998), « Les programmes de gestion de la diversité : l'idéologie de la différence en GRH. Une opportunité pour les femmes ? », **Actes du Congrès de l'AGRH**, Saint-Quentin-en-Yvelines, pp. 414-422.

CORNET, A. et SAPIN, M., (2014). *Le dialogue social et la gestion de la diversité*, Paris, Association française des managers de la diversité en partenariat avec HEC Liège, ORSE et Audencia Nantes, 167 p.

CORNET, A. et WARLAND, P., (2006), *Le travail comme lieu d'exclusion et d'inégalités : la gestion de la diversité, une solution ?*, **Communication au Congrès AGRH 2006**, 23 p.

CORNET, A. et WARLAND, P., (2008), *GRH et gestion de la diversité*. Dunod, 160 p.

CORNET, A. et WARLAND, P., (2013), *Gérer la diversité au quotidien. Cas pratiques de gestion des ressources humaines*, Université de Liège, 109 p

COSSETTE, P., (2003), « Méthode systématique d'aide à la formulation de la vision stratégique: illustration auprès d'un propriétaire-dirigeant », **Revue de l'entrepreneuriat**, vol. 2, pp. 1-18.

COULON, R., (2006), « Responsabilité sociale de l'entreprise et pratiques de gestion des ressources humaines », **Revue de l'organisation responsable**, vol. 1, pp. 48-64.

COUPPIÉ, T., (2013), *Insertion des jeunes issus de quartiers sensibles : les hommes doublement pénalisés*, n°309 avril 2013, Bref du Céreq, 4 p.

COUPPIÉ, T., GIRET, J-F. et MOULLET, S., (2010), « Lieu de résidence et discrimination salariale : le cas des jeunes habitant dans une zone urbaine sensible », **Économie et statistique**, n°433-434, pp. 47-70.

COUTROT, L., KIEFFER, A. et SILBERMAN, R., (2004), « Travail non qualifié et changement social », in MÉDA, D. et VENNAT, F., *Le travail non qualifié*, Paris, La Découverte, coll. « Recherches », 426 p.

COX, T., (1991), « The multicultural organization », **Academy of Management Executive**, vol. 5, n°2, pp. 34-47.

COX, T., (1993), *Cultural diversity in organizations : Theory, Research and Practice* (Chapitre. 2), San Francisco : Berrett – Koehler Publishers, Inc, 277 p.

COX, T.J. and SMOLINSKI, C., (1994), *Managing Diversity and Glass Ceiling Initiatives as National Economic Imperatives*, Federal Publications, 87 p.

COYLE-SHAPIRO, J., (2002), « A psychological contract perspective on organizational citizenship behavior », **Journal of Organizational Behavior**, vol. 23, pp. 927-946.

COYLE-SHAPIRO, J. and KESSLER, I., (2000), « Consequences of the psychological contract for the employment relationship : a large scale survey », **Journal of Management Studies**, 37(7), pp. 903-929.

- CRANE, A. et MATTEN, D., (2004), *Business Ethics*, Oxford UK, Oxford University Press, 506 p.
- CRÉDOC (2012), *Les jeunes d'aujourd'hui : quelle société pour demain ?*, Cahier de recherche, n°292, 216 p.
- CROCIS-CCIP, Baromètres, (2003), *Le développement durable dans les PME/PMI Franciliennes*, **Centre Régional de l'Observation du commerce, de l'Industrie et des services**, 4 p.
- CROZIER, M., (1963), *Le Phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes*, Paris, Seuil, 413 p.
- CROZIER, M. et FRIEDBERG, E., (1977), *L'acteur et le système : Les contraintes de l'action collective*, Éditions du Seuil, 512 p.
- CSANYI-VIRAG, V., (2019), « Entrepreneuriat inclusif et handicap : une exploration critique de la littérature internationale », *Questions de management*, pp. 129-149.
- CSR EUROPE ET ENTREPRISE ET PERSONNEL, (2002), *Développement durable et performance globale*.
- CUBERO, J., (2002), *L'émergence des banlieues : Au cœur de la fracture sociale*, Privat, Broché, 125 p.
- CULIÉ, J.-D., DEFÉLIX, C. et RETOUR, D., (2009), « Vers une gestion territoriale des parcours ? Émergence des dispositifs, évolution des représentations », *Éducation permanente*, n°181, pp. 23-33.
- CUSIN, J. et CHARREIRE-PETIT, S., (2015), « Vers l'identification des leviers, des risques et des arbitrages dans le déploiement d'une pratique RSE tournée vers les publics éloignés de l'emploi », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 10, pp. 58-74.

## D

- DACLIN, M., (2012), *Les variables de la socialisation organisationnelle du dirigeant*, **Working Progress**, 27 p.
- DANJOU, I., (2004), *Entreprendre : la passion d'accomplir ensemble*, Économie gestion, Management, Entreprises, 286 p.
- DANY, F. et LIVIAN, Y-F., (2002), *La nouvelle gestion des cadres. Employabilité, individualisation et vie au travail*, Paris, Vuibert Collection Entreprendre, 180 p.
- DARES, (2004), *La lutte contre les discriminations : initiatives publiques et pratiques d'entreprises*, Colloque sur les discriminations, 51 p.
- DARRIAU, V., HENRY, M. et OSWALT, N., (2014), *Politique de la ville en France métropolitaine : une nouvelle géographie recentrée sur 1300 quartiers prioritaires*, pp. 151-153.
- DASS, P. and PARKER, B., (1999), « Strategies for managing Human Resource Diversity : from resistance to learning », *The Academy of Management Executive*, vol. 13, n°2, pp. 68-80.
- DAUGAREILH, I., (2008), « La dimension sociale des principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales », *Revue générale de droit international public*, n° 3, pp. 567-599.
- DAUMAS, J-C. et LESCURE, M., (2014), « Les territoires de l'entreprise ? », *Entreprises et histoire*, n° 74, pp. 6-21.

DAVID, A., (2000), *La recherche-intervention, un cadre général pour les sciences de gestion ?*, **IXe Conférencede l'AIMS**, 24-26 mai, Montpellier, pp. 1-22.

DAVID, A., (2005), « Des rapports entre généralisation et actionnabilité : le statut des connaissances dans les études de cas », **Revue Sciences de Gestion**, n°39, pp. 139-166.

DAVIS, F., (1966), *Nursing Profession, Five Sociological Essays*, 220 p.

DAVIS, K., (1960), « Can business afford to ignore social responsibilities ? », **California Management Review**, 2(3), pp. 70-76.

DAVIS, K., (1973), « The case for and against business assumption of social-responsibilities » **Academy of Management Journal**, vol. 6, n°2, pp. 312-323.

DAWIS, R.V. and LOFQUIST, L.H., (1984), *A psychological theory of work adjustment*, Minneapolis, University of Minnesota Press, 21 p.

DEAL, J. E. and KENNEDY, A.A., (1982), *Corporate cultures: The rites and rituals of corporate life*, Reading, MA, Addison-Wesley, 232 p.

DEBARBIEUX, B., (1999), « Le territoire : Histoires en deux langues. A bilingual history of territory », (pp. 38-39), in CHIVALLON, C., RAGOUE, P. et SAMERS, M., *Discours scientifique et contextes culturels. Géographies françaises à l'épreuve postmoderne*, Bordeaux, Maison des Sciences de l'homme d'Aquitaine, 327 p.

DEBARBIEUX, B., (2003), « Territoire », (pp. 910-912), LEVY, J. et LUSSAULT, M., *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Éditions Belin, 1128 p.

DEBRAY, C. et LEYRONAS, C., (1998), « Le réseau et l'hypogroupe : de nouvelles stratégies organisationnelles en PME », dans TORRES, O., (1998), *PME. De nouvelles approches*, Economica, Recherche en gestion, 187 p.

DECOCK-GOOD, C., (2001), « L'engagement mécénique des entreprises : mesure de l'une des expressions de leur responsabilité sociétale », **Finance Contrôle Stratégie**, vol. 4, n°4, pp. 29-57.

DE DAINVILLE F. (1964), *Le Langage des géographes : termes, signes, couleurs des cartes anciennes 1500 à 1800*, Paris, Éditions A. et J. Picard & Cie, 385 p.

DEFÉLIX, C., CULIÉ, J.-D., RETOUR, D. et VALETTE, A., (2006), « Les pôles de compétitivité, laboratoire d'innovation en ressources humaines ? », **Revue française de gestion industrielle**, vol. 25, n° 3, pp. 69-86.

DEFÉLIX, C., DEGRUEL, M., LE BOULAIRE, M. et RETOUR, D., (2010), *Territorialisation de la GRH : de nouvelles démarches d'entreprise et une nouvelle GRH ?*, **Nouveaux comportements, Nouvelle GRH ? XXIème Congrès AGRH** – Du 12 au 19 novembre, Rennes / Saint – Malo, 20 p.

DEFÉLIX, C., DEGRUEL, M., LE BOULAIRE, M. et RETOUR, D., (2013), « Élargir la Gestion des Ressources Humaines à la dimension du territoire : quelles réalités derrière le discours ? », **Management Prospective Ed. Management et Avenir**, n°59, pp. 120-138.

DEFÉLIX, C. et RETOUR, D., (2003), « Les stratégies de croissance des jeunes entreprises de haute technologie », **Revue internationale PME**, vol. 16, n°3-4, pp. 32-52.

DÉJEAN, F., (2004), *Contribution à l'étude de l'investissement socialement responsable - Les stratégies de légitimation des sociétés de gestion*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de COLLASSE, B., Université Paris Dauphine, 251 p.

DÉJEAN, F. et GOND, J.P., (2003), *La responsabilité sociétale des entreprises : Enjeux stratégiques et stratégies de recherche*, **Les notes du LIHRE**, 382, Unité de recherche à l'université des sciences sociales de Toulouse, France.

DELCHET, K., (2007), *Développement durable : l'intégrer pour réussir : 80 PME face au SD 21000*, Afnor, 394 p.

DELCHET-COCHET, K. and VO, L.C., (2012), « Impact of CSR Tools on SMEs : the Case of Global Performance in France », *International Business Research*, vol. 5, n°7, pp. 50-55.

DELHAYE, C., (2005), « La gestion de la diversité », **Communication à la Conférence nationale sur la diversité du travail en Belgique**, pp. 1-23.

DE LINARES, C., (2005), « Chapitre V. Jeunes « en difficulté » : les malentendus de l'engagement », (pp. 79-92), in BECQUET, V. et DE LINARES, C., *Quand les jeunes s'engagent*, Débats Jeunesses, L'Harmattan, 190 p.

DEMARET, J., (2014), *Le Processus de Construction de Légitimité des Contrôleurs de Gestion*, Thèse de Doctorat en Science de gestion sous la direction de MÉRIC, J., Université Francois- Rabelais Tours, 554 p.

DENISON, D.R., (1990), *Corporate culture and Organizational effectiveness*. New York, Wiley, 267 p.

DENZIN, N., (1970), *The Research Act in Sociology : A Theoretical introduction to sociological Method*, New-York, McGraw-Hill, 382 p.

DEPOLO, M., FRACCAROLI, F. and SARCHIELLI, G., (1997), *On becoming a researcher : Information seeking and expectation-reality mismatches*, **Paper presented at EAWOP Congress. Verone**, Italie, May.

DEPOLO, M., FRACCAROLI, F. et SARCHIELLI, G., (1998). « Socialisation au travail : proactivité et recherche d'informations », (pp. 159-174), in BAUBION-BROYE, A., *Événements de vie, transitions et construction de la personne*. Saint-Agne, Érès, 244 p.

DE SINGLY, F., (1992), « La fabrication du questionnaire : les règles du questionnement », (pp. 63-86), in SINGLY DE, F., *L'enquête et ses méthodes : le questionnaire*, Nathan, 128 p.

DESNEUX, A. et MAZOULI, K., (2010), *Synthèse des travaux de la commission. L'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi*, Association Française des Managers de la Diversité, 39 p.

DEPERT, J.R., SCHROEDER, R.G. and MAURIEL, J.J., (2000), « A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations », *Academy of Management Review*, vol. 25, n°4, pp. 850-863.

DHAOUADI, I., (2008), « La conception politique de la responsabilité sociale de l'entreprise : Vers un nouveau rôle de l'entreprise dans une société globalisée », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 3, pp. 76-32.

DIENER, E., (1984), « Subjective well-being », *Psychological Bulletin*, 95(3), pp. 524-575.

DIEUSAERT, P., (2018), *Taux d'activité, d'emploi, part et taux de chômage par sexe, niveau d'études et origine*, Observatoire Nationale des Zones Urbaines Sensibles (ONZUS), Rapport annuel 2017, 2 p.

DIGNEFFE, F., (1993), « Socialisation et déviance. Les origines de la perspective interactionniste », (pp. 223-247), dans TAP, P. et MALEWSKA PEYRE, H., *Marginalités et troubles de la socialisation*, Paris, PUF, 336 p.

DIMAGGIO, P.I., (1988), « Interest and agency in institutional theory », (p. 3-22), in ZUCKER, L.G., *Institutional patterns and organizations : Culture and Environment*, Cambridge, MA, Ballinger, 232 p.

DIMAGGIO, P.I., (1991), « Constructing an organizational field as a professional project : U.S. Art museums, 1920-1940 », (pp. 267-292), in POWELL, W.W. and DIMAGGIO, P.I., *The new institutionalism in Organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press, 486 p.

DIMAGGIO, P.J. and POWELL, W.W., (1983), « The iron cage revisited : Institutional isomorphism in organizational fields », *American sociological review*, vol. 48, pp. 147-160.

DIMAGGIO, P.I. and POWELL, W.W., (1991), « Introduction », (pp. 1-38), in POWELL, W.W. and DIMAGGIO, P.J., *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press, 486 p.

DI MÉO, G., (1998), *Géographie sociale et territoires*, Paris, Nathan, 317 p.

DJABI, M. et CHANLAT, J-F., (2014), « L'identification à l'organisation en contexte de changement. Le cas de la SNCF », *Revue française de gestion*, n°238, pp. 33-56.

DODD, E.M., (1932), « For Whom are Corporate Managers Trustees ? », *Harvard Law Review*, vol. 45, n° 7, pp. 1145-1163.

DOMENECH, B., MADELIN, B. et FLEUREAU, C., (2008), *Le Franc-Moisin. Entre histoire et mémoires*, Les Éditions de la DIV, 118 p.

DONALDSON, T., (1989), *The ethics of international business*. New York, Oxford University Press, 25 p.

DONALDSON, T. and PRESTON, L.E., (1995). « The Stakeholder Theory of the Corporation : Concepts, Evidence and Implications », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 65-91.

DONTENWILL, E., (2005), « Comment la théorie des parties prenantes peut-elle permettre d'opérationnaliser le concept de développement durable pour les entreprises ? », *La Revue des Sciences de Gestion*, Direction et Gestion, n° 211-212, pp. 85-96.

DONZELOT, J., (1991), *Face à l'exclusion, le modèle français*, Paris, Esprit, 227 p.

DONZELOT J., (2010), « La droitisation des plans banlieue », *Esprit* (Mars/avril), pp. 77-89.

DORTIER, J-F., (2000), « Talcott Parsons et la « grande théorie » », (pp. 67-70), in CABIN, P. et DORTIER, J-F., *La sociologie : Histoire et Idées*, Sciences Humaines, 362 p.

DOUGLAS, M., 1986(1999), *Comment pensent les institutions ?*, Paris, Éditions La Découverte/MAUSS, 178 p.

DOWLING, J.E. and PFEFFER, J., (1975), « Organizational legitimacy : Social values and organizational behavior », *Pacific Sociological Review*, vol. 18, pp. 122-136.

DOYTCHEVA, M., (2007), *Une discrimination positive à la française ? Ethnicité et territoire dans les politiques de la ville*, Paris, La Découverte, 228 p.

DOYTCHEVA, M., (2012), « Des entreprises aux couleurs de la France ?. Émergence et usages français des

politiques de la diversité au travail », (pp. 205-228), in COHEN, J., DIAMOND, A. et VERVAECKE, P., *L'Atlantique multiracial*, Éditions Karthala « Recherches internationales », 398 p.

DRUCKER, P.F., (1954), *The practice of management*, Paris, Éditions d'Organisation, 430 p.

DUBAR, C., (2000), « La crise des identités : l'interprétation d'une mutation », *Revue Européenne des Migrations Internationales*, 16-3, pp. 243-248.

DUBAR, C., (2002), *La socialisation : Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, 256 p.

DUBAR, C., (2015), *La socialisation : Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, 256 p.

DUBET, F., (1989), *Immigrations : où en sommes-nous ? Un bilan des connaissances*, Paris, La Documentation française, 144 p.

DUBET, F. et LAPEYRONNIE, D., (1992), *Les quartiers d'exil*, Paris, Le Seuil, 246 p.

DUBET, F. et MARTUCCELLI, D., (1996), « Théories de la socialisation et définitions sociologiques de l'école ». *Revue française de sociologie*, vol. 37, n°4, pp. 511-535.

DUCHENEAUT, B., (1996), *Les dirigeants de PME. Enquêtes, chiffres, analyses pour mieux les connaître*, Maxima, 516 p.

DUFOUR, L. (2008), *Les déterminants de l'intégration des jeunes à faible capital scolaire*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de PERETTI, J.M., Université d'Aix-En-Provence, 385 p.

DUFOUR, L. et FRIMOUSSE, S., (2006), « La socialisation organisationnelle des jeunes à faible capital scolaire », *Management et Avenir*, vol. 4, n°10, pp. 145-160.

DUFOUR, L. et LACAZE, D., (2007), *L'intégration dans l'entreprise des jeunes à faible capital scolaire : un processus d'ajustement mutuel*, **Communication au XVIIIème Congrès de l'AGRH**, Fribourg, Suisse, 15 p.

DUFOUR, L. et LACAZE, D., (2010), « L'intégration dans l'entreprise des jeunes à faible capital scolaire : un processus d'ajustement mutuel », *Revue de gestion des ressources humaines*, n° 75, pp. 16-29.

DUGUET, E., LEANDRI, N., L'HORTY, Y. et PETIT, P., (2007), *Discriminations à l'embauche. Un testing sur les jeunes des banlieues d'Île-de-France*, Centre d'analyse stratégique, Rapports et documents, 29 p.

DUGUET, E., LEANDRI, N., L'HORTY, Y. and PETIT, P., (2009), « " Are Young French Job Seekers of Ethnic Immigrant Origin Discriminated Against " ? A Controlled Experiment in the Paris Area », *Annals of Economics and Statistics*, n°99-100, July-December, pp. 187-215.

DUHAMEL, E., (2014), *Les zones franches urbaines*, **Les Éditions des journaux officiels**, Les avis du Conseil économique, social et environnemental, 198 p.

DUJARDIN, C., SELOD, H. and THOMAS, I., (2005), *Residential segregation and unemployment : the case of Brussels*, **Document de travail INRA-LEA N°0511**.

DUMEZ, H., (2004), « Élaborer la théorie à partir des données », *Revue Sciences de Gestion*, n°44, pp. 139-155.

DUMEZ, H., (2011), « Éléments pour une épistémologie de la recherche qualitative en gestion ». *Le Libellio D'ÆGIS*, n°7, vol. 1, pp. 39-52.

DUMEZ, H., (2013), *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris, Vuibert. 240 p.

DUMONT, L., (1979), *Homo hierarchicus : le système de castes et ses implications*, Paris, Gallimard, 449 p.

DUMONT, F. et MARTIN, Y., (1961), « Aménagement du territoire et sociologie », *Cahiers de géographie du Québec*, vol. 5(10), pp. 257-265.

DUPRAY, A. et MOULLET, S., (2004), « Quelles discriminations à l'encontre des jeunes d'origine maghrébine à l'entrée du marché du travail en France ? », in ACHY, L., DE HENAU, J., EL KADIRI, N., KATEB, K., LAUFER, J., MARRY, C., MARUANI, M., MEULDERS, D., SILVERA, R., SOFER, C. et ZOUARI, S., (ed.), « Marché du travail et genre : Maghreb-Europe », *Brussels Economic Review*, n°12, Université Libre de Bruxelles, 410 p.

DUPREZ, D., (1997), « Entre discrimination et désaffiliation. L'expérience des jeunes issues de l'immigration maghrébine », *Les annales de la recherche urbaine*, 76, pp. 77-88.

DUPREZ, D., (2006), « Comprendre et rechercher les causes des émeutes urbaines de 2005 », *Déviance et Société*, vol. 30, pp. 505-520.

DUPUIS, J-P., (1990), « Anthropologie, Culture et organisation. Vers un modèle constructiviste », (pp. 534-551), in CHANLAT, J-F., *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Les Presses de l'université de Laval, Éditions Eska, 842 p.

DURAND, T., (2001), « L'alchimie de la compétence », *Revue française de gestion*, janvier-février, pp. 84-102.

DURKHEIM, E., 1871 (1992), *Les Règles de la méthode sociologique*, Paris, PUF, 144 p.

DURKHEIM, E., (1893), *De la division du travail social*, Presses Universitaires de France, 416 p.

DURKHEIM, E., (1897), *Le suicide. Étude de sociologie*, Les Presses universitaires de France, 462 p.

DURKHEIM, E. (1930), *De la division du travail social*, PUF, Quadrige, 420 p.

DUTERTRE, S., (2015), « Perdus entre deux rives, les Chibanis oubliés. Film documentaire de Rachid Oujdi (2014/52mn) », *L'Autre*, vol. 16, pp. 110-113.

DUVOUX, N., (2010), « Territoire », (p. 116-118), in PAUGAM, S., *Les 100 mots de la sociologie*, Paris, Presses universitaires de France, 128 p.

## E

EBERSOLD, S., (2009), « Inclusion », *Recherche et Formation*, n°61, pp. 71-83.

EBERSOLD, S., (2015), « Inclusif. Vous avez dit inclusif ? L'exemple du handicap », *Vie sociale*, pp. 57-70.

ÉDUCATION ET SOCIÉTÉ (2004), « Le monde des PME vis-à-vis du système éducatif », Ministère de l'Éducation Nationale, *Direction de l'Évaluation et de la Prospective*, n°147, janvier.

EDVARDSSON, B., (1992), « Service Breakdowns : A Study of Critical Incidents in an Airline. »,

*International Journal of Service Industry Management*, 3(4), pp. 17-29.

EDWARDS, J.R., (1991), « Person-Job Fit : A Conceptual Integration, Literature Review, and Methodological and Organizational Psychology », *International Review of Industrial and Organizational*, vol. 6, pp. 283-357.

EDWARDS, J.R. and CABLE, D.M., (2009), « The value of value congruence », *Journal Applied Psychologie*, 94(3), pp. 654-677.

EDWARDS, J.R. and SHIPP, A.J., (2007), « The Relationship between Person-Environment Fit and Outcomes : An Integrative Theoretical Framework » (pp. 389 – 416), in OSTROFF, C. and JUDGE, T.A., (Eds.), *Perspectives on Organizational Fit*, New York, Lawrence Erlbaum Associates, 477 p.

EELLS, R., (1956), *Corporate Giving in a Free Society*, Harper, 210 p.

EISENBERGER, R., CUMMINGS, J., ARMELI, S. and LYNCH, P., (1997), « Perceived organizational support, discretionary treatment, and job satisfaction », *Journal of Applied Psychology*, vol. 82, n°5, pp. 812-820.

EISENBERGER, R., FASOLO, M. and DAVIS-LAMASTRO, V., (1990), « Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation », *Journal of applied psychology*, 75, pp. 51-59.

EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHISON, S. and SOWA, D., (1986), « Perceived Organizational Support », *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, pp. 500-507.

EISENBERGER, R., STINGLHAMBER, F., VANDENBERGUE, C., SUCHARSKI, I., and RHOADES, L., (2002), « Perceived supervisor support : contributions to perceived organizational support and employee retention », *Journal of applied psychology*, 87, 1, pp. 52-65.

EISENHARDT, K.M., (1989), « Building theories from case Study Research », *Academy of Management Review*, vol. 14, n°4, pp. 532-550.

EL ABOUBI, M. et CORNET, A., (2010), « L'implication des parties-prenantes comme un processus de construction sociale. Analyse à partir de la théorie de l'acteur-réseau », *Management et Avenir*, n°33, pp. 275-297.

EL AKREMI, A., IKRAM NASR, M. et RICHEBE, N., (2014), « Les antécédents relationnels, organisationnels et individuels de la socialisation des nouvelles recrues », *M@n@gement*, vol. 17, pp. 317-345.

ELISSALDE, Y., (2002), « Réflexions liminaires sur la notion d'échange », (pp. 9-14), in BOURDIN, D., JACOPIN, P. et GUISLAIN, G., (2002), *L'échange*, concours 2003, Rosny-sous-bois, Editions Bréal, 447 p.

ELLINGER, A.D. and BOSTROM, R.P., (2002), « An examination of managers' beliefs about their roles as facilitators of learning », *Management Learning*, 33(2), pp. 147-179.

EL ORF, L., (2012), *Différenciation et intégration des systèmes comptables : une étude typologique*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de LECLERE, D., Conservatoire Nationale des Arts et Métiers, 475 p.

ELSBACH, K.D., (1994), « Managing organizational legitimacy in the California Cattle industry : the construction and effectiveness of verbal accounts », *Administrative Science Quarterly*, vol. 39, pp. 57-88.

EMERY, L., LEQUIEN, A., GOUTAILLER, L., GUEGAN S. et ODDO, S., (2011), *Le ressenti des habitants des quartiers rénovés. La Muette à Garges-les-Gonnesse, La Prairie de l'Oly à Vigneux-sur-Seine-Montgeron, Le*

*Clos des Terres Rouges à Rueil-Malmaison*, Rapport d'évaluation pour le CES de l'ANRU, sous la direction de FOL, S., Université Paris 1 Panthéon-Sorbonne.

ENZ, C.A., (1988), « The role of value congruity in intraorganizational power ». *Administrative Science Quarterly*, 33(2), pp. 284-304.

EPSTEIN, E.M., (1969), *The corporation in American politics*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 365 p.

EPSTEIN, E.M., (1987), « The Corporate social policy process and the process of corporate governance », *American Business Law Journal*, vol. 25, n°3, pp. 361-383.

EPSTEIN, R., (2005), « Les politiques territoriales post-contractuelles : le cas de la rénovation urbaine », *Politiques et management public*, vol. 23, n°3, pp. 127-143.

EPSTEIN, R., (2011), *Politiques de la ville : bilan et (absence de) perspectives*, « Pour sortir de la crise du logement », n°9, 288 p.

EPSTEIN, R. et KIRSZBAUM, T., (2010), *Synthèse de travaux universitaires et d'évaluation de la politique de la ville*, Rapport d'information à l'Assemblée nationale par les députés GOULARD, F. et PUPPONI, F., 310 p.

ESTÈBE, P., (2003), « Le périurbain à l'écart des « grandes manœuvres territoriales », *Pouvoirs Locaux*, n° 56/1, pp. 30-34.

ESTÈBE, P., (2005), « Les quartiers : Une affaire d'État, un instrument territorial » (pp. 1-11), (dir.) LASCOURMES, P. et LE GALES, P., *Gouverner par les instruments*, Presses de Sciences Po, 370 p.

ESTIVAL, L., (2017), *Nos quartiers ont du talent. La force du parrainage*, Les notes de l'institut, Former au XXIème siècle, 31 p.

ETZIONI, A., (1961), *A comparative analysis of complex organizations*, New York, Free Press, 366 p.

EVAN, W.M. and FREEMAN, R.E., (1983), « A stakeholder theory of the modern corporation : Kantian capitalism », (pp. 75-84), in BEAUCHAMP, T.L. and BOWIE, N.E., (eds.), *Ethical theory and Business*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 653 p.

EVRARD, Y., PRAS, B. and ROUX, E., (2003), *Market. Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4ème édition, Dunod, Paris, 360 p.

EVERAERE, C., (2016), « Les auto-entrepreneurs et les stagiaires : des emplois atypiques générateurs de « flexicarité » ? », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 11, pp. 32-45.

EZ-TAOUFIK, F., (2014), *Analyse perceptuelle des déterminants de l'engagement sociétal des entreprises marocaines labellisées RSE : de la performance au développement durable - cas du maroc*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de BEN LARBI, S. et BOUAYAD, A., Université de Toulon, 377 p.

## F

FABI, B. et LESCARBEAU, R., (1998), *Réorganisation du travail*, Qué, Presses Inter Universitaires, 214 p.

FABRE, C., (2005), *Critique et contribution à la mesure de la socialisation organisationnelle en recherche de gestion*, **Communication au XVème congrès de l'AGRH**, Montréal, septembre, 20 p.

FABRE, C. et ROUSSEL, P., (2013), « L'influence des relations interpersonnelles sur la socialisation

organisationnelle des jeunes diplômés », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°87, pp. 3-22.

FALCIONE, R.L. and WILSON, C.E., (1988), « Socialization processes in organization », in GOLDHABER, G.M. and BARNETT, G.A., (Eds.), *Handbook of Organizational Communication*, Norwood, Ablex Publishing Corp, 538 p.

FALCOZ, C., (2007), « Le management des équipes », (p. 257-272), in BARTH, I. et FALCOZ, C., *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan, 312 p.

FAURE, J., (2011), « Mal-logement et vieillissement », *Gérontologie et société*, vol. 34/n°136, pp. 255-267.

FAUROUX, R., (2005), *La lutte contre les discriminations ethniques dans le domaine de l'emploi*, Ministère de l'emploi, de la cohésion sociale et du logement, 50 p.

FAVIER, R., (2002), « Aristote : échange et changement », (pp. 34-37), in BOURDIN, D., JACOPIN, P. et GUISLAIN, G., *L'échange*, concours 2003, Rosny-sous-bois, Editions Bréal, 447 p.

FELDMAN, R.A., (1968), « Interrelationships Among Three Bases of Group Integration », *Sociometry*, 31, pp. 30-46.

FELDMAN, D., (1976), « A contingency Theory of Socialization », *Administrative Science Quarterly*, vol. 21, n°3, pp. 433-452.

FELDMAN, D.C., (1981), « The multiple socialization of organization members ». *Academy of Management Review*, vol. 6, n°2, pp. 309-318.

FELDMAN, D.C. and BRETT, J.M., (1983), « Coping with new jobs : a comparative study of new hires and job changers », *Academy of Management Journal*, vol. 26, n°2, pp. 258-272.

FERRIER, J.-P., (2009), « Territoire », (pp. 912-917), in LEVY, J. et LUSSAULT, M., *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Paris, Belin, 1128 p.

FERRIER, O., (2002), *Les très petites entreprises*, Bruxelles, De Boeck, 354 p.

FISCHBACH, F., (2006), « De la théorie critique aux luttes sociales », *Nouvelles Fondations*, n° 2, pp. 89-99.

FISCHER, C.D., (1986), « Organizational Socialization : an integrative review », *Research in personnel and Human Resources Management*, vol. 4, pp. 101-145.

FITOUSSI, J-P, LAURENT, E. et MAURICE, J., (2004), « Ségrégation urbaine et intégration sociale », *La documentation Française*, Paris, Conseil d'Analyse économique, 328 p.

FLANAGRAN, J.C., (1954), « The critical incident technique », *Psychological Bulletin*, 16(4), pp. 327-358.

FLEURY, A., FRANÇOIS, J.-C., MATHIAN, H., RIBARDIÈRE, A. et SAINT-JULIEN, T., (2012), « Les inégalités socio-spatiales progressent-elles en Île-de-France ? », *Métropolitiques*, 7 p.

FOGARTY, T.J. and DIRSMITH, M.W., (2001), « Organization Socialization as Instrument and Symbol : An Extended Institutional Theory Perspective », *Human Resource Development Quarterly*, 12, 3, pp. 247-266.

FOL, S., (2013), « La politique de la ville, un outil pour lutter contre la ségrégation ? », *L'Information Géographique*, vol. 77, pp. 6-28.

- FOLLETT, M.P., (1964), *Dynamic administration : the collected papers of Mary Parker Follett*, New York, Harper and Brothers Publishers. 322 p.
- FOMBRUN, C. and SHANLEY, M., (1990), « What's in a name ? Reputation building and corporate strategy », *Academy of Management Journal*, vol. 33, n°2, pp. 233-258.
- FONTANA, A. and FREY, J.H., (2005), « The Interview : From Neutral Stance to Political Involvement », (pp. 695-727), in DENZIN, N.K. and LINCOLN, Y.S., Eds., *The Sage Handbook of Qualitative Research*, 3rd Edition, Sage Publication, London, 1210 p.
- FONTANILLE, J., (2014), « Territoire : du lieu à la forme de vie », *Actes Sémiotiques*, n°117, 12 p.
- FORAN, J., (2001), « The case method and the interactive classroom », *Thought and Action*, vol. 17, n°1, pp. 41-50.
- FOUGÈRE, D., POUGET, J. and KRAMARZ, F., (2009), « Youth Unemployment and crime in France », *Journal of the European Economic Association*, 7(5), pp. 909-938.
- FOURCADE, C. et TORRÈS, O., (2003), « Les PME entre région et mondialisation : processus de "glocalisation" et dynamique de proximité », *Les Cahiers de l'ERFI*, vol. 10, n° 4.
- FOURCAUT, A., (2007), « Les banlieues populaires ont aussi une histoire », *Revue Projet*, n°299, juillet 2007, pp. 7-15.
- FOURCAUT, A. et VADELORGE, L., (2008), « Les historiens et les violences urbaines de novembre 2005 », *Histoire Urbaine*, n°21, pp. 111-125.
- FOURNIER, V. and PAYNE, R., (1994), « Change in Self-Construction during the Transition from University to Employment : A Personal Construct Psychology Approach », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 67, n°4, pp. 297-314.
- FRANCFORT, I., OSLY, F., SAINSAULIEU, R. et UHALDE, M., (1995), *Les Mondes sociaux de l'entreprise*, Desclée de Brouwer, 611 p.
- FREDERICK, W.C., (1960), « The growing concern over social responsibility », *California Management Review*, vol. 2, pp. 54 - 61.
- FREDERICK, W.C., (1987), « Theories of corporate social performance », (pp. 142-161), in SETHI, S.P. and FALBE, C., *Business and society : Dimensions of conflict and cooperation*, New York, Lexington Books, 672 p.
- FREDERICK, W.C., (1994), « From CSR, to CSR. The maturing of Business and Society Thought », *Business and Society*, vol. 33, n°2, pp. 150-164.
- FREDERICK, W.C., (2008), « Corporate social responsibility : deep roots, flourishing growth, promising future », (pp. 522-531), in CRANE, A., MCWILLIAMS, A., MATTEN, D., MOON, J. and SIEGEL, D., *The Oxford Handbook of Corporate Social Responsibility*. Oxford, Oxford University Press, 608 p.
- FREEMAN, R.E., (1984), *Strategic management : a stakeholder approach*, Boston, Pitman, 276 p.
- FREEMAN, R.E. and REED, D.L., (1983), « Stockholders and Stakeholders : a New Perspective on Corporate Governance », *California Management Review*, vol. 25, n°3, pp. 88-106.

FRENCH, JR.R.,JR., CAPLAN, R.D. and HARRISON, R.V., (1982), *The Mechanism of Job Stress and Strain*, London, Wiley, 160 p.

FREUD, S., (1905), *La sexualité infantile*, Payot, 128 p.

FREUD, S., (1910), « The Origin and Development of Psychoanalysis », *The American Journal of Psychology*, vol. 21, n°2, pp. 181-218.

FREUD, S., (1917), *Introductory Lectures on Psycho-Analysis*, The Standard Édition, 636 p.

FREUD, S., (1930), *Civilization and its Discontents*, New York, Dorsey, 192 p.

FRIEDMAN, M., (1962), *Capitalism and Freedom*, University, Chicago, Press. 202 p.

FRIEDMAN, M., (1970), « The social Responsibility of Business is to increase the Profit », *New York Times Magazine*, pp. 122-126.

FRIMOUSSE, S. et PERETTI, J.-M., (2007), « La diversité ou la dialectique du semblable et du différent », *Management & Avenir*, vol. 4, n°14, pp. 105-108.

## G

GABBOTT, M. and HOGG, G., (1996), « The Glory of Stories : Using Critical Incidents to Understand Service Evaluation in the Primary Healthcare Context. », *Journal of Marketing Management*, 12, pp. 493- 503.

GALAMBOS, N.L. and KOLARIC, G.C., (1994), « Canada », in HURRELMAN, K. (Ed.), *International handbook of adolescence*, (pp. 92-107). Westport, Greenwood Press. 488 p.

GALLAGHER, M.W., LOPEZ, S.J. and PREACHER, K.J., (2009), « The Hierarchical Structure of Well-Being », *Journal of personality*, 77(4), pp. 1025-1050.

GALLAND, O., (1997), *Sociologie de la jeunesse*, Paris, 248 p.

GALLAND, O. et ROUDET, B., (2012), *Une jeunesse différente ? Les valeurs des jeunes Français depuis 30 ans*, Paris, La Documentation française, 276 p.

GALOIS, I., (2006), *La fidélité des intérimaires à l'entreprise de Travail Temporaire : une approche par la théorie de l'échange social*, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, sous la direction de ROGER, A., Université Jean Moulin Lyon 3, Institut d'Administration des Entreprises, 372 p.

GARCIA, L. et VACQUEREL, B., (2013), *Le pavillonnaire, « mal-loti » des politiques urbaines ? L'exemple de la Seine-Saint-Denis*, 7 p.

GARDENSWARTZ, L. and ROWE, A., (2003), *Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity*. Alexandria, VA, Society for Human Resource Management, 259 p.

GARNER-MOYER, H., (2003), *Discrimination et emploi : revue de la littérature*, **DARES**, n°69, mai, 130 p.

GARNER-MOYER, H., (2006), « Gestion de la diversité et enjeux de GRH », *Management et Avenir*, n°7, pp. 23-42.

GARNER-MOYER, H., (2008), « Le poids de l'apparence physique dans la décision d'embauche », *Le Journal des psychologues*, pp. 53-57.

- GARNER-MOYER, H., (2012), *Réflexions autour du concept de diversité. Éclairer pour mieux agir*, 143 p.
- GARRIGA, E. and MELÉ, D., (2004), « Corporate Social Responsibility Theories : Mapping the Territory », *Journal of Business Ethics*, 53, pp. 51-71.
- GAUTHIER, M., (1994), *Une société sans les jeunes ?*, Québec, Institut québécois de recherche sur la culture, 390 p.
- GAVARD-PERRET, M.L., GOTTELAND, D., HELME-GUIZON, A., HERBERT, M. et RAY, D., (2008), « Collecter les données : l'enquête », (pp. 87-138), in GAVARD-PERRET, M.L., D., GOTTELAND, D., HAON, C. et JOLIBERT, A., *Méthodologie de la Recherche - Réussir son mémoire ou sa thèse en sciences de gestion*, Paris, Pearson Education France, 475 p.
- GEDDES, M., (2008), « Inter-organizational relationship in local and regional development partnership ? », (pp. 203-230), in CROPPER, S., EBERS, M., HUXHAM, C. and SMITH-RING, P., (dir.), *The Oxford Handbook of Inter-organizational Relations*, Oxford University Press, 782 p.
- GEERTZ, C., (1973), *The interpretation of cultures*, New York, Basic Books, 480 p.
- GEISSER, V. et SOUM, Y., (2008), *Discriminer pour mieux régner*, Enquête sur la diversité dans les partis politiques, Les Éditions de l'Atelier, 204 p.
- GENDRON, C., (2000), « Enjeux sociaux et représentation de l'entreprise », *Revue du Mauss*, n°15, pp. 320-325.
- GENESTIER, P. et LAVILLE, J.-L., (1994), « Au-delà du mythe républicain. Intégration et socialisation », *Le Débat*, n°82, pp. 154-172.
- GENTILI, F., (2003), *L'identité et l'éthique du rééducateur*, **Conférence à l'IUFM**, 19 décembre.
- GEORGE, P. et VERGER, F., (2009), *Dictionnaire de la géographie.*, Paris, Presses universitaires de France, 478 p.
- GHIGLIONE, R. et MATALON, B., (1978), *Les enquêtes sociologiques*, Armand Colin, 301 p.
- GHIULAMILA, J. et LEVET, P., (2007), *Les hommes, les femmes et les entreprises : vers quelle égalité ?*, Logiques Sociales, L'Harmattan, 202 p.
- GIDDENS, A., (1979), *Central problems in social theory : Action, structure, and contradiction in social analysis*. Berkeley, CA, University of California Press, 294 p.
- GILBERT, J.A., STEAD, B.A. and IVANCEVICH, J.M., (1999), « Diversity Management : A New Organizational Paradigm », *Journal of Business Ethics*, vol. 21, n°1, pp. 61-76.
- GIRAUD, L., ROGER, A. et THOMINES, S., (2012), « La fidélisation des ressources humaines en période de crise économique », *Revue de gestion des ressources humaines*, n°84, pp. 44-60.
- GIRAUT, F., (2013), « Territoire multi situé, complexité territoriale et postmodernité territoriale : des concepts opératoires pour rendre compte des territorialités contemporaines ? », *L'espace géographique*, Tome 42, pp. 294-300.
- GIRIN, J., (1990), « Problèmes du langage dans les organisations », (pp. 37-77), dans CHANLAT J.-F. (Éd.), *L'individu dans l'organisation. Les dimensions oubliées*, Québec, Éditions Eska, 842 p.

- GIRIN, J., (2016), *Langage, Organisation, Situations et agencements*, Sciences de l'administration, 442 p.
- GLAESER, E., LAIBSON, D., SCHEINKMAN, J. and SOUTTER, C., (1999), *What is Social Capital ? The determinants of trust and trust-worthiness*, **NBER Working Paper**, W7216.
- GLASERSFELD VON, E., (1988), « Introduction à un constructivisme radical », (pp. 19-43), in WATZLAWICK, P., (dir.), *L'invention de la réalité*, Paris, Seuil, 374 p.
- GOBILLON, L., MAGNAC, T. et SELOD H., (2011), « La ségrégation résidentielle : un facteur de chômage ? », **Regards croisés sur l'économie**, n° 9, pp. 272-281.
- GOFFMAN, E., (1973), *Comment se conduire dans les lieux publics. Notes sur l'organisation sociale des rassemblements* [ouvrage traduit et présenté par CEFAL, D.], Paris, Économica, 308 p.
- GODELIER, M., (1969), « La notion de – mode de production asiatique – et les schémas marxistes d'évolution des sociétés », **CERM**, pp. 47-100.
- GODELIER, M., (1973), *Horizon, trajets marxistes en anthropologie*, vol. 1, Paris, François Maspero, 239 p.
- GOLLI, A. et YAHIOUI, D., (2009), « Responsabilité sociale des entreprises : analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas tunisien », **Management et Avenir**, n°23, pp. 139-152.
- GOMERSALL, E.R. and MYERS, M.S., (1966), « Breakthrough in on-the-job training », **Harvard Business Review**, 44(4), pp. 62-72.
- GOMEZ-MEJIA, L.R., BALKIN, D.B. and CARDY, R.L., (1995), *Managing Human Resources*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 677 p.
- GOND, J-P., (2003), *Performance sociétale de l'entreprise et apprentissage organisationnel : vers un modèle d'apprentissage sociétal de l'entreprise*, **XIIème Conférence de l'Association Internationale de Management Stratégique**, 26 p.
- GOND, J-P., ACQUIER, A. et IGALENS, J., (2012), « La RSE : la responsabilité sociale de l'entreprise. Les sources religieuses de la responsabilité sociale de l'entreprise », (p. 617-643), dans REYNIE, D., *Innovation politique 2012*, Presses Universitaires de France « L'innovation politique », 652 p.
- GOND, J-P. et IGALENS, J., (2010), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Presses Universitaires de France, 128 p.
- GOND, J.-P. et IGALENS, J., (2012), *La responsabilité sociale de l'entreprise*, Paris, Presses Universitaires de France, 200 p.
- GOND, J.-P. et MERCIER, S., (2005), *Les théories de parties prenantes : une synthèse critique de la littérature*, **Les notes du LIRHE**, n° 411.
- GOND, J.P. et MULLENBACH-SERVAYRE, A., (2004), « Les fondements théoriques de la responsabilité sociétale de l'entreprise », **La revue des Sciences de Gestion**, n°205, pp. 93-116.
- GOULD, J. and WILLIAM, L.K., (1964), *A Dictionary of the Social Sciences*, New York, Free Press of Glencoe, 563 p.
- GOULDNER, A.W., (1960), « The norm of reciprocity : A preliminary statement », **American sociological review**, 25, pp. 161-178.

- GOUX, D. and MAURIN, E., (2007), « Close Neighbours Matter : Neighbourhood Effects on Early Performance at School », *Economic Journal*, vol. 117, n°523, pp. 1193-1215.
- GRAEN, G., NOVAK, M.A. and SOMMERKAMP, P., (1982), « The effects of leader member exchange and job design on productivity and job satisfaction : Testing a dual attachment model. », *Organizational Behavior and Human Performance*, 30, pp. 109-131.
- GRANGE, J., (2008), *Que veut dire intégration ? Histoire d'une notion, Conférences 2008 : Balzac entre matérialisme – Programme de recherche projeté pour 2008-2012*, 7 p.
- GRASSER, B., LHOTEL, H. et SACHER, F., (1999), « L'existence théorique de la PME et les transformations du rapport salarial », *Les Cahiers du Grée n°10*, février, Université Nancy 2.
- GRAWITZ, M., (1999), *Lexiques des sciences sociales*, 7<sup>ème</sup> édition, Dalloz, 424 p.
- GRAWITZ, M. (2001), *Méthodes des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 1040 p.
- GREENING, D.W. and TURBAN, D.B., (2000), « Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce », *Business and society*, 39, 3, pp. 254-280.
- GREMI (1989), « Milieux innovateurs et réseaux transnationaux : vers une nouvelle théorie du développement spatial », *Actes du colloque GREMI-EADA*, Barcelone, 28-29 mars.
- GUERFEL-HENDA, S. et BROUSILLON, G.A., (2011), « Évaluation et mesure des politiques de diversité culturelle », *Management & Avenir*, n° 43, pp. 239-252.
- GUERFEL-HENDA, S., EL ABOUBI, M. et EL KANDOUSSI, F., (2012), « La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues », n°4, *Revue interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, pp. 57-73.
- GUERFEL-HENDA, S. et NASCHBERGER, C., (2010), *Auditer une démarche diversité dans une petite et moyenne entreprise - Le cas d'un centre d'appel spécialisé*, **Communication au Congrès de l'IAS**, Beyrouth – Kaslik.
- GUÉRIN, S. et PIJOAN, N., (2009), « Intégration ou exclusion des seniors, l'impact des représentations sociocognitives des décideurs : l'exemple des directeurs de maison de retraite », *Management et Avenir*, n°30, pp. 107-126.
- GUERRERO, S., (2004), « Le contrat psychologique : son intérêt et son rôle sur la mobilité externe », (pp. 133-146), in GUERRERO, S., CERDIN, J-L. et ROGER, A., *La Gestion des Carrières : Enjeux et Perspectives*, Vuibert, 384 p.
- GUERRERO, S. and NAULLEAU, M., (2016), « What's Next after Psychological Contract Violation ? », *Industrial Relations*, n°4, pp. 639-659.
- GUILLON, V. et SCHERER, P., (2012), « Culture et développement des territoires ruraux », *Réseau Rural français*, 113 p.
- GUIMOND, S., (1995), « Encounter and metamorphosis : The impact of military socialisation on professional values », *Applied Psychology : An International Review*, vol. 44, n°3, pp. 251-275.
- GUNNINGHAM, N., SINCLAIR, D. and BURRIT, P., (1997), *Barriers and Motivators to the Adoption of Cleaner Production Practices*, **ACEL Final Report**, Environment, Australia, Australian Centre for Environmental Law and the Australian National University.

GUZZO, R.A. and NOONAN, K.A., (1994), « Human Resources Practices as communications and the Psychological Contract », *Human Resource Management*, vol. 33, n°3, pp. 447-462.

## H

HAAS, J., (2007), « Mecanic vallée : interactions entre système productif local et formation », *Formation Emploi*, n°97, pp. 9-21.

HAAS, A. et 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*, vol. 18, n°2, pp. 14-21.

HABERMAS, J., (1967), *Technik und Wissenschaft als " Ideologie "* [trad : *La technique et la science comme " idéologies "*], Suhrkamp Verlag, 184 p.

HABERMAS, J., (1981), *Theorie des Kommunikativen Handelns* [trad : *Théorie de l'agir communicationnel*], Bd. 1. Handlungsrationalität und gesellschaftliche Rationalisierung. Bd. 2. Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft – Frankfurt am Main, Suhrkamp, 633 p.

HAMBRICK, D.C., CHO, T.S. and CHEN, M.J., (1996), « The influence of top management teams heterogeneity on firm's competitive moves », *Administrative Science Quarterly*, vol. 41, n°4, pp. 659-684.

HANCOCK, J.I., ALLEN, D.G., BOSCO, F.A., MCDANIEL, K.R. and PIERCE, C.A., (2011), « Meta-analytic review of employee turnover as a predictor of firm performance », *Journal Management.*, 20(10), pp. 1-31.

HARRISON, D. and KLEIN, K., (2007), « What's the difference ? Diversity constructs as separation, variety or disparity in organizations », *Academy of Management Review*, vol. 32, n°4, pp. 1199- 1228.

HATTABOU, A. et LOUITRI, A., (2011), « Développement durable et management des PME : une analyse en termes de proximité. Illustration par un cas du secteur Textile-Habillement », *Management et Avenir*, n° 43, pp. 122-142.

HAUETER, J.A., MACAN, T.H. and WINTER, J., (2003), « Measurement of newcomer socialization: construct validation of a multidimensional scale », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 63, n°1, pp. 20-39.

HAVET, N., PENOT, A. et PLANTIER, M., (2016), « Le devenir des bénéficiaires des clauses d'insertion des marchés publics », *Revue française des Sciences sociales*, n°136, pp. 121-143.

HEALD, M., (1961), « Business Thought in the Twenties : Social Responsibility », *American Quarterly*, vol. 13, n°2, pp. 126-139.

HEALD, M., (1970), *The Social Responsibilities of Business : Company and Community, 1900-1960*, Cleveland, Case Western Reserve University Press, 339 p.

HEDIGER, H., (1955), *Studies of the psychology and behavior of captive animals in zoos and circuses*, London, Butterworths.

HELM, M.P., (2004), *Professional identity, sense-making, and the market effect : perspectives from new student affairs professionals*, Doctoral Thesis in Sociology, The University of Arizona.

HENNEQUIN, E. et KARAKAS, S., (2007), « Au-delà des politiques de diversité, la réalité des discriminations au travail : mise en évidence de l'accès différencié à l'emploi. L'exemple des commerciaux », *Revue Management et Avenir*, n°14, pp. 119-136.

- HÉRAN, F., (2007), *Le temps des immigrés : Essai sur le destin de la population française*, Seuil, 109 p.
- HÉRIARD DUBREUIL, B., (2007), « Une crise sans représentants », *Revue projet. Comprendre pour agir*.
- HERRBACH, O., (2000), *Le comportement au travail des collaborateurs de cabinets d'audit financier : une approche par le contrat psychologique*, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, Université de Toulouse 1, 387 p.
- HILL, C.W.L. and JONES, T.M., (1992), « Stakeholder-agency theory », *Journal of Management Studies*, vol. 29, n° 2, pp. 131-154.
- HOFSTEDE, G., 1980 (2001), *Culture's consequences*, Sage, 616 p.
- HOFSTEDE, G., NEUIJEN, B., OHAVY, D.D. and SANDERS, G., (1990), « Measuring organizational cultures : A qualitative and quantitative study across twenty cases », *Administrative Science Quarterly*, 35(2), pp. 286-316.
- HOLZNER, B., (1967), « The concept "Intégration" in Sociological Theory », *The Sociological Quarterly*, n°1, pp. 51-62.
- HOMANS, G-C., (1961), *Social behavior : its elementary forms*. By George Caspar Homans. New York, Harcourt, Brace and World, 404 p.
- (L')HORTY, Y., DUGUET, E., DU PARQUET, L., PETIT, P. et SARI, F., (2012), « Les effets du lieu de résidence sur l'accès à l'emploi : Une expérience contrôlée sur des jeunes qualifiés en Ile-de-France », *Économie et Statistique*, n°447, pp. 71-95.
- HOWARD, E., (1920), *Territory in Bird Life*, DUTTON, P., New-York, E.P., 386 p.
- HUAULT, I., (2002), « Des organisations en quête de légitimité », (pp. 100-112), in CHARREIRE, S. et HUAULT, I., *Les Grands Auteurs en Management*, Éditions EMS, Colombelles, 672 p.
- HUCZYNSKI, A. and BUCHANAN, D.A., (2007), *Organizational behaviour : an introductory text*, USA, Financial Times Prentice Hall, 984 p.
- HUGHES, E.C., (1958), *Men at their Work*. Glenoce, The Free Press, 202 p.
- HULIN, C., (1968), « Effects of changes in job satisfaction levels on employee turnover », *Journal of Applied Psychology*, n°52, pp. 122-126.
- HULIN, A., (2007), *Le tutorat : un outil d'accueil et d'intégration des nouveaux salariés en entreprise*, **Cahier de recherche du CERMAT**, vol. 20, n°140.
- HULIN, C.L., (1991), « Adaptation, Persistence, and Commitment in Organizations », (pp. 443-505), in DUNNETTE, M.D. and HOUGH, L.M., (Eds.), *Handbook of Industrial and Organizational Psychology* (2nd ed.), Palo Alto, CA, Consulting Psychologists Press, 2300 p.
- (D')HUMIERE, P. et CHAUVEAU, A., (2001), *Les Pionniers de l'entreprise responsable*, Éditions d'Organisation, 225 p.

## I

- IGALENS, J., LOUITRI, A. et SAHRAOUI, D., (2011), « GRH et encadrement au féminin : cas d'une PME

marocaine », *Management et Avenir*, n°43, pp. 82-102.

IGALENS, J. et ROUSSEL, P., (1998), *Méthodes de recherche en Gestion des Ressources humaines*, Economica, 207 p.

IMS-ENTREPRENDRE POUR LA CITÉ (2004), *La discrimination et l'entreprise*. Kit d'information, Paris, « Dossier de l'IMS », 15 p.

IMS-ENTREPRENDRE POUR LA CITÉ (2006), *Gestion de la diversité – Le cercle de la diversité. Présentation pendant les « Deuxièmes rencontres internationales de la diversité »*, **Richesses de la diversité**, Corté, les 5, 6, et 7 octobre 2006.

INZERILLE, G. and ROSEN, M., (1983), « Culture and Organizational Control », *Journal of Business Research*, 17(3), pp. 281-292.

(D')IRIBARNE, P., (2010), *Les immigrés de la République : Impasses du multiculturalisme*, Seuil, 144 p.

## J

JABLIN, F.M., (1984), « Assimilating new members into organizations » (p. 594-626), in BOSTROM, R.M., *Communication Yearbook*, Berverly Hills, CA, Sage.

JAILLET, M-C., (1994), « “ La territorialisation ” des politiques de lutte contre l'exclusion », *Géographes associés*, pp. 63-66.

JAILLET, M-C., (2009), « Contre le territoire, la “ bonne distance ” », (pp. 115-121), dans VANIER, M., (dir.), *Territoires, Territorialité, Territorialisation. Controverses et perspectives*. Rennes, Presses Universitaires de Rennes, 232 p.

JARDAT, R. and LABULLE, F., (2018), « Local inefficiencies in French public-private diversity and inclusion policies : Envisioning a locality-based intersectional analysis », *Society and Business Review*, vol. 13, n°1, pp. 39-60.

JAWAHAR, I. and MC LAUGHLIN, M., (2001), « Toward a descriptive stakeholder theory : an organizational life cycle approach », *Academy of management review*, vol. 26, n°3, pp. 397-414.

JAYNE, M.E.A. and DIPBOYE, R.L., (2004), « Leveraging diversity to improve business performance : Research findings and recommendations for organizations », *Human Resource Management*, vol. 43, n° 4, pp. 409-424.

JEAN, Y., (2002), « La notion de territoire : entre polysémie, analyses critiques et intérêts », (pp. 9-22), JEAN, Y. et CALENGE, C., *Lire les territoires*, Presses universitaires François Rabelais, Perspectives « Villes et Territoires », 300 p.

JENKINS, H., (2006), « Small Business Champions for Corporate Social Responsibility », *Journal of Business Ethics*, n°67, n°3, pp. 241-256.

JENKINS, H., (2009), « A Business Opportunity Model of Corporate Social Responsibility For Small-And Medium-Sized Enterprises », *Business Ethics : an European Review*, vol. 18, n°1, pp. 21-36.

JENNER, L., (1994), « Diversity Management : What does it mean ? », *HR Focus*, vol. 71, n° 1, p. 11.

JENSEN, M.C., (2001), « Value maximisation, stakeholder theory, and the corporate objective function »,

*Business Ethics Quarterly*, vol. 12, n°2, pp. 235-256.

JOBERT, G., (1996), « L'identité et les relations au travail : Entretien avec Renaud Sainsaulieu », *Éducation permanente*, n°128, pp. 187-193.

JODELET, D., (1993), *Les représentations sociales*, 2ème édition, Presses Universitaires de France, 424 p.

JOFFRE, O. et DAMERON, S., (2005), « Rapports coopératifs et confrontation culturelle : le cas de la gestion post fusion Orange- France Télécoms Mobiles », *Finance contrôle stratégie*, vol. 8, n°3, pp. 51-76.

JOHNSON, H.L., (1971), *Business in contemporary society : Framework and issues*, Belmont, CA, Wadsworth, 139 p.

JOKISAARI, M. and NURMI, J., (2009), « Change in newcomers' supervisor support and socialization outcomes after organizational entry », *Academy of Management Journal*, vol. 52, n°3, pp. 527-544.

JOLIVET, M-J. et LENA, P., (2000), « Des territoires aux identités », *Autrepart*, n°14, pp. 1-12.

JOLY, A., (2004), *L'approche de l'incident critique en tant que mode d'enseignement en classe : plaidoyer pour sa revitalisation*, *Cahiers de recherche HEC*, 55 p.

JONES, G.R., (1983), « Psychological Orientation and the Process of Organizational Socialization : An Interactionist Perspective », *Academy of Management Review*, 8(3), pp. 464-474.

JONES, G.R., (1986), « Socialization Tactics, Self Efficacy, and Newcomers' Adjustments to Organizations », *Academy of Management Journal*, vol. 29, n°2, pp. 262-279.

JONSEN, K., MAZNEVSKI, M. and SCHNEIDER, S., (2011), « Special Review Article : Diversity and its not so diverse literature : An international perspective », *International Journal of Cross Cultural Management*, 11(1), pp. 35-625.

JONSEN, L. and ÖZBILGIN, M., (2013), « Models of Global Diversity Management », (pp. 364-390), in FERDMAN, B.M. and DEANE, B.R., *Diversity at Work : The Practice of Inclusion*, San Francisco, John Wiley, 672 p.

JOUNIN, N., (2004), *L'ethnisation des statuts par l'ethnique en milieu de travail*, *Revue Européenne des Migrations Internationales*, vol. 20, n°3, pp. 103-126.

JOUNIN, N., (2006), *Loyautés incertaines. Les travailleurs du bâtiment entre discrimination et précarité*, Thèse de Doctorat en Sociologie, Université Paris-Diderot, 619 p.

JOVELIN, E., (2011), « Les jeunes issus de l'immigration confrontés à la discrimination », *Revue française de référence sur les dynamiques migratoires*, pp. 104-113.

JULIEN, P.A., (1993), *Les PME : bilan et perspectives*, Paris, Economica, 352 p.

JULIEN, P.A, ANDRIAMBELOSON, E. et RAMAMANGALAHY, C., (2002), « Réseaux, signaux faibles et innovation technologique dans les PME du secteur des équipements de transport terrestre », *Actes du 6ème congrès international francophone de la PME*, Montréal, HEC, 21 p.

JUNG, H.S., NAMKUNG, Y. and YOON, H.H., (2010), « The effects of employees' business ethical value on person-organization fit and turnover intent in the food service industry », *International Journal Hospitality Management*, 29, pp. 538-546.

JUNTER, A. et SENAC-SLAWINSKI, R., (2010). « La diversité : sans droit ni obligation ». *Revue de l'Office*, n°114, pp. 168-195.

## K

KAES, R., (1963), *Vivre dans les grands ensembles*, Paris, Les éditions ouvrières, 343 p.

KAHN, R., WOLFE, D., QUINN, R. and SNOEK, J., (1964), *Organizational stress : studies in role conflict and ambiguity*, New York, Wiley and Son.

KAIN, J., (1968) « Housing Segregation, Negro Employment, and Metropolitan Decentralization », *Quarterly Journal of Economics*, vol. 82, n°2, pp. 175-197.

KALEV, A., DOBBIN, F. and KELLY, E., (2006), « Best practices or best guesses ? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies », *American Sociological Review*, vol. 71, n° 4, pp. 589-617.

KAMMEYER-MUELLER, J.D., WANBERG, C.R., RUBENSTEIN, A.L. and SONG, Z., (2013), « Support, undermining, and newcomer socialization : Fitting in during the first 90 days », *Academy of Management Journal*, vol. 56, n°4, pp. 1104-1124.

KARDINER, A., (1939), *L'individu dans sa société. Essai d'anthropologie psychanalytique*, Gallimard, 536 p.

KATZ, M. et MACAIONE, M., (2012), *Théories de la socialisation et définitions sociologiques de l'école, Séminaire : introduction à la sociologie de l'éducation*, 12 p.

KATZ, R. and KAHN, R., (1966), *The social psychology of organizations*, New-York, Wiley and son, 498 p.

KAUFFMANN, E., (2014), « Les trois types purs de la domination légitime de Max Weber : les paradoxes de la domination et de la liberté », *Sociologie*, vol. 5, pp. 307-317.

KECHICHE, A. and SOPARNOT, R., (2012), « CSR within SMEs : Literature Review », *International Business Research*, vol. 5, n°7, pp. 97-104.

KEPEL, G., (1991), *Les banlieues de l'islam*, Paris, Seuil, 425 p.

KESLASSY, E., (2004), *De la discrimination positive*, Éditions Bréal, 96 p.

KHOURY, G., ROSTAMI, J. and TURNBULL, JP., (1999), *Corporate Social Responsibility : turning Words into Action*, Conference Board of Canada, Ottawa, 4 p.

KING, R. and SETHI, V., (1998), « The impact of socialization on the role adjustment of information systems professionals », *Journal of Management information systems*, vol. 14, n°4, pp. 195-217.

KIRKON, G. and GREENE, A-M., (2004), *The Dynamics of Managing Diversity, A Critical Approach*, Londres, Butterworth-Heineman, 320 p.

KLARSFELD, A., (2010), *International Handbook on Diversity Management at Work : Country Perspectives on Diversity and Equal Treatment*, Cheltenham : Edward Elgar Publishing, 360 p.

KLEIN, H.J. and WEAVER, N.A., (2000), « The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires », *Personnel Psychology*, 53, pp. 47-66.

KLOSSNER, J.T., (2004), « “ *Becoming* ” an athletic trainer : the professional socialization of pre-service athletic trainers », Thèse de doctorat en Sociologie, Indiana : Indiana University.

KOCHAN, T., BEZRUKOVA, K., ELY, R., JACKSON, S., JOSHI, A., JEHN, K., LEONARD, J., LEVINE, D. and THOMAS, D., (2003), « The effects of diversity on business performance : Report of the diversity research network », *Human Resource Management*, vol. 42, n° 1, pp. 3-21.

KOCHAN, T.A. and RUBINSTEIN, S.A., (2000), « Towards a Stakeholder Theory of the Firm : The Saturn Partnership », *Organization Science*, vol. 11, n°4, pp. 367-386.

KOKOREFF, M., (2003), *La force des quartiers. De la délinquance à l'engagement politique*, Paris, Payot-Rivages, 349 p.

KOKOREFF, M., (2007), « Pauvres quartiers ! Complexité de l'objet et ambivalence des phénomènes », *Le Quartier*, pp. 242-252.

KOKOREFF, M., (2009), « Ghettos et marginalité urbaine. Lectures croisées de Didier Lapeyronnie et Loïc Wacquant », *Revue française de sociologie*, vol. 50, pp. 553-572.

KONRAD, A. and LINNEHAN, P., (1995), « Formalized HRM structures : coordinating equal employment opportunity or concealing organizational practices ? », *Academy of Management Journal*, vol. 38, n°3, pp. 787-821.

KONRAD, A., PUSHKALA, P. and PRINGLE, J.K., (2006), *Handbook of Workplace Diversity*, London, Sage, 568 p.

KOSTOVA, T. and ZAHEER, S., (1999), « Organizational legitimacy under conditions of complexity : the case of the multinational enterprise », *Academy of Management Review*, vol. 24, n°1, pp. 64-81.

KOURTESSI-PHILIPPAKIS, G., (2011), *Archéologie du territoire, de l'Égée au Sahara*, Publications de la Sorbonne, Broché, 329 p.

KRAFT, K. and HAGE, J., (1990), « Strategy, social, responsibility and implementation », *Journal of Business Ethics*, vol. 9, n°1, pp. 11-19.

KRAIMER, M.L., (1997). « Organizational goals and values : A socialization model », *Human Resource Management Review*, vol. 7, n°4, pp. 425-448.

KRAM, K.E. and ISABELLA, L.A., (1985), « Alternatives to mentoring : the role of peer relationships in career development », *Academy of Management Journal*, 28, pp. 110-132.

KRISTOF BROWN, A.L., (1996), « Person-Organization Fit : An Integrative Review of its Conceptualizations, Measurement, and Implications », *Personnel Psychology*, n°49, pp. 1-49.

KRISTOF BROWN, A.L., ZIMMERMAN, R.D. and JOHNSON, E.C., (2005), « “ Consequences of Individuals ” Fit at Work. A Meta-analysis of Person-job, Person-organization, Person-group and Person-supervisor Fit », *Personnel Psychology*, n°58, pp. 281-342.

KROEBER, A.L. and KLUCKHOLN, C., (1952), *Culture ; a critical review of concepts and definitions*, Cambridge Mass, The Museum, 223 p.

KRUGMAN, P., (1992), *Geography and Trade*, Cambridge, 2<sup>nd</sup> Printing, MIT Press, 142 p.

KRUGMAN, P. and VENABLES, T.J., (1995), « Globalization and the Inequality of Nations », *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 110, n°4, pp. 857-880.

## L

LAARRAF, Z., (2013), *De la perception de la RSE à la traduction RH : cas de dirigeants de PME en Aquitaine*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de YANAT, Z., Conservatoire des Arts et des métiers, 358 p.

LAARRAF, Z., VALANT GANDJA, S. et TCHANKAM, J-P., (2015), « RSE et PME : éclairage par la théorie des parties prenantes à partir de la grille de Mitchell, Agle et Wood », *Gestion 2000*, vol. 32, pp. 35-53.

LABULLE, F., (2013), *GRH, diversité, et territoire : les pratiques de trois entreprises implantées à Aulnay-sous-Bois*, Thèse de Doctorat en Science de Gestion sous la direction de PIGEYRE, F., Université Paris-Est, 417 p.

LACAZE, D., (2001), *Le rôle de l'individu dans la socialisation organisationnelle : le cas des employés dans les services de restauration rapide et de grande distribution*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de ROGER, A., Institut D'Administration Des Entreprises D'Aix-En-Provence, 422 p.

LACAZE, D., (2002), *Socialisation organisationnelle, pour intégrer et fidéliser*, **Entreprises et Carrières**, n°875.

LACAZE, D., (2005), « Évaluer l'intégration des nouveaux salariés : un instrument validé auprès de personnes travaillant en contact avec la clientèle », n°48, *Revue Sciences de Gestion*, pp. 91-118.

LACAZE, D., (2005), « Vers une meilleure compréhension des processus d'intégration : validation d'un modèle d'intégration proactive des nouveaux salariés », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, pp. 1-20.

LACAZE, D., (2007) « La gestion de l'intégration en entreprise de service : l'apport du concept de socialisation organisationnelle », *Management et Avenir*, n°14, pp. 9-24.

LACAZE, D. et CHANDON, J-L., (2003), « L'information, facteur d'intégration dans le secteur des services », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 48, pp. 22-38.

LACAZE, D. et PERROT, S., (2010), *L'intégration des nouveaux collaborateurs*, Paris, Dunod, 200 p.

LACOSTE, Y., (1963), « Un problème complexe et débattu : les grands ensembles », *Bulletin de l'association des géographes français*, 318-319, pp. 37-46.

LACOSTE, Y., (1986), « Après les banlieues rouges ? », *Hérodote*, vol. 4, n° 43.

LAGRANGE, H., (2006), « La structure et l'accident », (p. 109), in LAGRANGE, H. et OBERTI, M. (éd.), *Émeutes urbaines et protestations. Une singularité française*, Paris, Presses de Sciences-po, 224 p.

LAGRANGE, H. et OBERTI, M., (2006), *Émeutes urbaines et protestations. Une singularité française*, Paris, Presses de Sciences-po, 224 p.

LAHDESMAKI, M., (2012), « Construction of Owner-Manager Identity in Corporate Social Responsibility Discourse », *Business Ethics : a European Review*, 21(2), pp. 168-182.

LAKER, D.N. and STEFFY, B.D., (1995), « The impact of alternative socialization tactics on self-managing

behavior and organizational commitment », *Journal of Social Behavior and Personality*, 10, pp. 645-660.

LAMARCHE, T., (2009), « Les nouvelles institutions de la « mesure » de la RSE entre communication et évaluation », *Revue de l'organisation responsable*, vol. 4, n°2, pp. 4-18.

LAMBERT, L.S., EDWARDS, J.R. and CABLE, D.M., (2003), « Breach and fulfillment of the psychological contract: a comparison of traditional and expanded views », *Personnel Psychology*, vol. 56, pp. 895-934.

LANDECKER, W.S., (1951), « Types of Integration and their Measurement », *The American Journal of Sociology*, vol. 56, n°4, pp. 332-340.

LANDRIEUX-KARTOCHIAN, S., (2002), « Gérer la diversité des ressources humaines, un enjeu stratégique : l'intégration des femmes dans le management », *Actes du XIIIème Congrès Annuel de l'AGRH*, pp. 305-316.

LANDRIEUX-KARTOCHIAN, S., (2004), *Des femmes à la performance : une revue de la littérature*, Document d'étude de la DARES, n°83, octobre.

LAPALME, M.-E. et DOUCET, O., (2004), « Les récents développements dans l'étude de l'engagement des employés : la redondance perdue », *Actes du XVème Congrès de l'AGRH - « La GRH mesurée »*, pp. 1009-1026.

LAPEYRONNIE, D., (2006), « Révolte primitive dans les banlieues françaises. Essai sur les émeutes de l'automne 2005 », *Déviante et Société*, vol. 30, pp. 431-448.

LAPEYRONNIE, D., (2008), *Ghetto urbain. Ségrégation, violence, pauvreté en France aujourd'hui*, Paris, Robert Laffont, 624 p.

LAROUSSE, P., (1875), *Grand dictionnaire universel du XIX<sup>e</sup> siècle : français, historique, géographique, mythologique, bibliographique, littéraire, artistique, scientifique, etc., etc.* Paris, Administration du grand discours universel.

LAUFER, J., (1992), *L'entreprise et l'égalité des chances*, La Documentation française, 325 p.

LAUFER, J., (2009), « L'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes est-elle soluble dans la diversité ? », *Travail, Genre et sociétés*, n°21, pp. 29-54.

LAUFER, R., (1993), *L'entreprise face aux risques majeurs*, Paris, Éditions L'Harmattan, 320 p.

LAVAL, C., (2002), *L'ambition sociologique*, Paris, Éditions La Découverte/MAUSS, 832 p.

LAWLER, E., (1973), *Motivation in work organizations*, Monterey, Calif, Brooks/Cole, 234 p.

LAWLER, E.E., (1981), *Pay and Organizational Development*, Reading, MA, Addison-Wesley, 253 p.

LAWRENCE, P. et LORSCH, J., (1967), *Adapter les structures de l'entreprise*, Paris, Les Éditions d'Organisation, 237 p.

LAZEAR, P., (1988), *Globalization and the market for teammates*, National bureau of economics research, working paper 6579.

LE BERRE, A., (1993), *Les incidences des politiques du logement sur la ségrégation, l'exemple de la ville de Trappes*, Mémoire en Sociologie sous la direction de CUVELIER, J-L, Université Paris IV-Sorbonne.

- LE BOULAIRE, M., DEGRUEL, M., DEFÉLIX, C. et RETOUR, D., (2010), *Nouveaux territoires, nouvelle GRH ? Quand la GRH se « territorialise »*, **Entreprise et Personnel**, n°288, 35 p.
- LE CAPITAINE, J-Y., (2013), « L'inclusion n'est pas un plus d'intégration : l'exemple des jeunes sourds », **Empan**, n°89, pp. 125-131.
- LECLERC, C., (1999), *Comprendre et construire les groupes*, Québec/Lyon, Presses de l'Université Laval / Chronique sociale, 322 p.
- LECLERC, C., BOURASSA, B. et FILTEAU, O., (2010), « Utilisation de la méthode des incidents critiques dans une perspective d'explicitation, d'analyse critique et de transformation des pratiques professionnelles », **Éducation et francophonie**, 38(1), pp. 11-32.
- LEE, S., (2008), « Drivers for the participation of small and medium-sized suppliers in green supply chain initiatives », **Supply Chain Management : An International Journal**, 13(3), pp. 185-198.
- LEE-GOSSELIN, H. et ANN, A., (2011), « Modèle d'analyse de la culture organisationnelle et diversité des genres », **Humanisme et entreprise**, n°305, pp. 65-80.
- LEGAULT, G. and ROSS, C., (2002), « La construction de l'analyse différenciée selon les sexes au débat sur la négociation collective comme moteur de l'équité en emploi », **Management international**, vol. 7, n°1, pp. 41-54.
- LE GOAZIOU, V. et MUCCHIELLI, L., (2006), *Quand les banlieues brûlent ... Retour sur les émeutes de 2005*, Paris, Broché, 176 p.
- LELEVRIER, C., (2010a), « Du développement social à la rénovation urbaine : ruptures ou ajustements dans les politiques de la ville ? », **Recherche sociale**, n° 195, pp. 51-69.
- LELEVRIER, C., (2010b), « La mixité dans la rénovation urbaine : dispersion ou re-concentration ? », **Espaces et Sociétés**, n° 140-141, pp. 59-74.
- LEMAÎTRE, N., (1985), « La culture d'entreprise, facteur de performance », **Gestion**, vol. 1, n°10, pp. 19-25.
- LEMISTRE, P., (2003), « Dévalorisation des diplômés et accès au premier emploi », **Revue d'économie politique**, vol. 113, n°1, pp. 37-58.
- LEMOIGNE, J.L., (1995), *Le constructivisme, tome 2 : Des épistémologies*, Paris, édition ESF. 315 p.
- LE MOIGNE, Y., SMITHSIMON, G. et SCHAFRAN, A., (2016), « Ni la race ni le 9-3 ne sont ce que nous croyons qu'ils sont », **Hérodote**, n°162, pp. 99-124.
- LENOIR, R., (2004), « Halbwachs : démographie ou morphologie sociale ? », **La sociologie durkheimienne : tradition et actualité**, XLII-129, pp. 199-218.
- LENT, R.W., (2004), « Toward a Unifying Theoretical and Practical Perspective on Well-Being and Psychosocial Adjustment », **Journal of Counseling Psychology**, 51(4), pp. 482-509.
- LE PETIT ROBERT (2013), Le Robert, 2837 p.
- LEPINE, I., RICA, C., LEGAULT, G., ROSS, C. and CLOUTIER, J. (2004), « La mesure des effets de la diversité de la main d'œuvre et de la gestion de la diversité sur la performance des organisations : un état des lieux

de la littérature scientifique », *Actes du XVe Congrès de l'AGRH*, Montréal.

LEPOUTRE, D., (1997), *Cœur de banlieue. Codes, rites, langages*, Odile Jacob, Paris, 460 p.

LEPOUTRE, J. and HEENE, A., (2006), « Investigating the Impact of Firm Size on Small Business Social Responsibility : A Critical Review », *Journal of Business Ethics*, 67(3), pp. 257-273.

LESTLER, W.S., TURNLEY, H.W., BLOODGOOD, M.J. and BLOODGOOD, M.C.B., (2002), « Not seeing eye to eye : differences in supervisor and subordinate perceptions and the attributions for psychological contract breach », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 23, pp. 39-56.

LETEURTRE, H., (1991), *Audit de l'absentéisme du personnel hospitalier*, Paris, Berger Levrault, 233 p.

LEVINSON, H., PRICE, C., MUNDEN, K., MANDL, H. and SOLLEY, C., (1962), *Men, management and health*, Cambridge, Harvard University Press, 205 p.

LEVI-STRAUSS, C., (1958), *Anthropologie structurale*, Plon, 410 p.

LEVITT, T., (1958), « The dangers of social responsibility ». *Harvard Business Review*, 36(5), pp. 41-50.

LEVY, J. et LUSSAULT, M., (2003), *Dictionnaire de la géographie et de l'espace des sociétés*, Belin, 1033 p.

LEWICKI, R.J., (1981), « Organizational seduction : building commitment to organizations », *Organizational Dynamics*, Autumn, pp. 5-21.

LIDEN, R.C., BAUER, T.N., and ERDOGAN, B., (2004), « The role of leader-member exchange in the dynamic relationship between employer and employee : implications for employee socialization, leaders, and organizations » (pp. 226-250), in *The employment relationship : Examining psychological and contextual perspectives*, Oxford, UK, Oxford University Press, 400 p.

LIDEN, R.C. and MASLYN, J.M., (1998), « Multidimensionality of leader-member exchange : An empirical assessment through scale development », *Journal of Management*, 24(1), pp. 43-72.

LIFF, S., (1999), « Diversity and equal opportunities : room for a constructive compromise ? », *Human Resource Management Journal*, vol. 9, n°1, pp. 65-75.

LIGER, P., (2004), *Le marketing des ressources humaines*, Dunod, 196 p.

LINDBLOM, C.K., (1994), « The implications of organizational legitimacy and its implication for corporate social performance and disclosure », *Critical Perspectives on Accounting Conference*, New York.

LINCOLN, Y.S. and GUBA, E.G., (1985), « Judging the quality of case study reports. » *Journal of Qualitative Studies in Education*, 3(1), pp. 53-59.

LINTON, R., (1936), *The study of man*, New York, Appleton Century, New York, London, D, Appleton-Century Co., 503 p.

LINTON, R., (1945), *The cultural background of personality*, New York, Appleton Century, 157 p.

LIOUVILLE, J. et BAYAD, M., (1995), « Stratégies de gestion des ressources humaines et performances dans les PME : résultats d'une recherche exploratoire », *Gestion 2000*, vol. 1, pp. 159-179.

LIU, B., LIU, J. and HU, J., (2010), « Person-organization fit, job satisfaction, and turnover intention : an empirical study in the Chinese public sector », *Social Behavior and Personality*, 38(5), pp. 615-626.

LOCKE, E. A., (1976), « The nature and causes of job satisfaction », (pp. 1297-1349), DUNETTE, M., *Handbook of industrial and Organisational Psychology*. Chicago, Rand McNally College Publishing Company, 1976 p.

LOCKE, E.A., SHAW, K., SAARI, L.M. and LATHAM, G.P., (1981), « Goal Setting and Task Performance : 1696-1980 », *Psychological Bulletin*, n°90, pp. 125-152.

LOGOSSAH, K., (2013), *Diversité et unité du concept de responsabilité sociale des entreprises*, **Centre d'Étude et de Recherche en Économie, Gestion, Modélisation et informatique Appliquée**, 16 p.

LORENZ, K., (1966), *Essais sur le comportement animal et humain*, Paris, Éditions du Seuil, 256 p.

LOUART, P. et PENAN, H., (2000), « La valeur des connaissances en science de gestion », *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, n°35, pp. 2-19.

LOUIS, M.R., (1980), « Surprise and Sense Making : What Newcomers Experience in Entering Unfamiliar Settings », *Administrative Science Quarterly*, 25(2), pp. 226-251.

LOUIS, M.R., (1990), « Acculturation in the work place : Newcomers as lay ethnographers », (pp. 85-129), in SCHNEIDER, B., *Organizational Climate and Culture*, San Francisco, CA, Josey-Bass, 449 p.

LOUIS, M.R., POSNER, B.Z. and POWELL, G.N., (1983), « The availability and helpfulness of socialization practices », *Personnel Psychology*, 36(4), pp. 857-866.

LORCERIE, F., (1999), « Musulmans de France et institutions scolaires », dans RENAUD, J., PIETRANTONIO, L. et BOURGEAULT, G., *Les relations ethniques en question*, Presses de l'Université de Montréal, 135 p.

LORRAIN, J., BELLEY, A. et DUSSAULT, L., (1998), *Les compétences des entrepreneurs : élaboration et validation d'un questionnaire (QCE)*, **Congrès International Francophone sur la PME (CIFEPME)**, Metz-Nancy, octobre.

LUHMANN, N., (1995), *Social Systems*, Stanford, Stanford University Press, 627 p.

## M

MABILEAU, A. et SORBETS, C., (1989), *Gouverner les villes moyennes*, Paris, Pedone, 188 p.

MACNEIL, I.R., (1985), « Relational contract : What we do and do not know », *Wisconsin Law Review*, pp. 483-525.

MAHE DE BOISLANDELLE, H., 1988 (1998), *La gestion des ressources humaines dans les PME*, Paris, Economica, 486 p.

MAHE DE BOISLANDELLE, H., (1998), « GRH en PME : Universalité et contingences : essai de théorisation », *Revue internationale P.M.E.*, vol. 11, n°2-3, pp. 11-30.

MAIZERAY, L., (2014), *La gestion de la diversité mise à l'épreuve : le cas du groupe Crédit Agricole S.A.*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de VOYNET-FOURBOUL, C., 474 p.

MAIZERAY, L. et SCIBERRAS, A., (2016), « Une politique, des actions, qu'en est-il du « service après-vente » ? Ou comment les collaborateurs concernés par la dimension handicap de la diversité perçoivent la politique handicap de leur entreprise ? Perception d'une politique handicap », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 22/54, pp. 229-249.

- MAJOR, D.A., KOZLOWSKI, S.W.J., CHAO, G.T. and GARDNER, P.D., (1995), « A longitudinal investigation of newcomers expectations, early socialization outcomes, and the moderating effects of role development factors », *Journal of Applied Psychology*, 80, 3. pp. 418-431.
- MALINOWSKI, B., 1944 (1968), *Une théorie scientifique de la culture*, (trad by CLINQUART, P.), MASPERO, F., 184 p.
- MALMBERG, A. and MASKELL, P., (2006), « Localized Learning Revisited », *Growth and Change*, vol. 37, n°1, pp. 1-18.
- MANÇO, A., (1999), *Intégration et identités : stratégies et positions des jeunes issus de l'immigration*, Bruxelles, De Boeck, 239 p.
- MANNIX, E. and NEALE, M., (2005), « What differences make a difference ? : The promise and reality of diverse teams in organizations », *American Psychological Society*, Blackwell Publishing Ltd, 6(2), pp. 31-55.
- MANZ, C.C. and SNYDER, C.A., (1983), « Systematic self-management : How resourceful entrepreneurs meet business challenges ... and survive », *Management Review*, pp. 68-73.
- MARBOT, E., (2005), *Les DRH face au choc démographique*, Paris, Éditions d'Organisation, 251 p.
- MARCHESNAY, M., (1992), « La PME : une gestion spécifique ? », *Problèmes économiques*, mai, n°2, 276, pp. 26-32.
- MARCHESNAY, M., (1997), « La moyenne entreprise existe-t-elle ? », *Revue Française de Gestion*, Nov. Déc., n°116, pp. 85-94.
- MARCHESNAY, M., (2004), *L'Hypofirme, fondement de l'hypermodernité ?*, VIIème Congrès international francophone sur la PME, 27-29 octobre, Université de Montpellier.
- MARCHESNAY, M. et CARRIER, C., 1994 (2005), « Stratégie de la PME », (pp. 183-215), in JULIEN, P-A., *Les PME. Bilan et perspectives*, Québec, Presses Inter Universitaires, 437 p.
- MARCHESNAY, M. et JULIEN, P.A., (1988), « Les déterminants de l'embauche dans les PE » (Chapitre 3), in MARCHESNAY, M., *La petite entreprise*, Paris, Vuibert, 288 p.
- MARCHIVE, A., (2010), « L'aide individualisée dans un collège RAR : présentation et analyse critique », *Dispositif didactique ? Dispositif pédagogique ? Situation d'apprentissage !*, vol. 4, n°13, pp. 369-384.
- MARGOLIS, J.D. and WALSH, J.P., (2003), « Misery loves companies : rethinking social initiatives by Business », *Administrative Science Quarterly*, vol. 48, n°2, pp. 268-305.
- MARLIÈRE, E., (2008), « Les « jeunes de cité ». Territoires et pratiques culturelles », *Ethnologie française*, vol. 38, pp. 711-721.
- MARSHALL, A., 1890 (1925), *Principles of Economics: an Introductory Volume*, 2e ed. London, Macmillan and Co, 319 p.
- MARTIN, D., (2012), « L'analyse stratégique en perspective », *Revue européenne des sciences sociales*, 50-2, pp. 93-114.
- MARTIN, J., (2001), *Organizational Culture : Mapping the Terrain (Foundations for Organizational Science)*,

SAGE Publications, 415 p.

MARTINEAU, S., PORTELANCE, L. et PRESSEAU, A., (2009), « La socialisation au travail comme indicateur de développement professionnel : analyse des approches basées sur la mesure », **Questions vives**, vol. 5, n°11, pp. 243-258.

MARTINIELLO, M., (1995), *L'Ethnicité dans les sciences sociales contemporaines*, Presses Universitaires de France - PUF, Que sais-je ?, 128 p.

MARX, K., 1887 (1967), *Capital : A Critique of Political Economy*, International Publishers Company, Incorporated, 805 p.

MATHIEU, J.E. and ZAJAC, D.M., (1990), « A review and meta-analysis of the antecedents correlates, and consequences of organizational commitment », **Psychological Bulletin**, vol. 108, n°2, pp. 171-194.

MATHIEU, N., (1997), « Pour une approche spatiale de l'exclusion sociale », **Crise et mutations des territoires**, pp. 22-24.

MATHIVET, C. et RAOUL-CHASSAING, I., (2016), *Recruter, recruté(e)s, recrutez, ... dans les quartiers ? Favoriser le recrutement dans les quartiers prioritaires de la politique de la Ville, regards croisés d'entreprises*, Lab'Ho, Observatoire des Hommes et des organisations, 83 p.

MATTEN, D. and CRANE, A., (2005), « Corporate citizenship : Toward an extended theoretical conceptualization », **Academy of Management Review**, vol. 30, n°1, pp. 166-179.

MAUGER, G., (2015), *Âges et générations*, La Découverte, 128 p.

MAUSS, M., (1950), *Essai sur le don. Forme et raison de l'échange dans les sociétés archaïques*, dans *Sociologie et anthropologie*, Paris, Presse Universitaire de France, 482 p.

MAUSS, M., 1950 (2001), *Sociologie et anthropologie*, Presses Universitaires de France, 9ème édition, 544 p.

MAXWELL, J.A., (2012), *Qualitative research design : An interactive approach*. Sage, 232 p.

MAZOULI, K., (2010), « L'insertion professionnelle : nouvel enjeu pour la fonction RH ? », **Actes du XXIème congrès AGRH**, Rennes et Saint-Malo, 17-19 novembre.

MAZZILLI, I., (2011), *Construire la GRH territoriale : Une approche par les dispositifs de gestion et la théorie de l'acteur-réseau*, Thèse de Doctorat en Science de Gestion, sous la direction de DEFÉLIX, C., Université de Grenoble, 471 p.

MAZZILLI, I., (2015), « La GRH en contexte inter-organisationnel : état des lieux, enjeux et voies de recherche », (pp. 184-237), in BORIES-AZEAU, I., DEFÉLIX, C., LOUBES, A. et UZAN, O., *RH, RSE et territoires. Défis théoriques, réalisations pratiques*, Paris, Vuilbert, 311 p.

MCCRACKEN, G., (1988), *The long interview*, SAGE, 88 p.

MC GUIRE, J.W., (1963), *Business and society*, New York, Mc Graw-Hill, 312 p.

MC GUIRE, J.B., SUNDGREN, A. and SCHNEEWEIS, T., (1988), « Corporate Social Responsibility and firm Financial Performance », **Academy of management journal**, vol. 31, n°4, pp. 854-872.

MCWILLIAMS, A. and SIEGEL, D., (2001), « Corporate social responsibility : A theory of the firm

- perspective », *Academy of Management Review*, vol. 26, n°1, pp. 117-127.
- MIGNOT, H., (2001), « Management des ressources humaines, l'émergence du fait social », *Qualitique*, 128.
- MILES, M.B. et HUBERMAN, M., (2003), *Analyse des données qualitatives*, 2nde édition, Bruxelles, De Boeck et Larcier, 6 p.
- MEAD, G.H., (1934), *Mind, Self and Society*, University of Chicago Press, 439 p.
- MEAD, G.H., (1963), *L'esprit, le soi et la société*, Presses Universitaires de France, 434 p.
- MEAD, M., (1928), *Coming of age in Samoa. A psychological Study of Primitive Youth for Western Civilisation*, 256 p.
- MEAD, M., (1935), *Sex and temperament : in three primitive societies*, Harper Perennial, 352 p.
- MÉDA, D., (2004), *Le temps des femmes*, Paris, Champ, Flammarion, 233 p.
- MÉDA, D. et VENNAT, F., (2004), *Le travail non qualifié : permanences et paradoxes*, Paris, La découverte collection Recherches, 426 p.
- MEEK, V.L., (1988), « Organizational Culture : Origins and Weaknesses », *Organization Studies*, vol. 9, n°4, pp. 453-473.
- MÉNARD, C., (2003), « L'approche néo-institutionnelle : des concepts, une méthode, des résultats », *Cahiers d'Économie politique*, n°44, pp. 103-118.
- MENGIN, C., (1999), « La solution des grands ensembles », *Vingtième siècle – Revue d'Histoire*, n°64, pp 105-112.
- MERIMAN, J.-M., (1991), *Aux marges de la Ville. Faubourgs et banlieues en France (1815-1870)*, Paris, Seuil, 399 p.
- MERLIN, P., (1998), *Les banlieues des villes françaises*, Paris, La documentation française, 210 p.
- MÉRON, M., (2009), « Statistiques ethniques : tabous et boutades », *Travail, Genre et Sociétés*, n°21, pp. 55-68.
- MERTON, R.K., (1949), *Social theory and social structure*, 702 p.
- MESSEGHEM, K., (2006), *L'entrepreneuriat en quête de paradigme : apport de l'école autrichienne*, 8ème CIFEPME, Fribourg, Suisse, octobre, 17 p.
- MEYER, J.W., (1977), « The effects of education as an institution », *American Journal of Sociology*, 83, pp. 55-77.
- MEYER, J.P. and HERSCOVITCH, L., (2001), « Commitment in the workplace : toward a general model », *Human Resource Management Review*, vol. 11, n°3, pp. 299-326.
- MEYER, J.W. and ROWAN, B., (1977), « Institutionalized organizations : formal structure as myth and ceremony », *American Journal of Sociology*, vol. 83, n°2, pp. 340-363.
- MEYER, J.W. and ROWAN, B., (1991), « Institutionalized organizations : Formal structure as myth and

ceremony », (pp. 41-62), in POWELL, W.W. and DIMAGGIO, P.J. (Eds.), *The new institutionalism in organizational analysis*. Chicago, University of Chicago Press, 486 p.

MEYER, J.W. and SCOTT, R., (1983), *Organizational environments : ritual and rationality*, Sage, 302 p.

MEYER, J.W., SCOTT, W.R. and DEAL, T.D., (1983), « Institutional and technical sources of organizational structures : Explaining the structure of educational organizations », (pp. 45-67), in MEYER, J.W. and SCOTT, W.R., *Organizational environments, ritual and rationality*, Sage, 302 p.

MEYRONIN, B., (2012). *Marketing territorial. Enjeux et pratiques*, Paris, Vuibert, 256 p.

MICHUN, S., (2004), *Petites entreprises et formation continue : quelle intermédiation ?*, 7e CIFPME, Montpellier.

MICOUD, A., ION, J., PERONI, M. et NIZEY, J., (1986), *Montchovet ou la question de l'exemplarité*, Rapport de recherche pour le Plan urbain, CRESAL, Saint-Étienne.

MIGNEREY, J., RUBIN, R. and GORDEN, W., (1995), « Organizational entry : an investigation of newcomer communication behaviour and uncertainty », *Communication Research*, 22(1), pp. 54-85.

MILES, M.B. et HUBERMAN, A.M., (2003), *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, 626 p.

MILIKEN, F. and MARTINS, L., (1996), « Searching for common threads, understanding the multiple effects of diversity in organizational groups », *The Academic of Management Review*, 21(2), pp. 402-433.

MILLER, V.D. and JABLIN, F.M., (1991), « Information seeking during organizational entry : Influences, tactics, and a model of the process », *Academy of Management Review*, 16(1), pp. 92-120.

MILLET, P-A., (2008), *Une étude de l'intégration organisationnelle et informationnelle. Application aux systèmes d'informations de type ERP*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de BOTTA-GENOULAZ, V., L'institut national des sciences appliquées de Lyon, 309 p.

MINISTÈRE DE LA FONCTION PUBLIQUE, (2016), *Le label Diversité dans la fonction publique. Dispositif d'alliance entre le Label Diversité et le Label Égalité*, DGAFP, 4 p.

MINISTÈRE DU TRAVAIL DES RELATIONS SOCIALES, DE LA FAMILLE, DE LA SOLIDARITÉ ET DE LA VILLE, (2008), *Stress au travail*, Accord national interprofessionnel, 5 p.

MITCHELL, R.K., AGLE, B.R. and WOOD, D.J., (1997), « Toward a theory of stakeholder identification and salience : Defining the Principle of Who or What Really Counts », *Academy of Management Review*, vol. 22, n°4, pp. 853-886.

MITROFF, I., (1983), *Stakeholders of the Organizational Mind : Toward a New View of Organizational Policy Making*, Jossey-Bass, San Francisco, 178 p.

MOINE, A., (2005), *Le territoire comme un système complexe : Des outils pour l'aménagement et la géographie*, 11 p.

MOLGAT, M., (1999). « De l'intégration à l'insertion ... Quelle direction pour la sociologie de la jeunesse au Québec ? », sous la direction de GAUTHIER, M. et GUILLAUME, J-F., *Définir la jeunesse ? D'un bout à l'autre du monde*, Saint-Nicolas, Les Presses de l'Université Laval. 272 p.

MONCHATRE, S., (2014), « Petits arrangements avec la diversité. Le recrutement entre marché et

mobilisation salariale », *Revue française de sociologie*, Centre National de la Recherche Scientifique, 29 p.

MONTANDON, C., (1994), « L'articulation entre les familles et l'école », (pp. 149-171), dans VINCENT, G., *L'éducation prisonnière de la forme scolaire ? Scolarisation et socialisation dans les sociétés post-industrielles*, Lyon, Presses Universitaires de Lyon, 228 p.

MONTARGOT, N., (2013), *L'intégration des jeunes à faible capital scolaire : le cas de l'Hôtellerie-Restauration*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de PERETTI, J.M., Université de Cergy-Pontoise.

MONTARGOT, N., (2017), « L'accompagnement de jeunes à faible capital scolaire initial dans le pays du Chabelais », *Management et Avenir*, n°98, pp. 117-138.

MONTARGOT, N. et SABOUNÉ, K., (2014), « Gérer la diversité dans les organisations par la connaissance des attentes individuelles : le cas des jeunes à faible capital scolaire initial », *Management et Avenir*, n°74, pp. 15-32.

MOORE, W.E., (1969), « Occupational Socialization », (pp. 861-883), in GOSLIN, D.A., *Handbook of Socialization Theory and Research*, Russell Sage Publication, Rand McNally et Co. Chapter 21, 1182 p.

MOR BARAK, M., (2005), *Managing Diversity : Toward a Globally Inclusive Workplace*, Sage Publications, Thousand Oaks, 360 p.

MORICE, A., (2005), « Les émeutes urbaines d'octobre-novembre 2005 en France : comprendre avant de juger », *Réseau scientifique de recherche et de publication*, n°3.

MORRISON, E.W., (1993a), « Newcomer information seeking : Exploring types, modes, sources, and outcomes », *Academy of Management Journal*, vol. 36, n° 3, pp. 557-589.

MORRISON, E.W., (1993b), « A longitudinal study of the effects of information seeking on newcomer socialization », *Journal of Applied Psychology*, 78, 2, pp. 173-183.

MORRISON, E.W., (1995), « Information usefulness and acquisition during organizational encounter », *Management Communication Quarterly*, November, 9(2), pp. 131-155.

MORRISON, E.W. and BIES, R.J., (1991), « Impression Management in the Feedback-Seeking Process : A Literature Review and Research Agenda », *The Academy of Management Review*, 16(3), pp. 522-541.

MORRISON, E.W. and CUMMING, L.L., (1992), « The impact of diagnosticity and performance expectations on feedback seeking behavior », *Human Performance*, 5, pp. 251-264.

MORRISON, E.W. and ROBINSON, S.L., (1997), « When employees feel betrayed : a model of how psychological contract violation develops », *Academy of Management Review*, 22, pp. 226-256.

MORRISON, E.W. and ROBINSON, S.L., (2004), « The employment relationship from two sides : Incongruence in employees' and employers' perceptions of obligations », (pp. 161-180), in COYLESAPIRO, A-M., J., SHORE, M.,L. and TAYLOR, M.,S., *The Employment Relationship : Examining Psychological and Contextual Perspectives*, Oxford University Press, 377 p.

MOULLET, S. et DUPRAY, A., (2004), « Quelles discriminations à l'encontre des jeunes d'origine maghrébine à l'entrée du marché en France ? », *Brussels Economic Review*, dans ACHY, L., DE HENAU, J., EL KADIRI, N., KATEB, K., LAUFER, J., MARRY, C., MARUANI, M., MEULDERS, D., SILVERA, R., SOFER, C. et ZOUARI, S., *Marché du travail et genre : Maghreb-Europe ULB*, Brussels Economic Series. 410 p.

MUCCHIELLI, L., (2000), « Durkheim : le père de la sociologie moderne », (pp. 45-54), dans CABIN, P. et DORTIER, J-F., *La sociologie : Histoire et Idées, Sciences humaines*, 362 p.

MUCCHIELLI, L. et ROBERT, P., (éd.), (2002), *Crime et sécurité : l'état des savoirs*, Paris, La Découverte, 439 p.

MULLENBACH-SERVAYRE, A., (2007), « L'apport de la théorie des parties prenantes à la modélisation de la responsabilité sociale des entreprises », *Revue des Sciences de Gestion*, n°223, pp. 109-120.

MULLENBACH-SERVAYRE, A., (2009), « Le contrat psychologique : un levier du comportement au travail ? », *Revue Gestion des ressources humaines*, 72, pp. 2-12.

MURILLO, D. and LOZANO, J.M., (2006), « SMEs and CSR : An Approach to CSR in their Own Words », *Journal of Business Ethics*, vol. 67, n°3, pp. 227-240.

MUTABAZI, E., PIERRE, P. et JACQUARD, A., (2008), *Pour un management interculturel : De la diversité à la reconnaissance en entreprise*, Broché, Éditions L'Harmattan, 214 p.

MZOUGH, N. et GROLEAU, G., (2008), « Commentaire de Gilles Grolleau et Naoufel Mzoughi. L'efficacité environnementale de la norme ISO 14001 : un concept aux dimensions multiples », *Économie et Statistique*, 411, pp. 21-23.

## N

NABET, G., (2007), « Sous-traitance et transition sociale : l'exemple du CNES », *Gérer et Comprendre*, n°87, pp. 4-11.

NADAUD, M., (1895), *Mémoires de Léonard, ancien garçon maçon*, Hachette, 522 p.

NADER, R., (1965), *Unsafe at Any Speed*, Pocket Books, 365 p.

NAGYPÁL, N.C., (2014), « Corporate Social Responsibility of Hungarian SMEs with Good Environmental Practices », *Journal for East European Management Studies*, 19(3), pp. 327-347.

NAÏR, S., (2007), *L'immigration est une chance. Entre la peur et la raison*, Paris, Seuil. 240 p.

NASCHBERGER, C., (2008), « La mise en œuvre d'une démarche diversité en entreprise. Le cas de l'intégration des personnes en situation de handicap », *Management et Avenir*, n°18, pp. 42-56.

NASCHBERGER, C. et GUERFEL-HENDA, S., (2013), « La mise en œuvre d'une démarche diversité en PME – Quelques enseignements d'un centre d'appel spécialisé », *Management international*, vol. 17, pp. 98-112.

NELSON, D.L. and QUICK, J.C., (1991), « Social Support and Newcomer Adjustment in Organizations : Attachment Theory at Work ? », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 12, n°6, pp. 543-554.

NEU, D., (1992), « The social construction of positive choices », *Accounting, Organizations and Society*, vol. 17, n°3/4, pp. 223-237.

NEVEU, J-P., (1996), *La démission du cadre d'entreprise : étude sur l'intention de départ volontaire*, Édition Economica, 177 p.

NICHOLSON, N., (1984), « A Theory of Work Role Transitions », *Administrative Science Quarterly*, vol.

29, n°2, pp. 172-191.

NICOLE-DRANCOURT, C. et ROULEAU-BERGER, C., (1995), *L'insertion professionnelle des jeunes*, Que sais-je ?, 125 p.

NICOURT, C. et GIRAUT, J.M., (1997), « Environnement et relégation sociale, l'exemple de la ville Saint-Denis au début du XIXe siècle à nos jours », *Natures Sciences Sociétés*, vol. 5, n°4, pp. 23-33.

NKOMO, S.M. and COX, T., (1996), « Diverse Identities in Organizations », (pp. 338-356), in CLEGG-HARDY, S.R., HARDY, C. and NORD, W.R, *Handbook of Organization Studies*, 760 p.

NOIRIEL, G., (1986), *Les ouvriers dans la société française (19ème-20ème siècles)*, Paris, Seuil, collection " Points ", 317 p.

NOTAIS, N. et TIXIER, J., (2014), « " MA-6-T-VA pas CRACK-ER ". L'intention d'entrepreneuriat social de 6 femmes dans les quartiers », *@GRH*, n° 11, pp. 115-140.

## O

OAKES, L.S., COOPER, D. and TOWNLEY, B., (1998), « Business Planning as Pedagogy : language and Control in a changing Institutional Field », *Administrative Science Quarterly*, 43, pp. 257-292.

OBSERVATOIRE DES PME (2005), *Dirigeant de PME ?, un métier ?. Éléments de réponse*, n°8, 131 p.

OBSERVATOIRE DES PME EUROPEENES (2002), *Les PME en Europe, avec un premier regard sur les pays candidats*, n°2, 50 p.

OBSERVATOIRE NATIONALE DES ZONES URBAINES SENSIBLES, *rapport 2004*, Les Éditions du CIV, 254 p.

OBSERVATOIRE NATIONALE DES ZONES URBAINES SENSIBLES, *rapport 2013*, Les Éditions du CIV, 234 p.

OBSERVATOIRE NATIONALE DES ZONES URBAINES SENSIBLES, *rapport 2014*, Les Éditions du CIV, 142 p.

OCDE, (2011), *Les principes directeurs de l'OCDE à l'intention des entreprises multinationales*, OECDiLibrary, 104 p.

O'DRISCOLL, M.P. and COOPER, C.L., (1996), « A critical incident analysis of stress-coping behaviours at work », *Stress Medicine*, 12(2), pp. 123-128.

OKBA, M. et LAINÉ, F., (2004), *Les jeunes des zones urbaines sensibles et leurs difficultés d'insertion professionnelle*, (p. 279-293), in FITOUSSI, J-P., LAURENT, E. et MAURICE, J., (2004), « Ségrégation urbaine et intégration sociale », La documentation française, 327 p.

OLIVER, C., (1991), « Strategic responses to institutional processes », *Academy of management review*, vol. 16, n°1, pp. 145-179.

O'REILLY, C. and CALDWELL, D., (1981), « The commitment and job tenure of new employees : some evidence of post decisional justification », *Administrative Science Quarterly*, vol. 26, n°4, Dec., pp. 597-616.

O'REILLY, C. and CHATMAN, J., (1986), « Organizational commitment and psychological attachment : the effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior », *Journal of Applied Psychology*, vol. 71, n°3, pp. 492-499.

O'REILLY, C.A. and CHATMAN, J.A., (1996), « Culture as social control : Corporations, cults and commitment », ***Research in Organizational Behavior***, vol. 18, pp. 157-200.

O'REILLY, C.A., CHATMAN, J. and CALDWELL, D.F., (1991), « People and organizational culture : a profile comparison approach to assessing person-organization fit », ***Academy of Management Journal***, 34(3), pp. 487-516.

ORGAN, D., (1988). *Organizational citizenship behavior : The good soldier syndrome*, Lexington, Mass, Lexington Books, 132 p.

OSBOURNE, E., (2000), « The deceptively simple economics of workplace diversity », ***Journal of labour research***, 21(3), pp. 463-475.

OSTROFF, C. and KOZLOWSKI, S., (1992), « Organizational socialization as a learning process : the role of information acquisition », ***Personnel Psychology***, vol. 45, n°4, pp. 849-874.

OSTROFF, C. and KOZLOWSKI, S.W., (1993), « The role of mentoring in the information gathering processes of newcomers during early organizational socialization », ***Journal of Vocational Behavior***, 42(2), pp. 170-183.

OSTY, F. et UHALDE, M., (2007), *Les mondes sociaux de l'entreprise. Penser le développement des organisations*, Paris, La Découverte, 400 p.

OUBENAL, M., (2013), *Le processus social de légitimation des produits financiers. Le cas des Exchange Traded Funds (ETF) en France*, Thèse de Doctorat en Sociologie, sous la direction de LAZEGA, E., Université Paris-Dauphine, 457 p.

OUCHI, W.G., (1981), *Theory Z : How American Business can meet the Japanese Challenge*, 255 p.

OUCHI, W.G. and WILKINS, A.L., (1985), « Organizational culture », ***Annual Review of Sociology***, 11(1), pp. 457-483.

UEGHLISSI, R., (2013), « La RSE et les PME. Analyse descriptive à partir de l'enquête COI 2006 », ***Revue Française de Gestion***, n°236, pp. 163-180.

OUIMET, G., (2007), « Psychologie des leaders et culture organisationnelle : une typologie métaphorique », ***Gestion***, vol. 32, pp. 62-74.

ÖZBILGIN, M. and TATLI, A., (2011), « Mapping Out the Field of Equality and Diversity : Rise of Individualism and Voluntarism », ***Human Relations***, vol. 64, n°9, pp. 1229-1253.

ÖZBILGIN, M.F., BEAUREGARD, T.A., TATLI, A. and BELL, M.P., (2011), « Work-life, diversity and intersectionality: A critical review and research agenda », ***International Journal of Management Reviews***, 13(2), pp. 177-198.

## P

PAILLÉ, P., (2004). *La fidélisation des Ressources Humaines*, Paris, Economica, 166 p.

PAILLÉ, P., (2007), « Les relations entre le soutien organisationnel perçu, les comportements de citoyenneté organisationnelle et l'intention de quitter l'organisation », ***Bulletin de psychologie***, n°490, pp. 349-355.

- PAILLÉ, P., (2008), « Les comportements de citoyenneté organisationnelle : une étude empirique sur les relations avec l'engagement affectif, la satisfaction au travail et l'implication au travail », *Le travail humain*, vol. 71, pp. 22-42.
- PAILLÉ, P., (2011), « La fidélisation des ressources humaines : les dimensions négligées », (p. 119-136), dans PAILLÉ, P., (Éd.), *La fidélisation des ressources humaines : Approches conceptuelles et recherches empiriques.*, Québec, Les Presses de l'Université Laval, 280 p.
- PAN KHÉ SHON, J-P., (2007), « Portrait statistique des zones urbaines sensibles. Population, mobilité, habitat, chômage, scolarité ... », *Informations sociales*, n° 141, pp. 24-32.
- PAN KHÉ SHON, J-P., (2009), « Ségrégation ethnique et ségrégation sociale en quartiers sensibles. L'apport des mobilités résidentielles », *Revue française de sociologie*, vol. 50, pp. 451-487.
- PAQUOT, T., (2009), « Qu'appelle-t-on un territoire ? », (pp. 9-27), *Le territoire des philosophes*, La Découverte « Recherches », 396 p.
- PARADAS, A., (1998), « Évaluer la formation dans les PME françaises : résultats d'une étude empirique », *Revue Internationale PME*, vol. 11, n°2-3, pp. 31-48.
- PARADAS, A., (1998), « L'influence de la personnalité du dirigeant sur le système de gestion de la TPE : utilisation conjointe de deux méthodes adaptées à l'étude de la TPE », *Économies et Sociétés, Sciences de Gestion*, n° 2, pp. 7-30.
- PARADAS, A., (2006), *Perception du développement durable par des dirigeants de petites entreprises : résultats d'enquêtes*, **Communication au IXème congrès international francophone en entrepreneuriat et PME**, Fribourg, Suisse, 25-27 octobre.
- PARADAS, A., (2007), « Mutualiser la formation et le recrutement dans les PME : une variété de réponses », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 226-227, Juillet-October, pp. 147-155.
- PARADAS, A., (2008), « La position des petites entreprises face à la responsabilité sociale », *Revue de l'Organisation Responsable*, vol. 3, n°1, pp. 39-52.
- PARADAS, A., (2012), « Intégrer la RSE dans la GRH et l'organisation de la PME » (pp. 89-113), dans COURRENT, J-M., *RSE et développement durable en PME*, De Boeck Supérieur, 160 p.
- PARKS, J.M. and KIDDER, D.L., (1994), « " Till death us do part ..." Changing work relationships in the 1990's », *Trends in Organizational Behavior*, vol. 1, pp. 111-136.
- PARLIER, M., (2006a), « Les ressources humaines dans les petites et moyennes entreprises », dans ALLOUCHE, J. et al. (2ème édition), *Encyclopédie des ressources humaines*, Paris, Vuibert.
- PARLIER, M., (2006b), *Gérer les compétences en PME*, **Communication au XVIIe Congrès de l'AGRH**, Le travail au cœur de la GRH, IAE de Lille et Reims Management School, Reims.
- PARSONS, T., (1937), *The structure of social action : a study in social theory with special reference to a group of recent European writers*, New York, Free Press, 856 p.
- PARSONS, T., (1951), *The Social System*, New York, The Free Press, 404 p.
- PARSONS, T., (1960), *Structure and process in modern society*, New York, Free Press, 344 p.

- PARSONS, T. and BALES, R.F., (1955), *Family, socialization and interaction process*, Free Press, 422.
- PASQUERO, J. et CHANLAT, J-F., (2016), « Le tournant sociétal : une introduction », *Les Théories des organisations, Les nouveaux tournants*, dans DE VAUJANY, F-X., HUSSENOT, A. et CHANLAT, J-F., Paris, *Économica*, 592 p.
- PASTRANAA, N.A. and SRIRAMESH, K., (2014), « Perceptions and practices among SMEs in Colombia », *Public Relations Review*, 40(1), pp. 14-24.
- PATTERSON, M., RICK, J., WOOD, S., CARROLL, C., BALAIN, S. and BOOTH, A., (2010), « Systematic review of the links between human resource management practices and performance », *Health Technology Assessment*, 14(51), pp. 1-334.
- PAVA, M.L. and KRAUSZ, J., (1996), « The Association between Corporate Social responsibility and financial performance : the paradox of social cost », *Journal of Business Ethics*, vol. 15, n°3, pp. 321-357.
- PECQUEUR, B., (2007), « L'économie territoriale : une autre analyse de la globalisation », *L'Économie politique*, n° 33, p. 41-52.
- PECQUEUR, B., (2009), « De l'exténuation à la sublimation : la notion de territoire est-elle encore utile ? », *Géographie, économie, Société*, vol. 11, n°1, pp. 55-62.
- PECQUEUR, B., (2015), « La notion de territoire », (pp. 33-55), in BORIES-AZEAU, I., DEFÉLIX, C., LOUBES, A. et UZAN, O., *RH, RSE, et territoires. Défis théoriques, réalisations pratiques*, 311 p.
- PELOSSE, J. et GIQUEAUX, F., (2003), « L'employabilité tout au long de la vie comme moyen de sécuriser les mobilités », (p. 115-141), in THIERRY, D. et TUILLIER, J.N., *Mieux vivre les restructurations*, Paris Ed. d'Organisation, 164 p.
- PENLEY, L.E. and GOULD, S., (1988), « Etzioni's model of organizational involvement : a perspective for understanding commitment to organizations », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 9, n°1, pp. 43-59.
- PERETTI, J.-M., (1994), *Ressources Humaines*, Paris, Vuibert, 4<sup>e</sup> édition, 586 p.
- PERETTI, J.-M., (2006), *Tous différents. Gérer la diversité dans l'entreprise*, Paris, Eyrolles, Éditions d'Organisation, 312 p.
- PERETTI, J.-M., (2007), *Ressources humaines*, 11<sup>ème</sup> édition, Vuibert, 576 p.
- PERETTI, J.-M. et SAÛT, A., (2006), « Audit de la diversité », (p. 279-283), dans PERETTI, J.-M., *Tous différents. Gérer la diversité dans l'entreprise*, Paris, Eyrolles, Éditions d'Organisation, 312 p.
- PEROTIN, V., ROBINSON, A. et LOUNDES, J., (2003), « Politiques d'égalité des chances et résultats des entreprises : étude comparative de la situation en Australie et au Royaume-Uni », *Revue internationale du travail*, 142(4), pp. 509-546.
- PERRET, V. et GIROD-SEVILLE, M., (2007), « Fondements épistémologiques de la recherche », (pp. 13-33), dans THIETART, R.A., (dir.), *Méthodes de recherche en management*, (3<sup>e</sup> édition), Dunod, 560 p.
- PERRINEAU, P., (1975), « Sur la notion de culture en anthropologie », *Revue Française de Science Politique*, Fondation Nationale des Sciences Politiques, 25-5, pp. 946-968.

- PERROT, M., (2001), *Les ombres de l'histoire. Crimes et châtement au XIXe siècle*, Paris, Flammarion, 428 p.
- PERROT, S., (2001), « L'entrée dans l'entreprise des jeunes diplômés », *Recherche en Gestion*, Economica, 270 p.
- PERROT, S., (2008), « Évolution du niveau de socialisation organisationnelle selon l'ancienneté : une analyse des premiers mois dans l'entreprise », *M@n@gement*, vol. 11, pp. 231-258.
- PERROT, S., (2009), « Les relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues », *Revue de Gestion des Ressources humaines*, n°72, pp. 13-30.
- PERROT, S. et CAMPOY, E., (2009), « Développement d'une échelle de mesure de la socialisation organisationnelle : une approche croisée entre processus et contenu », *Revue de Gestion des Ressources humaines*, n°71, pp. 23-42.
- PERROW, C., (1970), *Organizational Analysis : A sociological view*, Belmont, Californie, Wadsworth, 192 p.
- PERRINI, F., RUSSO, A. and TENCATI, A., (2007), « CSR Strategies Of SMEs And Large Firms, Evidence From Italy », *Journal of Business Ethics*, vol. 74, n°3, pp. 285-300.
- PERSAIS, E., (2007), « Éthique. La RSE est-elle une question de convention ? », *Revue française de gestion*, n°172, pp. 79-97.
- PERUGIEN, S. et BARTH, I., (2016), « Pour la mise en œuvre d'un management de la diversité. En quoi une école peut-elle faire école ? », *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 22, pp. 263-294.
- PESQUEUX, Y., (2009), « La notion de territoire », *Colloque Propedia – Observation économiques des banlieues*, Paris, France, 27 p.
- PESQUEUX, Y., (2011), *Notion de territoire, Colloque Développement durable, Territoires et Localisation des entreprises : Vers une attractivité durable ?*, Bordeaux, septembre 2011.
- PETERS, T. and WATERMAN, R., (1982), *In search of excellence: Lessons from America's best run companies*. New York, Harper and Row, 392 p.
- PETIT, R., (2012), « Le développement du couple attractivité-fidélisation des organisations auprès des jeunes entrants sur le marché du travail : Éléments de réponse aux problématiques générationnelles », *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme & Entreprise*, n°4, pp. 3 -26.
- PETIT, V.C., (2013), *Leadership : l'Art et la Science de la Direction d'Entreprise*, Pearson, 296 p.
- PFEFFER, J. and SALANCIK, G.R., (1978), *The external control of organizations : a resource dependency perspective*, New York, Éditions Harper and Row, 336 p.
- PIAGET, J., (1974), *Réussir et comprendre*, Paris, Presses Universitaires de France, 255 p.
- PIERRE, P., (2009), « Quand des politiques de gestion de la diversité nous enjoignent de vivre dans un monde de victimes ou d'opresseurs ... », *Esprit critique*, vol. 12, n° 2.
- PIGEYRE, F., (2006), *Les modèles d'analyse de la GRH*, Les actes de la DGESCO, Management et gestion des ressources humaines : stratégies, acteurs et pratiques, juin, pp. 7-16.
- PINCHEMEL, P. et PINCHEMEL, G., (1997), *La face de la terre*, Paris, Ed. A. Colin, 517 p.

- PINSON, G., DEMAILLY, A. et FAVRE, D., (1985), *La pensée*, Lyon, P.U.L., 284 p.
- PISSOT, A., (2006), *Non discrimination et gestion de la diversité dans les entreprises françaises d'aujourd'hui*, **Forum sur la Diversité**, ESDES-Lyon.
- PLANE, J.-M., (1998), « Pour une approche ethno méthodologique de la PME », *Revue internationale P.M.E.*, vol.1, n°1, pp. 123-140.
- PLESS, N.M. and MAAK, T., (2004), « Building an inclusive diversity culture : Principles, processes and practice », *Journal of Business Ethics*, vol. 54, n° 2, pp. 129-147.
- POINT, S., (2007), « La diversité des définitions de la diversité : comparaisons européennes », dans BARTH, I. et FALCOZ, C., *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, Paris, L'Harmattan, 212 p.
- POINT, S., (2012), « (Re)connaissances autour de la diversité : réflexions théoriques et rhétoriques sur les journées internationales de la diversité », *Management et Avenir*, n°57, pp. 57-72.
- POINT, S. et SINGH, V., (2005), « Promouvoir la gestion de la diversité : Radioscopie des sites internet des grands groupes Européens », *Revue de gestion des ressources humaines*, vol. 58, pp. 14-30.
- POINT, S. et VOYNNET-FOURBOUL, C., (2006), « Le codage à visée théorique », *Recherche et applications en marketing*, vol. 27, n°4, pp. 61-78.
- PONCHUT, M. et BARTH, I., (2012), « La place minorée des femmes dans les organisations. Exploration d'un facteur explicatif : la culture organisationnelle. Cas d'une entreprise de transport public », *@GRH*, n°4, pp. 11-31.
- PORTER, M., (1999), *La concurrence selon Porter*, Village mondial, Broché, 475 p.
- PORTER, L.W., LAWLER, E.E.III. and HACKMAN, J.R., (1975). *Behavior in organizations*, New York, McGraw-Hill, 223 p.
- PORTER, L. and STEERS, R., (1972), « Organizational, work and personal factors in employee turnover and absenteeism », *Psychology Bulletin*, 80, pp. 151-176.
- POSNER, B.Z. and SCHMIDT, W.H., (1984), « Values and the American Manager : an Update » *California Management Review*, 26(3), pp. 202-216.
- POST, J.E., PRESTON, L.E. and SACHS, S., (2002), « Managing the Extended Enterprise : the New Stakeholder View », *California Management Review*, 45(1), pp. 6-28.
- POTTIER, P. et HAMET, F., (2011), *En Seine-Saint-Denis, la qualification de jeunes progresse mais leur insertion reste difficile*, Insee, n°357, 6 p.
- POUILLE, A., (2002), *Des maçons médiévaux aux Compagnons d'aujourd'hui*, Grancher, 506 p.
- POURTOIS, J.P. et DESMET, H., (1988), *Épistémologie et instrumentation en sciences humaines*, Pierre Mardaga, Bruxelles, 235 p.
- PRESTON, L.E. and O'BANNON, D.P., (1997), « The corporate social-financial performance relationship : a typology and analysis », *Business and Society*, 36, 4, pp. 419-429.
- PRESTON, L.E. and POST, J.E., (1975), *Private management and public policy : The principle of public*

*responsibility*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 192 p.

PUMAIN, D. (2012), « Espace et territoire : vers des concepts scientifiques intégrés », (pp. 53-70), in BECHOUCHE, P., GRASLAND, C., GUERIN-PACE, F. et OISSERON, J.-Y. (dir.), *Fonder les sciences du territoire*, Paris, Éditions Karthala, 293 p.

## Q

QRIBI, A., (2005), *Socialisation et identité*, Erès, n°58, 176 p.

QRIBI, A., (2010), « Socialisation et identité. L'apport de Berger et Luckmann à travers la construction sociale de la réalité », *Bulletin de psychologie*, n°506, pp. 133-139.

QUAIREL-LANOIZELÉE, F., (2012), « Le concept de responsabilité sociétale d'entreprise est-il pertinent pour les PME ? », (pp. 18-37), in COURRENT, J.M. et QUAIREL-LANOIZELÉE, F., *RSE et développement durable en PME, comprendre pour agir*, Bruxelles, Editions De Boeck, 160 p.

QUENNEVILLE, N., SIMARD, G. et RABOUIN, N., (2004), « L'influence de l'engagement affectif dans la relation entre la perception des pratiques de gestion des ressources humaines innovatrices et les comportements de mobilisation », *Actes du XVème Congrès de l'AGRH*, Montréal, Québec, Canada.

QUINN, J.J., (1997), « Personal Ethics and Business Ethics : the Ethical Attitudes of Owner / Managers of Small Business », *Journal of Business Ethics*, 16(2), pp. 119-127.

QUIVY, R. et VAN CAMPENHOUDT, L., (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, 284 p.

## R

RADCLIFFE-BROWN, A.R., (1968), *Structure et fonction dans la société primitive*, Paris, Éditions de Minuit, 317 p.

RAFFESTIN, C., (1986), « Ecogénèse territoriale et territorialité », dans AURIAC, F. et BRUNET, R. (eds.), *Espaces, jeux et enjeux*, Paris, Fayard, pp. 173-185.

RAMBOARISON-LALAO, L. et BAH, A., (2016), « L'influence de la religion musulmane sur les pratiques de management », Une étude exploratoire auprès de trois enseignes agroalimentaires halal implantées en France, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, vol. 22, pp. 75 - 101.

RAMBOARISON-LALAO, L. et LAMBERT, G., (2013), « Gender and Diversity, is a new HRM model needed ? », *International Journal of Organizational Diversity*, vol. 12, n°1, pp. 1-16.

RANCIÈRE, J., (1998), *Aux bords du politique*, Folio Essais, Gallimard, 272 p.

RANDALL, C.B., (1952), *A Creed for Free Enterprise*, Boston, 177 p.

RANDON, S., (2012), *Actualisation 2011 de la Revue de littérature sur la satisfaction au travail conduite par le CCECQA en 2000*, 87 p.

RANJATOELINA, J. et ZAOUAL, A.R., (2015), « Processus d'inclusion de ressources négativement perçues par le marché. Le cas d'un spécialiste de l'insertion par l'activité économique : le groupe Vitamine T », *Actes de la XXIVe conférence AIMS*, Paris, 3-5, 21 p.

- RASOAVA, R. and TERESA, C., (2005), « A Cross-Cultural basis for Competitive Synergy between Organisations », *Actes du Colloque International de l'INSCAE*, Les sciences de gestion au cœur du développement.
- RAULET CROSET, N., (2008), « La dimension territoriale des situations de gestion », *Revue française de gestion*, n°184, pp. 137-150.
- RAULET CROSET, N., (2014), « Le territoire comme objet de gestion », *Annales des Mines - Responsabilité et environnement*, 74(2), pp. 48-52.
- RAVEYRE, M., (2005), « Restructurations, nouveaux enjeux : INTRODUCTION : Les restructurations : vers un état d'instabilité durable ? », *La Revue de l'IRE*, n°47, pp. 7-17.
- RÉA, A. et TRIPIER, M., (2008), *Sociologie de l'immigration*, La Découverte, 128 p.
- REDFIELD, R. (1962), *The papers of Robert Redfield*, REDFIELD, M.P., The University of Chicago, 507 p.
- REDON, G., (2016), « Politique de gestion de la diversité dans les grandes écoles françaises : quelles intentions stratégiques ? », *@GRH*, n° 19, pp. 37-64.
- REICHERS, A. and SCHNEIDER, B., (1990), « Climate and culture : an evolution of constructs », (pp. 5-39), in SCHNEIDER, B., (1990), *Organizational climate and culture*, San Francisco, CA, Jossey-Bass, 449 p.
- REICHERS, A., WANOUS, J. and STEELE, K., (1994), « Design and implementation issues in socializing (and resocializing) employees », *Human Resource Planning*, vol. 17, n°1, pp. 17-25.
- REQUIER-DESJARDINS, D., (2009), « Territoires - Identités - Patrimoine : une approche économique ? », *Développement durable et territoires fragiles*, Dossier 12, 16 p.
- REY, A., (1992), *Dictionnaire historique de la langue française*, Paris, Le Robert, 2383 p.
- REY, A., (2009), « Banlieues, lieux bannis ? », *Journal français de psychiatrie*, n° 34, p. 27-29.
- REYNAUD, E. et ROLLET, A., (2001), « Les compétences centrales " environnement " comme source d'avantages concurrentiels et de légitimité », (pp. 303-324). in MARTINET, A.C. et THIETART, R.A., *Stratégies*, Paris, Vuibert, 438 p.
- RHEIN, C., (1994), « La ségrégation et ses mesures », (pp.121-161), in BRUN, J. et RHEIN, C., *La Ségrégation dans la ville. Concepts et mesures*, Paris, L'Harmattan, 258 p.
- RHEIN, C., (2002), « Intégration sociale, intégration spatiale », *Espace géographique*, tome 31, 96 p.
- RIBARDIÈRE, A., (2004), « Les territoires de la politique de la ville et leur environnement : une approche spatiale de la précarité sociale (Urban-policy territories and their environment : a spatial approach to social insecurity) », *Bulletin de l'Association de Géographes*, 81-1, pp. 31-44.
- RIJAMAMPINANINA, R. and CARMICHAEL, T., (2005), « A Pragmatic and Holistic Approach to Managing Diversity », *Problems and Perspectives in Management*, 3(1), pp. 109-117.
- RIORDAN, C.M., WEATHERLY, E.W., VANDERBERG, R.J. and SELF, R.M., (2001), « The effect of pre-entry experiences and socialization tactics on newcomer attitudes and turnover », *Journal of Managerial Issues*, vol. 13, n°2, pp. 159-176.
- RIVAULT, M. et BRUNA, M-G., (2015), *Entre culture de l'égalité et sentiment d'injustice : étude exploratoire*

de la perception et de l'appropriation d'une politique de diversité par les managers et les RH d'un Établissement Public, **présenté aux 11e Rencontres Internationales de la Diversité**, Liège.

ROBERT-DEMONTROND, P. et JOYEAU, A., (2006), « Vices et vertus de la diversité ethno-culturelle », **Management & Avenir**, n° 10, pp. 115-143.

ROBIC, M-C., (2000), « Confins, routes et seuils : l'au-delà du pays dans la géographie française du début du XX<sup>e</sup> siècle », **Seuils, passages**, 70, pp. 93-119.

ROBINSON, S.L. and MORRISON, E.W., (1995), « Psychological contracts and OCB : the effect of unfulfilled obligations on civic virtue behavior », **Journal of Organizational Behavior**, vol. 16, pp. 289-298.

ROBINSON, S. and ROUSSEAU, D., (1994), « Violation the psychological contract : not the exception but the norm », **Journal of Organizational Behavior**, 15, pp. 245-259.

ROCHER, G., (1988), *Talcott Parsons et la sociologie américaine*, Paris, Les Presses universitaires de France, 238 p.

ROCHER, G., (1992), « Culture, civilisation et idéologies », (pp. 101-127), in ROCHER, G., *Introduction à la Sociologie générale*, Montréal, Éditions Hurtubise HMH Itée, 189 p.

ROGERS, C.R., (1999), *La relation d'aide et la psychothérapie*, Paris, ESF, 235 p.

ROMELAER, P., (2005), « L'entretien de recherche », (pp. 101-137), dans ROUSSEL, P. et WACHEUX, F. (coord.), *Management des ressources humaines - Méthodes de recherche en sciences humaines et sociales*, de Boeck, 440 p.

ROOSEVELT, T.J.R., (1991), *Beyond race and gender : Unleashing the power of your total workforce by managing diversity*, Amacom Books, 250 p.

ROSSANO, M., ABORD DE CHATILLON, E. et DESMARAIS, C., (2015), « Rupture du contrat psychologique et risques psychosociaux : une recherche intervention dans le cadre de la théorie de la conservation des ressources », **Revue de Gestion des ressources humaines**, n°95, pp. 58-77.

ROULLEAU-BERGER, L., (1999), « Pour une approche constructiviste de la socialisation des jeunes », (pp. 147-159), sous la direction de GAUTHIER, M. et GUILLAUME, J-F., *Définir la jeunesse ? D'un bout à l'autre du monde*, Sainte-Foy, Les Éditions de l'IQRC, Saint-Nicolas, Les Presses de l'Université Laval, 272 p.

ROUSSEAU, D. and PARKS, J., (1993), « The contracts of individuals and organizations », **Organizational Behavior**, 15, pp. 41-43.

ROUSSEAU, D.M., (1989), « Psychological and Implied Contracts in Organizations », **Employee Responsibilities and Rights Journal**, vol. 2, n°2, pp. 121-139.

ROUSSEAU, D.M., (1990), « New hire perceptions of their own and their employer's obligations : A study of psychological contracts », **Journal of organizational behavior**, vol. 11, pp. 389-400.

ROUSSEAU, D.M., (1995), *Psychological contracts in organizations : understanding written and unwritten agreements*, Newbury Park, Sage, 242 p.

ROUSSEAU, D.M., (1996), « Changing the deal while keeping the people », **Academy of Management Executive**, vol. 10, n°1, pp. 50-59.

ROUSSEAU, D.M., (2001a), « Schema, promise and mutuality : The Building blocks of the psychological contract », *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, vol. 74, pp. 511-541.

ROUSSEAU, D.M., (2001b), « The Idiosyncratic Deal : Flexibility versus Fairness ? », *Organizational Dynamics*, vol. 29, n°4, pp. 260-273.

ROUSSEAU, D.M. and TIJORIWALA, S., (1998), « Assessing psychological contracts : issues, alternatives and measures », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 19, pp. 679-695.

RUBIN, H.J. et RUBIN, I., (1995), *Qualitative interviewing : the art of hearing data*, Thousand Oaks, Sage Publications, 302 p.

RUBINSTEĪN, M., (2006), « Le développement de la responsabilité sociale de l'entreprise. Une analyse en termes d'isomorphisme institutionnel », *Revue d'économie industrielle*, 113, pp. 83-105.

RUSSO, A. and PERRINI, F., (2010), « Investigating Stakeholder Theory and Social Capital : CSR In Large Firms And SMEs », *Journal of Business Ethics*, vol. 91, n°2, pp. 207-221.

RUTHERFORD, S., (2001), « Organizational cultures, women managers and exclusion », *Women in Management Review*, 16(8), pp. 371-383.

RYAN, R.M. and DECI, E.L., (2001), « On happiness and human potentials : A review of research on hedonic and eudaimonic well-being », *Annual Review Psychology*, 52(1), pp. 141-166.

RYFF, C.D., (1989), « Happiness is everything, or is it ? Explorations on the meaning of psychological well-being », *Journal of Personality and Social Psychology*, 57(6), pp. 1069-1081.

RYFF, C.D. and SINGER, B.H., (2008), « Know thyself and become what you are : A eudaimonic approach to psychological well-being », *Journal of Happiness Studies*, 9(1), pp. 13-39.

## S

SABBAGH, D. et MORNING, A., (2004), *Étude comparative de la collecte de données visant à mesurer l'étendue et l'impact de la discrimination dans certains pays : Rapport final États-Unis*, **Projet MEDIS, Commission Européenne**, DG Emploi et Affaires Sociales.

SABEG, Y. et CHARLOTIN, C., (2006), *La Diversité dans l'entreprise. Comment la réaliser ?*, Paris, Institut Manpower, Éditions d'Organisation, 204 p.

SABOUNÉ, K., (2012), *Réflexions sur la réussite de l'insertion professionnelle : contribution à l'étude des attentes des jeunes sans qualification. Le cas de formations de la Région Poitou-Charentes*, Thèse de doctorat en Sciences de gestion, sous la direction de DUYCKE, J.Y., Université de Poitiers, 317 p.

SABOUNÉ, K., (2016), « Contribution à l'audit du contrat psychologique chez les jeunes sans qualification en formation », *Question(s) de management*, n° 13, pp. 11-22.

SAINSAULIEU, R., (1977), *L'Identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris, Presses de la Fondation des Sciences Politiques, 486 p.

SAINSAULIEU, R., (1983), « La régulation culturelle des ensembles organisés », *L'année sociologique*, 33(83), pp. 194-217.

SAINSAULIEU, R., (1987), *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*, Paris, Les Presses de Sciences Po,

390 p.

SAINSAULIEU, R., (1988), *Culture - entreprise - société*, **Communication présentée au colloque de l'Association professionnelle des sociologues sur le thème « La culture d'entreprise »**, Paris, novembre.

SAINSAULIEU, R., (1992), *L'entreprise, une affaire de société*, Broché, Presses de Sciences Po, 353 p.

SAINSAULIEU, R., (1997), *Sociologie de l'entreprise*, Presses de la FNSP, 476 p.

SAINSAULIEU, R., (1999), « L'identité au travail d'hier à aujourd'hui », (pp. 3-14), dans SAINSAULIEU, R., *L'identité individuelle dans et par le travail : la recherche de sens*, Développement et emploi, n°19, 32 p.

SAINSAULIEU, R., FRANCFORT, I., OSLY, F. et UHALDE, M., (1995), *Les mondes sociaux de l'entreprise*, Paris, 408 p.

SAINSAULIEU, R. et SEGRESTIN, D., (1986), « Vers une théorie sociologique de l'entreprise », ***Sociologie du travail***, 28-3, pp. 335-352.

SAKS, A.M., (1994), « Moderating effects of self-efficacy for the relationship between training method and anxiety and stress reaction of newcomers », ***Journal of Organizational Behavior***, vol. 15, pp. 639-654.

SAKS, A.M., (1996), « The relationship between the amount and helpfulness of entry training and work outcomes », ***Human Relations***, vol. 49, pp. 429-451.

SAKS, A.M. and ASHFORTH, B.E., (1996), « Proactive socialization and behavioral self-management », ***Journal of Vocational Behavior***, 48(3), pp. 301-323.

SAKS, A.M. and ASHFORTH, B.E., (1997), « Socialization tactics and newcomer information acquisition », ***International Journal of Selection and Assessment***, January, 5, pp. 48-61.

SAKS, A.M., UGGERSLEY, K.L. and FASSINA, N.E., (2007), « Socialization tactics and newcomer adjustment : A meta-analytic review and test of a model », ***Journal of Vocational Behavior***, 70, pp. 413-446.

SAKS, R-D., (1986), *Human Territoriality: Its Theory and History*, Cambridge, University Press, 268 p.

SAPIR, E., (1964), *Culture, language and personality*, Berkeley, 207 p.

SARDAN, J-P., (2008), *La rigueur du qualitatif. Les contraintes empiriques de l'interprétation socio-anthropologique*, Louvain-la-Neuve, Bruylan, 368 p.

SATHE, V., (1983), « Implications of corporate culture : A manager's guide to action ». ***Organization Dynamics***, 12(2), pp. 4-23.

SAULQUIN, J-Y. et SCHIER, G., (2005), *Typologie des pratiques de RSE*, **Colloque GREFIGE-CEREMO**, Agadir, avril.

SAUNDERS, M., MILLMORE, M., LEWIS, P., THORNHILL, A. and MORROW, T., (2007), *Strategic Human Resource Management*, Trans-Atlantic Publications, 572 p.

SAUVAGE, F., (2000), *L'insertion organisationnelle des futurs cadres par l'apprentissage – Une approche en termes de construction et d'évaluation des compétences*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de LOUART, P., Université Lille 1, 367 p.

- SAVAGE, G.T., NIX, T.M., WHITEHEAD, C.J. and BLAIR, J.D., (1991), « Strategies for Assessing and Managing Organizational Stakeholders », *Academy of Management Executive*, 5(2), pp. 61-75.
- SAVALL, H. et ZARDET, V., (2003), *Maîtriser les coûts et les performances cachés. Le contrat d'activité périodiquement négociable*, Economica, 4<sup>ème</sup> édition, 334 p.
- SAVALL, H. et ZARDET, V., (2004), *Recherche en Sciences de Gestion : Approche Qualimétrique, observer l'objet complexe*, Economica, 432 p.
- SAVOIE-ZAJC, L., (2000), « L'analyse de données qualitatives : pratiques traditionnelle et assistée par le logiciel NUD.IST », *Recherches Qualitatives*, vol. 21, pp. 99-123.
- SAVOIE, A. et BRUNET, L., (2000), « Climat organisationnel et culture organisationnelle : apports distincts ou redondance », *Revue québécoise de psychologie*, 21(3), pp. 179-200.
- SCAILLEREZ, A., (2013), « La discrimination au sein de la fonction publique territoriale : la rupture du contrat psychologique ? », *Management et Avenir*, n°64, pp. 76-95.
- SCANDURA, T.A., (2016), *Essentials of Organizational Behavior : An Evidence-Based Approach*, USA, SAGE, 504 p.
- SCHEÏN, E., (1962), *Problems of the first year at work : report of the first career panel re-union ; School of Industrial Management*, Massachusetts Institute of Technology, September, n°03-62, 48 p.
- SCHEIN, E.H., (1968), « Organizational socialization and the profession of management », *Industrial Management Review*, vol. 9, pp. 1-16.
- SCHEIN, E.H., (1971), « The individual, the organization and the career : a conceptual scheme », *The Journal of Applied Behavior Science*, vol. 7, n°4, pp. 401-426.
- SCHEIN, E.H., (1978), *Career dynamics : matching individual and organizational needs*, London, Addison-Wesley, 276 p.
- SCHEIN, E.H., (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco, CA, Jossey-Bass, 437 p.
- SCHERER, A.G., PALAZZO, G. and BAUMANN, D., (2006), « Global rules and private actors. Toward a new role of the TNC in global governance », *Business Ethics Quarterly*, vol. 16, n°4, pp. 505-532.
- SCHNAPPER, D., (2007), *Qu'est-ce que l'intégration ?* Gallimard, 240 p.
- SCHNAPPER, D., (2008), *Intégration nationale et intégration des migrants*, Questions d'Europe, n°90, 6 p.
- SCHNEIDER, B., (1987), « The people make the place », *Personnel Psychology*, 40, pp. 437-453.
- SCHRIESHEIM, C.A., CASTRO, S.L. and COGLISER, C.C., (1999), « Leader-member exchange (LMX) research : A comprehensive review of theory, measurement, and data-analytic practices », *The Leadership Quarterly*, 10(1), pp. 63-113.
- SCHOENBERGER-ORGAD, M. and MCKIE, D., (2005), « Sustaining edges : CSR, postmodern play, and SMEs », *Public Relations Review*, 31(4), pp. 578-583.
- SCHUMPETER, J.A., (1939), *Business Cycles : A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*, New York, McGraw-Hill Book Company Inc., 384 p.

- SCHWARTZ, M. and CARROLL, A., (2003), « Corporate social responsibility : A three-domain approach », ***Business Ethics Quarterly***, vol.13, n°4, pp. 503-530.
- SCOTT, S.C., (1993), « Vive la différence ; managing workforce diversity », ***Financial Executive***, November, vol. 9, n°6, p. 44.
- SCOTT, W.R., (1977), « Effectiveness of organizational effectiveness studies », (pp. 63-95), in GOODMAN, P.S. and PENNINGS, J.M., *New perspectives on organizational effectiveness*, San Francisco, Jossey-Bass, 276 p.
- SCOTT, W.R., (1991), « Unpacking institutional arguments », (pp. 164-182), in POWELL, W.W. and DIMAGGIO, P.J., *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press, 486 p.
- SCOTT, W.R., (1995), *Institutions and organizations. Ideas, Interests, and identities*, Sage Publications, 360 p.
- SEERS, A., (1989), « Team-Member Exchange Quality : A New Construct for Role-Making Research », ***Organizational Behavior & Human Decision Processes***, 43, pp. 118-135.
- SEGAL, J-P., (2003), *Pluralité des lectures politiques de la responsabilité sociale de l'entreprise en Europe*, **Colloque interdisciplinaire Audencia**, Nantes, École de Management, 16-17 octobre.
- SEGAL, J-P., (2015), *Le monde du travail. Au cœur du destin commun*, Direction du Travail et de l'Emploi, 68 p.
- SEKIOU, L., BLONDIN, L., FABI, B., PERETTI, J-M., BAYAD, M., ALIS, D. et CHEVALIER, F., (2001), *Gestion des Ressources Humaines*, Ed. 4kids inc., 2ème édition, Montréal, 810 p.
- SELIGMAN, M.E., (2004), *Authentic happiness : Using the new positive psychology to realize your potential for lasting fulfillment*, Simon and Schuster, 336 p.
- SELOD, H., (2005), *La mixité sociale : le point de vue des sciences économiques. Les gagnants et les perdants de la ségrégation*, **Informations sociales**, n°125, 148 p.
- SELZNICK, P., (1949), *TVA and the grass roots*. Berkeley, University of California Press, 288 p.
- SELZNICK, P., (1957), *Leadership in administration : a sociological interpretation*, New York, Harper and Row, 162 p.
- SEMACHE, S., (2009), « Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité », ***Management et avenir***, n°28, pp. 345-365.
- SEN, S. and COWLEY, J., (2013), « The Relevance of Stakeholder Theory and Social Capital Theory in the Context of CSR in SMEs : An Australian Perspective », ***Journal of Business Ethics***, vol. 118, n°2, pp. 413-427.
- SENAC-SLAWINSKI, R., (2010). « La diversité : sans droit ni obligation », ***Revue de l'Office***, 114, pp. 168-195.
- SERISIER, W., (2016), « Le défi des islams en Seine-Saint-Denis », ***Hérodote***, n°162, pp. 29-54.
- SERRE, D., (2012), « La capital culturel dans tous ses états », ***Actes de la recherche en sciences sociales***, n°191-192, pp. 4-13.

SERVICE DE L'OBSERVATOIRE DÉPARTEMENTAL DIRECTION DE LA STRATEGIE, DE L'ORGANISATION ET DE L'ÉVALUATION CONSEIL GÉNÉRAL DE LA SEINE-SAINT-DENIS, (2014), *Identification des territoires en difficulté. Synthèse*, 10 p.

SETHI, S.K., (1975), « Dimensions of Corporate Social Performance : An Analytical Framework », *California Management Review*, 17(3), pp. 58-65.

SETHI, S.P., (1982), « Corporate political involvement », *California Management Review*, 24(3), pp. 32-42.

SHARMA, S. and VREDENBURG, H., (1998), « Proactive Corporate Environmental strategy and the development of competitively valuable organizational capabilities », *Strategic Management Journal*, 19, pp. 729-753.

SHORE, L. and TETRICK, L., (1994), « The psychological contract as an explanatory framework in the employment relationship », (pp. 91-109), in COOPER, C.L. and ROUSSEAU, D.M., *Trends in Organizational Behavior*, vol. 1, Chichester, United Kingdom, Wiley. 166 p.

SHRISVASTAVA, P., (1986), « Postmerger integration », *The journal of business strategy*, pp. 65-76.

SILVERMAN, D., (2004), *Qualitative Research : Theory, Method and Practice*, Sage, 378 p.

SIMON, P., (2008), « The Choice of Ignorance : The Debate on Ethnic and Racial Statistics in France », *French Politics, Culture & Society*, vol. 26, n°1, pp. 7-31.

SIMON, P. et CLÉMENT, M., (2006), *Rapport de l'enquête « Mesure de la diversité ». Une enquête expérimentale pour caractériser l'origine*, n°139, 72 p.

SINGH, J. and WILKES, R.E., (1996), « When Consumers Complain : A Path Analysis of the Key Antecedents of Consumer Complaint Response Estimates », *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (Fall), pp. 350-365.

SLAUGHTER, J.E. and ZICKAR, M.J., (2006), « A new look at the role of insiders in the newcomer socialization process », *Group and Organization Management*, 31(2), pp. 264-290.

SLUSS, D.M. and THOMPSON, B.S., (2012), « Socializing the newcomer : the role of leader-member exchange », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 119, n°1, pp. 114-125.

SMIDA, N., (2006), *La réintégration des cadres expatriés français après leur retour en France*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de ROGER, A., Université Jean Moulin Lyon 3, 447 p.

SMIRCICH, L., (1983), « Concepts of Culture and Organizational Analysis », *Administrative Science Quarterly*, 28, pp. 339-358.

SMIRCICH, L., (1985), « Is the concept of culture a paradigm understanding organizations and ourselves ? », (pp. 55-72), in FROST, P.J., MOORE, L.F., LOUIS, M.R., LUNDBERG, C.C. and MARTIN, J., *Organizational culture*, Beverly Hills, CA, Sage, 420 p.

SMITH, C., ORGAN, D. and NEAR, J., (1983), « Organizational citizenship behavior : Its nature and antecedents », *Journal of Applied Psychology*, 68, pp. 653-663.

SNIDER, J., RONALD, P. and MARTIN, D., (2003), « Corporate social responsibility in the 21st century : A view from the world's most successful firms », *Journal of Business Ethics*, 48(2), pp. 175-187.

SOUFFLET, E., (2013), *Les politiques de rétribution globale au service de la performance des agents publics : une analyse par la théorie du contrat psychologique dans les collectivités territoriales françaises*. Thèse de doctorat des Sciences de Gestion sous la direction de FOUCHET, R, et KERAMIDAS, O., Université d'Aix Marseille, 316 p.

SOUSTELLE, J., (1967), *Les quatre soleils*, Paris, Pion, 309 p.

SPENCE, L., (2007), « CSR and Small Business in a European Policy Context : The Five “ C ”s Of CSR and Small Business Research », *Business and Society Review*, vol. 112, n°4, pp. 533-552.

STANDFORD RESEARCH INSTITUTE (1963), *SRI Journal*, vol. 7, n°1.

STÉBÉ, J.-M., (1999), *La crise des banlieues*, Presses Universitaires de France, Paris, Que sais-je ?, 3<sup>e</sup> Édition 2007, 128 p.

STRAUSS, A. and CORBIN, J.M., (1990), *Basic of qualitative research : Grounded Theory procedures and techniques*, Sage Publications, 272 p.

STRYBER, R., (2001), « Legitimacy », (pp. 8704-8706), in SMELSER, N.J. and BALTES, P.B., *International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*, vol. 6, Elsevier, 17500 p.

STURDIVANT, F.D., (1979), « Executives and Activists : Test of Stakeholder Theory », *California Management Review*, vol. 22, n° 1, pp. 53-59.

SUBELIANI, D. and TSOGAS, G., (2005), « Managing diversity in the Netherlands : a case study of Rabobank », *The International Journal Management*, vol. 16, n°5, pp. 831-851.

SUBRA, P., (2004), « Île-de-France : La fin de la banlieue rouge », *La Découverte / « Hérodote »*, n°113, pp. 14-27.

SUCHMAN, M.C., (1995), « Managing Legitimacy : Strategic and Institutional Approaches », *Academy of Management Review*, vol. 20, n° 3, pp. 571-610.

SUEUR, J.-P., (1998), « *Demain la ville* », rapport présenté à Martine Aubry, ministre de l'Emploi et de la Solidarité, 2 tomes. La Documentation française, 572 p.

SUPIOT, A., (1994), *Critique du droit du travail*, Paris, Ed, PUF. 280 p.

SUTARJO, A., (2011), « Ten Ways of Managing Person-Otganization Fit (P-O Fit). Effectively : A Literature Study », *International Journal of Business et Social Science*, vol. 2, n°2, pp. 226-233.

SWANSON, D.L., (1995), « Addressing a theoretical problem by reorienting the corporate social performance model », *Academy of Management Review*, vol. 20, n°1, pp. 43-64.

SWATON, S., (2015), « La responsabilité sociale des entreprises : un sursaut éthique pour combler un vide juridique ? », *Revue de philosophie économique*, vol. 16, pp. 3-40.

## T

TAJFEL, H. and TURNER, J., (1986), « The social identity of intergroup behavior », (pp. 7-24) in WORCHEL, S. and AUSTIN, G.W., (Eds.), *Psychology and intergroup relations*, Chicago, Nelson–Hall, 429 p.

TANTER, A. et TOUBON, J.C., (1999), « Mixité sociale et politiques de peuplement : genèse de

l'ethnisation des opérations de réhabilitation », *Sociétés contemporaines*, pp. 59-86.

TAORMINA, R.J., (1994), « The Organizational Socialization Inventory », *International Journal of Selection and Assessment*, vol. 2, n°3, pp. 133-145.

TATLI, A. and ÖZBILGIN, M.F., (2009), « Understanding Diversity Managers' Role in Organizational Change : Towards a Conceptual Framework », *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26, pp. 244-258.

TATLI, A., and ÖZBILGIN, M.F., (2012), « An Emic Approach to intersectional Study of Diversity at Work : A Bourdieuan Framing », *International Journal of Management Reviews*, vol. 14, n°2, pp. 180-200.

TAYLOR, S.E. and BROWN, J.D., (1988), « Illusion and well-being : A social psychological perspective on mental health », *Psychological Bulletin*, 103(2), pp. 193-210.

TEKLEAB, A.G., TAKEUCHI, R. and TAYLOR, M.S., (2005), « Extending the chain of relationships among organizational justice, social exchange, and employee reactions : the role of contract violations », *Academy of Management Journal*, vol. 48, n°1, pp. 146-157.

TEMINE, E. et COSTA-LASCOUX, J., (2004), *Les hommes de Renault-Billancourt-Mémoire ouvrière de l'île Seguin, 1930-1992*, Autrement, Broché, 232 p.

TERSSAC, G., (2005), « Avant-propos », *Les dynamiques intermédiaires au cœur de l'action publique*, FILÂTRE, D. et TERSSAC, G., Toulouse, Octarès, 306 p.

TETT, R.P. and MEYER, J.P., (1993), « Job satisfaction, organizational commitment, turnover intention, and turnover : Path analysis based on meta-analytical findings », *Personnel Psychology*, vol. 46, n°2, pp. 259-293.

THÉVENET, M., (2006), « Tous les mêmes ? », in PERRETI, J.M., *Tous différents : gérer la diversité dans l'entreprise*, Paris, Éditions d'Organisation, 312 p.

THÉVENET, M., (2007), « Politiques, métiers et outils des ressources humaines », dans *Fonctions RH*, THÉVENET, M., DEJOUX, C., MARBOT, E. et BENDER, A.F., Pearson Éducation, 448 p.

THÉVENET, M., (2010), *La culture d'entreprise*, Presses Universitaires de France, 128 p.

THIBERT, R., (2013). « Le décrochage scolaire : Diversité des approches, diversité des dispositifs ». *Dossier d'actualité Veille et Analyses*, n° 84, mai. Lyon, ENS de Lyon, 28 p.

THIBERT, R., (2014), *Une jeunesse fantasmée, Des jeunesses ignorées ?*, Dossier de veille de l'IFÉ, n°95, 24 p.

THOMAS, D.A. and ELY, R.J., (1996). « Making differences matter : A new paradigm for managing diversity », *Harvard Business Review*, vol. 74, n° 5, pp. 79-90.

THONG, T., (1992), *Stades et concept de stade développement de l'enfant dans la psychologie contemporaine*, Broché, 455 p.

THUDEROZ, C., MANGELMATIN, V. et HARRISSON, D., (1999), *La confiance, approches économiques et sociologiques*, Paris, Gaëtan Morin Éditeur, 322 p.

TINBERGEN, N., (1958), *Curious naturalists*, New York, Basic Books. 301 p.

TIXIER, J., (2009), *Pôles de compétitivité et gestion des compétences : l'innovation au cœur du processus*, **XIXème Congrès de l'AGRH**, Toulouse, septembre 2009, 21 p.

TOMASI, T., (1995), *Le territoire dans l'interprétation sociologique de l'École de Chicago*, Le territoire, lieu ou frontière ?, 5 p.

TONNIES, F., (1887), *Gemeinschaft and Gesellschaft* [trad. *La communauté et la société*], Leipzig, REISLAND, R., 294 p.

TOPALOV, C., (2001), *The Neighborhood of the Social Sciences in the 1950 and 60s : Three Cross-National Case Studies*, **Contribution au séminaire Science and the City**, Berlin, Max Planck Institute for the History of Sciences, ms.

TORRÈS, O., (1999), *Les PME*, Dominos, Evreux, Flammarion, 128 p.

TORRÈS, O., (2000), « L'entrepreneuriat face à la globalisation », dans VERSTREATE, T., *Histoire d'entreprendre : les réalités de l'entrepreneuriat*, Éditions Management et Société, Gestion en liberté, 297 p.

TORRÈS, O., (2003), « Petitesse des entreprises et grossissement des effets de proximité », **Revue française de gestion**, n°144, mai-juin, pp. 119-138.

TREGUER, C. et DAVEZIES, L., (1996), *Les Politiques publiques favorisent-elles les quartiers pauvres ? Le cas de l'éducation nationale*, **Rapport pour le PIR Ville/CNRS**.

TREMBLAY, M., (1992), « Plafonnement de carrière et attitudes au travail des cadres », **Revue de gestion des ressources humaines**, n°2, pp. 36-42.

TREMBLAY, M., CLOUTIER, J., SIMARD, G. et CHÊNEVERT, D., (2005), *Les pratiques RH et la performance prescrite et hors rôle : vérification du rôle médiateur de la justice, du support, de la confiance et de l'engagement organisationnel*, **Communication au XIème Congrès de l'AGRH**, Université Paris Dauphine, pp. 1-25.

TRUONG, F., (2017), *Loyautés radicales. L'islam et les « mauvais garçons » de la Nation*, La Découverte, 238 p.

TÜRK, A. et ANDRE, P., (2006), *Bilan et perspectives d'avenir des politiques conduites envers les quartiers en difficulté depuis une quinzaine d'années*, **Sénat**, n°49, 261 p.

TURNLEY, W.H. and FELDMAN, D.C., (1999), « The Impact of Psychological Contract Violations on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect », **Human Relations**, vol. 52, n°7, pp. 895-922.

TYLOR, E.B., (1877), *Primitive culture. Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art, and customs*, New-York, Henry Holt & Co, 528 p.

## U

UZAN, O., BONNEVEUX, E., BORIES-AZEAU, E., CONDOMINES, B., DELATTRE, M., HOUÉSSOU, B., HULIN, A., LOUBES, A. et RAULET-CROSET, N. (2017), « De la GRH instrumentale à la GRH partenariale : l'impact des stratégies territoriales », **Revue de gestion des ressources humaines**, vol. 1, n° 103, pp. 20-39.

## V

- VADELORGE, L., (2006), « Grands ensembles et villes : représentations sociologiques croisées », *Histoire urbaine*, n°17, p. 69.
- VALLÉE, L., (1985), « Représentations collectives et sociétés », (p. 195-242), in CHANLAT, A. et DUFOUR, M., *La rupture dans l'entreprise et les hommes. Les points de vue des sciences de la vie*, Montréal, Paris, Éditions d'Organisation. 438 p.
- VALLERAND, R.J. and THILL, E.E., (1993), *Introduction à la psychologie de la motivation*, Éditions Études Vivantes, 674 p.
- VANCOUVER, J. and MORRISON, E.W., (1995), « Feedback inquiry : the effect of source attributes and individual differences », *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(3), pp. 276-285.
- VANDENBERGHE, C., BENTEIN, K. and STINGLHAMBER, F., (2004), « Affective commitment to the organization, supervisor, and work group : antecedents and outcomes », *Journal of Vocational Behavior*, vol. 64, pp. 47-71.
- VANDENBERG, R.J. and SELF, R.M., (1993), « Assessing newcomers changing commitments in the organization during the first six months of work », *Journal of Applied Psychology*, 78, pp. 557-568.
- VAN DE WALLE, I. et MORDRET, X., (2008) *De la charte de la diversité à la labellisation - L'État et les entreprises dans la négociation d'une politique de la diversité*, *Crédoc*, n° 255, décembre, 56 p.
- VAN MAANEN, J.P., (1975), « Police Socialization : A longitudinal examination of job attitudes in an urban police department », *Administrative Science Quarterly*, vol. 20, n°2, pp. 207-228.
- VAN MAANEN, J., (1976), « Breaking in : Socialization to Work », (pp. 67-130), in DUBIN, R., *Handbook of Work, Organization and Society*, Chicago, IL, Rand McNally College Publishing Co., 1068 p.
- VAN MAANEN, J., (1978), « People processing : Major strategies of organizational socialization and their consequences », (pp. 18-36), in PAAP, J., *New directions in human resource management*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall.
- VAN MAANEN, J. and SCHEIN, E., (1979), « Toward a Theory of Organizational Socialization », *Research in Organizational Behaviour*, 1, pp. 209-264.
- VAN MARREWIJK, M., (2003), « Concepts and Definitions of CSR and Corporate Sustainability : Between Agency and Communion », *Journal of Business Ethics*, 44(2-3), pp. 95-105.
- VÁZQUEZ, C., HERVÁS, G., RAHONA, J.J. and GÓMES, D., (2009), « Psychological well-being and health. Contributions of positive psychology », *Annuary of Clinical and Health Psychology*, 5, pp. 15-27.
- VECCHIO, R.P., (2006), *Organizational Behavior : Core Concepts*, USA, Thomson/South-Western, 46 p.
- VELASQUEZ, M.G., (1982), *Business ethics ; Concepts and cases*, Englewood Cliffs, NT, Prentice Hall, 504 p.
- VERDIER, T. et ZENOU, Y., (2004), « Racial beliefs, location, and the causes of crime », *International Economic Review*, vol. 45, n°3, pp. 731-760.
- VERNIERES, M., (1993), *Formation emploi, enjeu économique et social*, Paris, Edition Cujas, 167 p.

VERSTRAETE, T. et SAPORTA, B., (2006), *Création d'entreprise et Entrepreneuriat*, Éditions de l'ADREG, De la recherche à la pédagogie, 517 p.

VIEILLARD-BARON, H., (2006), « Des banlieues françaises aux périphéries américaines : du mythe à l'impossible confrontation ? », *Hérodote*, n°122, pp. 10-24.

VIEILLARD-BARON, H., (2011), « Banlieue, quartier, ghetto : de l'ambiguïté des définitions aux représentations », *Nouvelle revue de psychosociologie*, n° 12, pp. 32-36.

VINCENT, S., (1990), « Le rapport à la différence : hétérophobie et racisme dans les organisations » (pp. 380-406), dans CHANLAT, J-F., *L'individu dans l'organisation : les dimensions oubliées*, Les Presses de l'Université Laval, Éditions ESKA, 842 p.

VIPREY, M., (2004), « Les discriminations raciales sur le marché du travail français », *Confluences méditerranée*, n°48, pp. 47-59.

VIVES, A., (2006), « Social and Environmental Responsibility in Small And Medium Enterprises In Latin America », *Journal of Corporate Citizenship*, 21, pp. 39-50.

VON UEXKÜL, J., (1956), *Mondes animaux et monde humain*, Paris, Gonthier (coll. « Médiations »), 160 p.

VULBEAU, A., (2007), « L'approche sensible des quartiers " sensibles ". Une posture de proximité », *Informations sociales*, n°141, pp. 8-13.

## W

WACHEUX, F., (1996), *Méthodes qualitatives et recherche en gestion*, Economica, 290 p.

WACQUANT, L., (2005), « Les deux visages du ghetto. Construire un concept sociologique », *Actes de la recherche en sciences sociales*, n°160, pp. 4-21.

WACQUANT, L., (2006), *Parias urbains, Ghetto – banlieues – État*, Paris, La Découverte, 332 p.

WANOUS, J.P., (1980), *Organizational Entry : Recruitment, Selection, Orientation, and Socialization of Newcomers*, Addison - Wesley, Reading, MA, 223 p.

WARD, C.A., BOCHNER, S. and FURNHAM, A., (2001), *The Psychology of Culture Shock*, Routledge, 367 p.

WARR, P., (1990), « The measurement of well-being and other aspects of mental health », *Journal of occupational Psychology*, 63(3), pp. 193-210.

WARR, P., (2007), *Work, happiness and unhappiness*, Psychology Press, 562 p.

WATRICK, S.L. and COCHRAN, P.L., (1985), « The evolution of the corporate social performance model », *Academy of Management Review*, vol. 10, n°4, pp. 758-769.

WATRICK, S.L. and RUDE, R.E. (1986), « Issues management : Corporate fad or corporate function ? », *California Management review*, 29/1, pp. 124-140.

WATSON, A., (1998), *The digest of Justinian*, Philadelphie, University of Pennsylvania, WASTON A., 768 p.

WATSON, W., KUMAR, K. and MICHAELSEN, L., (1993), « Cultural diversity's impact on interaction process and performance : comparing homogeneous and diverse task groups », *Academy of Management*

*journal*, pp. 590-602.

WAYNE MONDY, R., NOE, R.M. and PREMAUX, S.R., (1998), *Human Resource Management*, Pearson, 720 p.

WEBER, M., 1921 (1971), *Économie et société*, Librairie Plon, 650 p.

WEBER, M., (1965), *Essais sur la théorie de la science*, Paris, Plon, 541 p.

WEBER, M. and PARSONS, T., (1947), *The theory of social and economic organization*, New York, Free Press, 436 p.

WEICK, K.E., (1983), « Organizational culture », *Administrative Science Quarterly*, 28.

WEITZMAN, E.A. (2000), « Software and Qualitative Research », in. DENZIN, N.K. and LINCOLN, Y.S., (Ed.), *Handbook of Qualitative Research*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA., 57 p.

WEISS, D., (1979), « L'absentéisme », *Revue française des affaires sociales*, vol. 10-12, n°4, pp. 49-95.

WEISS, H.M., (1977), « Subordinate imitation of supervisor behavior : The role of modeling in organizational socialization. », *Organizational Behavior and Human Performance*, 19(1), pp. 89-105.

WERHANE, P.H., (1985), *Persons, rights and corporations*, Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 175 p.

WERNER, J.M., (2000), « Implications of OCB and contextual performance for human resource management », *Human Resource Management Review*, 10, 1, pp. 3-24.

WHITENER, E., (2001), « Do « high commitment » human resource practices affect employee commitment ? A cross-level analysis using hierarchical linear modeling », *Journal of Management*, vol. 27, n°5, pp. 515-535.

WIEVIORKA, M., (2008), « L'intégration : un concept en difficulté », *Cahiers internationaux de sociologie*, n° 125, pp. 221-240.

WILK, S.L. and SACKETT, P.R., (1996), « Longitudinal Analysis of Ability-job Complexity Fit and Job Change », *Personnel Psychology*, n°49, pp. 937-967.

WILLIAMSON, O.C., (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, New York, Free Press, 468 p.

WILSON, T., (2004), *L'avantage de l'équité*, CMA Management, novembre.

WIRTH, L., (1928) 2006, *Le ghetto*, Grenoble, Presses Universitaires de Grenoble, 252 p.

WOOD, D.I., (1991), « Corporate social performance revisited », *Academy of Management Review*, vol. 16, n°4, pp. 691-718.

WORLD BUSINESS COUNCIL FOR SUSTAINABLE DEVELOPMENT, (1998), *Corporate Social Responsibility*, 30 p.

WRIGHT, P.M., MCMAHAN, G.C. and MCWILLIAMS, A., (1994), « Human resources and sustained competitive advantage : A resource-based perspective », *International Journal of Human Resource Management*, pp. 301-326.

WRONG, D.H., (1961), « The oversocialized conception of man in modern society », *American Sociological*

*Review*, vol. 26, n°2, pp. 183-193.

WUTHNOW, R., HUNTER, J.D., BERGESEN, A. and KURZWEIL, E., (1984), *Cultural analysis*. Boston, Routledge et Kegan Paul, 273 p.

## Y

YANAT, Z., (1992), « L'ethnométhodologie, démarche pour un audit social stratégique efficace », *Revue de Gestion des ressources humaines*, n°3, pp. 23-32.

## Z

ZACCAÏ, E., (2015), « Rapport Brundtland », in BOURG, D. et PAPAUX, A., *Dictionnaire de la pensée écologique*, Presses universitaires de France, 1120 p.

ZADEK, S., (1999), « Stalking sustainability », *Greener Management International*, 26, pp. 21-31.

ZAHRLY, J. and TOSI, H., (1989), « The differential effect of organizational induction process on early work role adjustment », *Journal of Organizational Behavior*, vol. 10, n°1, pp. 59-74.

ZANNAD, H., CORNET, A. et STONE, P., (2013), « Enjeux techniques, symboliques et politiques de la mesure de la diversité dans les entreprises et les organisations », *Management international*, vol. 17, pp. 85-97.

ZANNAD, H. et STONE, P., (2009), *Mesurer la discrimination et la diversité : éléments de réponse*, Paris, Association Française des Managers de la Diversité, Rouen Business School, 122 p.

ZEDINI, C., BEN CHEIKH, A., LIMAM, M., HENRICHI, Y., MELLOULI, M., EL GHARDALLOU, M., MTIRAOU, A. et AJMI, T., (2016), « Les facteurs de motivation au travail chez les cadres paramédicaux dans un hôpital tunisien », *Santé publique*, vol. 28, pp. 613-622.

ZENOU, Y., (2004), « Les inégalités dans la ville » (pp. 109-128), in MAUREL, F., PERROT, A., PRAGER, J-C. et THISSE J-S., (Eds.), *Villes et Économie*, Institut des Villes, *La Documentation Française*, ch.4.

ZERIGUI, M., (2017), *RSE : La contribution des ONG à la performance globale des entreprises responsables*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction d'UZAN, O., Université Paul Valéry - Montpellier III, 588 p.

ZIMMERMANN, J-B., (2008), « Le territoire dans l'analyse économique. Proximité géographique et proximité organisée », *Revue Française de Gestion*, n°184, pp. 111-115.

ZIMMERMANN, M.A. and ZEITZ, G.J., (2002), « Beyond survival : Acquiring new venture growth by building legitimacy », *Academy of Management Review*, vol. 27, pp. 414-431.

ZUCKER, L.G., (1991), « The role of institutionalization in cultural persistence » (p. 83-107), in POWELL, W.W. and DIMAGGIO P.J., *The new institutionalism in organizational analysis*, Chicago, University of Chicago Press., 486 p.

## Sitographie.

ACCENTURE, Décembre 2015, *Rapport Engagement Accenture France*, [en ligne], URL : [https://www.accenture.com/fr-fr/\\_acnmedia/PDF-11/Accenture-Rapport-Engagement-Accenture-France-2015.pdf](https://www.accenture.com/fr-fr/_acnmedia/PDF-11/Accenture-Rapport-Engagement-Accenture-France-2015.pdf), [consulté le 30 janvier 2019].

APPRENTIS D'AUTEUIL, *Formation et insertion*, [en ligne], URL : <https://www.apprentis-auteuil.org/formation-et-insertion/nos-actions.html>, [consulté le 25 avril 2019].

APPRENTIS D'AUTEUIL 26 avril 2018, *Apprentis d'Auteuil développe ses formations dans le numérique*, [en ligne], URL : <https://www.apprentis-auteuil.org/actualites/formation-et-insertion/apprentis-dauteuil-developpe-ses-formations-dans-le-numerique.htm>, [consulté le 25 avril 2019].

AREFI, A., 19 janvier 2015, *Pourquoi de jeunes Français sombrent dans le djihad*, **Le Point**, [en ligne], URL : [https://www.lepoint.fr/societe/pourquoi-de-jeunes-francais-sombrent-dans-le-djihad-19-01-2015-1897780\\_23.php](https://www.lepoint.fr/societe/pourquoi-de-jeunes-francais-sombrent-dans-le-djihad-19-01-2015-1897780_23.php), [consulté le 11 décembre 2019].

AUBRY, A., 12 décembre 2018, *Grand Paris Express/Eiffage s'engage pour le développement local*, [en ligne], URL : <https://www.lejsd.com/content/eiffage-s%E2%80%99engage-pour-le-d%C3%A9veloppement-local>, [consulté le 15 février 2019].

AUVITU, L., 18 avril 2016, *Contrôleuse du travail, j'ai été victime de discrimination raciale. Un comble*, **L'OBS Le Plus**, [en ligne], URL : <http://leplus.nouvelobs.com/contribution/1506413-victime-de-discrimination-raciale-j-ai-decide-de-porter-plainte-le-silence-a-trop-dure.html>, [consulté le 12 octobre 2019].

BANQUE DES TERRITOIRES, 17 juillet 2018, *Emmanuel Macron invite le gotha des patrons à s'engager pour les quartiers*, [en ligne], URL : <https://www.banquedesterritoires.fr/emmanuel-macro-invite-le-gotha-des-patrons-sengager-pour-les-quartiers>, [consulté le 15 décembre 2019].

BANQUE NATIONALE DE PARIS (BNP) PARIBAS. 11 juillet 2011, *Emploi et Diversité*, [en ligne], URL : <http://bnpparibas.be/fr/2011/11/07/mardi-15-novembre-2011-9h-14h-forum-de-recrutement-emploi-diversite/>, [consulté le 18 février 2019].

BARBOT, L., 13 mars 2018, *À Saint-Denis, réhabilitation de Franc-Moisin se précise*, **Les Echos**, [en ligne], URL : <https://www.lesechos.fr/pme-regions/actualite-des-marches-publics/0301392516368-a-saint-denis-la-rehabilitation-de-franc-moisin-se-precise-2160781.php>, [consulté le 19 mars 2019].

BARON, P., 1992, *“ La Guillotière (Lyon), Belleville (Paris) : Que deviennent les quartiers populaires ? ” : Jeudi 13 juin, à Lyon*, **Tracés**, [en ligne], URL : <http://traces-migrations.org/2019/06/01/babelville/>, [consulté le 29 février 2020].

BEGOULET, S., 2016, *ECLA. Égalité Citoyenneté en Loire Atlantique. Lettre d'information de l'État sur la politique de la ville et la citoyenneté en Loire Atlantique*, [en ligne], URL : [http://www.resovilles.com/wp-content/uploads/2016/08/Lettre\\_ECLA\\_Juillet\\_2016.pdf](http://www.resovilles.com/wp-content/uploads/2016/08/Lettre_ECLA_Juillet_2016.pdf), [consulté le 16 février 2019].

BELIN, M., 04 février 2019, *Ian Brossat : " Emmanuel Macron n'a rien fait pour les banlieues "*, [en ligne], **Europe 1**, URL : <https://www.europe1.fr/politique/ian-brossat-emmanuel-macron-na-rien-fait-pour-les-banlieues-3851759>, [consulté le 12 décembre 2019].

BELLARD, E., 01 mars 2005, *La diversité, une pratique à l'affût des RH européennes*, [en ligne], URL : [hrtoday.ch/fr/article/la-diversite-une-pratique-a-l'affût-des-rh-europeennes](http://hrtoday.ch/fr/article/la-diversite-une-pratique-a-l-affut-des-rh-europeennes), [consulté le 01 mars 2020].

BENHAMOU, F., 21 avril 2011, *Un engagement sociétal, « Saint-Denis, c'est le fruit d'un engagement sociétal, un véritable choix en matière de ressources humaines »*. Rencontre avec Madame Florence Déchelette, Responsable Insertion et Égalité des chances au sein de la D.R.H de Generali, [en ligne], URL : <http://www.emploiparlonsnet.pole-emploi.org/articles/un-engagement-societal/>, [consulté le 17 février 2019].

BERROD, N., 27 septembre 2019, *Chirac et « le bruit et l'odeur » : les dessous d'une phrase polémique*, **Le Parisien**, [en ligne], URL : <https://www.leparisien.fr/politique/chirac-et-le-bruit-et-l-odeur-les-dessous-d-une-phrase-qui-fait-tache-27-09-2019-8161077.php>, [consulté le 12 décembre 2019].

BFMTV, 27 janvier 2019, *La filière fibre optique, en manque de bras, met le paquet pour recruter*. [en ligne], URL : <https://www.bfmtv.com/economie/la-filiere-fibre-optique-en-manque-de-bras-met-le-paquet-pour-recruter-1619053.html>, [consulté le 25 avril 2019].

BLUM, A., GUERIN-PACE, F. et LE BRAS, H., 09 novembre 2007, *La statistique, piège ethnique*, **Le Monde**, 9 novembre 2011, URL : [https://www.lemonde.fr/idees/article/2007/11/09/la-statistique-piege-ethnique-par-alain-blum-france-guerin-pace-et-herve-le-bras\\_976492\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2007/11/09/la-statistique-piege-ethnique-par-alain-blum-france-guerin-pace-et-herve-le-bras_976492_3232.html), [consulté le 01 mars 2020].

BNP PARIBAS, 06 février 2013, *BNP Paribas Securities Services signe une charte Entreprise & Territoire avec la ville de Pantin*, [en ligne], URL : <https://group.bnpparibas/actualite/bnp-paribas-securities-services-signe-charte-entreprise-territoire-ville-pantin>, [consulté le 15 février 2019].

BOURBON, J-C., 16 janvier 2019, *Vinci veut se positionner comme « entreprise responsable »*, [en ligne], URL : <https://www.la-croix.com/Economie/Entreprises/Vinci-veut-positionner-comme-entreprise-responsable-2019-01-16-1200995850>, [consulté le 27 avril 2019].

BOUYGUES CONSTRUCTION, [en ligne], URL : <http://www.bouygues-construction.com/developpement-durable/engagement-local-solidarite#fc-7926>, [consulté le 07 février 2019].

BRANCO, M., 20 décembre 2016, *ENGIE et le Ministère de la Ville, de la Jeunesse et des Sports poursuivent leur engagement commun pour le développement économique et social des quartiers prioritaires de la politique de la ville*, [en ligne], URL : [www.engie.com>ministere-jeunesse-sports-developpement-social](http://www.engie.com>ministere-jeunesse-sports-developpement-social), [consulté le 28 février 2020].

BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY, 2003, *Overview of Corporate Social Responsibility*, URL : <http://www.bcn.ufl.edu/clibert/Poland/MiscMaterials/CSR-Overview-bsr.htm>.

CABARRUS, T., 06 février 2014, *Invité par l'UMP, Finkielkraut stigmatise " l'accent des Beurs " : des propos dangereux*, **Le Plus**, [en ligne], URL : <https://www.leplus.nouvelobs.com/contribution/1142505-finkielkraut-stigmatise-l-accent-des-beurs-et-des-banlieues-des-propos-dangereux.html>, [consulté le 13 décembre 2019].

CAPGEMINI, janvier 2015, *Charte mondiale de la diversité et l'intégration*, [en ligne], URL : [capgemini.com/fr-fr/wp-content/uploads/sites/2/2017/07/charte\\_diversit\\_2015.pdf](http://capgemini.com/fr-fr/wp-content/uploads/sites/2/2017/07/charte_diversit_2015.pdf), [consulté le 28

février 2020].

CARE NEWS INFO, 12 mai 2017, *Le groupe SQLI s'associe à NQT pour l'emploi des jeunes défavorisés*, [en ligne], URL : <http://www.carenews.com/fr/news/7749-le-groupe-sqli-s-associe-a-nqt-pour-l-emploi-des-jeunes-defavorises>, [consulté le 17 février 2019].

CARREFOUR DOCUMENT DE RÉFÉRENCE, *Rapport financier annuel 2015*, [en ligne], URL : [http://www.carrefour.com/sites/default/files/carrefour-document\\_de\\_rapport\\_financier\\_2015\\_2.pdf](http://www.carrefour.com/sites/default/files/carrefour-document_de_rapport_financier_2015_2.pdf), [consulté le 30 janvier 2019].

CCI PARIS ÎLE-DE-FRANCE, *Recruter autrement : la méthode de recrutement par simulation*, [en ligne], URL : <https://www.entreprises.cci-paris-idf.fr/web/rh/methode-recrutement-simulation-habiletés>, [consulté le 25 février 2017].

CENTRE D'OBSERVATION DE LA SOCIÉTÉ, 14 juin 2015, *Jeunes*, [en ligne], URL : <http://www.observationsociete.fr/definitions/jeunes.html>, [consulté le 27 décembre 2019].

CHARTE DE LA DIVERSITÉ EN ENTREPRISE, [en ligne], URL : <http://www.charte-diversite.com/charte-diversite-texte-engagement.php>, [consulté le 14 février 2017].

CHARTIER, C., 04 août 2017, *La politique de la ville accentue la ségrégation dans les quartiers*, **L'express**, [en ligne], URL : [https://www.lexpress.fr/actualite/societe/enquete/la-politique-de-la-ville-accentue-la-segregation-dans-les-quartiers\\_1912414.html](https://www.lexpress.fr/actualite/societe/enquete/la-politique-de-la-ville-accentue-la-segregation-dans-les-quartiers_1912414.html), [consulté le 14 décembre 2019].

CHAUVEAU, J., 4 mai 2016, *La politique de la ville peine à produire des résultats*, **Les Echos.fr**, [en ligne], URL : <http://www.lesechos.fr/04/05/2016/LesEchos/22185-014-ECH-la-politique-de-la-ville-peine-a-produire-des-resultats.htm>. [consulté le 13 juillet 2017].

CLESDUSOCIAL.COM, avril 2013, *Accords cadres transnationaux*, [en ligne], URL : [http://clesdusocial.com/IMG/pdf/accords\\_cadres\\_transnationaux.pdf](http://clesdusocial.com/IMG/pdf/accords_cadres_transnationaux.pdf); [consulté le 12 décembre 2018].

COCA-COLA EUROPEAN PARTNERS FRANCE, mai 2017, *Un engagement de longue date pour favoriser la connaissance de l'industrie et l'insertion professionnelle de tous les publics*, [en ligne], URL : [https://www.cokece.fr/system/file\\_resources/2091/CCEP\\_Diversit\\_-\\_transparence.pdf](https://www.cokece.fr/system/file_resources/2091/CCEP_Diversit_-_transparence.pdf), [consulté le 30 janvier 2019].

CODE DU TRAVAIL – Article L1132-1, *Article L1132-1. Modifié par LOI n°2019-486 du 22 mai 2019*, [en ligne], URL : <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000028650462&cidTexte=LEGITEXT000006072050>, [consulté le 22 décembre 2019].

COMPAN, P., 13 avril 2011, *Un forum pour promouvoir l'embauche des jeunes diplômés*, [en ligne], URL : [https://www.saphirnews.com/Un-forum-pour-proumouvoir-l-embauche-des-jeunes-diplomes\\_a12443.html](https://www.saphirnews.com/Un-forum-pour-proumouvoir-l-embauche-des-jeunes-diplomes_a12443.html), [consulté le 18 février 2019].

CONDOMINES, A., 26 octobre 2015, *“ Plan Marshall ” pour les banlieues : où est passé l'argent ?*, **LCI**, [en ligne], URL : <http://www.metronews.fr/info/plan-espoir-banlieues-plan-marshall-pour-les-banlieues-ou-est-passe-l-argent/mojz!0UjjVyyPjDGHk/>, [consulté le 1 février 2016].

CONSEIL CONSTITUTIONNEL, *Décision DC du 15 novembre 2007. Loi relative à la maîtrise de l'immigration, à l'intégration et à l'asile*, [en ligne], URL : <https://www.conseil-constitutionnel.fr/decision/2007/2007557DC.htm>, [consulté le 23 décembre 2019].

CONSTRUCTYS, *Le BTP et la formation continue : un peu d'histoire*, [en ligne], URL : <https://www.constructys.fr/nous-connaître/constructys/btp-formation-continue-dhistoire/>, [consulté le 23 avril 2019].

CONTRAT URBAIN DE COHÉSION SOCIALE DE LA VILLE DE STAINS, mars 2007, [en ligne], URL : <https://www.professionbanlieue.org/IMG/pdf/pbsstains.pdf>, [consulté le 04 mars 2020].

COULANGEON, P., 2012, « Capital », *Sociologie*, Les 100 mots de la sociologie, mis en ligne le 01 décembre 2012, [En ligne], URL : <http://journals.openedition.org/sociologie/1602>, [consulté le 12 juillet 2018].

COUTAUSSE, J-C., 22 mai 2018, *Banlieues : pas de plan mais une « nouvelle méthode*, **Le Monde**, [en ligne], URL : [https://www.lemonde.fr/politique/article/2018/05/22/banlieues-pas-de-plan-mais-une-nouvelle-methode-annonce-emmanuel-macron\\_5302780\\_823448.html](https://www.lemonde.fr/politique/article/2018/05/22/banlieues-pas-de-plan-mais-une-nouvelle-methode-annonce-emmanuel-macron_5302780_823448.html), [consulté le 22 janvier 2019].

DAGORN, G., 19 mars 2019, *La difficile utilisation des statistiques ethniques en France*, **Le monde**, [en ligne], URL : [https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2019/03/19/la-difficile-utilisation-des-statistiques-ethniques-en-france\\_5438453\\_4355770.html](https://www.lemonde.fr/les-decodeurs/article/2019/03/19/la-difficile-utilisation-des-statistiques-ethniques-en-france_5438453_4355770.html), [consulté le 24 décembre 2019].

DAMBIER, G., 25 septembre 2019, « *La République est une et indivisible* » depuis 227 ans, [en ligne], URL : [https://www.paristribune.info/La-Republique-est-une-et-indivisible-depuis-227-ans\\_a6723.html](https://www.paristribune.info/La-Republique-est-une-et-indivisible-depuis-227-ans_a6723.html), [consulté le 23 décembre 2019].

DE CHARETTE, L., 18 janvier 2006, *Finkelkraut fustige “ l’horrible parler banlieue ”*, **20 minutes France**, [en ligne], URL : <https://www.20minutes.fr/france/69578-20060118-france-finkelkraut-fustige-l-horrible-parler-banlieue>, [consulté le 13 décembre 2019].

DÉFI MÉTIERS, 20 août 2019, *3800 personnes à former par an pour le déploiement de la fibre optique*, [en ligne], URL : <https://www.defi-metiers.fr/breves/3-800-personnes-former-par-pour-le-deploie-ment-de-la-fibre-optique>, [consulté le 25 avril 2019].

DELAPORTE, I., 18 janvier 2011, *Jeunes diplômés chez Disney, La Com du Medef fait pschitt !*, **L'Humanité**, [en ligne], URL : [https://www.humanite.fr/17\\_01\\_2011-jeunes-dipl%C3%B4m%C3%A9s-chez-disney-la-com-du-medef-fait-pschitt%3F462695](https://www.humanite.fr/17_01_2011-jeunes-dipl%C3%B4m%C3%A9s-chez-disney-la-com-du-medef-fait-pschitt%3F462695), [consulté le 25 février 2019].

DELAUME, C., 12 juin 2012, *Droite identitaire et gauche “ diversitaire ” : mêmes armes, même combat ?*, **Le Monde**, [en ligne], URL : [https://www.lemonde.fr/idees /article/2012/06/12/droite-identitaire-et-gauche-diversitaires-memes-armes-combat\\_1716599\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees /article/2012/06/12/droite-identitaire-et-gauche-diversitaires-memes-armes-combat_1716599_3232.html), [consulté le 21 septembre 2019].

DE MENTHON, S., 24 mai 2018, *Est-ce aux entreprises de sauver les banlieues ?*, **Challenges.fr**, [en ligne], URL : [https://www.challenges.fr/politique/est-ce-aux-entreprises-de-sauver-les-banlieues\\_589253](https://www.challenges.fr/politique/est-ce-aux-entreprises-de-sauver-les-banlieues_589253), [consulté le 18 décembre 2019].

DUMEZ, H-O. (Occitanie. ActuToulouse), 17 octobre 2017, *Comment Airbus, Coca-Cola ou BNP Paribas recherchent (aussi) leurs talents dans les quartiers, à Toulouse*, [en ligne], URL : [https://actu.fr/occitanie/toulouse\\_31555/comment-airbus-coca-cola-bnp-paribas-recherchent-aussi-leurs-talents-dans-quartiers-toulouse\\_13016351.html](https://actu.fr/occitanie/toulouse_31555/comment-airbus-coca-cola-bnp-paribas-recherchent-aussi-leurs-talents-dans-quartiers-toulouse_13016351.html), [consulté le 17 février 2019].

DUVAL, Q., 17 mai 2017, *Banlieues : la grande impasse du quinquennat Hollande*, **Le Monde**, [en ligne], URL : <https://www.lemonde.fr/blog/luipresident/2017/05/10/banlieues-la-grande-impasse-du-quinquennat-hollande/>, [consulté le 11 décembre 2019].

EMPLOI PARLONS NET, 08 juin 2018, *Banlieues : Jeunes diplômés en quête d'emploi*, [en ligne], URL : [www.emploiparlonsnet.pole-emploi.org/articles/banlieues-jeunes-diplomes-en-quete-demploi](http://www.emploiparlonsnet.pole-emploi.org/articles/banlieues-jeunes-diplomes-en-quete-demploi)

/, [consulté le 15 octobre 2019].

ESCHAPASSE, B., 31 août 2016, *Seine-Saint-Denis : portrait d'un département « sensible »*, [en ligne], URL : [https://www.lepoint.fr/societe/seine-saint-denis-portrait-d-un-departement-sensible-31-08-2016-2064954\\_23.php](https://www.lepoint.fr/societe/seine-saint-denis-portrait-d-un-departement-sensible-31-08-2016-2064954_23.php). [consulté le 17 mars 2019].

ESTELLE, 10 décembre 2017, *Quartiers populaires et insertion professionnelle : quand le diplôme ne suffit pas*, [en ligne], URL : <https://celsalab.fr/2017/12/08/quartiers-populaires-et-insertion-professionnelle-quand-le-diplome-ne-suffit-pas-14/>, [consulté le 28 octobre 2019].

E.RSE, *La plateforme de l'engagement RSE et développement durable*, [en ligne], URL : [https://e-rse.net/definitions/global-reporting-initiative-definition-indicateurs-lignesdirectrices/#gs.Y\\_nZpVU](https://e-rse.net/definitions/global-reporting-initiative-definition-indicateurs-lignesdirectrices/#gs.Y_nZpVU), [consulté le 11 décembre 2018].

EYCHENNE, A., 04 février 2016, *Les discriminations ethniques au travail, un tabou très français*, **L'express**, [en ligne], URL : [https://www.lexpress.fr/emploi/business-et-sens/les-discriminations-ethniques-au-travail-un-tabou-tres-francais\\_1714756.html](https://www.lexpress.fr/emploi/business-et-sens/les-discriminations-ethniques-au-travail-un-tabou-tres-francais_1714756.html), [consulté le 16 décembre 2019].

FAURE, B., 10 mai 2019, *Macron et la banlieue : des promesses tenues mais un sentiment d'oubli* [Nationale 1, 5/5], **RFI**, [en ligne], URL : [www.rfi.fr/emission/20190510-macron-banlieue-sarcelles-promesses-macron-oubli-5-5](http://www.rfi.fr/emission/20190510-macron-banlieue-sarcelles-promesses-macron-oubli-5-5), [consulté le 12 décembre 2019].

FLEMING, M., 1997, *Habermas on Social Labor and Communicative Action, Social Philosophy*, [en ligne], URL : <http://www.bu.edu/wcp/Papers/Soci/SociFlem.htm>, [consulté le 03 août 2018].

FORUM INTERNATIONAL DES CHEFS D'ENTREPRISE (IBLF), [en ligne], URL : <http://www.iblf.org/> [consulté le 08 janvier 2019].

FRANCE DIPLOMATIE, *Le Pacte Mondial des Nations unies (Global Compact), initiation au reporting extra-financier*, [en ligne], URL : <https://www.diplomatie.gouv.fr/fr/politique-etrange-de-la-france/diplomatie-economique-et-commerce-exterieur/peser-sur-le-cadre-de-regulation-europeen-et-international-dans-le-sens-de-nos/l-engagement-de-la-france-pour-la-responsabilite-sociale-des-entreprises/les-referentiels-internationaux-et-la-participation-de-la-france-a-leur/article/le-pacte-mondial-des-nations-unies-global-compact-initiation-au-reporting-extra>, [consulté le 12 décembre 2018].

FRANCE INTER, 16 octobre 2017, *Politique de la ville : 40 ans après, quels résultats ?*, [en ligne], URL : <https://www.franceinter.fr/societe/politique-de-la-ville-40-ans-apres-quels-resultats>, [consulté le 15 décembre 2019].

FRANCETV., *Diversité sociale et ethnoculturelle*, [en ligne], URL : [https://www.francetelevisions.fr/bien\\_differeents\\_bien\\_ensemble](https://www.francetelevisions.fr/bien_differeents_bien_ensemble), [consulté le 1 février 2019].

GABOULAUD, A., 29 juillet 2014, *Du BTP au Club du XXIème siècle, Najoua Arduini-ElAtfani veut démolir la discrimination*, [en ligne], URL : <https://www.parismatch.com/Actu/Societe/Najoua-Arduini-ElAtfani-veut-demolir-la-discrimination-578014>, [consulté le 08 mai 2019].

GASTÉ, C., 3 janvier 2018, *Débat : faut-il relancer les emplois francs*, **Le Parisien**, [en ligne], URL : <http://www.leparisien.fr/economie/emploi/debat-faut-il-relancer-les-emplois-francs-03-01-2018-7480974.php>, [consulté le 18 décembre 2019].

GÉNÉRALI DIVERSITÉ. *L'accès à l'emploi pour tous*, [en ligne], URL : <https://institutionnel.generalif.fr/diversite>, [consulté le 31 janvier 2019].

GEOFFARD, P-Y., 28 novembre 2005, *La diversité ethnique, une richesse à exploiter*, **Liberation**, [en ligne], URL : [https://www.liberation.fr/tribune/2005/11/28/la-diversite-ethnique-une-riche-esse-a-exploiter\\_539884](https://www.liberation.fr/tribune/2005/11/28/la-diversite-ethnique-une-riche-esse-a-exploiter_539884), [consulté le 21 décembre 2019].

GLESS, E., 08 novembre 2017, *Discriminations à l'embauche : ces dispositifs qui peuvent vous aider*, **L'Étudiant**, [en ligne], URL : <https://letudiant.fr/jobstages/discriminations-a-l-embauche-ces-dispositifs-qui-peuvent-vous-aider.html>, [consulté le 19 octobre 2019].

GOULARD, F. et PUPPONI, F., 21 octobre 2010, *L'évaluation des aides aux quartiers défavorisés*, [en ligne], URL : <http://www.assemblee-nationale.fr/13/rap-info/i3969.asp>. [consulté le 01 mars 2020].

GOUVERNEMENT.FR, 2017, *La Garantie jeunes*, [en ligne], URL : <http://www.gouvernement.fr/action/la-garantie-jeunes>, [consulté le 13 juillet 2017].

GOUVERNEMENT.FR, 15 mai 2017, *Les emplois d'avenir. Gagner la bataille pour l'emploi*, [en ligne], URL : <https://www.gouvernement.fr/action/les-emplois-d-avenir>, [consulté le 03 février 2020].

GRANDI, P., 16 juillet 2011, *GrDF recherche 300 alternants tout profil*, [en ligne], URL : <https://www.centre-inffo.fr/site-centre-inffo/inffo-formation/articles-dinffo-formation/articles-de-linffo-formation-2011/794-entreprises-grdf-recherche-300>, [consulté le 24 mai 2019].

GROUPE BPCE, 09 mai 2016, *Le Groupe BPCE réaffirme son engagement en faveur de l'insertion dans les quartiers prioritaires*, [en ligne], URL : <https://newsroom.groupebpce.fr/actualites/le-groupe-bpce-reaffirme-son-engagement-en-faveur-de-l-insertion-dans-les-quartiers-prioritaires-170d-7b707.html#KglH0xoCWhF4ROhT.99>, [consulté le 30 janvier 2019].

GROUPE RATP, juin 2018, *Notre engagement, nos actions, nos résultats en 2017*, Pacte Mondial de l'ONU, Communication sur le progrès, [en ligne], URL : [ratpgroupe.com/ratpgroupe-content/uploads/2019/12/globalcompact2017-advanced-groupe-ratp-vf.pdf](http://ratpgroupe.com/ratpgroupe-content/uploads/2019/12/globalcompact2017-advanced-groupe-ratp-vf.pdf), [consulté le 28 février 2020].

GUISSÉ, M., 28 mai 2019, *Val-d'Oise : Quartiers prioritaires et monde rural, même combat*, **Le Parisien**, [en ligne], URL : [www.leparisien.fr/val-d-oise-95/quartiers-prioritaires-et-monde-rural-meme-combat-28-05-2019-8081853.php](http://www.leparisien.fr/val-d-oise-95/quartiers-prioritaires-et-monde-rural-meme-combat-28-05-2019-8081853.php), [consulté le 06 novembre 2019].

HALPERN, C., 2008, *La vie de chantier. Entre discriminations et précarité*, [en ligne], URL : [https://www.scienceshumaines.com/la-vie-de-chantier-entre-discriminations-et-precarite\\_fr\\_22288.html](https://www.scienceshumaines.com/la-vie-de-chantier-entre-discriminations-et-precarite_fr_22288.html), [consulté le 09 mai 2019].

HAVAS, 2010, *Code d'éthique*, [en ligne], URL : [https://www.havasgroup.com/d95a5ea7204-content/uploads/2017/05/Havas\\_CodeEthique\\_2010.pdf](https://www.havasgroup.com/d95a5ea7204-content/uploads/2017/05/Havas_CodeEthique_2010.pdf), [consulté le 30 avril 2019].

IMPACT. OUR FUTURE IS SOCIAL, *Le PAQTE.fr : 70 entreprises s'engagent en faveur de l'inclusion économique des quartiers populaires*, [en ligne], URL : <https://impact.fr/actualites/le-paqte-fr-70-entreprises-sengagent-en-faveur-de-linclusion-economique-des-quartiers-populaires>, [consulté le 20 décembre 2019].

INPES, SANTÉ PUBLIQUE FRANCE, 12 janvier 2015, *Substances illicites : que dit la loi ?*, [en ligne], URL : <http://inpes.santepubliquefrance.fr/10000/themes/drogues/substances-illicites-loi.asp>, [consulté le 28 novembre 2018]

INSEE, 13 octobre 2016, *Zone urbaine sensible/ZUS*, [en ligne], URL : <https://www.insee.fr/fr/metadonnees/definition/c1679>, [consulté le 11 décembre 2019].

INSTITUT NATIONALE DES STATISTIQUES ET DES ÉTUDES ÉCONOMIQUES (INSEE) (2012), *Vingt quartiers franciliens en difficulté choisis pour une expérimentation de la politique de la ville*, [en ligne], consulté le 01 mars 2020, URL : [http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg\\_id=20&ref\\_id=192](http://www.insee.fr/fr/themes/document.asp?reg_id=20&ref_id=192)

INTERNAUTE, *Délinquance en Seine-Saint-Denis : les chiffres*, [en ligne], URL : <http://www.linternaute.com/actualite/delinquance/seine-saint-denis/departement-93>, [consulté le 18 mars 2019].

INTERNAUTE. DICTIONNAIRE FRANÇAIS, *Définition du capital social*, [En ligne], URL : <http://www.linternaute.com/dictionnaire/fr/definition/capital-social/>, [consulté le 06 mars 2018].

JUGNOT, S., 31 octobre 2007, *La statistique ethnique tente une percée*, **Le Monde**, [en ligne], URL : [https://www.lemonde/idees/article/2007/10/31/la-statistique-ethnique-tente-une-percee-par-stephane-jugnot\\_973073\\_3232.html](https://www.lemonde/idees/article/2007/10/31/la-statistique-ethnique-tente-une-percee-par-stephane-jugnot_973073_3232.html), [consulté le 21 décembre 2019].

KHOUIEL, L., 10 octobre 2016, *“ Pas la gueule de l'emploi ?! ”, un guide pour surmonter la discrimination à l'embauche*, [en ligne], URL : <https://bondyblog.fr/societe/pas-la-gueule-de-lemploi-un-guide-pour-surmonter-la-discrimination-a-l'embauche/>, [consulté le 19 octobre 2019].

LA BANQUE POSTALE, *Diversité, Handicap et Égalité professionnelle*, [en ligne], URL : <https://www.labanquepostale.com/legroupe/carrieres-emplois/politique-rh/pour-tous.diversite.html>, [consulté le 19 février 2019].

LA COURNEUVE, *Découvrir la Courneuve / Histoire*, [en ligne], URL : [http://www.ville-la-courneuve.fr/LC\\_idocs/decouvrir\\_histoire/medias/histoire\\_la\\_courneuve.pdf](http://www.ville-la-courneuve.fr/LC_idocs/decouvrir_histoire/medias/histoire_la_courneuve.pdf), [consulté le 23 mars 2019].

LA DÉPÊCHE.FR, 27 novembre 2018, *Le forum de l'emploi a tenu ses promesses*, [en ligne], URL : <https://www.ladepeche.fr/article/2018/11/27/2914075-le-forum-de-l-emploi-a-tenu-ses-promesses.html>, [consulté le 16 février 2019].

LAFOND LONGUEIL, D., 2007, *L'esprit, le soi et la société de George Hebert Mead (1863-1931)*, [En ligne], URL : <http://www.naturavox.fr/sante/L-esprit-le-soi-et-la-societe-de-George-Herbet-Mead-1863>, [consulté le 26 juin 2016].

LARANE, A., 16 septembre 2015, *Le peuplement de la France. L'immigration européenne de 1914 à 1974*, [en ligne], URL : <http://www.herodote.net/Le-peuplement-de-la-France-synthese-1913.php>. [consulté le 24 février 2016].

LAROUSSE, *Assistanat*, [en ligne], URL : <http://www.larousse.fr/dictionnaires/Français/assistanat/5845>, [consulté le 28 novembre 2018].

LAROUSSE, *cognitif*, [en ligne], URL : [http://www.larousse.fr/dictionnaires/français/cognitif\\_cognitive/17004](http://www.larousse.fr/dictionnaires/français/cognitif_cognitive/17004), [consulté le 09 novembre 2018].

LAROUSSE, *Délinquance*, [en ligne], URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/français/délinquance/23111>, [consulté le 28 novembre 2018].

LAROUSSE, *Diversité*, [en ligne], URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/français/diversit%C3%://www.larousse.fr/dictionnaires/français/diversitA9/26145>, [consulté le 22 décembre 2018].

LAROUSSE, *fonctionnalisme*, [en ligne], URL : <http://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/52841>. [consulté le 11 juillet 2018].

LAROUSSE, *Insertion professionnelle*, [en ligne], URL : [https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/insertion\\_professionnelle/61641](https://www.larousse.fr/encyclopedie/divers/insertion_professionnelle/61641), [consulté le 16 janvier 2019].

LAROUSSE, *Institution*, [en ligne], URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/institution/43444>, [consulté le 27 février 2020].

LAROUSSE, *Interactionnisme*, [En ligne], URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/interactionnisme/43587>, [consulté le 19 juillet 2018].

LAROUSSE, *Légitimation*, [en ligne], URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/legitimation/46590>, [consulté le 13 juin 2019].

LAROUSSE, *Légitimité*, [en ligne], <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/legitimite/46588>, [consulté le 13 juin 2019].

LAROUSSE, *L'identité*, [en ligne], URL : <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/identitaire/41419>, [consulté le 21 septembre 2019].

LE FIGARO, 21 juin 2017, *RSE : ce que la loi impose aux entreprises*, [en ligne], URL : [www.lefigaro.fr](http://www.lefigaro.fr), [consulté le 12 décembre 2018].

LEFIGARO.FR., *Le palmarès de la violence, ville par ville*, [en ligne], URL : <http://www.lefigaro.fr/assets/pdf/taux-violence.pdf>, [consulté le 07 avril 2018].

LEGIFRANCE, *Article L1132-1. Modifié par LOI n°2019-486 du 22 mai 2019*, [en ligne], URL: <https://www.legifrance.gouv.fr/affichCodeArticle.do?idArticle=LEGIARTI000028650462&cidTexte=LEGIITEXT000006072050>, [consulté le 22 décembre 2019].

LE GUELLEC, G., 28 juillet 2018, *Macron a bien sorti un plan banlieue, mais chut !, L'OBS*, [en ligne], URL : <https://www.nouvelobs.com/societe/20180721.OBS0022/macro-a-bien-sorti-un-plan-banlieue-mais-chut.html>, [consulté le 12 décembre 2019].

LE GUIDE DES COLLECTIVITÉS, *Bienvenue ! La Seine-Saint-Denis, édité par le Comité d'expansion (COMEX) de la Seine-Saint-Denis*, mai 2008.

LE JOURNAL DE SAINT-DENIS, 06 juin 2018, *Enquête Inch'Allah/Fabien Truong : « L'islamisation, ça ne veut rien dire »*, [en ligne], URL : <https://www.lejds.com/content/fabien-truong-%C2%AB-%E2%80%99islamisation-%C3%A7a-ne-veut-rien-dire-%C2%BB>, [consulté le 26 juin 2019].

LE MONDE, 25 juin 2009, *Garnier et Adecco condamnés pour discrimination raciale*, [en ligne], URL: [https://www.lemonde.fr/economie/article/2009/06/25/garnier-et-adecco-condamnes-pour-discrimination-raciale\\_1211351\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2009/06/25/garnier-et-adecco-condamnes-pour-discrimination-raciale_1211351_3234.html), [consulté le 18 décembre 2019].

LE MONDE, 05 janvier 2018, *Discriminations des jeunes des quartiers populaires : des murs à abattre*, [en ligne], URL : [https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/01/05/discriminations-des-jeunes-des-quartiers-populaire-des-murs-a-abattre\\_5237903\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2018/01/05/discriminations-des-jeunes-des-quartiers-populaire-des-murs-a-abattre_5237903_3232.html), [consulté le 13 mai 2019].

LE PARISIEN, Définition – Fait social, [en ligne], URL : <http://dictionnaire.sensagent.leparsien.fr/Fait%20social/fr-fr/>, [consulté le 12 juillet 2018].

LE PARISIEN. *Étudiant, Secteur : Marketing, publicité, Communication*, [en ligne], URL : <http://etudiant.aujourd'hui.fr/etudiant/metiers/secteur/marketing-publicite-communication.html>, [consulté le 27 avril 2019].

LE PARISIEN, 09 février 2016, *Saint-Denis : le Franc-Moisin prépare sa seconde rénovation*, [en ligne], URL : <http://www.leparisien.fr/saint-denis-93200/saint-denis-le-moisin-prepare-sa-seconde-renovation-09-02-2016-5530277.php>, [consulté le 19 mars 2019].

LE PARISIEN, 22 juin 2016, *Saint-Denis : la SNCF recrute*, [en ligne], URL : <http://www.leparisien.fr/saint-denis-93200/saint-denis-la-sncf-recrute-22-06-2016-5904901.php>, [consulté le 16 février 2019].

LESAFFRE, C., 14 novembre 2017, *Les emplois francs version Macron : vraie solution ou simple gadget ?*, **Europe 1**, [en ligne], URL : <https://www.europe.fr/economie/les-emplois-francs-version-macron-vraie-solution-ou-simple-gadget-3492446>, [consulté le 18 décembre 2019].

LES CAHIERS DU DRH, décembre 2015, [en ligne], URL : <https://www.wkf.fr/pratique-religieuse-entreprise-amenagement-travail-prieres.html>, [consulté le 21 octobre 2018].

LES ENTREPRISES POUR LA CITÉ, *BNP Paribas et NQT : un tandem gagnant au service de l'emploi des jeunes*, [en ligne], URL : <http://www.reseau-lepc.fr/bnp-paribas-et-nqt-un-tandem-gagnant-au-service-de-l-emploi-des-jeunes>, [consulté le 16 février 2019].

LES PETITES AFFICHES. 01 juillet 2015, *Lafarge en PACA s'engage en faveur de « Nos quartiers ont des talents »*, [en ligne], URL : <https://www.petitesaffiches.fr/actualites.069/economie,045/lafarge-en-paca-s-engage-en-faveur,5895.html>, [consulté le 17 février 2019].

LESOBSERVATEURS.CF, 09 décembre 2019, *Eric Zemmour : Le problème des banlieues est culturel et religieux. Il y a eu une épuration ethnique des Chrétiens et des Juifs*, [en ligne], URL : <https://www.lesobservateurs.ch/2018/04/28/eric-zemmour-le-probleme-des-banlieues-est-culturel-et-religieux-il-y-a-eu-une-epuration-ethnique-des-chretiens-et-des-juifs-video/>, [consulté le 13 décembre 2019].

L'ESPACE ÉCO DE PLAINE-COMMUNE, *La Charte entreprise-territoire*, [en ligne], URL : <http://eco.plainecommune.fr/entreprise-citoyenne/la-charte-entreprise-territoire/#.XGbryOhKiT8>, [consulté le 15 février 2019].

LOUISON, F., 07 août 2016, *Saint-Denis : le quotidien du Franc-Moisin miné par la violence*, **Le Parisien**, [en ligne], URL : <http://www.leparisien.fr/saint-denis-93200/saint-denis-le-quotidien-du-franc-moisin-mine-par-la-violence-07-08-2016-6021531.php>, [consulté le 19 mars 2019].

LOUYOT, A., MATHIEU, B. et OLIVEAU-LICATA, D., 01 décembre 2005, *Être patron dans le 93*, **L'express**, [en ligne], URL : [https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/etre-patron-dans-93\\_1392712.html](https://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/etre-patron-dans-93_1392712.html), [consulté le 08 octobre 2019].

LOZÈS, P. et WIEVIORKA, M., 11 février 2008, *Contre les discriminations, unissons-nous !*, **Le Monde**, [en ligne], URL : [https://www.lemonde.fr/idees/article/2008/02/11/contre-les-discriminations-unissons-nous-par-patrick-lozes-et-michel-wieviorka\\_1009933\\_3232.html](https://www.lemonde.fr/idees/article/2008/02/11/contre-les-discriminations-unissons-nous-par-patrick-lozes-et-michel-wieviorka_1009933_3232.html), [consulté le 21 décembre 2019].

MALHÈRE, M., 26 octobre 2018, *Les « emplois francs » pour les habitants des quartiers démarrent lentement*, **Le Figaro**, [en ligne], URL : <https://www.lefigaro.fr/decideurs/emploi/2018/10/26/33009-20181026ARTFIG00326-les-emplois-francs-pour-les-habitants-des-quartiers-demarrent-lentement.php>, [consulté le 30 janvier 2020].

MARKETISMAG, 26 novembre 2017, *Le consommateur : besoins, désirs, motivations, attentes*, [ligne], URL : <http://marketismag.blogspot.com/2017/11/le-consommateur-besoins-desirs.html>, [consulté le 10 septembre 2020].

MARIN, L., 18 avril 2018, *Emplois francs : après leur échec sous Hollande, vont-ils enfin marcher ?*, **Le Figaro.fr**, [en ligne], URL : <http://www.lefigaro.fr/social/2018/04/17/20011-20180417ARTIG00108-emplois-francs-apres-leur-echec-sous-hollande-vont-ils-enfin-marcher.php>, [consulté le 24 février 2019].

MAZOIR, F., 07 janvier 2014, *Diversité : 9 enseignements sur les pratiques des entreprises*, **Mode(s) d'emploi**, [en ligne], URL : <https://www.blog-emploi.com/bilan-2013-charte-de-la-diversite/>, [consulté le 16 décembre 2019].

MÉDIAPART, 29 mai 2013, *Quartiers Populaires. 52,2% de sans diplômes dans les ZUS contre 35,8% 35,8% ailleurs ...*, [en ligne], URL : <https://blogs.mediapart.fr/antoine-montpellier/blog/290513/quartiers-populaires-522-de-sans-diplomes-dans-les-zus-contre-358-ailleurs>, [consulté le 23 décembre 2019].

MEGGIÉ, C., 23 septembre 2019, *L'image des " quartiers sensibles ", s'est encore dégradée*, **Banque des Territoires**, [en ligne], URL : <https://www.banquedesterritoires.fr/limage-des-quartiers-sensibles-sest-encore-degradee>, [consulté le 12 décembre 2019].

METTETAL, S., mars 2018, *Le mentorat, une modalité pour le développement professionnel*, [en ligne] URL : [http://www.cedip.developpement-durable-gouv.fr/IMG/pdf/fiche\\_n°79\\_cle769db3.pdf](http://www.cedip.developpement-durable-gouv.fr/IMG/pdf/fiche_n°79_cle769db3.pdf), [consulté le 20 novembre 2018].

MINISTÈRE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES. Politique de la Ville, 2013, *Emploi et insertion professionnelle*, [en ligne], URL : <http://www.ville.gouv.fr?emploi-et-insertion>, [consulté le 13 juillet 2017].

MINISTÈRE DE LA COHÉSION DES TERRITOIRES ET DES RELATIONS AVEC LES COLLECTIVITÉS TERRITORIALES, *Système d'information géographique de la politique de la ville*, [en ligne], URL : [sig.ville.gouv.fr](http://sig.ville.gouv.fr), [consulté le 01 mars 2018].

MINISTÈRE DE LA VILLE, DE LA JEUNESSE ET DES SPORTS, juin 2016, *Charte Entreprises et Quartiers*, [en ligne], URL : [https://www.cget.gouv.fr/sites/cget.gouv.fr/files/atoms/files/guide\\_pratique\\_charte\\_entreprise\\_et\\_quartier.pdf](https://www.cget.gouv.fr/sites/cget.gouv.fr/files/atoms/files/guide_pratique_charte_entreprise_et_quartier.pdf), [consulté le 20 décembre 2019].

MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE, DE LA JEUNESSE ET DE LA VIE ASSOCIATIVE DGESCO – IGEN, juin 2011, *La notion de territoire*, [en ligne], URL : [https://cachemedia.eduscol.education.fr/file/lycee/72/2/LyceegT\\_Ressources\\_Geo\\_1\\_01\\_NotionTerritoire\\_184722.pdf](https://cachemedia.eduscol.education.fr/file/lycee/72/2/LyceegT_Ressources_Geo_1_01_NotionTerritoire_184722.pdf), [consulté le 27 février 2020].

MINISTÈRE DE L'ÉGALITÉ DES TERRITOIRES ET DU LOGEMENT, *Charte entreprise et quartiers*, [en ligne], URL : <http://egalitecontreracisme.fr/dispostifs/charte-entreprise-et-quartiers>, [consulté le 15 février 2019].

MINISTÈRE DU LOGEMENT ET DE L'HABITAT DURABLE, 26 mars 2014, *Création du Commissariat général à l'égalité général des territoires*, [en ligne], URL : <http://www.territoires.gouv.fr/creation-du-commissariat-general-a-l-egalite-des-territoires>, [consulté le 2 mars 2016].

MINISTÈRE DU TRAVAIL, 16 novembre 2017, « *Nos quartiers ont des Talent* » : *un levier pour l'insertion des jeunes diplômés de milieux modestes*, [en ligne], URL : <https://travail-emploi.gouv.fr/actualites/l-actualite-du-ministere/article/nos-quartiers-ont-des-talents-un-levier-pour-l-insertion-des-jeunes-diplomes-de>, [consulté le 18 février 2019].

MONDAL, P., *Theories of Socialisation – Explained !*, [en ligne], URL : <https://www.yourarticlelibrary.com/sociology/4-theories-of-socialisation>, [consulté le 01 décembre 2015].

MONOD, O., 14 janvier 2015, *De Khaled Kelkal aux frères Kouachi: comment ils se radicalisent*, **L'express**, [en ligne], URL : [https://www.lexpress.fr/actualite/societe/de-khaled-kelkal-aux-freres-kouachi-comment-ils-se-radicalisent\\_1640324.htm](https://www.lexpress.fr/actualite/societe/de-khaled-kelkal-aux-freres-kouachi-comment-ils-se-radicalisent_1640324.htm), [consulté le 09 décembre 2019].

MOZAÏK RH, [en ligne], URL : <https://www.tousbenevoles.org/trouver-une-association-benevole/75/paris/mozaik-rh-7478>, [consulté le 19 février 2019].

M.R et RIGO, P., 02 novembre 2016, *Que reste-t-il du " plan Espoir Banlieues " de Nicolas Sarkozy*, [en ligne], URL : <https://rmc.bfmtv.com/emission/que-reste-t-il-du-plan-espoir-banlieues-de-nicolas-sarkozy-1054728.html>, [consulté le 10 décembre 2019].

MYRHLINE. Actualités et Tendances RH, 24 juin 2016, *Recrutement : SNCF célèbre 10 ans d'engagement dans les quartiers*, [en ligne], URL : <https://www.myrhline.com/actualite-rh/recrutement-sncf-celebret-10-ans-d-engagement-dans-les-quartiers.html>, [consulté le 16 février 2019].

NATIONS UNIES DROITS DE L'HOMME. HAUT-COMMISSARIAT, *Pacte international relatif aux droits économiques, sociaux et culturels*, [en ligne], URL : <https://www.ohchr.org/fr/professionalinterest/pages/cescr.aspx>, [consulté le 11 décembre 2018].

NIGET, F., 07 juin 2018, *Stains : après l'attaque de la boulangerie, le quartier solidaire*, **Le Parisien**, [en ligne], URL : <http://www.leparisien.fr/seine-saint-denis-93/stains-apres-attaque-de-la-boulangerie-le-quartier-solidaire-07-06-2018-7759413.php>, [consulté le 19 mars 2019].

OBSERVATOIRE DES INÉGALITÉS, 02 avril 2009, *Les immigrés et leurs descendants face aux inégalités*, [en ligne], URL : <https://www.inegalites.fr/Les-immigres-et-leurs-descendants-face-aux-inegalites>, [consulté le 17 octobre 2019].

OBSERVATOIRE DES INÉGALITÉS, 27 décembre 2012, *Qualité de vie et logement dans les zones urbaines sensibles*, [en ligne], URL : [https://www.inegalites.fr/Qualite-de-vie-et-logement-dans-les-zones-urbaines-sensibles?id\\_theme=2](https://www.inegalites.fr/Qualite-de-vie-et-logement-dans-les-zones-urbaines-sensibles?id_theme=2), [consulté le 27 février 2018].

OBSERVATOIRE DES INÉGALITÉS, 11 mars 2014, *Le chômage dans les zones urbaines sensibles*, [en ligne], URL : <http://www.inegalites.fr/spip.php?article312>, [consulté le 28 février 2016].

OBSERVATOIRE DES INÉGALITÉS, 12 avril 2019, *Chômage : les non-qualifiés en première ligne*, [en ligne], URL : <https://www.inegalites.fr/Chomage-les-non-qualifies-en-premiere-ligne>, [consulté le 30 décembre 2019].

ORGANISATION INTERNATIONALE DU TRAVAIL, *Déclaration de principes tripartite sur les entreprises multinationales et la politique sociale - 5ème édition (mars 2017)*, [en ligne] URL : [https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_124923/lang-fr/index.htm](https://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_124923/lang-fr/index.htm), [consulté le 11 décembre 2018].

ORGANISATION NON GOUVERNEMENTALE INDIANNOS, [en ligne], URL : <http://www.indiannos.com/>, [consulté le 08 janvier 2019].

OUEST FRANCE, 16 octobre 2015, *Le " On va vous débarrasser de la racaille " de Sarkozy*, [en ligne], URL : <https://www.ouest-france.fr/politique/dix-ans-apres-le-va-vous-debarasser-de-la-racaille-de-sarkozy-377013>, [consulté le 13 décembre 2019].

OUEST FRANCE ENTREPRISES, 14 mars 2017, *Discrimination à l'embauche. El Khomri épingle AccorHotels et Courtepaille*, [en ligne], URL : <https://www.ouest-france.fr/societe/discrimination-l-embauche-accorhotels-et-courtepaille-epingles-4858544>, [consulté le 25 février 2019].

PERRICHOT, R., 13 février 2018, *Enquête : les professionnels de la communication et du marketing face au marché de l'emploi*, [en ligne], URL : <https://www.regionsjob.com/actualites/emploi-marketing-communication-enquete.html>, [consulté le 27 avril 2019].

PIERMONT, E., 30 mai 2017, *Discrimination : la SNCF condamnée à verser plus de 40 000 euros à un salarié*, **Le Monde**, [en ligne], URL : [https://www.lemonde.fr/police-justice/article/2017/05/30/discrimination-la-sncf-condamnee-a-verser-plus-de-40-000-a-un-salarie\\_5136224\\_1653578.html](https://www.lemonde.fr/police-justice/article/2017/05/30/discrimination-la-sncf-condamnee-a-verser-plus-de-40-000-a-un-salarie_5136224_1653578.html), [consulté le 12 octobre 2019].

PLAINE-COMMUNE, 2007, *Contrat de cohésion sociale et urbaine 2007-2009*, [en ligne], URL : [https://plainecommune.fr/fileadmin/user\\_upload/Portail\\_Plaine\\_Commune/LA\\_DOC/PROJET\\_DE\\_TERRITOIRE/Projet\\_metropolitain/CCSU\\_2007.pdf](https://plainecommune.fr/fileadmin/user_upload/Portail_Plaine_Commune/LA_DOC/PROJET_DE_TERRITOIRE/Projet_metropolitain/CCSU_2007.pdf), [consulté le 28 février 2020].

PLAINE COMMUNE PROMOTION, [en ligne], URL : <http://www.plainecommunepromotion.com/-La-Charte-.html>, [consulté le 07 avril 2018].

POLITIQUE DE LA VILLE, 13 mai 2013, *Prévention de la délinquance, justice et sécurité*, [en ligne], URL : <http://www.ville.gouv.fr/?prevention-de-la-delinquance,229>, [consulté le 13 mai 2016].

POLITIQUE DE LA VILLE, 7 août 2013, *Éducation*, [en ligne], URL : <http://www.ville.gouv.fr/?education.232>, [consulté le 5 mai 2016].

POMMIER, A-H., 07 juillet 2009, *Les entreprises doivent se développer en recrutant des jeunes cadres issus du tissu social local*. [en ligne], URL : <https://www.capital.fr/votre-carriere/les-entreprises-doivent-se-developper-en-recrutant-des-jeunes-cadres-issus-du-tissu-social-local-408988>, [consulté le 18 février 2019].

PONTON FRENAY, N. et BATHELIER, V., 3 février 2009, *Accessibilité, Transports publics – Exemples de travaux réalisés*, [en ligne], URL : <http://sig.ville.gouv.fr/page/94>, [consulté le 01 mars 2020].

PRIESTLEY, P., (2018, 04 novembre), *Privatisations : malgré les promesses la France abandonne son gaz*, **TV5Monde Info**, [en ligne], URL : <https://information.tv5monde.com/info/privatisations-malgre-les-promesses-la-france-abandonne-son-gaz-243636>, [consulté le 24 mai 2019].

PSA GROUPE, 12 avril 2011, *PSA Peugeot Citroën Launches « Production Manager Diversity » Programme*, [en ligne], URL : <https://mediagroupe-psa.com/fr/psa-peugeot-citro%C3%ABn/communique%C3%A9s-de-presse/social/psa-peugeot-citro%C3%ABn-lance-le-programme%C2%AB-managers>, [consulté le 28 février 2020].

GAVAND, A., 12 février 2009, *Mustapha ... Un Témoignage Exceptionnel Sur La Discrimination À L'emploi*, **Nouvelle Donne RH**, [en ligne], URL : [https://alaingavand.typepad.com/nouvelle\\_donne/2009/02/mustapha-un-temoignage-exceptionnel-sur-la-discrimination-a-lemploi.html](https://alaingavand.typepad.com/nouvelle_donne/2009/02/mustapha-un-temoignage-exceptionnel-sur-la-discrimination-a-lemploi.html), [consulté le 15 octobre 2019].

GROUPE RATP, juin 2018, *Notre engagement, nos actions, nos résultats en 2017*, Pacte Mondial de l'ONU. Communication sur le progrès, [en ligne], URL : [ratpgroup.com/ratpgroupe-content/uploads/2019/12/globalcompact2017-advanced-groupe-ratp-vf.pdf](http://ratpgroup.com/ratpgroupe-content/uploads/2019/12/globalcompact2017-advanced-groupe-ratp-vf.pdf), [consulté le 28 février 2020].

RADIO TÉLÉ LUXEMBOURG (RTL), 08 octobre 2012, *La Chronique d'Eric Zemmour : l'islam des banlieues*, [en ligne], consulté URL : <https://www.youtube.com/watch?v=NYvAkkbL4OU>, [consulté le 13 décembre 2019].

RSE NEWS, *La loi sur les Nouvelles Régulations Économiques*, [en ligne], URL : [https://www.rsenews.com/public/dossier\\_eco/loi-nre.php?rub=1](https://www.rsenews.com/public/dossier_eco/loi-nre.php?rub=1), [consulté le 11 décembre 2018].

SAFRAN, *L'insertion dans l'entreprise de publics en difficulté*, [en ligne], URL : <https://www.safran-groupe.com/fr/engagements/diversite/insertion-sociale/linsertion-dans-lentreprise-de-publics-en-difficulte>, [consulté le 01 février 2019].

SALVIA DÉVELOPPEMENT, *Entreprise citoyenne, Salvia Développement, entreprise citoyenne, s'engage dans des partenariats ou la place de l'homme est essentielle*. [en ligne], URL : <http://www.salviadeveloppement.fr/presentation-societe/nos-partenaires/entreprise-citoyenne/>, [consulté le 18 février 2019].

SAMSON, N., 26 juin 2011, *Quand l'origine ethnique coupe les ailes à une évolution de carrière prometteuse*, **L'express**, [en ligne], URL : [https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/quand-l-origine-ethnique-coupe-les-ailles-a-une-evolution-de-carriere-prometteuse\\_1538081.html](https://lentreprise.lexpress.fr/rh-management/quand-l-origine-ethnique-coupe-les-ailles-a-une-evolution-de-carriere-prometteuse_1538081.html), [consulté le 16 octobre 2019].

SEINE-SAINT-DENIS, Le département, *Au Campus des métiers, on a la fibre optique !*, [en ligne], URL : <https://seinesaintdenis.fr/Au-Campus-des-metiers-on-a-la.html>, [consulté le 25 avril 2019].

SEINE-SAINT-DENIS. Le département, 27 novembre 2014, *Rencontres nationales pour l'égalité des chances*, [en ligne], URL : <https://seinesaintdenis.fr/Rencontres-nationales-pour-l.html>, [consulté le 16 février 2019].

SEINE-SAINT-DENIS TOURISME, *La cité des 4000 à la Courneuve*, [en ligne], URL : <https://www.tourisme93.com/document.php?pagendx=918>, [consulté le 23 mars 2019].

SÉNAT, 27 décembre 2019, *France, ton atout « jeunes » : un avenir à tout jeune*, [en ligne], URL : <https://www.senat.fr/rap/r08-436-1/r08-436-11.html>, [consulté le 27 décembre 2019].

SIMONELLI, T., *Psychanalyse et théorie de la socialisation*, [En ligne], URL : <http://www.psychanalyse.lu/articles/SimonelliLorenzer.htm>, [consulté le 24 juin 2016].

SITE DES NATIONS UNIES, [en ligne], URL : <http://www.un.org/fr/globalcompact/principles.shtml>, [consulté le 20 décembre 2016].

SOCIALEMENT RESPONSABLE, *SNCF. Acheter responsable et développer des chantiers d'insertion*, [en ligne], URL : <https://www.socialement-responsable.org/retours-dexperience/sncf>, [consulté le 07 février 2019].

STEPSTONE, *Emploi : le secteur de l'énergie en France*, [en ligne], URL : <https://www.stepstone.fr/conseils-emploi/article/emploi-le-secteur-de-lenergie-en-france/>, [consulté le 24 mai 2019].

SUDOUEST.FR, 17 octobre 2017, *“ Emplois francs ” dans les quartiers : en quoi consiste ce dispositif ?*, [en ligne], URL : <https://www.sudouest.fr/2017/10/17/emplois-francs-dans-les-quartiers-des-2018-en-quoi-consiste-ce-dispositif-3869773-4688.php>, [consulté le 27 janvier 2019].

TENDIL, M., 14 octobre 2015, *Politique de la ville – Quand les entreprises draguent les quartiers*, [en ligne], URL : <http://www.banquedesterritoires.fr/quand-les-entreprises-draguent-les-quartiers>, [consulté le 16 février 2019].

TERRA NOVA. *Le think Tank Progressiste, L'entrepreneuriat dans les quartiers, à rebours des clichés*, [en ligne], URL : <http://tnova.fr/revues/l-entrepreneuriat-dans-les-quartiers-a-rebours-des-cliches>, [consulté le 24 mars 2019].

THAYER, E., 18 décembre 2015, *Les diplômés des quartiers de Lyon veulent conjurer la discrimination à l'adresse*, **L'express**, [en ligne], URL : [https://lexpress.fr/emploi/les-diplomes-des-quartiers-de-lyon-veulent-conjurer-la-discrimination-a-l-adresse\\_1747229.html](https://lexpress.fr/emploi/les-diplomes-des-quartiers-de-lyon-veulent-conjurer-la-discrimination-a-l-adresse_1747229.html), [consulté le 19 octobre 2019].

TISSOT FORMATION, 9 février 2017, *Une nouvelle obligation de formation à la non-discrimination à l'embauche*, [en ligne], URL : <http://www.tissot-formation.fr/une-nouvelle-obligation-de-formation-a-la-non-discrimination-a-l-embauche/>, [consulté le 19 février 2019].

TÔN, E., 03 décembre 2015, *Emploi dans les quartiers difficiles : " Les jeunes ont besoin de modèles "*, **L'express Emploi**, [en ligne], URL : [https://www.lexpress.fr/emploi/emploi-dans-les-quartiers-difficiles-les-jeunes-ont-besoin-de-modeles\\_1742142.html](https://www.lexpress.fr/emploi/emploi-dans-les-quartiers-difficiles-les-jeunes-ont-besoin-de-modeles_1742142.html), [consulté le 18 octobre 2019].

TRANCHEPAIN, B., 22 mai 2018, *Besoins et attentes aux différents âges de la vie*, [ligne], URL : <http://sbssa.spip.ac-rouen.fr/?Besoins-et-attentes-aux-differents-ages-de-la-vie>, [consulté le 10 septembre 2020].

VIE PUBLIQUE, 11 décembre 2009, *les politiques locales de sécurité*, [en ligne], URL : <http://www.vie-publique.fr/decouverte-institutions/institutions/approfondissements/politiques-locales-securite.html>, [consulté le 1 mai 2016].

VIGÉO, [en ligne], URL : [www.aresse-sa.com](http://www.aresse-sa.com), [consulté le 04 mars 2020].

WAGNER, A-C., 01 mars 2012, « Habitus », *Sociologie*, [En ligne], Les 100 mots de la sociologie, URL : <http://journals.openedition.org/sociologie/1200>, [consulté le 16 février 2018].

ZAPPI, S., 20 septembre 2016, *Les jeunes entrepreneurs des quartiers loin des clichés*, **Le Monde**, [en ligne], URL : [https://www.lemonde.fr/economie/article/2016/09/20/les-jeunes-entrepreneurs-des-quartiers-loin-des-cliches\\_5000621\\_3234.html](https://www.lemonde.fr/economie/article/2016/09/20/les-jeunes-entrepreneurs-des-quartiers-loin-des-cliches_5000621_3234.html), [consulté le 08 juin 2019].

## **Annexes.**

- 1) Les guides d'entretien utilisés lors de la recherche.
- 2) Illustration de certains entretiens.
- 3) Quelques exemples d'articles de presse mobilisés dans le cadre de la recherche.

## 1) Les guides d'entretien utilisés lors de la recherche.

### Présentation du chercheur :

Bonjour, je m'appelle Hacène Laïchour et suis doctorant en science des organisations à l'université Paris Dauphine ; je réalise actuellement une thèse de doctorat sur la relation entre l'entreprise et son territoire. Je tiens à vous certifier, avant de commencer cet entretien, que je n'entretiens aucune relation professionnelle avec votre entreprise, et que les informations que vous allez me confier aujourd'hui resteront donc confidentielles ; celles-ci ne me serviront en effet qu'à des fins scientifiques et académiques. Afin de recueillir l'intégralité de vos propos, les retranscrire le plus fidèlement et ainsi faciliter notre échange et ma prise de notes, je souhaiterais enregistrer notre interview ; m'y autorisez-vous ?

### Présentation de la personne interviewée :

Quel est votre nom et votre prénom ?

Quel est votre âge ?

D'où venez-vous lors du recrutement et avant d'être recruté ?

Quel est votre parcours scolaire ?

Quel est votre parcours professionnel ?

Quel métier occupez-vous au sein de l'entreprise ? Quel rôle jouez-vous dans l'entreprise ?

## Du dirigeant d'entreprise, aux personnes issues ou non de territoires en difficulté.

### Question d'entame :

Comment se manifeste la responsabilité sociale de votre entreprise à l'égard des personnes issues des territoires dits en difficulté ?

#### 1. L'entreprise et son territoire :

1.1. Que pensez-vous du site d'implantation de l'entreprise et de ses alentours ?

1.2. Quelles sont les actions sociales mises en place par l'entreprise en faveur des personnes issues de ces territoires ?

## Le dirigeant d'entreprise voire les managers (intermédiaires et de proximité).

#### 1. L'entreprise et son territoire :

1.3. Que pensez-vous des partenariats menés par les entreprises pour favoriser le développement socio-économique de ces territoires ? quels partenariats mène votre entreprise en la matière ?

#### 2. Le recrutement :

2.1. D'où viennent majoritairement les salariés de votre entreprise ?

2.2. Quels sont les emplois proposés par l'entreprise ? Quels sont ceux majoritairement occupés par les salariés issus de ces territoires en difficulté ?

2.3. Comment se déroule le recrutement au sein de votre entreprise ? Comment se déroule-t-il s'agissant des personnes issues de ces territoires ?

### 3. L'intégration :

3.1. Que fait l'entreprise lorsqu'un nouveau salarié arrive en son sein ? Que fait-elle lorsqu'il s'agit d'un salarié issu de ces territoires en difficulté ?

3.2. Qu'apprenez-vous au début au salarié ? que lui apprenez-vous ensuite ? Comment procédez-vous avec les salariés issus de ces territoires ?

3.3. Quelles relations entretiennent les collègues de travail au sein de l'entreprise ? Quelles relations entretiennent-ils avec des personnes issues de ces territoires ?

3.4. Comment les salariés perçoivent-ils leur travail ? Comment ceux issus de ces territoires le perçoivent-ils ?

3.5. Quelles difficultés rencontrent les salariés issus de ces territoires ? Que fait l'entreprise pour essayer de les aider à les surmonter ? Quels problèmes posent ces personnes au sein de l'entreprise ?

3.6. Comment les salariés perçoivent-ils le rapport entre leur contribution et leur rétribution ? Comment ceux issus de ces territoires perçoivent-ils un tel rapport ?

### 4. L'évolution de carrières :

4.1. Comment évoluent les carrières au sein de l'entreprise ? Comment celles des personnes issues de ces territoires évoluent-elles ?

4.2. Comment les salariés voient-ils leur avenir au sein de l'entreprise ? Comment ceux issus de ces territoires le voient-ils ?

Les salariés issus de ces territoires en difficulté.

### 2. Le recrutement.

2.1. Comment avez-vous connu cette entreprise ?

2.2. Pourquoi avez-vous été amené à travailler dans cette entreprise et pas une autre ?

### 3. L'intégration.

3.1. Après avoir été recruté, qu'a fait l'entreprise pour vous intégrer ?

3.2. Qu'avez-vous appris lors de votre entrée dans l'entreprise ? Qu'avez-vous appris ensuite ?

3.3. Quelles relations entretenez-vous avec vos collègues de travail ? Quelles relations entretenez-vous avec des collègues de travail issus des territoires en difficulté ?

3.4. Comment voyez-vous vos supérieurs hiérarchiques ? Comment se comportent-ils avec des salariés issus de ces territoires ?

3.5. Comment percevez-vous votre travail ?

3.6. Comment percevez-vous le rapport entre votre contribution et votre rétribution au sein de l'entreprise ?

4. L'évolution de carrière.

4.1. Comment a évolué votre carrière ?

4.2. Comment voyez-vous votre avenir au sein de l'entreprise ?

Les salariés n'étant pas issus de ces territoires.

1. Que fait l'entreprise lorsqu'un salarié issu de ces territoires en difficulté arrive en son sein ? qu'apprend-il ?

2. Comment vos supérieurs hiérarchiques se comportent-ils avec ces personnes ?

3. Quelles relations entretenez-vous avec elles ?

4. Comment perçoivent-elles leur profession ainsi que le rapport entre leur contribution et leur rétribution ?

5. Comment évoluent les carrières de ces personnes ?

6. Comment voient-elles leur avenir au sein de leur entreprise ?

Des associations en partenariat avec l'entreprise B :

1. Quelles sont les missions de l'association ?

2. D'où viennent les personnes adhérant à votre association et quelles sont leurs caractéristiques dominantes ?

3. Qu'apprennent ces personnes au sein de votre association et au sein de ses entreprises partenaires ? Quelles difficultés rencontrent-ils sur le marché du travail et au sein même de l'entreprise ?

4. Quelles sont les actions sociales menées par l'entreprise B et d'autres entreprises en faveur des personnes issues des territoires en difficulté, et comment évoluent ces dernières en leur sein ?

Fin de l'entretien :

Avez-vous d'autres points à évoquer sur la problématique des personnes issues de ces territoires en difficulté en contexte organisationnel ?

Je tiens à vous remercier pour le temps que vous avez bien voulu consacrer à ma recherche, et vous propose de vous communiquer la transcription de notre entretien.

## 2) Illustration de certains entretiens.

### Transcription de l'entretien avec le dirigeant de l'entreprise A.

« Quel est votre nom et votre prénom ? »

[xxx]

« Quel est votre âge ? »

« *J'ai cinquante ans et une semaine* »

« D'où venez-vous ? »

« *Je viens de Saint-Denis* »

« Pouvez-vous me donner l'adresse ci-possible ? »

[xxx]

« Quel est votre parcours scolaire ? »

« *J'ai un CAP en comptabilité, un BEP employé de bureau et un BEP [...] agent des services administratifs et informatiques* »

« Quel est votre parcours professionnel ? »

« *[...] En tant qu'étudiant, j'ai fait les marchés ; après les marchés, j'ai fait vendeur à Clignancourt chez un fabricant d'habillement en cuir ; et depuis 1992, je suis dans le domaine technique, notamment électricité [...]* »

« Quel poste occupez-vous dans l'entreprise ? »

« *Je suis PDG du groupe que j'ai créé moi-même, et le Président d'une Association qui s'appelle [xxx], qui intervient dans trois domaines d'activité très distincts : l'un, c'est aider les petites entreprises (PME, TPE) à recruter ; deuxième point, on aide les jeunes et moins jeunes à apprendre le savoir-être, le savoir-faire [...] ; et troisième chose, on forme sur mesure sur certains métiers sous-tension*

»

[...]

« Quel est votre rôle dans l'entreprise ? »

« *Je suis chargé de la partie commerciale, administrative, donner les grandes lignes aux salariés [...]*

»

« Comment se manifeste la responsabilité sociale de l'entreprise à l'égard des personnes issues des quartiers prioritaires de la politique de la ville ? »

« *Étant donné [...] que je suis issu des quartiers prioritaires, tous mes salariés sont issus à 95% des quartiers prioritaires [...]* »

[...]

« Avez-vous d'autres choses à ajouter ? ; comment elle se manifeste la responsabilité sociale ? »

« *On peut prendre des gens qui n'ont aucun diplôme, qui ont [...] une volonté de faire et qui ne demandent qu'à être formé [...] ; à partir du moment [où l'on] peut avoir confiance en l'autre, tout s'apprend [...], [que] la personne en face [...] soit issue des quartiers ou pas ; mais généralement, les gens issus des quartiers sont plus captivants, ils apprennent plus vite et [...] ont surtout cette volonté de s'en sortir qu'on ne trouve généralement pas ailleurs.* »

« Et sur le territoire d'implantation ? »

« *[...] Je reste toujours à Saint-Denis, parce que c'est une volonté personnelle.* »

« Pouvez-vous m'en dire plus sur cette volonté personnelle ? »

« C'est le fait [...] que tous les freins que j'ai vus et [...] eus moi-même [...], [...] il est vrai qu'il est difficile pour un jeune, qui vient du territoire, de créer sa propre structure, hormis d'être vtc ou vendeur de pizzas ou sandwicherie [...] »

[...]

« Comment se manifeste la responsabilité sociale de l'entreprise à l'égard des personnes issues de ces territoires ? »

« [...] Je travaille avec Plaine-Commune et autres qui m'envoient des jeunes pour découvrir le monde de l'entreprise [...]; on va dans les forums pour faire connaître le métier [et] [...] la culture d'entreprise [...]. Parce qu'aujourd'hui, les [...] quartiers prioritaires [...], la fonction publique a fait qu'il y a un racisme institutionnel qui s'est créé : [...] ces jeunes, pour les garçons, on va leur proposer tout ce qui est dans la sécurité et manutentionnaire ; et pour les femmes, on leur propose toujours le ménage ou gardes d'enfants ou vendeuses ou caissières [...] ; aujourd'hui, notre implantation fait en sorte qu'on est là pour dire à cette jeunesse : " osez ! " ; ne vous arrêtez pas à ce qu'on vous montre, où à ce qu'on veut bien vous montrer [...] »

« Comment voyez-vous le site d'implantation de votre entreprise ? »

« [...] On a la chance d'être dans un site [...] où la personne ne risque pas de se perdre par rapport à la braise ; et en termes [...] de sécurité, je pense que personne peut avoir mieux que nous. [...] »

« Pouvez-vous m'en dire plus ? »

« [...] On n'est pas dans une zone industrielle ; on est à côté de plusieurs transports [...] »

« En faisant mes recherches sur l'entreprise, j'ai appris qu'elle avait trois structures ; quel regard portez-vous sur le site d'implantation de ces autres structures ? »

« Les autres structures sont installées à Stains, dans une zone industrielle où nous avons énormément de problèmes de transport [...] ; ça veut dire qu'on a beaucoup de mal à recruter des femmes ; le peu de femmes qu'on a eues [...] ne sont pas restées longtemps, elles ont essuyé des agressions pour des histoires de vols de portables et ainsi de suite [...] ; là, on a actuellement trois filles, mais elles sont véhiculées »

[...]

« Quelles sont les actions sociales menées par l'entreprise à l'égard des personnes issues de ces territoires ? »

« [...] On mène beaucoup de choses dans le social : on accompagne pas mal de jeunes désœuvrés ; [...] on prépare [la] réinsertion [de] certains jeunes qui sont en prison [...] ; d'ailleurs, on a reçu le trophée de l'entreprise citoyenne à deux reprises. »

« Et en faveur des quartiers prioritaires, quelles actions mettez-vous en œuvre ? »

« On reçoit ou on aide les jeunes à trouver un stage [...] ; j'interviens [...] dans pas mal d'écoles, en tant qu'intervenant extérieur à titre bénévole, pour leur expliquer mon parcours, [...] [celui] de certaines personnes issues de l'immigration qui ont bien réussi ; on leur rappelle les codes de bonnes conduites [...] : qu'il n'y a pas que des droits [...], il y a les obligations de chacun [...] ; on accompagne certains pour la maîtrise du français »

« Quel est le rôle joué par le salarié ? »

« [...] Chaque salarié, qui rentre dans le groupe, doit accepter la charte de l'entreprise [...] selon un principe : on leur fait une semaine d'immersion en entreprise pour leur faire découvrir le métier, parce qu'ils ne le connaissent pas [...] ; à partir du moment où ils ont fait une immersion, on va former un groupe sur trois, quatre mois ; et au bout de la formation, ils sont intégrés dans l'entreprise [...]. Ça doit être refait en permanence pour tous les jeunes qui n'ont aucun métier et qui

*ont quitté le cursus scolaire très tôt surtout. [...] »*

*[...]*

« *Quel est le bilan relatif à ces actions sur le territoire ? »*

« *[...] Depuis la création de mon association X, nous avons formé 628 personnes [...] dans tout ce qui est Télécoms [...] [et] assistantes de gestion ; nous avons [...] 96% de ces gens [qui] [...] sont en emploi [...] »*

« *Que pensez-vous des partenariats menés par les entreprises pour favoriser le développement socio-économique des quartiers prioritaires ? »*

« *[...] Ils [les grandes groupes] viennent signer la Charte [...], mais il n'y a aucune action ; [...] concernant la « Garantie-jeunes », [qui] consiste à recevoir des jeunes en immersion pour leur faire découvrir les métiers, quand vous voyez qu'à mon niveau, j'ai reçu trente jeunes, et [...] [qu'une grande entreprise française spécialisée dans la grande distribution] a reçu deux jeunes sur la même période, il faut se demander elle est ou l'égalité des chances ? [...] »*

*[...]*

« *Vous m'avez parlé [d'une] Charte, que pouvez-vous me dire au sujet de cette charte ? »*

« *Je fus signataire à un certain moment de cette charte ; [...] quand on signe une charte, on doit mettre les moyens en œuvre [...] »*

« *Quels moyens doivent-êtr mis en œuvre selon vous ? »*

« *[...] Ils [Les grandes groupes signataires de cette charte] ont un devoir de moyens et non [...] de résultats [...] »*

« *Comment mesurez-vous ces résultats ? »*

« *[...] C'est par rapport au nombre de personnes en [...] CDI ou [en] CDD de six mois ; c'est pas un type qui a passé une formation en plus. [...] »*

*[...]*

« *[...] [L'interviewé rebondit sur la Garantie-jeunes] [...] L'idée est très bonne [...] ; mais quand ils ont fait l'immersion, on appelle [...] les organismes concernés, on leur dits : - " Et après ? " ; - " [...] je sais pas " ; " vous avez mis quelque chose en place, et vous ne savez pas ce que ça va donner après ?! " [...] »*

« *Quel bilan tirez-vous de la Charte [...] ? »*

*[...]*

« *On se fout de la gueule des jeunes [...] ; actuellement, toutes les villes font un forum de l'emploi [...], [où l']on voit toujours les mêmes : [des acteurs publics, des grands groupes] etc. [...] ; mais ça rime en quoi de faire un forum de l'emploi par an si vous n'avez pas de propositions d'emploi [...] ; on fait trop de cinémas pour pas grand-chose ; il y a une désorganisation volontaire afin de laisser les quartiers prioritaires dans la mouise »*

« *D'où viennent les salariés de votre entreprise ? »*

« *[...] Quatre-vingt-quinze pourcents de nos salariés, que ça soit dans les bureaux ou sur le terrain technique, [...] sont tous issus des quartiers prioritaires. »*

« *Pourquoi ? »*

« *[...] C'est une volonté personnelle [...], car ces jeunes-là, quand vous leur tendez la perche, [...] vous le rendent bien. »*

« *C'est-à-dire ? »*

« *Ils sont sérieux, [...] travailleurs, [...] fidèles ; ils ne demandent qu'à travailler. »*

[...]

« Comment se déroule le recrutement au sein de votre entreprise ? »

« [...] *On étudie le profil recherché ; on passe une annonce [...] ; on traite les CV (moi-même et mon assistante) [...] ; [...] pour la partie qu'on reçoit, [...] on les fait rentrer un par un en immersion [...] ; par rapport au retour sur le terrain qu'on a de ces jeunes, on décide de les mettre en formation ou pas ; [...] après, ils suivent la formation qui est de trois mois [...] ; [...] s'il dépasse les deux mois de formation, il intègre l'entreprise. »*

« Comment se déroule-t-il à l'endroit des personnes qui habitent sur le territoire ? »

« *Ils sont prioritaires ; [...] j'insiste auprès de Pôle Emploi, de toutes les missions locales pour que ça soit des jeunes du territoire. »*

« Comment se déroule-t-il auprès de personnes vivant au sein de ces quartiers prioritaires ? »

« *Toujours le même système [...] »*

« Mais vous venez de me dire que vous favorisiez [coupé] »

« *Bien sûr, maintenant si on a un bon profil qui est là, [...] on va pas lui dire : " on ne te prend pas parce que tu n'es pas de Seine-Saint-Denis " [...] ; on ne va pas faire de la ségrégation territoriale [...]. En plus, ça fait partie d'une politique de mélanger les mentalités : si vous parlez avec madame [xxx] [une assistante de projet de l'entreprise], elle n'a pas la même mentalité qu'une jeune fille de Seine-Saint-Denis, parce qu'elle a vécu à Troyes, ville de Provinces ; le savoir-vivre, le savoir-être ne sont pas les mêmes ; c'est comme ça qu'on forme une bonne harmonie entre les filles ; si vous mettez que trois jeunes filles qui ont vécu en cité toutes les trois, le langage ne sera pas soutenu. »*

« Quels sont les emplois proposés par l'entreprise ? »

« *Assistantes de projet, assistantes de production, techniciens fibre optique, techniciens dans le gaz, étude de faisabilité dans le domaine des télécoms, conducteurs d'engins [...] »*

« Quels sont les emplois majoritairement occupés par les salariés habitant au sein de ces territoires ? »

« [...] *Techniciens. »*

« Pourquoi sont-ils pourvus spécifiquement sur ces emplois ? »

« *Parce que c'est [...] notre cœur de métier. »*

« Mais il y a aussi des assistantes de projet »

« *Elles sont aussi des quartiers difficiles [...] ; [...] Madame [nom d'une salariée de l'entreprise] [...] habite en Seine et Marne, [...] dans un village de trente personnes, il n'y a même pas de boulangerie ; [...] c'est comme si le mec était en banlieue, sauf que le mec ne peut pas bouger [...] ; mais [...] à Stains, elles sont toutes des quartiers prioritaires [...] »*

« Que fait l'entreprise lorsqu'un salarié arrive en son sein ? »

« *On le reçoit par le biais de l'évaluation en milieu du travail ; elle peut durer de trois à cinq jours ; ça nous permet [...] de voir si le jeune arrive à l'heure [et] s'il a un comportement adéquat [...] ; une fois qu'il a validé ce niveau-là, on lui met un tuteur pour le suivre en formation. [...] »*

[...]

« Précédemment, vous m'avez dit que vous recrutiez des personnes issues du territoire, et plus particulièrement issues de quartiers prioritaires, que fait alors l'entreprise ? »

« [...] *On leur explique qu'ils ont les mêmes chances de réussir que les autres, et encore mieux que les autres, parce qu'ils ont une double culture ; c'est un plus, [...] non un point faible [...] comme les*

*médias veulent le faire croire. [...] »*

*« Qu'apprenez-vous au début au salarié ? »*

*« Le respect de l'autre, la franchise et le courage. »*

*« Comment procédez-vous ? »*

*« Je les reçois personnellement [et] je leur parle clairement [...] »*

*« Que lui apprenez-vous ensuite ? »*

*« Ensuite, on lui apprend à être majeur, [...] on lui apprend à construire son projet de vie. »*

*« C'est-à-dire leur projet de vie ? »*

*« La règle des trois : sans formation, pas de boulot ; sans boulot, pas d'appartement [et] pas de femme, etc. [...] »*

*« Vous venez de me parler de formation ; que fait l'entreprise en la matière ? »*

*« Tous les salariés suivent une formation selon leurs besoins [...] : [...] des assistantes de projet [...], on [les] a envoyées pour faire une formation de coaching ; il y en a d'autres, on va leur organiser une formation par rapport [...] à Word [et] Excel, [...] parce qu'il ne faut pas croire que tout le monde est aussi tranquille avec le pc [...] : il y a beaucoup de familles qui n'ont pas d'ordinateur à la maison. »*

*« Comment procédez-vous avec un salarié habitant au sein de ces territoires ? »*

*« Pareil. »*

*« C'est-à-dire ? »*

*« Accompagnement, [...] mais surtout beaucoup de conseils. »*

*« C'est-à-dire beaucoup de conseils ? »*

*« [...] Le fait de se respecter soi-même pour pouvoir respecter les autres [...], le fait de ne pas remettre à chaque la faute sur les autres ; le fait de prendre du recul par rapport à chaque décision ; la tenue vestimentaire [...] : porter une paire de chaussures de sécurité fermée, [...] porter un pantalon sans voir le caleçon [...] ; ce qui fait partie d'une éducation qui devait à l'origine [...] être due, mais on sait que dans certains quartiers les parents ont démissionné ; l'école est là pour leur transmettre un savoir, elle n'est pas là pour les éduquer [...] »*

*« Quelles relations entretiennent les salariés de l'entreprise ? »*

*« [...] Les relations [...] se déroulent très bien, comme [...] la moyenne d'âge est très jeune [...] ; Ils viennent d'horizons différents, d'origines différentes, mais avec la même difficulté ; [...] quand ils se retrouvent, ils ont cette entre-aide entre eux qu'on [ne] retrouve nulle part ailleurs [...] ; d'ailleurs, la plupart d'entre eux jouent au foot le week-end [...] »*

*« Quelle population nuit à l'ambiance de travail au sein de l'entreprise ? »*

*« Les jeunes qui nuisent à l'ambiance, [...] on s'en débarrasse ; généralement, [ce sont] des fumeurs de haschich ou [...] des buveurs. [...] »*

*[...]*

*« D'où viennent-ils ? »*

*« Ils viennent de ce que vous appelez territoires prioritaires [...] »*

*« Quels problèmes posent-ils ? »*

*« [...] [Ils] ne se lèvent pas le matin [...] ; [...] prennent des flashes à tout va, parce qu'ils ne savent pas contrôler leurs émotions quand ils sont au volant d'une voiture ; [...] parlent mal avec [...] nos clients [...]. [...] Mais [...] on n'arrêtera pas sur notre façon de travailler. »*

« C'est-à-dire comment on travaille ? »

« [...] Aujourd'hui, j'ai des contacts [...] qui vont me dire : " est-ce que vous voulez des jeunes qui viennent de Pologne [et] qui vous coûteraient beaucoup moins chers ? ", mais j'en veux pas. »

« Vous n'en voulez pas ? »

« Parce qu'on a cette population dans le territoire, cette jeunesse formidable, qui est capable de nous apporter beaucoup de choses ; et à titre personnel, quand je vois mes salariés, je suis heureux, parce que ça nous rajeunit un peu [sourire] [...] »

« Quelle posture adopte l'entreprise à l'égard de cette population ? »

« [...] Je le reçois pour le virer, mais [...] on va faire en sorte [qu'il] touche ses droits [...]. Ça se peut aussi qu'on s'est trompé sur le profil ; [...] il y a des gens [...] que j'ai placés dans des boîtes partenaires où les gens sont contents d'eux. [...] »

« Comment les salariés perçoivent-ils leur travail au sein de leur entreprise ? »

« Ils sont heureux [...] d'avoir appris le métier [...] ; [...] Ils ont un contrat de travail, une fiche de paie ; Ils ne sont pas en permanence soumis à une surveillance étroite comme c'est le cas dans les grands groupes [...] »

« Quelles difficultés rencontrent-ils au quotidien ? »

« [...] Il y en a [qui] viennent d'un milieu, ils sont bloqués par rapport au vocabulaire ; [...] on leur conseille vivement de reprendre la lecture. »

« Qui ? »

« Mes [...] assistantes, moi-même, [...] l'Association [xxx]. [...] Aujourd'hui [...] ils travaillent, mais il [...] ils n'auront pas les mêmes difficultés selon les secteurs, [...] en banlieue [ou] [...] dans les beaux quartiers de Paris [...] ; Paris, il faut savoir se garer convenablement [et] expliquer aux gardiens/syndiques [...] pourquoi on est là. [...] »

[...]

« Et les salariés habitant au sein de ces territoires ? »

« C'est surtout cela qui ont besoin d'une prise en main et d'un suivi. »

[...]

« Et les salariés habitant au sein de ces quartiers prioritaires ? »

« [...] Ça ne fait pas plaisir à un jeune de se lever à [...] six heures et demi le matin ; il faut leur expliquer [...] ; on leur dit que le monde professionnel [n'est] pas l'école, mais la plupart du temps ils le comprennent très bien [...]. [...] Je pense qu'ils ont besoin d'être coachés ces gens, [...] personne leur a appris [...] la vie ; mais une fois que vous leur apprenez [...], ils deviennent de très bons techniciens au sein de l'entreprise. [...] »

« Que fait l'entreprise pour les aider à les surmonter ? »

« [...] À Stains, j'ai mon assistante personnelle qui les reçoit, parce que je n'ai pas le temps pour écouter les doléances de chacun : [...] il a reçu sa taxe d'habitation, il ne [peut] pas la payer ; est-ce qu'on peut pas lui faire un acompte qu'on peut récupérer en trois fois. [...] »

« Comment les salariés perçoivent-ils le rapport entre leur contribution et leur rétribution ? »

« [...] Monsieur [nom du dirigeant d'entreprise] n'est pas un banquier : [...] si on n'est pas rentable, on ne peut pas les payer. [...] »

« Comment les salariés habitant au sein de ces territoires perçoivent-ils le rapport entre leur contribution et leur rétribution ? »

« [...] Ils le perçoivent très bien parce que [...] je me dois d'assurer [...] leur salaire ; [...] eux se doivent de faire le boulot sur lequel on les envoie [...] »

[...]

« Le rapport entre leur contribution et leur rétribution, ils le voient seulement [...] par rapport à leur rémunération ? »

« Une grande partie des jeunes [...] ; mais pour la catégorie des gens qui viennent du territoire, il y a une chose qu'on ne peut pas leur enlever : [...] ils n'oublient pas le service rendu. »

« C'est-à-dire le service rendu ? »

« [...] [Le] fait qu'on les retienne dans une formation [et] qu'on leur permette de travailler. »

« C'est-à-dire ? »

« Ils sont toujours fidèles [et] sont toujours prêts à rendre service [...] quand on a besoin d'eux. »

« Comment se manifeste cette fidélité ? »

« [...] [Je] leur donne rendez-vous demain à six heures du matin, ils seront là ; je leur dis [de passer] le soir après le boulot, ils viennent [...] »

« D'où viennent ces salariés ? »

« De ce que vous appelez territoires difficiles ; c'est un sixième sens d'entre-aide qu'ils ne peuvent pas avoir ailleurs, parce qu'ils n'ont pas connu ça ailleurs. »

« Comment se déroulent les carrières au sein de l'entreprise ? »

« [...] Aujourd'hui, le monde des Télécoms et [celui] de l'énergie évoluent ; le plus grand danger [est] que les gens, qui ont incorporé notre société, se disent : " j'ai un travail, je suis tranquille " ; leur donner un travail, c'est une chose, le pérenniser, c'est autre chose [...] ; ceux qui veulent évoluer [doivent devenir] techniques »

« Comment évoluent les carrières des salariés habitant au sein de ces territoires »

« Elles évoluent de la même manière. »

« C'est-à-dire ? »

« [...] À Stains, [...] un ancien chauffeur livreur est devenu aujourd'hui mon bras droit [...] »

« Avez-vous d'autres exemples ? »

« Des anciens salariés [...] qui ont un statut salarié à leur compte, c'est un exemple parlant [...] »

[...]

« Comment les salariés voient-ils leur avenir au sein de l'entreprise ? »

« Tout dépend de l'âge : [...] certains jeunes vont me remonter qu'ils vont créer leur propre boîte [...] »

»

« Pourquoi ? »

« Parce que ça prouve que ces jeunes ont acquis la maturité et la volonté de créer ; après, [...] on va devoir les remplacer ; [...] mais ce n'est pas un mauvais point, parce que ça va nous permettre de sortir d'autres jeunes des quartiers ; c'est un tremplin. »

[...]

« [Vous m'avez parlé de tremplin] ; c'est-à-dire ? »

« [...] Parce qu'[un] jeune, qui n'a jamais travaillé [et] qui découvre le monde du travail, voit les étoiles [...] ; il y en a d'autres, qui ont juste la quarantaine, cherchent à garder leur place [...], pas de faux pas pour la retraite [...] ; après vous avez des soldats [qui ne] bougeront pas. »

« Lesquels ? »

« *Ce sont les gens [...] qui n'ont pas été très diplômés, c'est un contrat alimentaire ; mais vous avez une catégorie [qui va] créer [sa] propre boîte ; [...] je les accompagnerai du mieux que je peux. [...]* »

« Qu'en est-il pour ce qui est des salariés habitant au sein de ces territoires ? »

« *C'est surtout cela [qui] demandent de créer leur propre boîte. »*

## Transcription de l'entretien avec le dirigeant de l'entreprise C.

« Quel est votre nom et votre prénom ? »

« Je suis [xxx] »

« D'où venez-vous ? »

« Je viens Sud de la France. »

« Quel est votre âge ? »

« J'ai trente-sept ans. »

« Quel est votre parcours scolaire ? »

« Baccalauréat scientifique [...] ; j'ai un DESS de droit de la vie politique obtenu à Nanterre en 2004 ; un Master 2-recherche de droit comparé option Droit-Africain obtenu à la Sorbonne en 2005 ; un Master 2-recherche de relations internationales obtenu à la Sorbonne en 2006. »

« Quel est votre parcours professionnel ? »

« J'ai commencé à travailler à la sécurité routière à la communication, en 2004 [...] jusqu'en 2007 ; [...] j'ai ensuite vécu de ma plume en pigeant ; puis, j'ai été recruté par un groupe de presse [xxx], dont j'ai été le directeur de la communication en 2015 ; après sept ans, j'ai monté ma boîte depuis 2015. »

« Quel poste occupez-vous dans l'entreprise ? »

« Je suis Président Directeur Général de l'entreprise. »

« Quel est votre rôle dans l'entreprise ? »

« J'ai un rôle d'actionnaire principal et de dirigeant ; je m'occupe [...] [d']encadrer toutes les activités de la société. »

« Comment se manifeste la responsabilité sociale de l'entreprise à l'égard des personnes issues des quartiers prioritaires de la politique de la ville ? »

« Dès le début de notre histoire, on a pris un engagement : c'est que les jeunes, que nous allions recruter, nous pourrions les emmener à un niveau de compétences, et de capacités à saisir des opportunités professionnelles, qu'il n'aurait pas eues sans passer chez nous ; on sert de tremplin pour le début de leur carrière. »

[...]

« Vous m'avez parlé de tremplin, c'est-à-dire ? »

« Lorsqu'on commence sa carrière, [...] on reproche de ne pas être assez expérimenté, alors qu'on commence [...] ; si le jeune consultant [...] fait ce qu'on lui dit, il a de fortes chances d'avoir de meilleures opportunités après un passage chez nous, de quelques mois à quelques années, que s'il avait fait le chemin normal en allant travailler pour d'autres. »

« Vous m'avez parlé de meilleures opportunités, c'est-à-dire ? »

« [...] Les recruteurs, [de par] les expériences que les jeunes ont vécues chez nous, finissent par oublier les origines sociales et économiques qui sont [...] la base des préjugés que l'on peut avoir sur des professionnels ; si on a un jeune [...] issu des « quartiers » tout juste diplômé, on va peut-être avoir plus de préventions à le recruter qu'on voit qu'il a passé deux ans dans une agence, qu'il est passé avec des clients prestigieux, qu'il a mené à bien des missions complexes. [...] »

« Vous m'avez parlé de préjugés, pouvez-vous m'en dire plus ? »

« Les préjugés sont à double sens : [...] chez les jeunes ; je parlais de phénomènes d'autocensure ; j'ai

*un exemple très concret : quand je demande aux candidats chez [nom de l'entreprise C], s'ils ont déjà candidaté dans les plus grandes agences, que ça soit Havas, Publicis, c'était très rare que j'obtienne un oui ... ; si je pose cette question à une population plus classique, représentée dans le monde de la communication : blanche, upper class, etc., il y en a aucun qui n'a pas candidaté dans ces boîtes-là [...] ; les préjugés se trouvent aussi du côté des recruteurs, qui tiennent, selon moi, à deux choses : les phénomènes de cooptation et d'endogamie socio-économique qu'on retrouve très souvent dans les lieux de pouvoir, et qui conduisent les recruteurs à recruter [...] des gens qui leur ressemblent : qui ont fait les mêmes études qu'eux ; qui habitent les mêmes quartiers, limiter, par-là, les risques de non-conformité à l'organisation ; et d'autre part, à la culture [...] populaire, qui fait des jeunes des « quartiers » des figures un peu négatives de la société ; tout ce qu'on pouvait à la fois rencontrer dans l'esprit des classes dominantes vis-à-vis des classes populaires : les classes pauvres ; les classes dangereuses ; et en même temps tout ce qui est lié à la différence en générale [...] : de la couleur de peau, de la religion [...] ».*  
[...]

« Pourquoi avez-vous fait ce choix ? »

*« Avant de monter ma boîte, j'avais dix ans d'expérience ; [...] j'ai [...] eu l'occasion de recruter deux stagiaires qui venaient des « quartiers » ; et j'étais [...] surpris de la vitesse à laquelle ils se sont adaptés, et [du] niveau d'engagement qu'ils étaient capables de fournir ; quand j'ai monté ma boîte, c'était clair que je voulais ce type d'effectif, plutôt que ce qu'on était habitué à voir partout dans le monde de la communication, qui [...] ne me permettait pas, dans les moyens que j'avais, de développer ma société, d'atteindre le niveau d'excellence que je souhaitais. »*  
[...]

« Pouvez-vous me donner des exemples (coupé) ... »

*« [...] On a des jeunes qui sont convaincus que le job qu'ils occupent ici est une opportunité pour eux ; on est tout le temps en situation de dépassement [...] ; le nombre d'heures travaillées par semaines est du niveau des starts up sur Paris ; tout ce qui est produit en niveau de livrable a un niveau de qualité que je qualifierais d'excellent. On a, en plus, de tous ces côtés, [...] une solidarité dans l'équipe qui est très forte, [...] qui tient aussi bien à la jeunesse et à la culture sociale qu'on a lorsqu'on vient d'un milieu populaire [...] ; [...] ce n'est pas forcément quelque chose qui très est cultivé ailleurs [...] »*  
[...]

« Comment se manifeste cette solidarité ? »

*« Par exemple, ici, quand il y en a un qui reste à 19 heures, [...] on va essayer de l'aider à partir plus tôt [...] »*  
[...]

« Que pensez-vous du site d'implantation de l'entreprise ? »

*« [...] Si on dit que les « quartiers » : “ c'est l'excellence, [...] l'avenir de la France ”, [...] qu'on installe ses bureaux à Paris, on n'est pas cohérent. »*  
[...]

« Vous m'avez parlé d'incohérence ... Pouvez-vous m'en dire plus ? »

*« [...] Aujourd'hui, les grandes boîtes [...], venues s'installer à Saint-Denis pour des raisons économiques, [...] ne sont pas venues changer le monde [...] ; toutes les boîtes devraient se demander si on est suffisamment diverse [...] ; évidemment, il faut condamner les pratiques de discrimination lorsqu'elles sont prouvées. [...] »*

« [...] L'incohérence relève [donc], selon-vous, de l'implantation de ces entreprises et de leurs pratiques de recrutement [à l'endroit] des jeunes issus [de ces territoires] ? »

« [...] [C'est] *trop simple de dire* : “ ils sont dans les « quartiers » et ne prennent personne des « quartiers » ” ; *c'est pour ça que je ne veux pas dire* : “ elles sont incohérentes [...] ”. *En revanche, elles font beaucoup de choses* [...] : *Orange, par exemple, [...] développe le numérique chez les filles collégiennes* [...] ; *elles ne bosseront peut-être pas chez Orange, mais elles bosseront chez facebook, microsoft, etc.* [...] ».

« Je n'essaie pas de vous faire dire que l'incohérence que vous relevez est liée au fait que les entreprises, qui sont implantées au sein de ces « quartiers », doivent recruter des jeunes qui en sont issus ... (couper), mais forcer de constater que c'est le cas ? »

« *L'implantation est un prétexte pour se poser la question* : “ *est-ce qu'on est assez divers ?* ” [...] ; [...] [ça] *les a poussées* [...] *à conduire des actions très concrètes pour [...] le recrutement ; ils ont commencé par les petits postes : le ménage, la sécurité, etc.* [...] ; *puis les commerciaux, les fonctions supports ; et, petit à petit, on va voir forcément des générations* [...] *plus diverses, plus représentatives du territoire où sont implantées ces boîtes-là* [...] ; *je trouverai une incohérence à dire* : “ [...] *on fait plein de choses dans les « quartiers »* ” [...] , [mais] [...] *avoir des pratiques discriminatoires connues [et] encouragées au sein de l'entreprise* [...] ».

[...].

« [Vous m'avez parlé de la Commune de] Saint-Denis, qu'en pensez-vous ? »

« [Soupir] *C'est une ville ultra ghettoisée pour des raisons géographiques, sociales, historiques ; on stoquait déjà les immigrés dans les années trente (les espagnols, les italiens, [etc.]) ; aujourd'hui, [cette ville] a quand même du mal, malgré sa proximité avec Paris, son rattachement au réseau de transports, la présence de sièges de société, [à] avoir de la mixité sociale par le haut ; c'est une commune où on a quand même retrouvé cinq-cents kilos de haschich dans le centre municipal avec des véhicules volés* [...] »

« Vous avez des choses à ajouter ? »

« [...] *Dans le recrutement, qu'est-ce que fait la ville de Saint-Denis pour mettre à l'honneur les jeunes diplômés, aller les présenter aux boîtes ?* [...] . *Au niveau culturel, [...] qu'est ce qui est fait pour donner des activités aux gamins qui ont [...] très peu souvent les parents avec des moyens suffisants pour les occuper à des activités éducatives, qui vont les éveiller au monde, qui vont améliorer leur discernement [et] leur donner envie de faire des études ?* [...] ; *il n'y a quasiment rien qui est fait ...* [...] »

« [La] ville de Saint-Denis [pourrait donc] mieux faire en organisant des événements qui viseraient à recruter des jeunes issus [de ces territoires] ? »

« *Par exemple, en servant de trait d'union [...] entre les acteurs de l'économie locale et la population qui est ultra touchée par le chômage* [...] ; [il] *y a des centaines de jeunes diplômés qui, s'ils étaient accompagnés, pourraient intégrer ces grosses boîtes ...* [...] . [...] *Je pourrais être maire de Saint-Denis, j'ai pleins d'idées.* »

[...]

« Quelles sont les actions sociales menées par l'entreprise en faveur des personnes issues de [ces territoires] ? »

[...]

« *On n'a pas de vocation sociale* [...] ; [...] *si on recrute et on forme, [...] c'est pour profiter de la motivation et de l'engagement de cette jeunesse qu'on laisse un peu sur le côté* [...] »

« Quel bilan dressez-vous de ces actions ? »

« C'est bien, parce qu'[on] donne du temps pour [...] des associations qu'on veut aider [...] ».

« Pouvez-vous me donner des exemples d'associations ? »

« [...] On a accueilli une trentaine de stagiaires que La Miel avait sur les bras, des jeunes des « quartiers » [...] »

« Quel est le profil de ces jeunes ? »

« Beaucoup de stagiaires de troisième et de BTS Stagiaires [de] première année [...] »

« Pourquoi ? »

« [...] Parce qu'on sait qu'on est quasiment les seuls à pouvoir offrir des conditions de stage comme ça sur la Courneuve ; [...] ils ont l'occasion de faire une expérience d'une semaine dans une vraie boîte, avec des vrais bureaux, des ordinateurs, des clients et surtout des collaborateurs qui leur ressemblent ; ils sortent tous de là hyper contents [...] »

« Vous venez de me dire des gars qui leur ressemblent, c'est-à-dire ? »

« Tous mes gars viennent des « quartiers populaires » ; donc un jeune, qui vient ici dans un stage de troisième, va peut-être être moins intimidé que dans une autre boîte de service où il y a personne qui lui ressemble. »

« C'est-à-dire ? »

« Physiquement, historiquement, scolairement ; [...] je vois bien tout le soin [qu'ils] prennent [...] à vendre les métiers de la communication, [...] à raconter leur propre histoire ; là, on est clairement dans le cadre d'un rôle modèle, que ça soit hommes ou femmes ; d'ailleurs, je sais qu'il y en a qui ont gardé contact avec des stagiaires de troisième. »

« Pouvez-vous m'en dire plus ? »

« C'est une relation de patronage [...], mes gars ont parfaitement conscience de la difficulté qu'on a à percer lorsqu'on vient de ces « quartiers », et leur implication est à la mesure de ce sentiment quoi [...] ».  
[...]

« Que pensez-vous des partenariats menés par les entreprises pour favoriser le développement socio-économique de ces territoires ? »

[...]

« Si une entreprise est tournée vers la diversité, qu'elle m'explique combien de contrats elle a signé dans les « quartiers », pas combien de chartes [...] ; [...] c'est lié à aucun engagement de bonne foi ; [...] jamais je signerai un truc comme ça avec l'espoir que ça change un truc ; [...] pour montrer qu'une entreprise est diverse en l'absence de statiques ethniques, ça passe par bosser avec des boîtes comme Mozaïk RH, envoyer ses collaborateurs faire du parrainage chez NQT, utiliser une boîte comme [l'entreprise C] plutôt qu'une autre lorsqu'on peut [...] »

« Que fait l'entreprise en la matière ? »

« [On] influe par les relations qu'on a avec nos clients, [...] on [veut] montrer que des profils issus de la diversité peuvent aussi être des profils d'excellence [...] ; [...] [les clients] voient que nos consultants sont [...] humains, disponibles, dégourdis, efficaces [...] ; [...] après ils ne veulent plus partir ; ça veut bien dire que ça marche ! [...]. On m'invite à parler à des conférences, devant des patrons, des DRH, parce qu'on pense que l'exemple de [l'entreprise C] peut apporter à d'autres [...] »

« [...] Votre engagement a [donc] une influence sur votre image de marque ? »

« Elle est consubstantielle à [l'entreprise C] [...], on porte [...] la cause ; ce qui nous donne aussi des responsabilités, on ne peut pas faire de sale boulot ici. »

« C'est-à-dire ? »

« Sinon on va dire que les jeunes des « quartiers » ça gonde [...] »

« Pourquoi ? »

« Quand on réussit et qu'on vient d'un « quartiers », qu'on le veuille ou non, on représente [...] ; regardez Alexandre Benalla, c'est ce qu'il n'a pas compris »

« D'où viennent les salariés de votre entreprise ? »

« Des quartiers populaires d'Île de France [...] : on fait de la discrimination positive [...] »  
[...]

« Pourquoi ? »

« Parce que [...] je viens d'un milieu pas favorisé en termes financier, etc. : on ne faisait pas d'études, on ne lisait pas de livres, on n'allait pas au théâtre [...] ; [si] j'ai fait de brillantes études, eu une carrière chouette, [...] c'est parce que j'ai eu un peu plus faim que les autres [...] ; [donc] je me reconnais beaucoup en ces jeunes [...] : il y a des qualités humaines [...] de résilience, de capacités à trouver des solutions, d'autonomie très fortes ; pour avoir un bac + 5, quand on a grandi au Franc-Moisin, je peux vous dire qu'on a des qualités humaines un peu supérieures au reste de la population [...]. [Il] faut profiter de ces compétences universitaires [...] qu'ils ont acquises, de l'expérience qu'ils ont quand même glanée parfois dans la douleur, [...], pour avoir un effectif ultra motivé, engagé, performant [...] »

« [Votre origine sociale vous a amenée à] recruter des jeunes issus de ces milieux-là »

« [...] Ma réussite professionnelle est uniquement liée à [ma] volonté [...] de quitter ma ville à l'âge de dix-huit ans pour venir m'installer à Paris, de venir payer mes études, de toujours tout faire pour progresser lorsque j'ai été en situation d'emploi [...] ; je pense que si mon père était médecin, m'avait fait lire toute la littérature française ; que ma mère m'avait emmené au musée, au théâtre ; et que j'allais être embauché par le pote de papa pour être communicant, je pense que je ne serais pas aussi épanoui que je le suis aujourd'hui. Je pense que ces jeunes-là, au-delà de la réussite économique, il y a aussi une forme d'épanouissement par le travail qu'ils recherchent [...] : 1) le besoin de prouver à ses proches qu'on avait raison de faire des études [...] ; 2) qu'on est bon ; 3) l'envie d'accéder à une situation meilleure [...] ; et [...] 4) une forme de revanche sociale dans un milieu professionnel ultra violent [...]. J'ai dû y passer, mais moi je suis blanc, eux non ; j'estime qu'ils sont plus méritants [...], [...] plus motivés [...] et donc encore plus performants que moi. [...] »

« Vous m'avez parlé des codes à acquérir, quels sont [ces codes] ? »

« [Ces jeunes doivent] acquérir les savoirs-être [...] pour être à l'aise dans ces milieux-là ; ça demande d'abandonner un langage populaire ; ça relève du choix de la syntaxe, des discrétions, [...] qui font que vos interlocuteurs vont se dire effectivement ... C'est comment passer inaperçu [plutôt] qu'apprendre une nouvelle langue [...] »

« Vous venez de me dire que certains jeunes issus [de ces territoires] avaient des difficultés à acquérir certains codes langagiers, pouvez-vous m'en dire plus ? »

« [...] Quand [...] vos parents qui, durant votre enfance, vous ont toujours repris quand vous disiez " au coiffeur " [...], des tournures de phrases qui sont très communes dans le langage populaire et qui perdurent chez certains jeunes ; on les corrige immédiatement, que ça soit à l'écrit ou à l'oral [...] ; sinon, ça va tout de suite générer des préjugés négatifs chez les gens qui sont en face [...] »

« Comment se déroule le recrutement au sein de votre entreprise ? »

« [...] [On] recrute indistinctement dans tous les quartiers populaires [...] »  
[...]

« Comment se déroule le recrutement à l'égard des personnes issues de ces territoires ? »  
« De manière indirecte, quand on poste l'offre, il y a écrit que [notre entreprise] recrute des jeunes des « quartiers » ; donc si je ne suis pas des « quartiers », je ne vais pas candidater à priori, même si certains le font [...]. Avant l'entretien, il y a un screaming qui est fait, par les équipes, de sorte que je n'ai que des candidats issus des « quartiers » »  
[...]

« Quels sont les emplois à pourvoir dans l'entreprise ? »  
« On a qu'un seul emploi : le poste de consultant. »

« Quels sont les emplois majoritairement occupés par les salariés issus [de ces territoires] ? »  
« [Il] n'y a que des consultants ici [...] »

« Que fait l'entreprise lorsqu'un nouveau salarié arrive en son sein ? »  
« Il y a toute l'équipe ; je ne suis pas le seul à faire l'intégration [...]. Je vais me faire mon avis, mais je vais consulter l'équipe [...] pour être bien sûr [qu'il] n'y a pas de souci ; sachant que s'il montre la moindre faiblesse, les autres vont le bouffer. »

« Avez-vous des exemples ? »  
« On en a eu sur des stagiaires ou des BTS qui sont restés quelques semaines ; quand ils voulaient prolonger, j'ai demandé à l'équipe ; c'est arrivé qu'ils disent non [...] sur des critères de compétences. »

« C'est-à-dire les bouffer ? »  
« [...] Un jour, par exemple, on lui [un stagiaire en BTS] a donné des cartes de visite à recopier dans un tableau Excel, [...] il avait mal fait ça ; il s'est fait gueuler dessus ; le lendemain, il a demandé s'il pouvait partir ; on l'a fait partir [...] »

« Et lorsqu'il s'agit de salariés issus de ces territoires ? »  
« [...] On l'intègre de la même façon que tout le monde [...] ; on va pas lui parler wech, wech. »

« Qu'apprenez-vous au début au salarié ? » [la problématique des jeunes issus de ces « quartiers » étant directement abordée par le dirigeant de cette entreprise, nous n'avons pas cru utile de lui poser à nouveau la question s'agissant des jeunes issus de ces territoires].  
« [...] À sortir de leur zone de confort [...], les jeunes des « quartiers », diplômés, surdiplômés, [...] sont sortis de leur zone de confort très régulièrement pour arriver là où ils sont [...] »

« Que lui apprenez-vous ensuite ? »  
« [...] [Il faut] [...] que leur motivation [reste] intacte, [...], qu'ils prennent de plus en plus confiance [...] »

« Vous m'avez parlé de confiance, c'est-à-dire ? »  
« Généralement, ils arrivent ici, leur confiance en eux-mêmes est largement détruite par les échecs de recherche de boulot ; la frustration de ne jamais avoir vraiment trouvé un truc bien ; la trouille de merder lorsqu'ils arrivent ici [...] ; la confiance en eux revient très vite, déjà en voyant les autres ; ensuite en voyant que les clients les traitent comme des êtres-humains et pas comme des jeunes des « quartiers » [...] »

« C'est-à-dire les autres [...] ? »  
« Ils ont la même histoire qu'eux, ils sont passés par les mêmes choses ; ici, ils vont pas avoir honte de dire : " [...] j'ai fait trois heures de remplacement de congés mat, je n'ai jamais été embauché ", alors qu'ailleurs c'est peut-être pas quelque chose qu'on va raconter [...]. Dès le premier repas, il va

*voir que tout le monde s'adresse à lui [...], pose des questions ; c'est comme ça que la relation s'installe [...]* »

« Comment se déroulent les relations entre collègues de travail ? »

« [...] *Dans tout groupe humain, il y a des moments positifs, des moments négatifs [...]* »

« Comment se déroulent elles avec des salariés issus de ces territoires ? »

« [...] [Il] *y a une très bonne ambiance ici, parce qu'on est qu'entre jeunes ; c'est ce sentiment qu'il n'y a pas de vieux cons.* »

[...]

« Comment les salariés perçoivent-ils leur travail ? »

« [...] *Bien, c'est tous leur premier CDI.* [...] »

« C'est-à-dire ? »

« [...] *On a affaire à des jeunes qui ont énormément connu la précarité ; Il n'y a pas d'étapes à franchir encore pour être en lien avec mes études, stables [...]* ; ils prennent tous leur boulot très à cœur [...] »

« Comment les salariés issus de ces territoires perçoivent-ils leur travail ? »

« [...] *J'ai que des jeunes des « quartiers »* »

« Quelles difficultés rencontrent-ils ? »

« *Transports.* »

« Et pourquoi ? »

« *Ils vivent en banlieue ; on est nous-même en banlieue ; les trajets banlieue-banlieue, c'est très compliqué : on a souvent des événements le soir, c'est toujours l'angoisse pour eux s'ils auront le temps de rentrer.* »

« Que fait l'entreprise pour essayer de les surmonter ? »

« *On les aide à passer le permis [...]* ; [...] *lorsqu'ils ont des heures de conduite de codes, je les enlève pas des congés [...]. J'essaie d'être tolérant sur les retards, [...] de les déstresser par rapport à ça, en les aidant à avoir un logement sur Paris, où ils veulent [...]* »

[...]

« Comment les salariés perçoivent-ils le rapport entre leur contribution et leur rétribution au sein de l'entreprise ? »

« [...] *Les salaires, que propose [l'entreprise C], n'ont rien à voir avec les salaires que proposent les grosses boîtes [...]* ; *on paie nos gens correctement, [...] je ne vais pas laisser mes gars répondre à la moindre offre qui sera mieux [...]* »

« Comment les salariés issus de ces territoires perçoivent-ils [un tel rapport] ? »

« *On parle de jeunes qui n'ont jamais eu 2000 balles sur leur compte ; [...] donc, ils touchent 2000 balles [...], c'est le rêve, ils évoluent [...]* »

« Comment se déroulent les carrières au sein de l'entreprise ? »

« [...] *Ce n'est pas avec trois ans d'histoire de boîte qu'on peut vraiment parler de carrière [...]* ; *tous ceux qui sont restés évoluent ; tous ceux qui sont partis [le sont] pour des trucs mieux [...]* »

« C'est-à-dire ? »

« [Les jeunes issus des « quartiers »] *viennent ici pour avoir une première expérience significative [...]* ; *le premier est parti au bout de six mois, [...] son salaire en perspective d'évolution n'avait rien*

à voir avec celui de [nom de l'entreprise C] [...]. [Une autre salariée] *voulait partir [...], elle a trouvé un super job en termes financiers [...]. Il y en a deux [salariés] qui sont partis pour monter leur boîte ; [...] il faut avoir du courage pour faire ça, parce que les jeunes arrivent [avec] zéro confiance [...]* »

« Comment se déroulent les carrières des salariés issus de ces territoires ? »

« *C'est que des jeunes issus des « quartiers » [...]* »

« Comment les salariés voient-ils leur avenir au sein de l'entreprise ? »

« *S'ils viennent d'arriver, ils ont envie de rester, s'ils sont là depuis un moment, qu'ils sont plutôt successful, ils [...] ont envie de voir ailleurs [...]. Je les laisse totalement libres ; ils savent que s'ils ont besoin de mon aide pour trouver un boulot, [...] j'ai mon carnet d'adresse qui est ouvert pour eux [...]* »

« Comment les personnes issues de ces territoires voient-ils leur avenir au sein de l'entreprise ? »

« [...] [L'entreprise C] *est l'occasion d'avoir une première marche dans sa carrière, et [...] de faire l'effort intellectuel de se projeter ; ce qu'on n'a pas toujours fait lorsqu'on était dans la précarité [...], voyant bien que ça pouvait générer que de la déception ; maintenant qu'ils ont un CDI, c'est plus facile de se projeter [...]* »

## **Transcription de l'entretien avec un salarié issu de ces territoires en difficulté : un chargé d'études dans les Télécoms travaillant au sein de l'entreprise A.**

« Quel est votre nom et votre prénom ? »

[xxx]

« Quel est votre âge ? »

« Trente et un an. »

« D'où venez-vous ? »

« [xxx] Saint-Denis. »

« Quel est votre parcours scolaire ? »

« Bac S ; deux ans en STAPS. »

« Quel est votre parcours professionnel ?

« J'étais à la Fac, les études commençaient à me blaser ; je devais rentrer dans la vie active et payer les factures ; [...] mon frère a acheté une supérette et m'a proposé d'être le gérant de sa supérette de 2010 jusqu'à 2014 ; ensuite, il l'a vendue pour des raisons religieuses, parce qu'il ne veut plus vendre d'alcool et de porc ; [...] je suis resté un an sans rien faire [...] ; ensuite, j'ai découvert la fibre optique du bouche à oreilles [...] et [...] me suis lancé dedans ; j'ai passé la formation par le biais du Pôle emploi avec la société [...] ; sur quinze personnes, on a accepté quatre personnes dont moi [...] ; j'ai évolué en fait [...] : j'ai découvert le bureau d'étude, j'étais intéressé ; j'ai eu l'opportunité d'être formé au bureau d'études [...] ; j'étais performant pour mon responsable, [...] il a décidé que mon profil correspondait mieux aux études qu'aux travaux de voirie comme le font les techniciens [...]. C'est un métier que j'aime bien faire ; je ne me lève pas pour quelque chose que je n'aime pas faire. [...] ».

« [Vous m'avez parlé de vie active, pouvez-vous m'en dire plus ?] »

« [...] [Dans] ma jeunesse, j'ai fait de l'intérim [...] ; malgré [...] qu'on est investi, [...] on n'a jamais eu de proposition de CDI, de CDD [...] »

« Pourquoi ? »

« [Il] y a beaucoup de favoritisme, [car] une personne avec plus de diplômes qu'une autre ne sera pas prise. Parce que cette personne-là n'est pas dans le même monde que le patron [...] »

« Quel poste occupez-vous dans l'entreprise ? »

« Je suis Chargé d'étude [...] »

« Quel est votre rôle dans l'entreprise ? »

« [...] je vérifie si on peut effectuer les travaux ; [...] on peut intervenir qu'après mon passage. »

« Comment se manifeste la responsabilité sociale de l'entreprise à l'égard des personnes issues des quartiers prioritaires de la politique de la ville ? »

« Votre question est un peu complexe ; il faudrait essayer de me la poser plus facilement pour que je puisse répondre [...] »

« Que pensez-vous du site d'implantation de l'entreprise et de ses alentours ? »

« C'est une zone industrielle [...] »

« Et autour de la société, comment voyez-vous le territoire ? »

« On est un peu loin de tout ; pour aller manger, il faut aller [...] sur la mairie de Stains [...] »

« Quelles sont les actions mises en place par l'entreprise en faveur des personnes issues de ces territoires ? »

« [...] [Dans] cette société, [...] ils ont un centre de formation [...] [qui] privilégie [...] les jeunes issus de banlieues, sans diplôme ou avec diplômes [...] ; on vous forme et [...] on vous embauche ; [...] ils [leur] proposent [...] d'avoir un CDI [...] ; c'est très bénéfique, c'est quelque chose que d'autres sociétés ne font pas [...] »

« Et comment vous le savez ? »

« [...] Je suis issu d'un quartier, [...] et suis passé par le même procédé ; sauf que [...] je connaissais le monde du travail [...] ; ils poussent à ne pas voir ailleurs [...] par rapport à ça [...] »

« C'est-à-dire par rapport à ça ? »

« [...] [On] donne la chance à la personne, même si elle a jamais vu le travail [...], ne sait pas ce que c'est des horaires, ce que c'est d'avoir des responsabilités [...] ; et même sans diplôme on peut réussir ici, alors que [dans] d'autres sociétés il faut avoir de l'expérience ... [...] »

« Quel bilan tirez-vous de ces actions ? »

« Ça [...] leur permet de ne pas rester cloîtrés dans leur quartier [...] ; quand on a des patrons qui se comportent comme cela [en recrutant des jeunes issus des « quartiers »] ... Parce qu'ils ont grandi dans des « quartiers » eux aussi, [...] ils savent que c'est très dure de s'en sortir quand on est issu d'un « quartier » ; je [les] remercie pour toutes les personnes qu'ils [ont] aidés. [...] »

« Comment avez-vous connu cette entreprise ? »

« [...] Monsieur [xxx] [le conducteur de travaux de l'une des unités de l'entreprise A] est le cousin d'une personne qui habite dans mon quartier [...]. [Ce cousin] me demandait : " tu ne veux pas faire de la fibre optique ... " [et] m'a sorti tous les avantages qu'il y a dans ce travail-là [...] ; je lui ai dit : " je n'ai jamais touché un tournevis de ma vie " ; il m'a dit : " t'inquiètes pas, il va te former sur le tas " ; [...] je me suis présenté [audit conducteur de travaux] [...] ; il m'a dit : " [...] on a un centre de formation qui forme les personnes ; si vous êtes bon, on vous prends " [...] ; en quatre mois, moi et mes collègues de la formation [avons] assimilé le travail de la fibre optique [...] ; de là, j'étais embauché [...] »

« Pourquoi avez-vous été amené à travailler dans cette entreprise et pas une autre ? »

« [...] [Mes] collègues [...], on est comme des frères et sœurs, on est lié par les cinq doigts de la main [...] ; [...] le système de recrutement qui a été mis en place par Monsieur [le dirigeant d'entreprise] pour recruter les techniciens [...] m'a vraiment ému : il peut embaucher des gens des pays de l'est, des bangladeshis, des sri-lankais payés une misère [...], il a donné la chance à des mecs de cité [...] d'avoir un travail ; comment voulez-vous que je trahisse quelqu'un comme ça [...] ; en même temps, j'apprends, ils nous font passer des formations internes, j'évolue [...] »

« Après avoir été recruté, qu'a fait l'entreprise ? »

« J'avais un tuteur [...] qui m'accompagnait [...] ; tous les jours de la semaine, il me disait ce qui n'allait pas [et] m'encourageait [...] ; au bout d'un an, on peut passer une formation [...] ; [...] pour moi intégration parfaite. [...] »

« Comment cette [...] intégration a été gérée [...] ? »

« J'ai très bien été accueilli [...] ; on était vraiment solidaires ; cette solidarité a fait qu'une amitié s'est créée : mes collègues m'invitent à la maison [...] »

[Nous avons été interrompu par un salarié s'introduisant dans la salle où nous menions l'entretien] :

« C'est lui [un salarié de l'entreprise] qui m'a fait aimer la fibre ; je l'ai [...] aidé à s'exprimer mieux [...] ; [...] je lui disais : - " [...] Je suis un fils d'immigré ; tu n'es pas un fils d'immigré ; tu devrais connaître la langue de Molière mieux que moi. " [...] »  
[...].

« Vous venez de me parler d'un centre de formation ? »

« Tous les techniciens de l'entreprise ont la formation fibre optique dans le centre de formation ; de là, monsieur [nom du dirigeant d'entreprise] embauche si vous réussissez à assimiler, travailler, progresser [...] ; mais si la personne ne sait pas tourner un tournevis ... [...] il est là pour faire du chiffre lui-aussi [...] »

« Qu'avez-vous appris lors de cette formation ? »

« J'ai appris la fibre optique dans son domaine intégral [...] »

« Qu'avez-vous appris d'autres ? »

« [...] J'ai appris à me canaliser, parce que j'étais quelqu'un de très susceptible, de très nerveux [...] ; [j'ai appris à] m'exprimer un peu mieux : tout d'abord, quand je parlais avec le formateur, je lui parlais comme si c'était quelqu'un de mon « quartier », alors [que] c'était pas très poli de ma part ; donc le vouvoiement va de soi ; [...] je le tutoyais, [...] je croyais que c'était normal [...]. Comme il m'appréciait bien, il était là à me dire : - " il faut être comme ça " [...] »

« Comment vous voyez vos supérieurs hiérarchiques ? »

« [...] Quand j'ai commencé ici, j'ai toujours eu peur du patron, [parce qu'il] peut virer qui il veut. [...] ; [notre dirigeant d'entreprise] [...] [est] une personne [qui] s'implique avec ses salariés [...] : quand vous êtes nouveau, il vient vous parler, demande après vous ; desfois, à midi, [...] il dit : - " [...] on va au restaurant " [...]. Pour moi, c'est un exemple de réussite d'un mec de banlieue [...] : cette personne vient du bled comme nos parents ; il est parti de rien ; il a eu ça sans l'aide de personne ; je ne vais pas le dénigrer [...] »

« Si je dois récapituler ce que vous venez de me dire, vous avez une vision positive de votre supérieur hiérarchique parce qu'il donne du travail aux gens de banlieue. »

« [...] Une fois, [...] il a recruté [...] un petit noir banlieusard [...] encore en mode cité [...] ; il m'a dit [...] : " tu verras que cette personne-là, quand tu leur donnes leur chance, ils sont reconnaissants " ; c'est devenu un très bon technicien [...] ; ensuite il a voulu partir pour toucher un peu plus cher [...] »

« Qu'avez-vous d'autres à ajouter ? »

« [...] Quand on est en retard, [...] [le dirigeant d'entreprise] note pas sur un bout de papier [...] quand il sait que la personne n'est pas matinale, mais [qu'elle] est bosseuse [...] »

« Quelles relations entretenez-vous avec collègues de travail ? »

« On est amené à se voir en dehors du travail : on fait des fives entre techniciens [...] ; comme il y a des personnes qui sont plus petites que moi, [on va à la] chicha ... [...] ; maintenant, je vois plus mes collègues en dehors du travail que [...] les mecs de sa " cité " [...] »  
[...]

« Comment voyez-vous votre profession ? »

« Pour [...] la pénibilité du travail, je suis très bien payé. [...] »

« Comment a évolué votre carrière au sein de l'entreprise ? »

« [...] Elle a évolué d'une façon à laquelle je ne m'y attendais pas [...] : je raccordais pas en banlieue

*[...] ; on m'envoyait surtout chez [...] la bourgeoisie en fait : [...] j'ai du vocabulaire ; je peux engager une conversation ; je peux vous expliquer la chose correctement [...] »*

*« Qu'avez-vous d'autres à ajouter sur votre carrière ? »*

*« Dès que j'ai découvert les études [arrêt], j'ai découvert quelque chose que j'aime bien [...] ; au début, j'ai galéré dans les études [en fibre optique], je stressais : j'ai un bac S, mais je ne connaissais pas l'informatique : copier-coller [etc.] [...] »*

*« Comment percevez-vous le rapport entre votre contribution et votre rétribution ? »*

*« [...] [Par] rapport à la pénibilité de mon travail, [...] je perçois un salaire [...] qui me suffit amplement [...] »*

*« Comment voyez-vous votre avenir au sein de l'entreprise ? »*

*« Pour le moment toujours là [...] »*

*[...]*

*« Pourquoi ? »*

*« Il n'y a pas de stress ; j'ai des responsabilités. [...] ; je ne suis pas surveillé [...] »*

## Transcription de l'entretien avec un salarié issu de ces territoires : un chef d'équipe travaillant au sein de l'entreprise B.

« Quel est votre nom et votre prénom ? »

[xxx]

« Quel est votre âge ? »

« Quarante-six-ans »

« D'où venez-vous ? »

« [xxx] Je venais de la Plaine-Saint-Denis »

« Quelle est l'adresse précise s'il vous plaît ? »

[xxx]

« Quel est votre parcours scolaire ? »

« Quatrième [du collègue] »

« Quel est votre parcours professionnel ? »

« J'ai été menuisier ébéniste [...] ; magasinier [...] ; chauffeur poids-lourd ; opérateur de saisie ; après, je suis retourné chauffeur poids lourd »

« Quelle profession occupez-vous dans l'entreprise ? »

« [...] Je suis rentré chez [l'entreprise B] en 2003 en tant que chauffeur poids lourd ; au bout d'un an et demi, je suis parti voir mon employeur afin d'évoluer au sein de la société ; ensuite, je suis devenu chef d'équipe au sein de la société, et ça va faire douze ans que je travaille au Port de Gennevilliers. »

« Quel est votre rôle dans l'entreprise ? »

« Chef d'équipe. »

« Comment se manifeste la responsabilité sociale de l'entreprise à l'égard des personnes issues des quartiers prioritaires de la politique de la ville ? »

« J'ai toujours vu Monsieur [prénom du dirigeant d'entreprise] faire le mieux pour embaucher, adapter des jeunes [...] des quartiers défavorisés [...] »

[...]

« Comment vous le savez ? »

« Il l'a fait pour beaucoup de jeunes des « quartiers » comme moi, dont il a eu la médaille d'argent de la colombe ; [...] il nous a même donnés des responsabilités, ce qui nous a permis d'évoluer au sein de la société [...]. Il fera toujours au mieux pour vous venir en aide sur n'importe quel plan. »

« Que pensez-vous du site d'implantation de l'entreprise et de ses alentours ? »

« [...] Elle est au milieu de deux cités : [...] ça peut donner la chance à des jeunes de cité de travailler dans l'entreprise [...] »

[...]

« Quelles sont les actions menées par l'entreprise à l'égard des personnes issues de ces territoires ? »

« [...] Il y a beaucoup d'associations caritatives (équipe de foot, équipe de rugby, équipe [...] de cyclisme, etc.) qui viennent voir monsieur [prénom du dirigeant d'entreprise] pour avoir son

soutien (financier ...) [...] »

« Pourquoi ? »

« [...] Il se sent proche [...] des quartiers défavorisés. »

« Comment avez-vous connu cette entreprise ? »

« Étant donné que je suis de la Plaine-Saint-Denis, j'ai toujours connu que l'entreprise B »

[...]

« Pourquoi avez-vous été amené à travailler dans cette entreprise et pas une autre ? »

[...]

« On vous donne plus la chance chez [l'entreprise B] que dans les [...] grosses trucs actionnaires quoi ! »

« C'est-à-dire ? »

« C'est [...] [une] petite société familiale : on vous donne plus la chance d'évoluer et on prend le temps d'être à votre écoute »

« Qu'avez-vous appris lors de votre entrée dans l'entreprise ? »

« [...] J'ai travaillé avec un chef d'équipe [...] »

« Comment a-t-il a procédé ? »

« [...] Il prenait de son temps pour nous expliquer comment se faisait le travail »

« C'est-à-dire ? [...] »

« Si on ne comprenait pas, il réexpliquait plusieurs fois »

« Qu'avez-vous appris d'autres ? »

« [...] J'ai appris le respect des uns et des autres ; si vous arrivez avec des idées reçues, vous vous en sortez pas. »

« C'est-à-dire ? »

« [...] Je viens des quartiers difficiles [...], c'était beaucoup du Maghreb [...] ; donc on n'a jamais eu de problèmes vis-à-vis de la religion [...]. [...] Au sein de l'entreprise, ce que j'ai appris dans la rue m'a permis de respecter les uns les autres [...] »

« Vous manquiez de respect au début aux personnes âgées ? »

« Non, [...] mais il y avait des choses qui m'étonnaient : [...] les grilles au sein des barbecues qu'ils ne mélangeaient pas [...] »

« Comment voyez-vous vos supérieurs hiérarchiques ? »

« [...] Il a su me faire confiance, [...] je lui ai toujours rendu [...] »

« Comment voyez-vous votre supérieur hiérarchique à l'égard des personnes issues de ces territoires ? »

« [...] Il a toujours pris des jeunes concernant ces quartiers »

« Comment vous le savez ? »

« [...] Beaucoup de jeunes des cités venaient souvent en stage ; [...] beaucoup [...] disent : " je vais faire mon quota-d 'heures vis-à-vis des ASSEDIC, puis [...] on arrête [...] " »

[...]

« Quelles relations entretenez-vous avec vos collègues de travail ? »

« [...] J'ai jamais eu de problème dans mon équipe ; je travaille avec trois maliens, quatre marocains, deux français »

« Quelles relations entretenez-vous avec vos collègues de travail issus de ces territoires ? »  
« [...] Certains [...] ont une période d'adaptation par rapport au respect du langage [...] ; [...] au bout d'un certain temps, en travaillant avec nous, ils ont une autre vision de la vie et s'adaptent parfaitement, il y a de moins en moins de gros mots [...] »

« Comment voyez-vous votre profession ? »  
« J'aime bien ce que je fais, parce que c'est quand même valorisant de savoir que vous nettoyez un grand site comme le port de Paris [...] »

« Comment voyez-vous le rapport entre votre contribution et votre rétribution au sein de l'entreprise ? »  
« Au sein de la société, j'évolue pleinement mentalement [...] : comme j'ai travaillé beaucoup à l'Asphalte [...], [...] que [...] j'ai fait des trottoirs, je dis à ma famille : " j'ai fait ce trottoir-là " [...] ; [...] il y a beaucoup de gens, qui sont partis à la retraite, [...] qui ont un bon souvenir de moi »

« Comment a évolué votre carrière au sein de l'entreprise ? »  
« Elle a évolué pas mal : dernièrement, on m'a fait passer mon permis chargeur ; bientôt, je vais redemander de faire un stage [...] ; [...] j'essaie au fil des années d'apprendre pour devenir chef de chantier »

« Comment voyez-vous votre avenir au sein de l'entreprise ? »  
« Je vais voir avec [prénom du dirigeant de l'entreprise B] l'évolution de mon travail ; après, je vais essayer d'évoluer comme chef de chantier [...] »

### 3) Quelques exemples d'articles de presse mobilisés dans le cadre de la recherche.

[Auteur de l'article] (2007), *Management et prévention. Insertion des jeunes* [nom de l'entreprise B], *une entreprise reconnue citoyenne*, moniteur n° 5395.

[Nom et prénom du dirigeant de l'entreprise B], P-DG de [l'entreprise B], vient de recevoir des mains de Renaud Dutreil, ministre des PME, le prix « *Colombe d'or des entreprises citoyennes* » dans la catégorie « responsabilité sociétale ». « *C'est une grande satisfaction pour l'entreprise* », souligne-t-il.

Au-delà, ce prix symbolique permet surtout de mettre en lumière une PME familiale atypique de Seine-Saint-Denis, tournée vers l'insertion et la formation de jeunes, en partie issus de l'immigration. « *Le fait migratoire fait partie intégrante de notre entreprise, explique le P-DG de 51ans. La question du racisme se pose très peu dans les travaux publics ; c'est un des bons côtés du métier.* »

Recrutement et formation. Lorsqu'il prend les rênes de l'entreprise familiale en 2002, [nom et prénom du dirigeant d'entreprise] est sûr d'une chose : « *Il y a urgence à transférer les gestes manuels des anciens vers le bassin extraordinaire de jeunes qui gravitent autour de nos entreprises. Des jeunes paveurs, ça ne se trouve pas, ça se forme.* » C'est ainsi qu'aujourd'hui encore, il pallie le turnover du personnel, dû en grande partie aux départs en retraite, par le recrutement et la formation d'une vingtaine de personnes par an. « *Après les émeutes de 2005, on a vu arriver des gamins de 14-15ans, à la porte de notre société pour décrocher du travail. Notre principale difficulté a été de les rassurer : ils avaient très peur du monde de l'entreprise.* »

Le patron s'est également employé à motiver ses chefs d'équipe, chefs de chantier, chargés dans un premier temps de recevoir ces jeunes, de les accompagner. « *Je leur ai expliqué que c'était la seule solution pour eux s'ils voulaient encore avoir du travail demain* », souligne [prénom et nom du dirigeant de l'entreprise B]. Les jeunes peuvent démarrer comme manœuvre, et se former sur le tas. « *Ceux qui veulent toucher à la truelle, je les envoie à l'afpa de Saint-Denis, pour un cycle de deux ans de formation. Il y en a même un qui, en un mois, a décroché son permis poids lourds.* » Pour autant, [prénom et nom du dirigeant de l'entreprise B] ne nie pas les échecs. « *On constate environ 30 % d'échecs. Certains jeunes s'adaptent immédiatement ; d'autres, plus âgés, mettent parfois plus de temps. Si ça ne passe pas avec le chef de chantier, on essaie de les associer au conducteur de travaux ; mais si au bout d'un mois et demi les choses ne s'améliorent pas, on laisse tomber.* » Pour autant, [prénom et nom du dirigeant de l'entreprise B] parle toujours avec autant d'enthousiasme de la formation de ces jeunes. « *Pour un chef d'entreprise, c'est un véritable investissement, qui a beaucoup changé en 30 ans. Si nous ne comprenons pas qu'il nous appartient de qualifier les gens, nous courons à la catastrophe.* »

[Prénom et nom du dirigeant de l'entreprise B], PDG d'une entreprise cosmopolite depuis sa création.

En France, certaines entreprises sont à mettre en lumière pour la diversité qui fait leur histoire mais aussi pour être à l'écoute de leurs employés cosmopolites, prenant en compte leurs croyances et acceptant également le port du hijab. Ainsi sur [nom du site] nous braquons les projecteurs sur [l'entreprise B], en Seine-Saint-Denis, avec nos questions posées à son PDG, [nom et prénom du dirigeant d'entreprise].

« Bonjour Monsieur [prénom du dirigeant d'entreprise] ... Dans un premier temps, pourriez-vous nous parler de votre entreprise ? ».

« [...] Créée en 1922 [...], l'entreprise est dans la lignée des paveurs limousins qui ont non seulement pavé les rues de Paris au début du XXème siècle mais qui sont également à l'origine de la création de la grande majorité des entreprises de travaux publics de la région parisienne. C'est à cette époque qu'elle embauchera les premiers migrants bretons, italiens et espagnols. [...]. Peu à peu, l'entreprise gagnera sa réputation au travers de ses réalisations de prestige notamment en pavage et dallage. [...]. Forte de ses 300 salariés, l'entreprise [...] embauche prioritairement les jeunes et moins jeunes issus de son environnement géographique [...] » ;

« Dernièrement, on voyait à la télévision un reportage sur France 5 vous présentant comme une entreprise familiale avec des employés de toutes les confessions, pourriez-vous justement me dire quelques mots sur cet aspect très cosmopolite de votre société ? ».

« L'entreprise, de par sa propre histoire et celle de son département dans lequel elle est viscéralement incluse, a connu toutes les vagues migratoires migrantes et immigrantes. Comme le département, elle a accueilli, formé, apporté de la qualification aux premières générations dont on pourra constater avec satisfaction que les enfants quitteront le métier et le département dans le cadre d'une ascension sociale. C'est pourquoi le fait de rencontrer sur nos chantiers une telle diversité de population fait partie de l'ADN de l'entreprise. Le travail ensemble au beau milieu de cette grande diversité est tellement ancré dans les habitudes de vie que chacun n'y prête plus attention » ;

« Vous avez aussi embauché une femme qui porte le hijab, son foulard n'a-t-il pas justement posé problème pour vous ? ».

« Pour être tout à fait honnête cette jeune femme s'est présentée à l'embauche avec un foulard porté sur un turban. Lors de l'entretien elle nous a confiés que le port de son foulard dans l'enceinte de l'entreprise n'était pas une priorité mais qu'elle souhaitait porter son turban, que nous avons plus vu comme le port d'un accessoire vestimentaire traditionnel qu'un affichage religieux ostentatoire. Dans ces conditions rien ne posait problème à la communauté de travail. Aujourd'hui et depuis cinq ans cette jeune femme d'origine malienne et musulmane, pratiquante, vit sa religion de façon tout à fait personnelle, la qualité de son travail en fait une salariée reconnue et bon nombre de ses collègues aiment parler avec elle de sa religion et de ses principes dans un but de culture générale et de compréhension des faits de société. Il n'empêche qu'elle remet son foulard dès qu'elle remonte dans la voiture. [...] » ;

« Est-ce que la méfiance qu'il peut y avoir aujourd'hui en France à l'égard des musulmans aurait pu vous empêcher d'employer cette jeune femme ? ».

« Comme je vous l'ai dit, cette tradition d'embauche dans la plus grande diversité cosmopolite n'a jamais été une question pour l'entreprise. La question de l'embauche des femmes dans nos métiers

*du BTP se résumait jusqu'ici à des postes d'administration ou de comptabilité pour lesquels les emplois étaient pourvus par des femmes d'origine européenne. Il est vrai que bon nombre de jeunes filles issues de l'immigration de deuxième ou troisième génération ont accédé à des niveaux élevés d'études et que le marché de l'emploi propose soit par l'alternance soit par l'embauche directe des profils de toutes les origines. Si pour nous ceci revêt de la normalité et d'une évolution sociétale positive, cette question d'évolution de la représentativité peut être une question pour d'autres. J'irais même jusqu'à me demander qui viendrait travailler dans nos entreprises tant les fantasmes négatifs sur le 93 rebutent les candidats ». [...]*

## Liste des figures.

**Figure N°1** : La pyramide de la responsabilité sociale de Carroll (1991).

**Figure N°2** : L'entreprise et ses parties-prenantes selon Donaldson et Preston (1995).

**Figure N°3** : La version tridimensionnelle de la diversité selon Gardenswartz et Rowe (2003).

**Figure N°4** : Les sous-systèmes du système général de l'action selon Parsons (1951).

**Figure N°5** : Le système d'action LIGA et la socialisation selon Parsons (1937).

**Figure N°6** : Un processus dynamique de la socialisation organisationnelle (Lacaze, 2007).

**Figure N°7** : Le processus de socialisation organisationnelle (selon Louis, 1980).

**Figure N°8** : Les différents profils de recrues selon Reicher et al. (1994).

**Figure N°9** : La socialisation organisationnelle selon Dufour et Lacaze (2007, 2010) : un processus d'ajustement mutuel entre l'individu et l'organisation.

**Figure N°10** : Les territoires cumulant des difficultés sur 9 des 11 indicateurs en 2011 comparés aux périmètres ZUS (d'après le Service de l'observatoire départemental, 2014).

**Figure N°11** : Localisation de la commune de Saint-Denis.

**Figure N°12** : Localisation de la commune La Courneuve.

**Figure N°13** : Localisation de la commune de Stains.

**Figure N°14** : Le quartier Franc-Moisin à Saint-Denis

**Figure N°15** : Les 4000 de la Courneuve.

**Figure N°16** : Le Clos-Saint-Lazare à Stains.

**Figure N°17** : Synthèse de la démarche abductive adoptée propre à notre recherche.

**Figure N°18** : Représentation du processus de légitimation d'une entreprise adoptant une politique de recrutement à l'endroit des personnes issues des territoires dits en difficulté.

**Figure N°19 :** Représentation du processus d'intégration des personnes issues des territoires dits en difficulté.

## Liste des tableaux.

**Tableau N°1** : Le modèle de la performance sociale défini par Watrick et Cochran (1985).

**Tableau N°2** : Niveaux et nature des responsabilités sociales de l'entreprise définis par Attarca et Jacquot (2005).

**Tableau N°3** : Les conceptions libérales de la RSE et les hypothèses sous-jacentes correspondantes.

**Tableau N°4** : Définitions proposées du concept de parties-prenantes selon Gond et Mercier (2005).

**Tableau N°5** : Les sept sous-ensembles de parties-prenantes selon Mitchell et al. (1997).

**Tableau N°6** : Les stratégies de légitimation définies par Ashforth et Gibbs (1990).

**Tableau N°7** : Les stratégies de légitimation définies par Suchman (1995).

**Tableau N°8** : Les différentes formes d'actions socialement responsables adoptées par des PME (selon Bellini (2003)).

**Tableau N°9** : Les différentes attitudes face à la RSE selon Saulquin et Schier (2005).

**Tableau N°10** : L'orientation de l'engagement en matière de RSE sur les plans écologiques, sociaux, et sociétaux selon l'ACFCI (2006).

**Tableau N°11** : Les principales postures adoptées par des PME en matière de RSE.

**Tableau N°12** : Les objectifs recherchés en matière de RSE.

**Tableau N°13** : Les différentes formes de diversité selon Harrison et Klein (2007).

**Tableau N°14** : Les différences entre l'égalité et la diversité selon Bender et Pigeyre (2003).

**Tableau N°15** : Une synthèse des différentes conceptions de la gestion de la diversité.

**Tableau N°16** : Les différences entre les concepts de culture organisationnelle et de climat organisationnel selon Savoie et Brunet (2000).

**Tableau N°17** : Le management de la diversité défini en trois dimensions par Haas et Shimada (2014).

**Tableau N°18** : La distinction entre les pratiques universelles et les pratiques catégorielles selon Konrad et Linnehan (1995).

**Tableau N°19** : Les dangers relatifs aux déficiences du processus de socialisation selon Durkheim (1897).

**Tableau N°20** : Distinction entre socialisation « communautaire » vs socialisation « sociétaire » selon Weber (1921).

**Tableau N°21** : Les différents mécanismes d'intégration selon Dubet et Martucelli (1996).

**Tableau N°22** : Comportements individuels de socialisation définis en fonction de la profession d'un salarié (selon Lacaze et Perrot, 2010).

**Tableau N°23** : Synthèse des différentes postures épistémologiques par Perret et Girod-Seville (2007).

**Tableau N°24** : Adéquation entre la forme de la recherche et le type d'entretien (par Ghiglione et Matalon, 1978).

**Tableau N°25** : Dirigeants d'entreprise, Cadres dirigeants et managers interviewés.

**Tableau N°26** : Caractéristiques sociales des personnes interviewées issues des territoires dits en difficulté.

**Tableau N°27** : Caractéristiques sociales des personnes interviewées n'habitant pas au sein des territoires identifiés.

**Tableau N°28** : Caractéristiques sociales de salariés travaillant au sein d'associations partenaires de l'entreprise B.

**Tableau N°29** : Illustration de deux sous-thèmes.

**Tableau N°30** : Combinaison de différents sous-thèmes donnant lieu à la définition d'une sous-catégorie : deux exemples.

**Tableau N°31** : Illustration d'une liste et signification de codes théoriques et émergents : le rôle joué par une politique de recrutement menée par des entreprises sur leur légitimation et leur légitimité pragmatiques.

**Tableau N°32 :** Illustration d'une liste et signification de codes théoriques et émergents : a) un besoin de conciliation vie-privée et vie-professionnelle /b) caractère négociable propre à l'attente de savoir-être qu'expriment certains gestionnaires.

**Tableau N°33 :** Les profils des acteurs organisationnels concernant le recrutement des personnes issues de territoires en difficulté.

**Tableau N°34 :** Les facteurs d'intégration de personnes issues de territoires dits en difficulté.

**Tableau N°35 :** Les formes d'adaptation des personnes issues de ces territoires dits en difficulté en fonction de leurs attentes.



## **RÉSUMÉ**

---

Cette thèse propose d'approfondir une problématique jusqu'ici peu étudiée en sciences de gestion : il s'agit de l'inclusion organisationnelle des personnes issues des territoires urbains français en difficulté. Pour ce faire, nous avons mené une étude qualitative au sein de trois PME œuvrant dans l'un de ces territoires ; nos allers et retours entre nos données empiriques et la littérature pertinente nous ont amené à mobiliser un méta-modèle théorique conciliant le paradigme ternaire de la légitimité de Suchman (1995) et les approches de la légitimation d'Oliver (1991) et de Zimmermann et Zeitz (2002), et un autre modèle proposé par Dufour et Lacaze (2010). Nos résultats nous amènent ainsi à montrer que le recrutement et l'intégration professionnelle de ces personnes relèvent tour à tour d'un processus de légitimation organisationnelle et d'adaptation mutuelle ; ils nous permettent aussi d'apporter un éclairage nouveau quant aux leviers et aux freins de tels processus.

## **MOTS CLÉS**

---

Inclusion organisationnelle, légitimité, légitimation, Petites et Moyennes entreprises (PME), recrutement, intégration, territoires en difficulté, responsabilité sociale de l'entreprise.

## **ABSTRACT**

---

This thesis propose to deepen a problem that has been so far few studied in sciences of management : it concerns the organizational inclusion of people from disadvantaged French urban areas. To do this, we led a qualitative study in three SME's involving in one of these territories ; our back and forth between our empirical data and the relevant literature led us to mobilize a meta-theoretical model reconciling the Suchman's (1995) ternary paradigm of legitimacy and the Oliver (1991) and Zimmermann and Zeitz's (2002) approaches of legitimation, and another model proposed by Dufour and Lacaze (2010). Our results lead us to show that the recruitment and professional integration of these people lead in a process of organizational legitimation and mutual adaptation ; its also allow us to provide a new light on the levers and brakes of such process.

## **KEYWORDS**

---

Organizational Inclusion, Legitimacy, Small and Middle Size firms (SME's), HMR Recruitment, Disadvantaged territories, Corporate Social Responsibility.