



**ÉTUDE COMPARATIVE DES TECHNIQUES DE GESTION DES  
RESSOURCES HUMAINES ET DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE ET DE  
GENRE DANS LES MILIEUX DE TRAVAIL DU QUÉBEC ET DU SÉNÉGAL**

Mémoire présenté

Dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail  
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences

PAR  
© **ROKHAYA DIALLO**

**Octobre 2022**



**Composition du jury :**

**Nadia Lazarri Dodeler, présidente du jury, Université du Québec à Rimouski,**

**Marie-Noëlle Albert, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski,**

**Ousseynou Dia, examinateur externe, police judiciaire du Sénégal**

Dépôt initial le 06 Septembre 2022

Dépôt final le 4 Octobre 2022



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.



À mes parents, mes frères et sœurs, je  
vous aime tellement...





## **DÉDICACES**

Je dédie ce mémoire à

Mes parents pour toutes vos prières, vos encouragements et votre amour durant toutes ces années, malgré la distance.

Mes frères et sœurs (Mamadou Diallo, Ansoumane Diallo, Massamba Diallo, Omar Diallo, Khadi Diallo, Aissatou Diallo) pour tous les sacrifices consentis, les conseils et les encouragements durant la réalisation de ce travail. Ils ont toujours été présents pour m'écouter et m'encourager.



## **REMERCIEMENTS**

L'élaboration de ce travail de mémoire a été possible grâce à toutes ces personnes que je tiens à remercier.

Je tiens à exprimer ma gratitude et ma reconnaissance à ma directrice de mémoire, Marie-Noëlle Albert, professeure en Gestion des Personnes en Milieu de Travail, pour sa patience et sa disponibilité. Elle a été présente tout au long de mon parcours universitaire et pour l'accomplissement de ce travail.

Mes remerciements s'adressent également à tous les professeurs du programme de gestion des personnes en milieu de travail, pour leurs disponibilités et la grande patience dont ils ont su faire preuve, malgré leurs charges académiques et professionnelles.

Un grand merci à cheikh Ahmadou Bamba Seye pour avoir cru en moi. Il m'a soutenu et accompagné tout au long de mon projet d'étude.

Enfin, je remercie mes beaux-frère Ousseynou Dia et Moussa Diop, ma belle-sœur Ndeye Khady Diouf et ma sœur Fatou Dieng, ainsi que toutes ces personnes qui ont été présentes ; merci pour vos corrections, vos relectures et vos avis.



## RÉSUMÉ

L'objectif de toute entreprise est la quête permanente du profit. Ainsi, les organisations doivent tenir compte de l'importance des ressources humaines pour faciliter leur pérennité. Cependant, les modes de gestion sont différents d'une entreprise à l'autre, voire d'un pays à l'autre. Ce travail de recherche tente donc de comparer les techniques de gestion des ressources humaines dans les entreprises sénégalaises et québécoises, et particulièrement leur gestion de la diversité culturelle et du genre. Pour mieux comprendre cet objectif et répondre aux questions liées à la gestion des ressources humaines, à la diversité culturelle et au genre, l'autopraxéographie est la méthode utilisée pour partager nos propres expériences et souvenirs vécus avec d'autres personnes. Nos résultats révèlent des différences dans les pratiques de gestion sénégalaises et québécoises. Les principaux facteurs qui différencient les techniques de gestion des ressources humaines entre le Sénégal et le Québec s'identifient à travers les manquements notés dans l'organisation sénégalaise. Ces défaillances se caractérisent par la gestion des salariés, à savoir le respect de la réglementation du travail, l'organisation de travail, la rémunération, le recrutement et la dotation. Ainsi, l'analyse des résultats de recherche dans ces deux zones, le Sénégal et le Québec, dénote que ce ne sont pas uniquement les différences qui posent un problème, mais la manière dont elles s'intègrent dans les activités de gestion des entreprises.

*Mots clés* : Management, diversité, culture, gestion, ressources humaines



## **ABSTRACT**

The goal of any company is the permanent pursuit of profit. Thus, organizations must take into account the importance of human resources to facilitate their sustainability. However, management methods are different from one company to another, or even from one country to another. This research work therefore attempts to compare human resources management techniques in Senegalese and Quebec companies, and particularly their management of cultural diversity and gender. To better understand this objective and answer questions related to human resources management, cultural diversity and gender, autopraxeography is the method used to share our own experiences and memories with other people. Our results reveal differences in Senegalese and Quebec management practices. The main factors that differentiate human resources management techniques between Senegal and Quebec are identified through the shortcomings noted in the Senegalese organization. These failures are characterized by employee management, namely compliance with labour regulations, work organization, remuneration, recruitment and staffing. Thus, the analysis of research results in these two areas, Senegal and Quebec, shows that it is not only the differences that pose a problem, but the way they are integrated into business management activities.

Keywords: Management, diversity, culture, management, human resources





## TABLE DES MATIÈRES

DÉDICACES .....	ix
REMERCIEMENTS.....	xi
RÉSUMÉ.....	xiii
ABSTRACT .....	xv
TABLE DES MATIÈRES .....	xvii
LISTE DES TABLEAUX .....	xix
LISTE DES FIGURES .....	xxi
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xxiii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 CADRE THÉORIQUE .....	3
1.1.1 GÉNÉRALITÉ .....	3
1.1.2 MANAGEMENT DES PME .....	4
1.1.2.1 ENJEUX.....	4
1.1.2.2 PROBLÈMES DE FINANCEMENT DANS LES PME.....	6
1.1.3 MODÈLE CULTURALISME DE GESTION .....	7
1.1.4 CRITIQUE SUR L'APPROCHE CULTURALISME .....	11
1.2 DIVERSITÉ .....	15
1.2.1 GESTION DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE .....	17
1.2.1.1 GESTION DE LA DIVERSITÉ DU GENRE .....	17
1.3 PROBLÉMATIQUE .....	20
1.4 OBJECTIF DE RECHERCHE.....	21
CHAPITRE 2 MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE .....	23
2.1.1 CHOIX ÉPISTÉMOLOGIQUE .....	24
2.2 CHOIX DE L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	25
2.2.1 PARTICULARISME.....	26
2.2.2 LIMITES DE L'AUTOPRAXÉOGRAPHIE.....	27
2.3 PROCÉDURE D'ANALYSE DES DONNÉES .....	27

2.4	ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE .....	28
CHAPITRE 3 ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS .....		31
3.1	RÉCIT DE L'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE .....	31
3.1.1	TÉMOIGNAGES DE LA NARRATRICE .....	31
3.1.2	TÉMOIGNAGES EXTERNE .....	40
3.2	ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS .....	44
3.2.1	L'INTÉGRATION DANS LE SYSTÈME QUÉBÉCOIS .....	44
3.2.2	IMPACTS DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE .....	46
3.2.2.1	MANAGEMENT ET LIBERTÉ DE RELIGION .....	48
3.2.2.2	POLITIQUE DE GESTION PRENANT EN COMPTE DE L'EXERCICE DE LA LIBERTÉ DE RELIGION .....	50
3.2.3	GESTION DE LA DIVERSITÉ DE GENRE .....	54
3.2.3.1	CONCILIATION VIE PERSONNELLE ET VIE PROFESSIONNELLE .....	55
3.2.4	MODE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES .....	58
3.2.4.1	L'ORGANISATION DU TRAVAIL .....	58
3.2.4.2	PROCESSUS DE DOTATION ET DE RECRUTEMENT .....	61
3.2.4.3	SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION .....	66
3.3.1	MODE DE GESTION : ORGANISATION DU TRAVAIL, RECRUTEMENT, DOTATION, SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION .....	72
3.3.1.2	GESTION DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE ET RELIGIEUSE .....	75
3.3.2	GESTION DE LA DIVERSITÉ DE GENRE .....	76
3.4	RÉCAPITULATIF DE LA SYNTHÈSE .....	76
CONCLUSION GÉNÉRALE .....		81
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....		85

## **LISTE DES TABLEAUX**

Tableau 1: Profil et caractéristiques sociodémographiques et professionnels de chercheuse .....	32
Tableau 2: profil et caractéristiques des témoins .....	41
Tableau 3: Différenciation des modes de gestion entre le Sénégal et le Québec .....	77



## LISTE DES FIGURES

Figure 1. Quatre principaux modèles circulatoires de management en Afrique (Gueye et Ogandaga, 2008, p. 9) .....	14
Figure 2. Répartition des sexes propriété des PME (statistique Canada, 2007) .....	18
Figure 3. Processus d'autopraxéographie (Albert et Michaud, 2016, p. 3). .....	28
Figure 4. Le gestionnaire et le recrutement des candidats (Bourhis et Chenevert 2019, p110).....	65
Figure 5. L'équité de traitement des employés (Bourhis et Chenevert, 2019, p 153.....	67



## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

<b>PECGL</b>	Paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln
<b>PME</b>	Petites et Moyennes Entreprise
<b>TPE</b>	Très Petites Entreprises
<b>GRH</b>	Gestion des Ressources Humaines
<b>PECP</b>	Paradigme épistémologique constructiviste pragmatique
<b>UNESCO</b>	Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture
<b>LCDP</b>	Loi canadienne sur les droits de la personne
<b>CDLP</b>	La charte des droits et libertés de la personne
<b>OIT</b>	Organisation Internationale du Travail





## INTRODUCTION GÉNÉRALE

« La fonction des ressources humaines doit relever le défi, en s'affirmant en tant que fonction stratégique de l'entreprise. Elle doit, d'une part, parfaitement maîtriser les règles juridiques liées aux lois de plus en plus complexes et difficiles à appliquer et, d'autre part, participer à une gestion très rigoureuse de maîtrise des coûts, sachant que le poste des rémunérations est toujours un des plus sensibles de la société » (Wojtas, 2011, p. 2).

Partant de ce postulat de Wojtas (2011), on peut comprendre que la gestion du personnel constitue un élément primordial pour toute organisation. À ce titre, elle est l'un des principaux piliers de développement et de stabilité d'une entreprise. Selon Bayle (2007, p. 60) « le management est ainsi, avant tout, un processus qui permet, en tenant compte des ressources disponibles, d'éclairer les choix possibles, de prendre les décisions, d'engager les actions nécessaires afin de contrôler et d'évaluer leurs réalisations ». Toutefois, à cause de l'autoritarisme relevé dans certains secteurs, l'entreprise est souvent perçue comme un lieu d'aliénation. Ainsi, la performance économique des dernières décennies et la concurrence notée dans plusieurs secteurs d'activités incitent les entreprises à favoriser le personnel dans leurs organisations. Elles n'ont pas d'autres choix que de se pencher davantage sur la gestion du capital humain pour rester dans la compétition. D'ailleurs, Bourhis et Chenevert (2019, p. 367) soutiennent que : « Devant la nécessité pressante d'améliorer l'efficacité et la compétitivité, de nombreuses organisations estiment que la seule possibilité est de rationaliser leurs effectifs, de réorganiser leurs organisations et de se restructurer ».

La finalité des ressources humaines est avant tout opérationnelle, ainsi la gestion du personnel est répartie en différents niveaux de qualification. En effet, le recrutement, la rémunération et l'amélioration des conditions de travail sont des facteurs importants pour l'entreprise. Cependant, l'examen des modes de gestion en Afrique fait ressortir un certain nombre d'observations. D'abord, certaines entreprises africaines rencontrent de nombreuses difficultés dans le domaine de la gestion. Puis, plusieurs études de recherche adoptent certaines perspectives liées aux différences culturelles (Bourgoin, 1984 ; Henri,

1991 ; Hernandez, 1997 ; Kamdem, 2000 ; Mutabazi, 2008). Selon ces auteurs, les organisations africaines ne sont pas compatibles avec les modèles de gestion nord-américaine. Le mode de gestion des entreprises africaines ne doit être qu'une procédure vers l'utilisation d'un nouveau mode de management africain, lequel comprendra les principes particuliers sur lesquels les chefs d'entreprises pourront agir pour rendre leurs structures performantes (Dia, 1991).

À ce titre, ce travail compare les techniques de gestion des ressources humaines entre les milieux de travail du Québec et du Sénégal. En effet, il sera question, pour être plus claire, de comparer les pratiques de gestion des entreprises sénégalaises et québécoises, et plus particulièrement, les enjeux liés à la diversité culturelle et au genre. Ainsi, cette étude est organisée en trois chapitres. Le premier consiste à recenser des écrits sur les notions telles que le management africain et la diversité : l'approche culturelle de gestion, le management des petites et moyennes entreprises et la diversité culturelle et de genre. Dans ce chapitre, il s'agira entre autres de bien identifier la problématique et d'établir les objectifs de recherche. Le deuxième chapitre présente la méthodologie utilisée pour mener cette étude. Il sera question de procéder au choix du positionnement épistémologique et de définir le processus d'analyse des données. Et enfin, le troisième chapitre est consacré aux analyses et aux discussions des résultats.

# **CHAPITRE 1**

## **CADRE THÉORIQUE**

Le cadre de la recherche vise à clarifier le management africain et la diversité culturelle et de genre dans les entreprises. Il s'avère nécessaire d'identifier le maximum de ressources scientifiques et culturelles pour mieux comprendre les contours de notre sujet. Pour ce faire, dans la première partie, il est question de voir, le management africain dans sa généralité, de démontrer le modèle culturalisme et les critiques notées dans cette approche. Puis, de montrer les enjeux et problématiques des Petites et Moyennes Entreprises. Ensuite, dans la deuxième partie, il s'agit d'expliquer la notion de la diversité. Enfin, la dernière partie de ce chapitre est consacrée à la gestion de la diversité culturelle et du genre.

### **1.1.1 GÉNÉRALITÉ**

Le management africain est souvent perçu comme quelque chose de complexe. Les entreprises africaines jouissent d'une mauvaise réputation sur leurs manques de performance. L'Afrique rencontre souvent des problèmes de gestion liés, soit à l'histoire à travers la colonisation, soit à la mal gouvernance (Chirishungu, 2001). Il est surtout noté que le cadre environnemental y joue un rôle essentiel. En effet, l'environnement est peu favorable pour certains secteurs, notamment le secteur privé. Ce qui revient à appuyer les propos de Chirishungu (2001) sur les déficiences de la gestion africaine. Pour lui, deux des principales causes sont en rapport avec l'histoire, à la conjoncture, à l'instabilité politique et aux pratiques de gestion inadéquates. Cette pensée rejoint celle de Dia (1991), selon qui, certaines sont liées à l'histoire, la conjoncture, la concurrence d'autres pays, la rareté des aides et la répercussion de la crise internationale. D'autres sont consécutives aux défaillances du management.

Néanmoins, l’Afrique noire que d’aucuns disent de nos jours, « malade de management » ou « malade du changement » n’a pas encore trouvé un style de management qui lui est propre et incorpore certains caractères originaux de son génie social (Ponson, 1990). Suivant cette logique, on peut comprendre que les mauvaises pratiques dans les organisations africaines découlent de l’importation des modèles occidentaux de management. Les difficultés de gestion des entreprises africaines sont souvent expliquées comme étant liées à l’inadéquation des méthodes de gestion occidentales aux spécificités de la culture africaine (Shamba, 2006). Ainsi, Croce (2018) analyse les causes de la difficulté concernant la modélisation du management africain. Selon elle, cette difficulté se trouve dans la complexité et dans la diversité culturelle du continent africain. Elle propose une nouvelle vision managériale de l’Afrique qui est en rapport avec la réalité du continent, outre des théories encore ancrées dans un déterminisme managérial.

### **1.1.2 MANAGEMENT DES PME**

En Afrique, les petites et moyennes entreprises sont plus nombreuses, elles représentent 90 % des entreprises. On peut dire, qu’ils favorisent le quasi moitié des emplois. Au Sénégal, les Petites et Moyennes Entreprises (PME) sont des vecteurs essentiels de la croissance économique comme dans de nombreux pays africains (rapport centre de commerce international, 2019). Elles sont une véritable cause de création d’emplois.

#### **1.1.2.1 ENJEUX**

Au Sénégal, les petites entreprises représentent un enjeu national en termes de développement économique et de création d’emplois. La charte des PME au Sénégal définit la TPE comme une unité de production ou de service ayant un effectif salarié compris entre un et dix personnes. Dans sa lettre de politique sectorielle des PME, la Direction des PME affirme que les entreprises de petites et moyennes tailles sont considérées comme le moteur de la croissance, mais également comme un levier puissant du secteur privé (Simen, 2017). Son taux de création devient de plus en plus supérieur, comparé aux grandes entreprises.

Plus encore, d'autres études indiquent que la PME, contrairement à la grande entreprise, résiste mieux aux changements imprévisibles de l'environnement économique et que le coût de création d'emplois revient moins cher à l'État et au privé lorsqu'il est réalisé dans la PME (Chirushage, 2001). Durant la Conférence internationale du Travail, une discussion sur les perspectives et les enjeux de la promotion des PME a été l'ordre du jour. Au cours de cette discussion, il en ressort que les PME représentent les deux tiers de tous les emplois et créent la majorité des postes de travail. Cela montre l'importance et le rôle des petites et moyennes entreprises qui contribuent au développement des emplois. C'est dans ce contexte que les auteurs comme Obunike et Aefunai (2018) reviennent sur l'innovation managériale, notamment comment elle affecte l'excellence opérationnelle dans les moyennes entreprises de l'État de Lagos.

Il convient de noter que les PME jouent un rôle essentiel dans le management africain. Le continent africain a des avantages tant pour les firmes multinationales que les petites et moyennes entreprises (PME). Inconnu, celui-ci constitue ainsi un terrain de recherche particulièrement attractif. En effet, la PME constitue un champ favorable d'expérimentation du management africain. Les influences culturelles y sont plus nettes surtout sur le plan de la prise de décisions et dans l'administration des hommes (Dia, 1991). Autrement dit, le continent africain est un terrain favorable pour expérimenter le management africain. De plus, les petites entreprises contribuent le plus à la création d'emplois. Il faut savoir que la création d'emplois est un enjeu majeur pour le continent africain. Nkakleu (2016) apporte des aspects sur les questions autour des pratiques de GRH dans les PME africaines, en s'intéressant à trois PME camerounaises. Les pratiques de GRH des trois PME montrent qu'elles sont hybrides, certaines pratiques sont informelles, d'autres formalisées.

Boubakary et Moskolai (2021) s'intéressent à l'innovation managériale. Ils soulignent que cette innovation n'a pas fait ses preuves sur le continent africain et plus particulièrement en Afrique subsaharienne. Ils mènent une étude pour expliquer la performance des PME par le biais de l'innovation managériale. Les résultats obtenus dénotent que cette innovation avec ces composantes, à savoir « changement dans les pratiques de gestion » et « changement dans la structure organisationnelle » contribue à

augmenter la part de marché, l'efficacité de la production, le résultat net et, à son tour, d'améliorer la performance globale de l'entreprise.

#### **1.1.2.2 PROBLÈMES DE FINANCEMENT DANS LES PME**

Les PME sont moins productives que les grandes entreprises et cela est dû au manque de financement. La création et le développement des Petites et Moyennes Entreprises en Afrique sont fortement limités, notamment en raison du manque d'accès au financement (Pichiottino, 2019). En effet, il est difficile d'avoir un financement pour réaliser un projet. Ce déficit financier est donc un obstacle majeur pour le développement des petites entreprises en Afrique. Pichiottino (2019) met en évidence dix causes de ce problème ;

- Les problèmes liés aux fournisseurs, aux sous-traitants ou aux clients de l'entreprise ;
- De mauvais choix managériaux ayant un impact sur la gestion, l'organisation, l'efficacité et les profits de l'entreprise (29 % des cas) ;
- La modification des caractéristiques du marché en cours de projet – évolution des potentiels de débouchés : concurrence, consommateurs, chocs de demande, baisse des ventes, etc. (23 % des cas) ;
- Les choix financiers et systèmes de financement (18 % des cas) ;
- L'environnement financier ;
- Le déficit de compétences du gestionnaire de l'entreprise ;
- Les problèmes liés aux infrastructures locales ou aux difficultés de fonctionnement de l'écosystème local ;
- La connaissance par le bénéficiaire final de l'existence d'un dispositif de garantie
- Le niveau de risque pris par la banque ;
- L'environnement politique et social.

Par ailleurs, l'accès au financement est la principale contrainte qui pèse sur les PME en Afrique subsaharienne. De nombreuses raisons en sont à l'origine. En effet, il existe des

coûts de risque surévalué, des coûts de transaction élevés et une insuffisante sécurisation des crédits (Lefilleur, 2008). Ce qui pousse les acteurs de financement à se rétracter. Cependant, Collier (2009) constate que prêter au secteur privé en Afrique, c'est un risque, et financer une petite entreprise est généralement plus risqué que de financer une grande entreprise. Il soutient que les systèmes bancaires en Afrique sont déjà à des risques élevés et à des coûts de transaction importants, lorsqu'il s'agissait de financer des petites entreprises. Ce qui est un obstacle pour l'accès des PME aux circuits financiers formels. Sy (2016, p. 5) s'intéresse à l'amélioration du financement des PME en Afrique. Selon lui, le financement bancaire des PME présente certaines limites, à savoir ;

- Les évaluations des risques de crédit, qui permettent de réduire l'asymétrie informationnelle entre les PME et les banques ont un coût fixe trop élevé (ou pas suffisamment bas), les banques ne sont pas motivées à financer les PME sans une forme de subvention ;
- De nombreuses PME opèrent dans des secteurs (technologie et services) avec peu d'actifs tangibles ou dans des environnements où l'exécution des contrats est déficiente (droits fonciers).

Ainsi, Tiberghien (1989) analyse les modèles de réussite de trois pays africains : le Cameroun, le Sénégal et le Mali. Selon lui, le succès des entreprises camerounaises repose sur le dynamisme de leur promoteur, la croissance des effectifs et de l'investissement. Pour le Sénégal, le succès réside dans la crise et la croissance, le succès du Mali est à l'image du Sénégal.

### **1.1.3 MODÈLE CULTURALISME DE GESTION**

Face à ces problèmes de gestion, souvent liés à la colonisation et au modèle de gestion adopté, Mutabazi (2008) traite les dysfonctionnements des administrations et des entreprises locales. En effet, on note un échec du modèle africain par le biais des entreprises. Selon lui, cela est expliqué par le multiculturalisme et les modèles adoptés depuis la colonisation. Il souligne que le multiculturalisme est la double référence de

nombreux entrepreneurs et managers africains à des modèles importés depuis la colonisation.

Les Africains font référence aux entreprises occidentales, cela s'explique par le manque de valorisation des ressources du continent et des savoir-faire ignorés au détriment du modèle extérieur (Mutabazi, 2008). En effet, il démontre l'expérience multiculturelle africaine. Ainsi, les différences entre les cultures et les modes de gestion ont toujours existé, de nombreuses organisations redécouvrent aujourd'hui cette problématique, notamment lorsqu'elles sont confrontées à des difficultés ou des problèmes, qu'elles ne peuvent pas résoudre par leurs approches habituelles. Une bonne maîtrise des sources de diversité et de ce qu'elle entraîne en termes de procédés décisionnels et relationnels est un atout sacré et considérable qui aide au fonctionnement quotidien des organisations et leur assure un attribut concurrentiel. Les managers nationaux et étrangers d'entreprises doivent en tenir compte. Dans ce contexte que Livian (2013, p. 2) pose la question de savoir : « Peut-on exporter en Afrique les modèles de recherche venant du Nord ou faut-il en créer de nouveau ? ».

En Afrique, de nombreuses entreprises européennes apportent leurs idéologies et cultures. Cela peut avoir un impact sur la méthode de management, en raison de l'interaction avec leurs fournisseurs africains. Claeys (2019) s'intéresse aux interactions interculturelles et à leur influence sur les modes de management des entreprises africaines. Autrement dit, il s'intéresse aux spécificités du management en Afrique. Selon lui, les études postcoloniales ont donné naissance à une pensée critique qui tend à déceler les structures de domination et d'hégémonie ainsi que les idéologies et les relations de pouvoir. Ceux qui constituent et donnent forme aux discours contemporains sur le management et à leurs conséquences matérielles en matière de management des organisations en Afrique (Claeys, 2019). Ceci rejoint les propos de Ponson (1990) qui revient sur les obstacles culturels et les problèmes de transfert des modes de gestion occidentaux en Afrique. Selon lui, les causes se trouvent dans l'instabilité, l'administration, l'économie des pays africains, mais surtout les raisons historiques et culturelles. Pour contextualiser ainsi le management africain, Livian (2020) s'intéresse à trois pôles : le pôle culturaliste, le pôle institutionnaliste et le pôle postcolonial.



Quant à Nizet et Pichault (2007), ils répartissent les différentes recherches empiriques sur la gestion en Afrique en trois groupes :

- Les thèses universalistes
- Les thèses culturalistes en dénonçant le retard culturel avec les pays occidentaux
- Les thèses néo-institutionnalismes

Il convient toutefois de noter que le management international a un impact sur les pratiques de gestion en Afrique. Dans ce contexte, Cheriet et al (2020) examinent cet impact sous trois points ;

- Spécificité des pratiques managériales internationales dans les contextes africains
- Stratégies des acteurs et style de gestion d'entreprise international en Afrique
- Management en Afrique comme opportunité de renouveler le champ du management international.

À cet effet, Mutabazi (2008) développe le modèle circulatoire de management en l'opposant au modèle managérial importé. Ce modèle met l'accent sur la gestion basée sur les valeurs spécifiques de la culture africaine. Selon lui, il ne s'agit pas uniquement de faire une comparaison des cultures, mais une conciliation des deux cultures où chacun peut en bénéficier. Cela permet de comprendre que la gestion des différences culturelles en Afrique est très importante, quand dans les équipes, il y a différentes cultures présentes.

Les Africains font souvent appel aux modèles de gestion occidentaux, mais on constate que cela n'a apporté aucune amélioration de leurs performances. Fabre et Paris (2011) ont mis l'accent sur les différences des méthodes occidentales et le cadre environnemental en Afrique. Mais surtout, concernant la diversité culturelle au Nigeria, cela pose un problème dans le domaine du management. Pour eux, la diversité est considérée comme la multiplicité d'identités, ethniques, religieuses ou nationales que sont susceptibles de revendiquer les différents acteurs des milieux d'affaires et des entreprises (Fabre et Paris, 2011). Brasseur (2008) abonde dans le même sens, en expliquant le rôle des stéréotypes dans le cadre des pratiques de gestion en Afrique. En effet, il montre deux paradigmes, l'un qui met l'accent sur le rôle du management dans la gestion des différences culturelles, l'autre qui distingue les styles de management dans les organisations multiculturelles.

Il faut aussi penser au fonctionnement et à la performance des organisations africaines. Les dirigeants africains n'ont pas été bien formés, ils sont ancrés dans leur mentalité traditionnelle qui ne s'accorde pas avec la modernité managériale (Nizet et de Pichault, 2007). Il s'agit de comprendre que la culture est une entrave au management africain. Shamba (2007) explique que l'inefficacité des méthodes de gestion occidentales en Afrique est la conséquence de l'inadéquation de celles-ci à la culture africaine. Il est important de comprendre, en ce sens, que le management africain doit être perçu comme un modèle de gestion adapté aux réalités de la culture africaine. Autrement dit, l'utilisation des méthodes de gestion occidentales en Afrique n'a pas abouti à améliorer les performances des entreprises africaines.

Le modèle de gestion de l'entreprise africaine est adopté au contexte local et c'est ce qui déterminera l'efficacité de l'organisation africaine. Pour une réussite de ce modèle, le contexte culturel local doit être pris en compte (Hernandez et Kamdem, 2007). Ces derniers suggèrent en ce sens un modèle de management pour l'entreprise africaine. Ce modèle utilise la notion de facteur « Ce » introduite par Razeto (1991). Pour cet auteur, il n'y a pas que le capital et le travail à prendre en compte comme facteurs économiques, il existe aussi un « facteur C » (pour Coopération, Communauté, Collaboration) générateur de productivité et possédant une existence propre. Dans une entreprise classique, le but est de valoriser le capital, de le faire croître, de l'accumuler. Dans une entreprise organisée en fonction du « facteur C », le but est de valoriser, en générant des revenus, mais aussi en intensifiant les relations au sein du groupe. Il existe donc des organisations économiques caractérisées par une multiplicité d'objectifs d'ordre économique, social ou culturel où « la non-maximisation du profit est liée non pas à l'irrationalité, mais à la volonté de consolider le groupe ». L'accumulation de « facteur C », l'amélioration de la cohésion sociale ont une valeur en soi, indépendamment du fait qu'elles facilitent la bonne marche de l'organisation. Le management métis doit prendre en compte ce « facteur C » dont l'importance est indéniable dans les sociétés africaines ». (Hernandez, kamdem, 2007, p. 41). Il faut prendre en compte alors les valeurs, les rituels, la culture et la réalité de la société comme caractères déterminants, influençant les pratiques de gestion locales (Shamba, 2007).

Plusieurs travaux de recherche adoptent cette perspective (Bourgoin, 1984 ; Henri, 1991 ; Hernandez, 1997 ; Kamdem, 2000 ; Mutabazi, 2008). Selon ces auteurs, les organisations africaines seraient incompatibles avec les modèles de gestion nord-américains. En Afrique, le modèle culturaliste prime dans la gestion francophone et ceci est inclus au sein des espaces socioculturels africains.

Il est à noter que le domaine de la gestion en Afrique reste dominé par la méthode de l'environnement externe. Autrement dit, si les entreprises africaines ont du mal à être efficaces, c'est dû au fait que les pratiques de gestion sont influencées par les contraintes culturelles ou institutionnelles différentes de la culture africaine, à savoir le modèle occidental. Ce contexte externe est majoritairement saisi à partir de la culture. Ainsi, Bourgoin (1984) effectue une analyse sur une entreprise de la Côte d'Ivoire en montrant les spécificités de la culture africaine. Il s'interroge sur les dimensions culturelles du management par le biais de quatre variables qu'il nomme « la distance hiérarchique », « le contrôle de l'incertitude », « l'esprit communautaire » et « la masculinité ». Son analyse montre que lorsque les méthodes de gestion importées des théories américaines sont appliquées en Afrique, elles n'aboutissent pas à de bons résultats, parce qu'elles ne sont pas adaptées à la culture africaine. En effet, les théories américaines du management à la culture anglo-saxonne sont en contradiction avec la réalité africaine (Bourgoin, 1984).

#### **1.1.4 CRITIQUE SUR L'APPROCHE CULTURALISTE**

Le concept de management est posé comme un système ouvert de perceptions et d'approches ; ce qui explique l'apparition des éléments qui suivent « une gestion objective des relations personnelles » ; « des leaders démocrates et des collaborateurs associés qui s'opposent à des leaders autocrates » « le style taylorien » ; « une délégation du pouvoir et des subordonnés responsabilisés » qui lancent un appel à un management participatif responsable » (Gning, 2019, p. 185). Ce dernier apporte une nouvelle touche en mettant l'accent sur les styles de management pratiqués dans une entreprise multinationale basée dans la capitale sénégalaise. Ainsi, il montre un autre aspect de la gestion en Afrique. Henry (1991) explique la réussite d'un modèle de management. Pour lui, les valeurs de l'environnement social et les formes modernes de l'organisation expliquent cette réussite

et pour une gestion efficace, les entreprises doivent se focaliser sur la bonne manière de la société. Il porte sur une étude menée au sein d'une entreprise togolaise et analyse comment la réussite de cette entreprise est en rapport avec les valeurs du milieu social dans le domaine du management.

Certains auteurs comme Sylla (2017) apportent une critique de l'approche culturaliste de l'entreprise africaine. Selon lui, ce qui explique le retard économique de l'Afrique, c'est avant tout l'inadéquation des principes et des techniques de gestion des entreprises avec sa culture. En ce sens, il apporte une solution aux entreprises africaines sur la manière dont elles doivent faire pour enseigner la gestion dans un contexte africain. Ainsi, il pense que les écoles de gestion africaine ne peuvent se limiter à des centres d'apprentissage de recettes et de techniques complexes. Il faut considérer l'environnement socioculturel africain, tout en adoptant une attitude critique vis-à-vis des théories culturalistes (Sylla, 2017). Simen (2018) revient sur la conciliation tradition et modernité dans les petites entreprises. Son objectif est de faire savoir que les pratiques de GRH existent dans certaines entreprises sénégalaises. En effet, il apporte une nuance sur le modèle de Pichaut et Nizet (2007). Pour lui, certaines entreprises adoptent bien le modèle de management externe, car les pratiques de GRH sont déjà présentes dans les entreprises sénégalaises. Il semble que les cultures étrangères et les cultures africaines se mélangent, d'où la complexité du management des entreprises en Afrique. Dans son étude, il apporte une différenciation concernant la théorie culturaliste (Bourgoin, 1984, Mutabazi, 2008, Pichaut et Nizet, 2007). Galiegue et Madjimbaye (2006) s'intéressent aux contraintes économiques et aux contingences culturelles. Ainsi, ces auteurs ont mené une enquête auprès d'une population de petits entrepreneurs de N'Djaména au Tchad et les résultats montrent que les entraves économiques et institutionnelles ont des impacts sur le fonctionnement des entreprises. Mais surtout, cela limite le développement de l'entreprise africaine.

Ainsi, il est important de se libérer du modèle de management externe qui n'a aucun rapport avec la réalité africaine. Ces valeurs culturelles doivent servir de fondement au style de direction de l'entreprise, en accordant une importance aux traits culturels africains, tels que la solidarité et l'esprit du groupe (Galiegue et Madjimbaye, 2006). Autrement dit,

privilégier ces valeurs comme l'unité et le travail d'équipe aura un avantage sur la productivité. Shamba et Livian (2014) s'interrogent sur la problématisation du management africain. Ces auteurs font une revue critique des modèles développés sur la gestion des entreprises en Afrique. Ils soulignent que la plupart des chercheurs qui s'intéressent au management africain se focalisent sur l'universalité, les spécificités culturelles, l'influence des institutions. Cette problématisation du management africain s'explique surtout par la limite de perspectives théoriques. En effet, ils ne prennent pas en compte le domaine sociopolitique, qui a aussi une influence sur les pratiques managériales sur le continent africain.

Le management stratégique est aussi important lorsqu'une entreprise doit se fixer des grands objectifs et prendre des décisions qui auront un impact à moyen ou long terme. C'est dans ce contexte que Sylla (2009) pose les enjeux du management stratégique en Afrique. En effet, il tente de redresser l'entreprise Dakar matin, en proposant différents styles de leadership, à la fois directifs et consultatifs. Ce style directif de management apporte la considération individuelle et la Consultation en contrepartie de l'engagement (Sylla, 2009). Toutefois, le management africain de nos jours est essentiellement caractérisé par un style de direction traditionnel et personnel. Ce qui cause l'échec des entreprises en Afrique, trop souvent peu rentables, non compétitives et éphémères (Dia, 1991). Ainsi, Gueye et Ogandaga (2008) reviennent sur le management et son implication dans les manquements que connaît le continent en matière de gestion efficace. Selon eux, en se référant au modèle circulatoire de Mutabazi, quatre principes régissent ce modèle de management en Afrique.

- La circulation des biens et des personnes par des mécanismes de dons et contre les dons avec des obligations morales de contribuer au système ;
- La circulation de l'énergie humaine pour la mise en œuvre de projets pour lesquels la force physique, les compétences et les savoir-faire personnels ne suffisent pas. Il faut la conjonction des forces de tous les membres de la communauté ;
- La circulation du pouvoir à travers une règle d'âge
- La circulation des informations, de manière horizontale, à travers des groupes de personnes d'une même tranche d'âge, se réunissant régulièrement pour échanger des expériences, des savoir-faire et des informations critiques sur le fonctionnement

de leur communauté. Cette circulation horizontale des informations permet dans une certaine mesure de contrebalancer le pouvoir des plus âgés qui peut être détrôné en cas d'insuffisance collectivement reconnue.

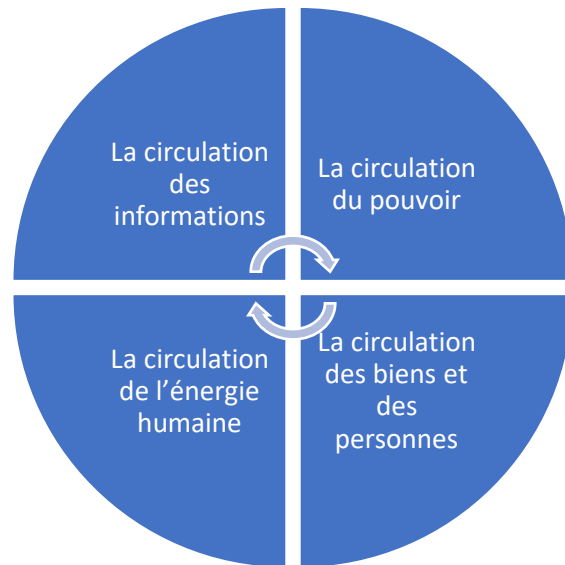


Figure 1. Quatre principaux modèles circulatoires de management en Afrique (Gueye et Ogandaga, 2008, p. 9)

Gandaho (2019) apporte un regard critique sur le style de management adopté dans les entreprises ivoiriennes. Pour lui, le management à l'Ivoirienne, atypique et fortement influencé par la culture, ne semble pas correspondre à cette exigence d'efficacité et d'efficience. Cependant, en considérant le contrôle de gestion dans les pays occidentaux comme avantageux sur la performance, Bampoky et Meyssonier (2012) explorent les démarches et outils du contrôle de gestion au Sénégal. Ils montrent qu'il existe des différences dans les pratiques de contrôle de gestion selon les domaines d'activité comme dans les pays développés. Cela est constaté dans les firmes multinationales, ainsi que dans les entreprises publiques et privées.

Néanmoins, des articles de recherche sur le contrôle de gestion en Afrique dans les principales revues francophones paraissent difficiles à trouver, ce qui montre la faiblesse des connaissances. Plusieurs articles consacrés aux entreprises formelles installées en Afrique s'intéressent plus aux concepts de la gestion et au management

interculturel qu'aux pratiques de contrôle de gestion. Toutefois, Kaies (2008), à partir d'un cas sur le transfert du contrôle de gestion des entreprises tunisiennes, montre la relativité de l'efficacité des méthodes de gestion lorsqu'elles évoluent au contact des cultures différentes. En effet, il montre à quel point les valeurs culturelles tunisiennes ne correspondent pas au modèle américain de contrôle managérial. Mustapha et Benazzi (2020) étudient les pratiques de contrôle de gestion dans les petites entreprises agroalimentaires d'une région marocaine. Dans leur étude, ils montrent que les pratiques du contrôle de gestion de ces entreprises sont conformes aux normes culturelles traditionnelles de la société marocaine. Autrement dit, ces entreprises respectent les valeurs de la culture marocaine.

## **1.2 DIVERSITÉ**

La diversité est une notion qui reconnaît les différences culturelles entre les individus (Jackson, 1992, cités dans Andréani et al, 2008). Elle s'est avérée être un concept sans définitions universelles. Cette divergence conceptuelle de la diversité est expliquée par les nombreuses définitions qui lui sont attribuées. Dans la même perspective égalitaire, mais dans un registre qui relève du multiculturalisme, plutôt que de l'anti-discrimination, la diversité renvoie aux politiques qui visent à reconnaître aux membres des groupes minoritaires le droit de déployer des conceptions du bien et des conduites de vie qui divergent des normes des groupes majoritaires (Berenit et Jaunait, 2009).

Plusieurs auteurs proposent une définition pour le concept de la diversité. Gagnon (2010, p. 3) souligne que :

« La diversité n'est pas synonyme de pluralisme. La diversité va au-delà de ce dernier, elle apporte avec elle l'idée d'une valorisation des différences, et c'est une frontière que franchit le rapport Bouchard-Taylor lorsqu'il soutient, en plus de l'idée selon laquelle les différences identitaires, culturelles et religieuses doivent être respectées et libres de s'exprimer, que la reconnaissance de la diversité est nécessaire à la cohésion sociale et à la formation d'une identité commune, selon le principe de l'unité grâce aux différences ». Toutefois, Lazzari Dodeler et Tremblay (2014) mettent en évidence l'importance de prendre en compte plusieurs formes de diversités. Ainsi, elles se

concentrent sur deux formes de diversité pour concilier vie emploi-famille : « Nous nous concentrons ici sur la diversité selon l'âge et le genre, mais il faudrait sans doute ajouter également l'origine ethno-culturelle et d'autres formes de diversité » (Lazzari Dodeler et Tremblay, 2014, p. 92).

Mor Barak (2005) et Point (2012) définissent 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 à travers la mise en place de politiques et de pratiques dédiées. Pour Thomas et Ely (1996), la diversité ne se limite pas à l'accroissement des adhésions à des groupes identitaires discordants sur la somme des rémunérations brutes versées aux salariés. De telles avancées sont des atouts pour l'entreprise, en termes de gestion de son personnel. La diversité est comprise comme les démarches de travail adoptées par ces différents groupes identitaires. Lunghi (2009) considère que la diversité est souvent entendue comme un outil de prévention contre les discriminations liées à l'origine sociale, culturelle ou ethnique dans l'entreprise. La diversité culturelle se manifeste dans les formes variées par lesquelles le patrimoine culturel de l'humanité s'exprime, s'enrichit et se transmet grâce à la variété des expressions culturelles (UNESCO, 2005). Pour Cornet et Warland (2008), la notion de diversité renvoie à trois grands phénomènes microsociaux :

- La différenciation croissante de la clientèle et des usagers impliquant pour les entreprises un effort accru en matière d'identification, compréhension et traitement de leurs exigences ;
- La diversification croissante de la main-d'œuvre sur le marché de l'emploi allant de pair avec un environnement institutionnel, social et économique de plus en plus complexe ;
- La diversification (en termes de genre, d'âge, d'origines, de culture, de conditions) du profil des travailleurs à l'intérieur des organisations. (Bruna, Chauvet, 2013)

Selon Cox et Blake (cités dans Henda et Broussillon, 2011), les bénéfices de la diversité ne se limitent pas à un domaine spécifique. Ils peuvent se produire au niveau de certaines pratiques managériales, comme les mécanismes de la décision et aux niveaux



GRH et organisationnel. C'est pourquoi, en créant la charte de la diversité au travail, le gouvernement du Québec met l'accent sur les avantages de la diversité culturelle en entreprise. Il convient de noter que la diversité peut être un levier de performance pour les entreprises et une source d'innovation. Selon le rapport Deloitte (2011), la diversité augmente la performance économique des entreprises, au moins à trois niveaux :

- Favoriser l'innovation et la créativité, par la mutualisation de compétences différentes ;
- Mieux comprendre les attentes des clients, par la mise à disposition de ressources qui leur ressemblent ;
- Pénétrer des marchés en forte croissance, dans un contexte d'économie mondialisée qui fait de la diversité une condition d'accès à certains marchés

## **1.2.1 GESTION DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE**

### **1.2.1.1 GESTION DE LA DIVERSITÉ DU GENRE**

Les femmes font partie des leaders qui améliorent la performance des entreprises africaines. Mendy (2017) s'intéresse aux pratiques managériales des femmes sénégalaises chefs d'entreprise. Il fait une comparaison d'un modèle de management souvent noté dans les entreprises dirigées par les hommes. Des entretiens semi-directifs et entrevus ont été réalisés auprès des femmes-chefs d'entreprise. Les résultats montrent qu'il y a une différence dans les pratiques managériales des femmes d'entreprises sénégalaises.

Toutefois, Kamdem et Ikellé (2011) se focalisent sur la notion du genre dans les entreprises et tentent de montrer, comment l'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin peut être un élément fondamental du management de la diversité au Cameroun. Selon eux, deux points essentiels peuvent développer l'approche de l'entrepreneuriat camerounais par le management de la diversité. La première concerne la remise en question de la concentration des entreprises féminines dans les secteurs traditionnels et domestiques. La deuxième consiste à soutenir les responsables des structures d'accompagnement dans le

développement d'une politique de la diversité, ainsi que des pratiques de diversité contingentes et à forte valeur ajoutée pour les entreprises féminines (Kamdem et Ikellé, 2011).

Les femmes africaines représentent un facteur positif de changement qui transpose son environnement socioculturel, parce qu'elles peuvent être à la fois déterminantes et performantes, quand il est question de prouver leurs capacités de diriger (Nassira et Nabila, 2017). Cette situation peut être mal vue pour certains hommes, parce qu'on a souvent tendance à voir, que c'est l'homme qui dirige et commande. « En 2007, un peu plus de 260 000 entreprises appartenaient en majorité à des femmes, ce qui représente 16 % des PME du Canada. Près de la moitié, des PME au pays comptaient au moins une femme parmi les propriétaires. Dans l'ensemble, la répartition de la propriété des PME en fonction du sexe a peu changé entre 2001 et 2007 » (Profil de financement : l'entrepreneuriat au féminin, 2010).

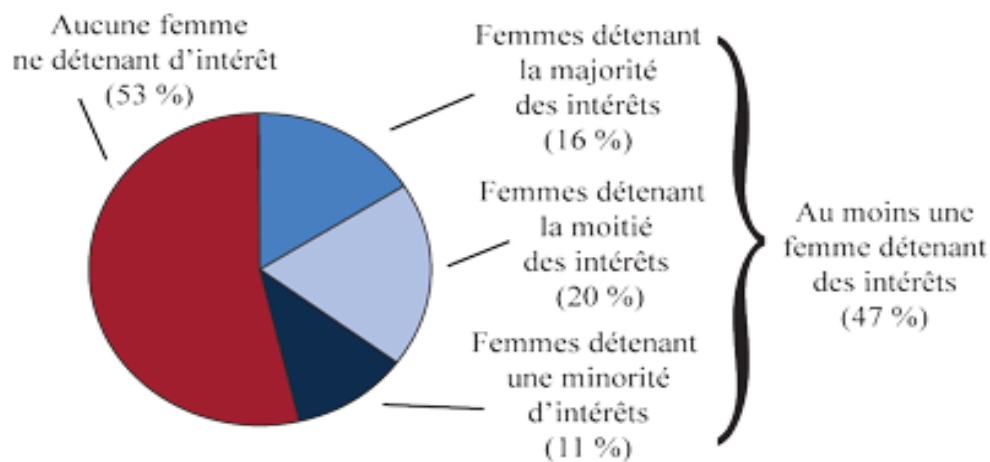


Figure 2. Répartition des sexes propriété des PME (statistique Canada, 2007)

Cependant, même si les femmes sont aujourd'hui des actrices de développement dans plusieurs entreprises. D'autres, continuent à rencontrer des problèmes qui freinent leurs ambitions. C'est dans ce contexte que Doucoure (2006, p. 118) analyse les obstacles

au développement de l'entrepreneuriat féminin en Afrique et au Sénégal. Ainsi, elle cite quelques obstacles :

- Obstacles sociaux et culturels, comme les opinions stéréotypées et autres attitudes négatives à l'égard des femmes dans les affaires.
- Obstacles liés au niveau d'instruction
- Obstacles professionnels
- Obstacles infrastructurels
- Obstacles juridiques
- Obstacles psychologiques

Autant d'obstacles qui bloquent les femmes durant leur cheminement et l'accomplissement de leurs objectifs pour la création d'entreprise. Cette pensée rejoint ceux de Diouf et Nana (2014), qui soulignent que les femmes sont confrontées à de nombreux obstacles dans la création d'entreprise. De ce fait, ils ont relevé un certain nombre d'obstacles, à savoir :

- Manque de formation à la création d'entreprise ;
- Elles doivent en permanence s'organiser pour concilier vie professionnelle et vie familiale.
- Les femmes s'autocensurent, alors que pallier ces difficultés devrait constituer une perspective importante d'auto-emploi.

Certaines femmes rencontrent aussi des problèmes pour pouvoir concilier leur vie familiale et leur vie professionnelle. Pour Lazzari Dodeler et Tremblay (2014, p. 97), la conciliation emploi-famille « renvoie à la recherche d'arbitrage ou d'équilibre pour les parents qui travaillent, et qui ont la charge d'enfants ou de parents âgés, mais aussi pour toute personne qui possède une activité salariée et qui souhaite avoir du temps pour sa vie personnelle ». L'enjeu majeur que représente la conciliation travail et famille est majoritairement liée aux répercussions du travail sur la vie personnelle. Près de 25 %, des travailleuses affirment rentrer chez elles avec des tâches (statistiques Canada, 2005). Selon la conférence Board Canada, le quart des problèmes rencontrés en ressources humaines font référence à la conciliation travail et famille (actualisation tv, 2020). D'après une

enquête réalisée en 2018 par OpinionWay pour Horoquartz, les femmes sont 85 % contre 77 % d'hommes à demander plus de flexibilité d'horaires. Un chiffre qui s'explique par le fait qu'elles sont encore majoritairement en charge du foyer et de l'éducation des enfants (Belhout, 2020). Avec des horaires de travail flexibles, mais aussi la gestion de la maison partagée, elles ont beaucoup de facilité à concilier les deux. Cela est confirmé par Tremblay et Lazzari Dodeler (2016) qui montrent qu'en plus des politiques familiales sur les congés de maternité, de paternité et de parentalité, ainsi que la mesure de travail à temps partiel dont tous les répondants bénéficient, au Québec des mesures de temps partagé et de retraite progressive sont également utilisées.

### **1.3 PROBLÉMATIQUE**

Le but de toute entreprise est la recherche du profit, mais l'organisation doit prendre en compte le capital humain, qui est l'une des ressources essentielles pour son bon fonctionnement. Il n'est plus à démontrer que la fonction des ressources humaines doit contribuer au succès de l'organisation. Ainsi, la mondialisation des économies et des entreprises a une influence sur les modes de gestion des ressources humaines. Selon Sonko (2021), la gestion des ressources humaines peut être définie comme l'ensemble des éléments mis en activité pour administrer, mobiliser et accroître les ressources humaines impliquées dans l'activité d'une organisation. En effet, les entreprises adoptent de plus en plus des stratégies en matière de gestion et de la diversité culturelle et de genre.

Avec cette mondialisation, la gestion de la diversité paraît être une stratégie qui permet de devenir compétitif. Dès lors, la diversité culturelle devient un élément important de la gestion des entreprises. Selon Cox et Blake (cité dans Henda et Broussillon, 2011), les bénéfices de la diversité ne se limitent pas à un domaine spécifique. Ils peuvent se produire au niveau de certaines pratiques managériales, comme les mécanismes de la décision, et aux niveaux organisationnels. L'arrivée des femmes sur le marché du travail contribue à la diversité ainsi, le questionnement sur le genre en gestion des ressources humaines concerne aussi l'évolution de carrières des femmes, qui font partie aujourd'hui

des leaders qui améliorent la performance des entreprises. La présence des femmes dans les entreprises est considérée comme un élément important de la diversité.

« La reconnaissance par l'organisation que les attentes, les contraintes et les opportunités varient selon le sexe est une dimension importante de la culture. La conscience des effets du genre se manifeste à travers l'historique d'emploi des femmes dans l'organisation, l'existence de mesures d'équité, les perceptions relatives aux femmes gestionnaires, l'engagement réel et continu de hauts dirigeants dans le développement de carrière des femmes » (Rutherford, cité dans Gosselin et Ann, 2011, p. 13). Toutefois, ces femmes rencontrent souvent des difficultés à concilier leur vie professionnelle et leur vie familiale. Certaines entreprises proposent à cet effet, des temps partiels ou des horaires flexibles pour leur permettre de demeurer dans l'emploi.

Cependant, toutes les entreprises ne gèrent pas les employés de la même manière. Les modes de gestion sont différents, d'une entreprise à une autre ; d'un pays à un autre, d'où l'intérêt de notre objectif de recherche : comparer les manières de gérer les ressources humaines dans les entreprises sénégalaises et québécoises, et plus particulièrement en ce qui concerne les diversités culturelles et de genre.

#### **1.4 OBJECTIF DE RECHERCHE**

En se basant sur notre expérience au Québec et en Afrique, l'objectif de cette recherche consiste à comparer les techniques de gestion des ressources humaines entre les milieux de travail de Québec et du Sénégal. En effet, pour être plus clair, il sera question de ressortir leurs similitudes et différences, quant à leur gestion, et plus particulièrement la diversité culturelle et de genre. Il est primordial de faire une comparaison des deux modes de gestion. Contrairement au Québec, où la rigueur est de mise en matière de respect des normes du travail, en Afrique et plus particulièrement au Sénégal, la question se pose sur la bonne gestion des salariés, notamment le respect de la réglementation en matière de travail, l'organisation de l'activité de l'entreprise, la rémunération et le recrutement.

Ainsi, les sous-objectifs de cette recherche peuvent être formulés comme suit :

- Faire une analyse comparative des modes de gestion des RH dans les entreprises sénégalaises et québécoises.
- Étudier l'impact des diversités culturelles et de genre dans la gestion des entreprises des deux pays.

Pour mener à bien cette étude, l'autopraxéographie, une méthode à la première personne, a été menée pour répondre à cet objectif de recherche. Le chapitre suivant présentera cette méthode.

## **CHAPITRE 2**

### **MÉTHODOLOGIE DE LA RECHERCHE**

Le présent chapitre présente la méthode choisie et utilisée pour répondre à l'objectif de la recherche. Il s'agira, d'abord de définir le concept épistémologique, pour ensuite présenter la méthodologie de recherche choisie.

#### **2.1 POSITIONNEMENT ÉPISTÉMOLOGIQUE**

Le terme « épistémologie » est apparu au début du XXe siècle pour désigner une branche de la philosophie spécialisée dans l'étude des théories de la connaissance (Avenier et Gavard, 2011). En réalité, ce terme a connu différentes acceptions. Selon Harre (1984), l'épistémologie est la théorie de la connaissance et que dans nos investigations épistémologiques, nous réfléchissons sur les critères auxquels une connaissance véritable devrait se conformer. Pour Piaget (1967), l'épistémologie est l'étude de la constitution des connaissances valables. En s'appuyant sur cette définition de plagiart, Moigne (1995) précise que le questionnement épistémologique s'articule autour de trois interrogations, à savoir : la question gnoséologique qui traite de la nature de la connaissance ; la question méthodologique qui traite de la constitution des connaissances ; et la question éthique qui traite de la valeur ou de la validité des connaissances (Avenier, 2011). En science de gestion, il existe trois cadres épistémologiques qui ont marqué l'histoire dont le positivisme qui a longtemps été utilisé, au fil du temps, d'autres cadres épistémologiques ont émergé, à savoir le constructivisme et l'interprétativiste.

Bouyzem et Meriouh (2017) expliquent que le paradigme épistémologique interprétativiste est similaire au paradigme constructiviste pragmatique et repose donc sur quatre hypothèses fondatrices :

- Ce qui est connaissable est l'expérience humaine ;

- La connaissance produite est inséparable de son contexte et du chercheur ;
- La connaissance produite dépend largement de l'intention du chercheur ;
- Récusation de la possibilité d'existence d'un réel objectif indépendante de l'observateur.

Cette méthode est Appelée « interprétativisme » parce que la connaissance produite est une interprétation, narration et description de signification d'une situation donnée (Bouyzem et Meriouh, 2017, p. 12). Cependant, concernant le positionnement épistémologique, notre étude renvoie au paradigme constructiviste. De ce fait, notre méthode est basée sur le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (Albert, 2017).

### **2.1.1 CHOIX ÉPISTÉMOLOGIQUE**

Notre choix porte sur le cadre d'un paradigme constructiviste pragmatique pour bien mener notre recherche. Dans les paradigmes épistémologiques constructivistes, l'élaboration de connaissance est vue comme un processus intentionnel de construction de représentations éprouvées par l'expérience (Avenier et Gavard, 2012, p. 27). Dans l'ensemble des théorisations qui se présentent sous le label « constructiviste », deux paradigmes épistémologiques constructivistes différents ont été conceptualisés : le « paradigme épistémologique constructiviste radical » et le « paradigme épistémologique constructiviste » selon Guba et Lincoln (1989, 1998). Dans le paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln, considérant que l'élaboration de connaissances repose sur l'élucidation des représentations particulières que les divers acteurs concernés ont du phénomène étudié. Guba et Lincoln (1998) préconisent l'utilisation de méthodes fondées sur des interactions approfondies entre le chercheur et les acteurs interrogés. Le paradigme épistémologique constructiviste selon Guba et Lincoln relève du post-modernisme, ce qui questionne la possibilité de généraliser des savoirs dans ce paradigme épistémologique (Avenier, 2011).

Concernant le paradigme épistémologique constructiviste radical, l'élaboration de connaissance ne vise pas à développer des théories du réel, tel qu'il peut être en lui-même.



Il s'agit exclusivement de mettre en ordre et d'organiser un monde par l'expérience humaine (Avenier, 2011). En effet, dans ce paradigme, le chercheur et le phénomène étudié sont combinés, une manière de comprendre le phénomène étudié à partir de l'expérience vécue par le chercheur. En d'autres termes, cela nous permet de pouvoir explorer des domaines scientifiques et d'en construire des savoirs génériques, mais aussi, c'est un moyen pour nous de pouvoir, éventuellement, prendre du recul sur une situation difficilement vécue (Albert, 2017, page 2).

Selon Bouzem et Meriouh (2017), pour déterminer son positionnement épistémologique, un chercheur doit se poser des questions par rapport à la connaissance produite (sa nature), à son processus de production, à sa valeur et son statut. Le constructivisme pragmatique considère que la vérité n'a de sens qu'en raison de la façon dont la connaissance est construite à partir des représentations humaines, afin de donner un sens à des situations dans lesquelles elles sont impliquées (Albert, 2017). De ce fait, notre paradigme se base sur les individus, qui font partie de notre objet de recherche par le biais des témoignages. Elles pourront, à cet effet, partager leurs expériences entrepreneuriales. Ainsi, le chercheur construit et interprète la réalité sociale à travers son expérience et son parcours professionnel dans le domaine du management, surtout concernant la gestion des employés dans les entreprises sénégalaises.

## **2.2 CHOIX DE L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE**

Pour atteindre notre objectif de recherche et répondre à la question relative aux pratiques de gestion en Afrique et au Québec, et la diversité culturelle et de genre, nous allons utiliser la méthode d'autopraxéographie. Considérée comme une méthode à la première personne, l'autopraxéographie est définie par Albert (2017) comme étant : « Une méthode permettant à des chercheurs qui ont été praticiens ou qui le sont encore de pouvoir explorer des domaines scientifiques et d'en construire des savoirs génériques. Cette méthode est également un moyen pour ces mêmes praticiens-chercheurs de pouvoir, éventuellement, prendre du recul sur une situation difficilement vécue » (Albert, 2017, page 2). La méthode d'autopraxéographie, telle que définie par Albert et Michaud (2016)

est basée sur l'expérience des chercheurs. Elle nous permet d'expliquer nos propres connaissances et nos expériences sans avoir recours aux autres techniques. Cette méthode permet aux chercheurs, qui ont vécu des expériences de pouvoir les exploiter et d'en construire des connaissances uniques. C'est pour cela qu'Albert et Couture (2014), Albert et Michaud (2016), Albert et Perouma (2017), la considèrent comme une méthode à la première personne. En effet, elle concerne la situation vécue du chercheur et cela permet d'avoir une autre vision sur une situation difficile.

Le choix de cette méthode d'étude n'est point casuel. Il est motivé par l'expérience acquise au cours de notre passage dans différentes entreprises sénégalaises et québécoises. Force est toutefois de constater, que la méthode d'autopraxéographie est rarement utilisée en matière de gestion. D'ailleurs, c'est ce qui fait son originalité et sa particularité. En l'utilisant, nous partageons notre propre expérience professionnelle. De surcroît, c'est un moyen de s'ouvrir de manière sincère et de sortir du cadre de recherche en se basant sur notre propre réflexion. Il convient de noter que des méthodes similaires à l'instar de l'autobiographie et l'autoethnographie sont souvent utilisées en matière d'investigation entrepreneuriale. On retrouve aussi d'autres approches : les récits personnels, les récits de soi, les récits d'expérience personnels.

### **2.2.1 PARTICULARITÉS**

Une des particularités de la méthode est relative à son positionnement épistémologique. Cela permet au chercheur de comprendre l'expérience vécue, pour ensuite, construire un savoir générique via le processus de Reflexivity et Diffraction. Cette méthode réside également dans l'absence de formalisme à respecter. Le chercheur n'est pas astreint au respect de normes littéraires établies, ni d'études ou de recherches. Elle se base uniquement sur la notion du « je ». En effet, Albert et Michaud (2016) nous expliquent que les témoignages et les concepts générés devraient permettre une connexion entre les chercheurs et les praticiens. De plus, avec cette méthode, le chercheur devra faire appel à la réflexivité. En d'autres termes, il doit pouvoir réfléchir sur soi-même, développer ses propres expériences. Selon Albert (2017) la conscience de soi permet aux gens d'effectuer des recherches sur leurs propres sentiments.

### **2.2.2 LIMITES DE L'AUTOPRAXÉOGRAPHIE**

Cette méthode connaît des limites relatives à la véracité des faits retracés par le chercheur. En effet, on essaie d'être sincère sur nos récits, mais la mémoire peut constituer une barrière. Notre cerveau connaît des limites. Par conséquent, on ne peut pas tout narrer, notre mémoire peut modifier certaines situations déjà vécues.

### **2.3 PROCÉDURE D'ANALYSE DES DONNÉES**

Les données seront analysées à travers la méthode d'autopraxéographie. En élaborant cette méthode, nous partageons notre propre expérience professionnelle. De ce fait, la méthode des collectes de données est basée sur le récit de la chercheuse par le biais de son expérience. Cette technique a permis de partager son expérience dans le domaine du management, notamment en matière de la gestion des employés dans les entreprises sénégalaises. Dans notre étude, il est question de s'intéresser à différentes entreprises : celles du public et celles du privé. L'étudiante chercheuse effectue une recherche dans son domaine professionnel, ce qui est en rapport même avec son sujet de mémoire. De ce fait, elle utilise son expérience vécue pour ensuite construire un savoir générique. Après que la chercheuse retrace et écrit ses témoignages de manière sincère et honnête, elle a modifié, retravaillé, déconstruit et reconstruit son récit jusqu'à ce qu'il soit le reflet le plus rigoureux possible de son histoire (Albert, 2017). Des souvenirs vécus avec d'autres personnes sur leurs expériences entrepreneuriales seront aussi partagés.

Les témoignages porteront sur les entreprises du public ainsi que celles du privé. Ces entreprises seront choisies compte tenu de leurs spécialisations. En effet, notre objectif est de diversifier les domaines d'activité afin d'avoir des témoignages pertinents et variés. En plus de cette diversité d'activité, nous avons choisi de partager nos expériences, aussi bien dans les entreprises sénégalaises que dans celles Québécoises. Autrement dit, il s'agit de revenir sur le vécu entrepreneurial des salariés se trouvant au Sénégal et au Québec.



qui soutient la prise de décision et guide les actions dans le respect de la dignité humaine et de l'environnement, notamment dans le cadre des objectifs poursuivis, de la méthodologie de recherche ou des impacts des résultats (fonds de recherche du Québec, 2016).

De ce fait, les recherches portant sur les êtres humains doivent se faire dans le respect des personnes. Raison pour laquelle on a fait appel aux principes des codes d'éthique de recherche :

- Le respect de la dignité humaine ;
- Le consentement libre et éclairé des personnes qui ont témoigné : ces personnes ont décidé personnellement d'apporter leurs témoignages à cette étude et librement. Autrement dit, leur consentement est sans vices. Avant de commencer, nous leur avons notifié leur droit de se rétracter à tout moment et de manière unilatérale.
- Le respect de la vie privée et de la confidentialité : les données recueillies sont traitées de façon confidentielle pendant et après la recherche. Nous nous engageons, de ce point de vue, à ne dévoiler aucune donnée personnelle et confidentielle. D'ailleurs, nous leur garantissons l'anonymat et la confidentialité.



## **CHAPITRE 3**

### **ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS**

#### **3.1.1 RÉCIT DE L'EXPÉRIENCE PROFESSIONNELLE**

Dans le cadre de notre étude, nous avons fait appel à différents témoignages pour vous amener à mieux comprendre la réalité du monde professionnel, les techniques de gestion des ressources humaines dans les milieux de travail du Québec et du Sénégal, et la diversité culturelle et de genre. Loin des amphithéâtres et des théories équivoques sur la bonne gestion des salariés, nous allons relater notre propre témoignage, nos expériences professionnelles vécues en milieu de travail, ensuite terminer par des témoignages externes. Entendons par témoignages externes, d'autres personnes, qui font partie de notre histoire, dont on a intégré leurs récits. Ce sont des personnes rencontrées, résidant dans des pays différents et travaillant dans des secteurs différents. Afin de préserver leur anonymat, nous leur avons attribué des noms fictifs et nous avons aussi retiré les noms des entreprises qu'elles ont occupées.

#### **3.1.2 TÉMOIGNAGES DE LA NARRATRICE**

Dans cette partie, nous présenterons d'abord un tableau qui montre les caractéristiques sociodémographiques de la chercheuse, puis nous exposerons, d'une part, son intégration dans le système canadien, d'autre part, nous mettrons l'accent sur la diversité culturelle avant de relater le mode de gestion de certaines entreprises et d'enfin terminer par la place de la femme dans les entreprises.

Tableau 1: profil et caractéristiques sociodémographiques et professionnels de la chercheuse

Pays de provenance	Âge	Statut	Situation familiale	Formation	Nombre d'années au Québec	Expérience en entreprise Sénégal / Québec	Types d'entreprises
Sénégal	27 ans	Permis d'étude	Célibataire	Maîtrise (Gestion des personnes en milieu de travail)	2 ans	4 ans	Privées /Publique

### ***Témoignage 1 : l'intégration dans le système Québécois***

*Originnaire du Sénégal, je suis arrivée au Québec en janvier 2020 suite à mon admission à l'université du Québec à Rimouski. J'ai commencé ma formation au Sénégal où j'ai obtenu mon diplôme en communication des entreprises et des organisations à l'université Gaston Berger de Saint-Louis. Après mes études, j'ai été embauchée dans une entreprise privée, en tant qu'assureur. J'ai travaillé pendant 2 ans dans ladite compagnie. J'ai démissionné de cette boîte parce que je devais aller au Québec pour y poursuivre mes études. Je suis arrivée au Canada durant la pandémie. Vu la situation du pays, je suis restée des mois sans travailler, encore moins à étudier. Cependant, mon intégration n'était pas difficile, puisque j'étais hébergée chez mon frère, lui aussi étant étudiant à l'UQAR.*

*La pandémie a été difficile, car je devais faire face à un confinement au mois de mars. Ma vie se résumait derrière mon écran avec des cours à distance. Certes, tous les cours sont disponibles sur la plateforme Moodle, mais il me fallait des explications. Au début, je ne comprenais pas ce système. J'ai commencé mon cursus à la session d'automne, car je suis*



*arrivée au Canada après le début des cours d'hiver. De plus, on m'a fait savoir, que je ne pouvais pas travailler dans les entreprises avec mes diplômes obtenus au Sénégal, il me fallait de l'expérience québécoise pour occuper un poste important. Je pouvais juste faire des jobs étudiants. C'est par la suite, que j'ai commencé à travailler dans un restaurant où l'on peut voir toutes les sortes de nationalités. Cette diversité des individus et la mixité des équipes m'ont particulièrement marquée.*

### **Témoignage 2 : la diversité culturelle**

*Dans toutes les entreprises, où j'ai eu à travailler au Sénégal, il n'y avait pas ce mélange des couleurs. Généralement, le personnel était composé que de Sénégalais, même si les ethnies sont souvent différentes. Contrairement au Québec, où la diversité culturelle est très présente. J'ai eu l'opportunité de travailler avec des personnes de nationalité différente qui viennent de partout. Ce choc culturel m'a permis de m'ouvrir et de partager ma propre culture.*

*Au début, j'étais très inquiète. En effet, une source de stress et d'anxiété m'envahissait, car le fait de vivre à l'étranger, loin de ma famille, était un peu difficile. Ces interactions interpersonnelles que je vois au Sénégal, sont différentes de celles du Québec. Dans mon beau pays, le Sénégal, ils ont une culture spécifique. De plus, ma langue est différente de celle des Canadiens et étrangers qui s'y trouvent. Parce que je parle souvent le Wolof, une langue parlée par 80 % des Sénégalais. Toutefois, le Sénégal Compte de nombreuses ethnies, dont le Wolof, les Peuls, les Toucouleurs, etc. Ces catégorisations n'existent pas au Québec. Ce qui montre la différence culturelle et sociétale des pays. Cela illustre l'observation de Morin « le lien entre l'unité et la diversité des cultures est crucial » et il y ajoute « la culture constitue l'héritage sociale de l'humain, les cultures nourrissent les identités individuelles et sociales dans ce qu'elles ont de spécifiques » (Morin, 2001, p. 69).*

*Il y a aussi la question de la langue dans le cadre du travail. Comprendre la langue québécoise et m'adapter au climat, mais surtout aux nouvelles habitudes alimentaires ont été difficiles. Au début, j'avais du mal à communiquer avec eux ou à comprendre les*

*explications des professeurs pendant les cours. L'expérience professionnelle acquise dans mon pays m'a permis de comprendre que le mimétisme culturel constitue une barrière au bon fonctionnement des entreprises sénégalaises.*

*En effet, certaines entreprises comme celles du privé ont tenté d'importer certains modèles occidentaux. Dans une société, la culture est importante, elle constitue la société et développe l'identité individuelle et sociale, chaque société à sa propre culture. Je travaillais dans une entreprise de télécommunication qui adoptait le modèle de management européen comme la plupart des entreprises du genre qui sont au Sénégal et qui font souvent appel à ce modèle, elles sont souvent dirigées par des étrangers. Ce modèle de management interculturel ressemble au modèle de management que j'ai retrouvé au Québec en matière de politique d'entreprise. Ce groupe de télécommunication fait partie des groupes occidentaux qui mettent l'accent sur l'africanisation.*

*Cependant, ces méthodes de gestion, l'importation des théories européennes que l'on retrouve souvent dans plusieurs entreprises au Sénégal ne sont pas applicables, elles n'aboutissent pas à de bons résultats, parce qu'elles ne sont pas souvent adaptées à la culture africaine. L'Afrique a sa réalité, sa propre culture, donc s'ils veulent nous imposer certaines restrictions, ce sera compliqué, car les cultures sont différentes. Pour la plupart des entreprises, où j'ai travaillé au Québec, il y'a plus d'ouvertures. De plus, étant une femme voilée, je n'ai jamais reçu de remarques négatives à mon égard dans la société multiculturelle québécoise qui s'organise en grande partie sur son identité et ses différences. En effet, la manière de vivre ensemble m'a surtout marquée ; il y a cette volonté de n'offenser personne.*

*Toutefois, il y a certaines discriminations envers nous les femmes voilées dans certains secteurs, certaines personnes me voient différemment à cause de mon voile. La perception que les autres ont de moi, sur la manière, dont je me voile et le fait de me voiler, pour eux, c'est quelque chose d'étrange. Ils ignorent que c'est ma culture, mes croyances. On m'a appelé pour une entrevue dans une entreprise à Plessisville, arrivée sur place, le gestionnaire me fixe en me détaillant de haut en bas, je n'avais pas compris au début, c'est par la suite que j'ai remarqué, c'était à cause du voile. Il m'a cependant posé cette question*

*directement « lorsque vous viendrez travailler, enlèverez-vous votre voile ? ». J'ai répondu par la négation. Je n'ai jamais eu ces genres de problèmes quand j'étais au Sénégal, il m'a fait comprendre que cela ne correspond pas à leur politique d'entreprise. Je me suis dit, que les réalités sont différentes et je commence à m'interroger si je pourrais m'adapter ici. Ce qui montre que la diversité culturelle, ce sont aussi les pratiques religieuses interdites dans les entreprises. Dans l'entreprise privée où je faisais mon stage, chacun avait le droit de manifester son identité culturelle. Dans nos entreprises modernes, la question de l'exercice de la liberté de religion est toujours d'actualité. En réalité, il n'existe pas de solutions universelles. En effet, les règles gouvernant le fonctionnement des entreprises varient d'un pays à un autre. De surcroît, il n'existe pas de code d'éthique et de déontologie dans toutes les entreprises. Ce qui fait que certains employés et employeurs ne tiennent pas compte des règles de conduite entrepreneuriales.*

*Un jour, j'ai croisé une femme voilée à Victoriaville, je me suis approchée d'elle, parce qu'elle était bien habillée avec son sac et cartable, elle avait l'air d'occuper un poste important, elle se nommait Fatima. Elle m'a fait savoir qu'elle travaille dans une entreprise publique en tant que chef comptable. Depuis lors, j'ai commencé à avoir confiance.*

*J'avais une amie, Khadija nouvellement employée dans une entreprise de la place, elle venait avec un voile. Les responsables de l'entreprise lui ont formellement notifié d'enlever le voile et elle refusa, alors que le règlement intérieur interdit le port de signes religieux. Il y a plusieurs cas de ce genre au Québec. Dans l'entreprise, où je travaille en ce moment, je n'ai pas le droit de porter intégralement le voile. Toutefois, je peux me couvrir la tête.*

*Il y a certaines entreprises, qui respectent le choix de leurs employés. C'est le cas de l'entreprise où j'étais à Plessisville, j'ai expliqué au gérant, que je ne pourrais pas, être présent après 18 h, car je suis musulmane. Le mois de ramadan, je jeûne du lever au coucher du soleil. De ce fait, je dois rompre mon jeûne au crépuscule, il m'a bien compris et il a accepté mon choix.*

### **Témoignage 3 : mode de gestion**

*Restant des mois sans occuper un emploi, j'ai commencé à travailler dans un restaurant dans le service à la clientèle. Ce qui a attiré mon attention, c'est le processus de recrutement. En effet, entre mon dépôt de candidature et le recrutement, cela n'a pas duré. Les formalités du contrat ont été accomplies en toute célérité. Ce que j'ai remarqué, c'est que le processus de recrutement est très efficace comparé au Sénégal, où cela peut prendre plusieurs semaines. En grande partie, c'est ce qui m'a motivée à effectuer ce travail. Même si ce n'était pas mon domaine,*

*Durant mes études universitaires au Sénégal, je devais obligatoirement faire des stages. Dans ce cadre, j'ai commencé dans une agence régionale de développement. J'ai fait mes premiers pas professionnels dans cette boîte. Au début de mon aventure, le manager m'a expliqué les objectifs de l'entreprise, ainsi que le travail que je devais faire, dans un milieu regroupant différentes formes de culture. On m'a intégrée dans une équipe de trois personnes, constituées de stagiaires à charge d'élaborer les termes du projet de journal de l'agence. Dans mes propres termes de référence, j'avais comme tâche principale de rédiger un article sur le programme de coopération décentralisée entre Podor et le département des Yvelines, qui est essentiellement axé sur la gestion des déchets dans le département de Podor. Le programme qui intervient dans les 23 collectivités locales de Podor a permis la mise en place, de systèmes de gestion des ordures ménagères et des déchets biomédicaux des structures sanitaires du département. Il avait une définition claire des missions, des tâches de chacun, en plus, l'organisation du travail a été respectée. Des éléments ont attiré mon attention, à savoir les conditions de travail, le système de gestion de l'entreprise et l'absence du coordonnateur. En effet, j'ai dû attendre deux semaines pour écrire mon article, car le coordonnateur du programme était souvent absent du bureau. Par conséquent, c'était difficile de se procurer des documents pour effectuer mon travail normalement. Par la suite, j'ai dû réorganiser mon travail, en préparant un questionnaire pour faire les interviews avec les responsables et les différents acteurs de ce programme, afin de collecter des informations supplémentaires relatives à mon article. Il m'a fallu beaucoup de patience, car le coordonnateur était le plus souvent en mission, j'ai dû l'attendre plusieurs fois. Cette*

*demande de dossier a pris des semaines. J'ai participé à beaucoup de missions de terrain et d'assister à plusieurs ateliers et séminaires. C'est presque dans la dernière semaine, que j'ai fini de rédiger mon article, puisque le coordinateur était disponible pour me donner les documents nécessaires. Il m'a procuré tous les documents et m'a accordé le temps nécessaire pour faire mon interview.*

*Il y avait une défaillance totale également concernant la gestion, j'ai perdu plusieurs heures pour réaliser mon travail. La gestion du temps pose un problème à travers la façon, dont les dirigeants conçoivent le temps, cela se reflète sur leurs façons de diriger. En effet, la dynamique du groupe doit être adoptée par les entreprises, cela influence le management africain vu l'esprit de famille ainsi que le socioculturel noté en Afrique. C'est ce qui les différencie des Européens sur leur manière de gérer. En effet, les entreprises publiques ont souvent cette réputation. Cependant, malgré la longue attente, j'ai pu terminer mon article à temps conformément aux termes de référence.*

*Concernant toujours la gestion, il n'y avait pas de règle concernant la rémunération. On ne m'a jamais payé mes heures, sous prétexte que les stagiaires n'ont pas droit à une rémunération, ni de prime de transport et de restauration. Je passais toute la journée au bureau et j'étais obligée d'acheter à l'heure du déjeuner de quoi manger avec mon propre argent. Je travaillais 9 h par jour (8 h à 17 h) avec une pause de 2 h. Je n'avais pas eu de contrat formalisé, juste le contrat se faisait oralement. Ce qui a le plus attiré mon attention, c'est qu'il n'y avait pas de service des ressources humaines et je ne comprenais pas comment ils font pour gérer le salaire du personnel, le recrutement, la planification quantitative et qualitative des effectifs.*

*Contrairement à cette agence, l'entreprise privée, où je travaillais par la suite, c'était une entreprise de télécommunication très structurée. Il y avait une direction administrative et financière, quatre départements et quatre grands services. Mais aussi, un département des ressources humaines, qui avait en charge le recrutement du personnel, la formation, l'évaluation et la rémunération du personnel. J'étais dans le volet du département marketing et communication, qui avait la lourde charge de concevoir les concepts marketing pour sans cesse maintenir la marque et ses produits sur le marché.*

*Une entreprise qui a un mode de gestion très différent de certaines entreprises, tout est réglementé et respecté. Il est à noter que les entreprises utilisent différentes techniques et outils de sélection pour recruter des employés. Pour mon cas, je devrais faire un stage obligatoire de trois mois pour valider ma licence. Par l'intermédiaire de mon frère, j'ai été informée qu'une entreprise de la place cherche des personnes dans le domaine de marketing et communication. Par conséquent, j'ai postulé ce poste en envoyant mon curriculum vitae et ma lettre de motivation. Deux semaines après, on m'a appelée pour un entretien. Dès le début, on m'a fait signer un contrat de travail. Toutes les clauses dudit contrat ont été respectées. On m'a ouvert un compte dès le premier jour pour y déposer mon indemnité de stage. En effet, il y avait un service bancaire dans l'entreprise.*

*J'ai dû faire face au vrai métier de marketing communication. On m'a intégré dans une équipe de dix personnes, constituées des stagiaires pour un projet à charge de vérifier et d'authentifier les abonnés. J'avais comme tâche principale de vérifier la validité des abonnements, plus de deux mille abonnés. Pour ce faire, je devais vérifier s'il n'y a pas d'erreur à corriger, tout en regardant chaque numéro de téléphone sur un logiciel.*

*On m'a donné un ordinateur portable où il y avait les logiciels que je devrais utiliser pour mon travail. Je faisais 8 h par jour, soit 40 h par semaine. J'ai fait une formation avant de commencer, ce qui m'a aidé durant mon travail. Il y avait une bonne cohésion sociale au sein de l'entreprise et une bonne gestion des salariés. J'ai assisté aussi au petit-déjeuner interne que la direction marketing, fait chaque mois en développant la communication interne, tout en nous permettant de se connaître et de se familiariser. Cette rencontre reste pour moi un moment riche en enseignements et en expériences pour l'étudiante que je suis, qui aspire à occuper des responsabilités, afin de contribuer au développement de mon pays.*

*J'avais aussi comme tâche de faire le phonique et une formation était nécessaire. De ce fait, j'avais subi un atelier de formation de trois jours. À cet effet, une série de questions a été mise à ma disposition avant de travailler sur l'état d'esprit et la manière de parler aux clients. J'ai travaillé aussi les week-ends, parce qu'il y avait tellement d'abonnés à vérifier. Il fallait terminer tout cela à temps. De ce fait, je me suis comportée comme agent*

*commercial de cette entreprise. Ces jours travaillés ont été payés, ce que la plupart des entreprises ne font pas.*

*Après ma licence et l'obtention de mon diplôme, j'ai intégré une entreprise privée d'assurance située à Dakar. Je travaillais dans l'une de leurs agences où j'ai fait 2 ans, la direction générale m'avait affectée dans l'une de leurs agences situées dans les régions en tant qu'assureur. Je faisais un temps complet (8 h à 13 h) le jour et le soir (15 h à 18 h), avec une pause de 2 h, il n'y avait pas de temps partiel. On était trois dans l'agence, le chef et un autre assureur, qui a fait plus de 5 ans dans cette entreprise. J'étais chargée d'expliquer aux clients les différents types d'assurances. J'ai subi une formation de deux semaines. Concernant leur système de rémunération, il n'y avait pas un logiciel qui traite les nombres d'heures ni un bulletin de salaire, tout se traitait à la direction générale, située à Dakar.*

*Au début, mon salaire n'était pas basé sur le salaire minimal établi par le ministère du travail. Ce qui montre que le système de rémunération ne respectait pas les normes établies. Les prestataires recevaient juste de modestes sommes qui ne couvraient même pas leurs frais de transport. Ce qui m'a aidé, en est que je n'habitais pas loin. Ce qui fait que durant mes pauses, je partais chez moi à l'heure du déjeuner. Contrairement à ma collègue qui habite loin, elle restait dans l'agence pendant les pauses. Elle était un soutien de famille, c'était elle qui prenait en charge ses sœurs. En effet, son salaire ne pouvait même pas subvenir à ses besoins, je lui avais une fois posé la question du pourquoi elle ne cherche pas ailleurs, mais elle n'avait d'autres choix que de rester.*

#### **Témoignage 4 : la place de la femme dans les entreprises**

*Au Sénégal, plusieurs femmes occupent des postes importants. Ce qui n'existait pas avant, vu qu'il n'avait que des hommes dans ces postes. Dans plusieurs entreprises où j'ai travaillé au Sénégal, il y a plus de femmes que d'hommes. J'ai constaté que les femmes sont plus nombreuses et elles constituent plus de personnes âgées que de jeunes, même si la population est relativement jeune. Cela s'explique par le fait que les personnes âgées*

*refusent de céder leur place aux jeunes et elles ont plus d'expérience. Ce genre de situation est retrouvé dans tous les secteurs. Nous étions six femmes stagiaires, quatre d'entre nous étant mariées, elles conciliaient leur vie personnelle et vie professionnelle. Cependant, les heures et les imprévus avaient un impact sur leurs carrières. C'est pourquoi, certaines renoncent à travailler dans certains domaines.*

*Par rapport au Québec où les femmes peuvent déposer leurs enfants à la garderie. Au Sénégal, il est difficile d'en trouver, même s'il y en a quelques-unes, les prix sont exorbitants, donc inaccessibles pour la plupart des salariés. Aïcha est une camarade de classe au lycée, elle était mariée et s'occupait de sa petite famille. Cependant, elle ne travaillait plus, car elle ne pouvait pas gérer sa famille et le travail. Elle a été obligée d'arrêter son travail pour s'occuper de son foyer. C'est l'un des obstacles qui freinent la vie professionnelle des femmes. Elle soutient, à cet effet, qu'elle a du mal à concilier le travail et la famille, car elle vit seule avec sa petite famille. Étant une femme ambitieuse, qui avait intégré une entreprise après avoir terminé sa formation, la réalité sociale a joué sur sa vie professionnelle. Mariée avec un homme illettré, ce dernier lui a exigé d'elle d'arrêter son travail pour le rejoindre dans son village.*

*Audrey est une gérante dans un restaurant au Québec, contrairement à Aïcha, elle n'a aucun mal à concilier les deux. Pour elle, il faut s'organiser personnellement pour concilier travail, famille et vie personnelle. De ce fait, ces femmes s'arrangent pour avoir du temps en s'organisant avec leurs employeurs, la flexibilité des horaires leur donne des avantages du point de vue de la conciliation. L'assistante d'Audrey souligne en ce sens, que leurs enfants sont majeurs et autonomes, cela ne devrait donc pas leur poser de problème.*

### **3.1.3 TÉMOIGNAGES EXTERNE**

Pour débiter cette partie, nous présenterons dans le tableau ci-dessous, le portrait des trois personnes rencontrées qui ont relaté leurs expériences professionnelles vécues dans les entreprises sénégalaises et québécoises, des témoins externes qui font partie de notre histoire.



Ces personnes travaillent dans des secteurs différents, les deux se trouvent au Sénégal et l'autre, au Québec. Elles ont au minimum une année d'expérience en entreprise.

Le tableau donne un aperçu clair des caractéristiques sociodémographiques de ces personnes. Afin de préserver leur anonymat, nous leur avons attribué des noms fictifs et avons aussi retiré les noms des entreprises qu'elles ont occupées.

Tableau 2: profil et caractéristiques des témoins

<b>Noms fictifs des témoins</b>	Fatou	Astou	Ousseynou
<b>Pays</b>	Sénégal	Québec	Sénégal
<b>Âge</b>	27 ans	30 ans	23 ans
<b>Situation familiale</b>	Célibataire	Célibataire	Marié
<b>Types d'entreprises</b>	Privée	Privée	Privée
<b>Expériences en entreprise</b>	1 ans	7 ans	3 ans

#### **Témoignage 5 : Fatou, une amie sénégalaise qui travaillait dans une entreprise privée**

Elle m'a expliqué que le service des ressources humaines recrute du nouveau personnel et s'occupe des procédures disciplinaires, des systèmes de récompense, et de reconnaissance des employés, de la présence du personnel et de l'embauche. Il s'occupe également des avantages sociaux. Durant notre discussion, elle m'a fait savoir, qu'elle a pu observer une culture d'entreprise solide et riche. Au-delà de l'activité de chacun de ces services, elle a pu apprendre comment s'articulent les différents départements d'une telle entreprise.

Selon elle, la circulation de l'information était ainsi un point fort de l'établissement tant au niveau du travail collaboratif que dans l'implication de tous. Au-delà du fonctionnement de l'entreprise, l'atmosphère au sein de la société était très chaleureuse. Elle m'explique que la hiérarchie des fonctions de la société n'était pas ressentie dans les rapports entre les employés, favorisant par là le sentiment d'appartenance et à la considération des employés. Il n'y avait pas une limite du personnel vis-à-vis de la direction générale pour toute revendication ou question. En effet, la direction fait en sorte que les salariés se sentent libres de transmettre l'information qu'ils considèrent essentielles.

L'entreprise à travers sa gestion des ressources humaines décrivait les tâches de tous les services à travers un annuaire d'accueil où les employés s'imprégnaient dès le 1er jour du travail, afin de connaître les exigences des tâches à effectuer et à adopter également un système de rémunération variable. Il varie selon le nombre d'heures effectuées. Le temps de travail évolue d'un service à l'autre. Par exemple, au niveau du service d'accueil, les employés travaillaient sur une fourchette de 8 heures par jour, répartie en trois sections tournantes dont les premiers travaillent de 8 h à 16 h puis les autres de 16 heures à 00 h et les derniers de 00 h à 8 h. Au niveau du service de restauration, ils travaillaient selon l'heure des trois repas, à savoir le petit-déjeuner, le déjeuner et le dîner. Toutefois, ils pouvaient travailler plus, si l'entreprise organise des réceptions en dehors de ces heures indiquées. L'entreprise offrait par ailleurs des primes individuelles et bonus pour favoriser la performance de ses employés, une assurance-maladie qui se traduit par une prise en charge des frais médicaux, en plus de la mise à disposition d'une clinique partenaire. Elle donnait aussi l'opportunité à ses employés ou leurs familles d'avoir 50 % de réduction sur les prix de ses services utilisés.

### **Témoignage 6 : Ousseynou, un jeune employé, âgé de 23 ans à la recherche d'un bon salaire**

On discutait sur la méthode de gestion de certaines entreprises. Il m'explique qu'il travaillait dans une entreprise privée au Sénégal et que dans cette entreprise, ce qui primait, c'est d'abord le gain financier. En effet, l'entreprise ne se préoccupait pas de la situation des

salariés, et ne respectait pas la réglementation en vigueur en matière de travail. Selon lui, l'entreprise ne donnait que des contrats à durée déterminée. Des salariés qui ont fait des années de service et qui continuent toujours de travailler sur la base d'un contrat à durée déterminée. Alors que, selon la législation en vigueur, au Sénégal, un contrat à durée déterminée n'est renouvelable qu'une seule fois. Il y a aussi d'autres exemples montrant le degré de négligence dans cette entreprise. Il arrive souvent que des employés sur le terrain travaillent dans l'insécurité totale.

Concernant le système de rémunération, il dit qu'il n'était pas basé sur le salaire minimum interprofessionnel garanti (SMIG). Il y avait là-bas des salariés qui percevaient des rémunérations très basses. En plus, le salaire était tardivement payé. En réalité, il constate une mauvaise gestion des ressources humaines, qui fait que du point de vue de la concurrence, l'entreprise ne pouvait pas gagner certains marchés. C'était une entreprise moyenne qui connaissait une mauvaise gestion. D'après lui, en termes de performance, l'entreprise ne pose aucun acte. Elle ne se soucie même pas de la compétence de ses agents. Ce qui justifie, d'ailleurs, sa démission dans ladite entreprise en 2016 pour intégrer la fonction publique.

### **Témoignage 7 : une amie résidente à Montréal, Astou travaillant dans un organisme Communautaire en tant qu'intervenante psychosociale**

*« Je travaille avec les femmes victimes de violence conjugale et leurs enfants. Je dirai que la concurrence se situe au niveau des salaires et de l'ambiance de travail dans les maisons d'hébergement. Je suis bien traitée dans mon entreprise, ma directrice est ouverte d'esprit, compréhensive et facile d'approche. Je n'ai aucun problème à lui parler quand il y a quelque chose qui me dérange dans mon travail. Ce que j'aime par-dessus tout, c'est son impartialité. La durée du temps de travail est respectée. Cependant, comme nous sommes dans un organisme communautaire, il est fréquent de quitter un peu plus tard que prévu. La raison est que nous travaillons pour et avec l'humain et il faut être flexible. Je travaille entre*

*7,5 h et 10 h par jour, j'ai droit à des congés. La gestion de mon entreprise est bonne, la direction et l'administration gèrent bien les choses. Le côté humain est bien présent. Mais je ne sens pas l'impact des ressources humaines dans l'entreprise. » Me dit-elle.*

Durant notre échange, j'ai voulu en savoir plus concernant le système de rémunération canadien. Selon elle, le système de rémunération serait à revoir. La charge de travail est beaucoup plus élevée que le salaire et cela engendre un déséquilibre. À la place du chef d'entreprise, elle allait apporter une solution au roulement des employés et augmenter les salaires, selon l'ancienneté, l'expérience et les diplômes. Elle suggère qu'elle allait également engager une personne qui sera chargée des ressources humaines et qui aura son bureau dans l'entreprise. Elle participera à sa formation dès son embauche et facilitera son intégration dans l'équipe.

## **3.2 ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS**

Le premier chapitre a permis de mieux comprendre le domaine du management africain ainsi que la diversité culturelle et de genre. Il est question cette fois de montrer ces différents impacts à travers des témoignages recueillis auprès de la chercheuse et des témoignages externes représentant les données.

### **3.2.1 L'INTÉGRATION DANS LE SYSTÈME QUÉBÉCOIS**

Arrivée au Québec, Rokhaya a commencé à chercher du travail dans son domaine avec son diplôme obtenu au Sénégal. Comme la plupart des étrangers, venus étudier au Québec, elle ne pouvait pas travailler avec ce diplôme. De son témoignage, on peut comprendre que le diplôme obtenu dans son pays ne correspond pas aux exigences du milieu de travail québécois. De ce fait, la solution qui s'offrait en elle, était d'étudier à nouveau dans

les collèges ou universités au Québec. Et pour pouvoir payer ses études et subvenir à ses besoins, elle était obligée de faire des jobs-étudiants.

*« De plus, on m'a fait savoir, que je ne pouvais pas travailler dans les entreprises avec mes diplômes obtenus au Sénégal, car il me fallait aussi de l'expérience québécoise pour occuper un poste important » (Témoignage 1).*

Son intégration n'a pas été facile, cela coïncidait avec la pandémie, elle était obligée de se confiner pendant des mois sans étudier ni travailler.

*« Je suis arrivée au Canada durant la pandémie. Vu la situation du pays, je suis restée des mois sans travailler, encore moins à étudier » (Témoignage 1).*

*« Au début, j'étais très inquiète. En effet, une source de stress et d'anxiété m'envahissait, car le fait de vivre à l'étranger, loin de ma famille, était un peu difficile » (Témoignage 2).*

Le changement d'environnement n'a pas été une chose facile pour elle. On voit qu'à son arrivée au Québec, elle devait faire face à un nouveau cadre de vie différent de celui du Sénégal. Entre le Québec et le Sénégal, où la diversité culturelle est remarquable. Elle était habituée à l'ouverture qu'il y a au Sénégal, une interaction avec les personnes, un pays où l'entraide et la cohésion sociale font partie des valeurs sûres. Ce mode de vie, auquel elle était habituée, fait que son intégration était un peu difficile ; car elle est arrivée durant la pandémie. En plus, de ses débuts professionnels, la langue québécoise constituait un frein pour son adaptation, car elle rencontrait des difficultés à communiquer avec eux et de comprendre l'explication de ses professeurs.

*« De plus, ma langue est différente de celle des Canadiens et étrangers qui s'y trouvent » (Témoignage 2).*

Le climat est aussi l'une des difficultés majeures, auxquelles elle a eu à faire face et son adaptation dans l'environnement professionnel n'a pas été facile pour elle, à cause de la diversité de culture entre les deux pays.

### **3.2.2 IMPACTS DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE**

Dans les entreprises québécoises, le mélange des couleurs est bien noté par rapport aux entreprises sénégalaises.

*« Dans toutes les entreprises, où j'ai eu à travailler au Sénégal, il n'y avait pas ce mélange des couleurs. Généralement, le personnel était composé que de Sénégalais, même si les ethnies sont souvent différentes. Contrairement au Québec, où la diversité culturelle est très présente. J'ai eu l'opportunité de travailler avec des personnes de nationalité différente qui viennent de partout. Ce choc culturel m'a permis de m'ouvrir et de partager ma propre culture » (Témoignage 2).*

C'est ce que Mutabazi (2008) explique concernant le modèle circulatoire de management, en l'opposant au modèle managérial importé. Ce modèle s'intéresse au management basé sur les valeurs spécifiques de la culture africaine. Il souligne qu'il ne s'agit pas, seulement, de faire une comparaison des cultures, mais une conciliation des deux cultures, où chacun peut en bénéficier. On peut comprendre par là que la gestion des différences culturelles en Afrique est importante du moment où, dans les équipes, on y trouve différentes cultures.

Contrairement aux entreprises sénégalaises, où cette interaction est quasi inexistante, le fait d'importer la culture occidentale peut avoir un impact majeur sur le fonctionnement des entreprises africaines, c'est ce que Claeys (2019) explique concernant les interactions interculturelles et l'influence qu'elles ont sur les modes de management des entreprises africaines. La chercheuse confie que l'expérience professionnelle acquise dans son pays d'origine, lui a permis de remarquer que le mimétisme culturel constitue une barrière au bon fonctionnement des entreprises sénégalaises. C'est ce que souligne aussi Nizet et de Pichault

(2007) qui abordent la question du fonctionnement et des performances des organisations africaines. Selon eux, les dirigeants africains n'ont pas bien été formés, ils sont ancrés dans leur mentalité traditionnelle qui ne s'accorde pas avec la modernité managériale. Ce qui revient à comprendre que la culture est un frein au management africain. C'est ce que révèle l'étude de Fabre et Paris (2011) qui met l'accent sur les différences des méthodes occidentales et le cadre environnemental en Afrique, mais surtout la diversité culturelle au Nigeria qui pose un problème dans le domaine du management. Pour eux, la diversité est considérée comme la multiplicité d'identités, ethniques, religieuses ou nationales, que sont susceptibles de revendiquer les différents acteurs des milieux d'affaires et des entreprises (Fabre, Paris, 2011).

*« Ces méthodes de gestion, l'importation des théories européennes que l'on retrouve souvent dans plusieurs entreprises au Sénégal, ne sont pas applicables, elles n'aboutissent pas à de bons résultats, parce qu'elles ne sont pas souvent adaptées à la culture africaine. L'Afrique a sa réalité, sa propre culture, donc s'ils veulent nous imposer certaines restrictions, ce sera compliqué, car les cultures sont différentes » (Témoignage 2).*

*« Je travaillais dans une entreprise de télécommunication qui adoptait le modèle de management européen comme la plupart des entreprises du genre qui sont au Sénégal et qui font souvent appel à ce modèle, elles sont souvent dirigées par des étrangers. Ce modèle de management interculturel ressemble au modèle de management, que j'ai retrouvé au Québec en matière de politique d'entreprise. Ce groupe de télécommunication fait partie des groupes occidentaux qui mettent l'accent sur l'africanisation » (Témoignage 1).*

Cette diversité culturelle est l'un des facteurs qui bloquent la rentabilité de beaucoup d'entreprises sénégalaises. Car dans certaines entreprises, les gestionnaires tentent d'importer des modes de gestion occidentales qui ne sont pas applicables au Sénégal. Chaque pays a sa propre culture, ses réalités culturelles et sociétales. Cependant, certaines entreprises comme celles du privé ont tenté d'importer certains modèles occidentaux.

### 3.2.2.1 MANAGEMENT ET LIBERTÉ DE RELIGION

Contrairement à certains pays occidentaux, le Québec fait partie des pays où il y a plus de liberté et d'ouverture, car la chercheuse étant une femme voilée, cela n'a pas été un obstacle pour elle.

*« De plus, étant une femme voilée, je n'ai jamais reçu de remarques négatives à mon égard dans la société multiculturelle québécoise, qui s'organise en grande partie sur son identité et ses différences » (Témoignage 2).*

Par contre, certains gestionnaires n'ont pas cette ouverture d'esprit.

*« On m'a appelé pour une entrevue dans une entreprise à Plessisville, arrivée sur place, le gestionnaire me fixe en me détaillant de haut en bas, je n'avais pas compris au début, c'est par la suite que j'ai remarqué, c'était à cause du voile. Il m'a cependant posé cette question directement « lorsque vous viendrez travailler, enlèverez-vous votre voile ? ». J'ai répondu par la négation. (Témoignage 2).*

Dans nos entreprises modernes, les pratiques religieuses ne sont pas trop présentes. Dans la pratique, les entreprises sont confrontées à quelques faits religieux qui demandent peu de sacrifice pour l'entreprise. C'est le cas avec les demandes d'autorisation d'absence en vue d'assister à un événement religieux, des autorisations de port de voile, ou encore des aménagements d'un emploi du temps pendant certaines périodes. Par exemple, le mois de ramadan où le musulman voudrait modifier ces heures pour assister à la rupture du jeûne ou aux fêtes, etc.

*« Il y a certaines entreprises, qui respectent le choix de leurs employés. C'est le cas de l'entreprise où j'étais à Plessisville, j'ai expliqué au gérant, que je ne pourrais pas, être présent après 18 h, car je suis musulmane. Le mois de ramadan, je jeûne du lever au coucher du soleil. De ce fait, je dois rompre mon jeûne au crépuscule, il m'a bien compris et il a accepté mon choix » (Témoignage 2).*



Les pratiques religieuses font aussi partie des diversités culturelles dans les entreprises québécoises et sénégalaises. Dans la plus grande partie, des entreprises sénégalaises, la pratique de la religion ne constitue pas un obstacle pour les employés. À l'heure de la prière, chaque croyant est autorisé à prier sans aucune contrainte. Cependant, ce n'est pas le cas dans tous les pays.

*« Dans nos entreprises modernes, la question de l'exercice de la liberté de religion est toujours d'actualité. En réalité, il n'existe pas de solutions universelles. En effet, les règles gouvernant le fonctionnement des entreprises varient d'un pays à un autre. De surcroît, il n'existe pas de code d'éthique et de déontologie dans toutes les entreprises. Ce qui fait que certains employés et employeurs ne tiennent pas compte des règles de conduite entrepreneuriales » (Témoignage 2).*

Néanmoins, les femmes voilées occupent des postes de responsabilités dans beaucoup d'entreprises au Québec. C'est le cas de Fatima, une femme que Rokhaya a rencontrée un jour et qui lui a fait savoir qu'elle était chef comptable dans une entreprise publique au Québec, cette expérience lui a donné davantage confiance. On voit qu'au Sénégal, les entreprises adoptent des stratégies en matière de gestion et permettent aux employés d'exercer leur religion librement sans aucune contrainte. Cette liberté fait partie des droits du salarié dans le cadre de son travail, il s'agit d'un droit fondamental pour lui et il faut le respecter. En effet, la liberté de religion est un droit impératif adopté par le Code du travail. Gardes (2017) explique que le code du travail protège plus spécifiquement la liberté religieuse des travailleurs salariés. Le droit du travail rappelle d'ailleurs régulièrement que la protection de cette liberté ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise. L'employeur a ainsi l'obligation de respecter la religion du salarié et sa pratique sur le lieu de travail, mais également en dehors et dans le cadre de sa vie privée.

En effet, l'entreprise doit être un lieu de cohésion sociale, permettant à chaque employé de pratiquer ses convictions religieuses, où les salariés doivent également se sentir à l'aise sans aucune discrimination. De ce fait, l'employeur ne peut pas interdire au travailleur d'avoir une conviction religieuse ni de pratiquer sa religion. Cela est confirmé par Gardes

(2017) qui soutient que l'employeur est tenu de respecter la religion choisie par les salariés de son entreprise, leur changement de religion ou leur absence de religion. De plus, l'idée est un peu différente, il ne peut en principe interdire aux salariés l'expression de leur religion sur le lieu de travail, qu'elle se traduise par le port de signes religieux ou par une verbalisation de cette appartenance (dès lors qu'elle ne bascule pas dans le prosélytisme religieux).

De ce point de vue, la finalité économique des entreprises peut être conciliée à la liberté de religion des salariés. Dès lors, il s'avère nécessaire de concilier cette liberté de religion à la finalité économique de l'entreprise. Pour ce faire, au Canada, il y existe une loi qui exige des employeurs des mesures d'adaptation en cas de conflits religieux dans l'entreprise. Autrement dit, l'employeur doit trouver une solution dans les cas de différends religieux, au lieu de licencier l'employé. Le droit canadien interdisant la discrimination fondée sur l'un des treize motifs visés à l'article 2 de la Loi canadienne sur les droits de la personne (LCDP), les employeurs sont tenus d'offrir à leurs employés des mesures d'adaptation pour éviter ces formes de discrimination (gouvernement du Canada).

En réalité, tous les gouvernements du monde mettent en place des actions concernant la protection de la liberté de religion, à l'image du Canada qui s'engage au respect des droits et libertés des citoyens. Il prône le respect de la diversité et bannit les discriminations basées sur des motifs religieux. Parce que ces discriminations sont source de tension, de division dans les entreprises. La charte des droits et libertés de la personne (CDLP ou la charte) détermine que toute personne au Québec a le droit d'être traitée en pleine égalité et, par conséquent, d'être protégée contre la discrimination dans l'exercice de l'ensemble des droits et libertés reconnus par la charte (Bourhis et Chenevert, 2019).

### **3.2.2.2 POLITIQUE DE GESTION PRENANT EN COMPTE DE L'EXERCICE DE LA LIBERTÉ DE RELIGION**

Dans les entreprises publiques, il y a le respect des règles concernant la conviction religieuse. En effet, l'employé n'a pas le droit de montrer son apparence religieuse ni de le pratiquer au sein de l'organisation. De ce fait, c'est le principe de laïcité qui s'impose. Ce

précepte de laïcité est adopté au Québec par une loi du 16 juin 2006 qui vient interdire le port de signes religieux par certaines autorités administratives. La loi adoptée le 16 juin 2019 par le Parlement du Québec, intitulée « Loi sur la laïcité de l'État », définit et consacre formellement la laïcité de l'État dans le cadre législatif actuel, notamment en fixant cette exigence dans la Charte québécoise des droits et libertés de la personne et en interdisant le port de signes religieux à certaines personnes en position d'autorité, y compris le personnel enseignant ainsi que les directrices et les directeurs des établissements primaires et secondaires publics. Elle résout également certaines difficultés d'application quant aux services à visage découvert (Gouvernement du Québec). Si pour le moment la loi vise seulement le personnel administratif, on peut s'attendre aussi à une extension du concept de neutralité qui pourrait inciter plus d'un employeur à interdire le port de signes religieux dans leurs entreprises.

Au Sénégal, il n'y a aucune interdiction à montrer ses convictions religieuses au sein de l'organisation, car plus de 90 % des Sénégalais sont des musulmans. Cependant, concernant certaines entreprises au Québec, les employés n'ont pas cette liberté sur leur religion. C'est d'ailleurs, ce qui justifie certaines incompréhensions entre employés et employeurs. En guise d'illustration, prenons le cas de Khadija, qui a été congédiée, car elle refusait d'enlever son voile.

*« Khadija nouvellement employée dans une entreprise de la place, elle venait avec un voile. Les responsables de l'entreprise lui ont formellement notifié d'enlever le voile et elle refusa, alors que le règlement intérieur interdit le port de signes religieux » (Témoignage 2).*

Cette décision de congédiement peut être considérée comme légale, parce que l'entreprise interdit d'afficher des signes religieux. L'interdiction faite à une employée de porter un voile pendant les heures de travail est ainsi considérée comme une violation de l'exercice de la liberté de religion. « Le code du travail protège plus spécifiquement la liberté religieuse des travailleurs salariés. Le droit du travail rappelle d'ailleurs régulièrement que

la protection de cette liberté ne s'arrête pas aux portes de l'entreprise. L'employeur a ainsi l'obligation de respecter la religion du salarié et sa pratique sur le lieu de travail, mais également en dehors et dans le cadre de sa vie privée (Gardes, 2017, p.100). Ainsi, « l'aliéna 2a) et l'article 15 de la charte énoncent le droit à la religion et à l'égalité du traitement au Canada. Dans la décision charnière de la cour suprême du Canada en matière de liberté de religion, le juge a déclaré ce qui suit : Le concept de la liberté de religion se définit essentiellement comme le droit de croire ce que l'on veut en matière religieuse, le droit de professer ouvertement des croyances religieuses sans crainte d'empêchement ou de représailles et le droit de manifester ses croyances religieuses par leur mise en pratique et par le culte ou par leur enseignement et leur propagation » ( Barnet, 2011, p. 3). Il est à noter que le fait religieux le plus remarqué dans les entreprises, c'est souvent l'accomplissement de la prière. Celle-ci s'effectue à des heures fixes qui peuvent correspondre aux heures de travail. C'est ce que montre Honoré (2014) dans son étude, il souligne que les faits les plus souvent rencontrés par les personnes interrogées sont des demandes d'absences et d'aménagement du temps de travail (planning, horaire). Ces deux catégories représentent respectivement 16 % et 13 % des situations.

Toutefois, l'accomplissement de ces exigences religieuses n'est pas synonyme d'obstacle dans beaucoup d'entreprises. En effet, les comportements des salariés pratiquants ne gênent pas l'activité de l'entreprise. Cependant, certaines entreprises n'accepteront jamais ces pratiques au sein de leur entreprise. Parce qu'elle les considère comme inadéquates et qui ne correspondent pas à l'activité de l'entreprise.

*« Dans l'entreprise, où je travaille en ce moment, je n'ai pas le droit de porter intégralement le voile. Toutefois, je peux me couvrir la tête » (Témoignage 2).*

Aujourd'hui, ces pratiques consistant à renvoyer systématiquement un employé qui manifeste son appartenance religieuse ne sont pas conformes à l'éthique. Selon Guffens, (2003, p. 4) « l'entreprise doit justifier aussi bien sa finalité que les moyens qu'elle emploie dans la poursuite de sa stratégie pour être en accord avec la rationalité économique et la

norme sociale. La démarche éthique en est l'instrument. Elle correspond à la manière dont s'appliquent les normes morales des individus aux décisions concrètes prises dans l'entreprise ». L'employeur ne doit pas faire appel à la juridiction à chaque fois que son employé manifeste ses convictions religieuses. Il devrait faire preuve de compréhension et surtout essayer de gérer cette situation en privilégiant la négociation. En effet, les valeurs éthiques sont importantes dans ces genres de cas, parce qu'ils peuvent apporter des conflits dans les entreprises. Il faut donc établir des codes de conduite qui vont régir le comportement des employés. Ces derniers peuvent exercer leurs religions librement sans porter atteinte au fonctionnement de l'entreprise. De ce fait, dans la plupart des entreprises, au lieu de licencier un salarié qui manifeste ses convictions religieuses, le chef d'entreprise peut trouver une autre solution pour aider l'employé à demeurer dans son poste et à rester dans l'entreprise.

Au Canada, la cour suprême exige que l'employeur exploite toutes les possibilités d'accommodement pour conserver ses employés. Selon Bosset (2009, p, 6) « le sens technique de l'obligation d'accommodement raisonnable est celui que la Cour suprême du Canada lui donnait dans l'affaire Simpsons-Sears, qui portait spécifiquement sur l'interprétation et l'application de la législation anti-discrimination canadienne. La Cour, qui reconnaissait dans cette affaire l'existence de formes indirectes de discrimination, consacrait également une obligation correspondante d'accommodement raisonnable, qu'elle décrivait ainsi : l'obligation consiste à prendre des mesures raisonnables pour s'entendre avec le plaignant, à moins que cela ne cause une contrainte excessive ».

Par conséquent, le licenciement pour des raisons religieuses doit être envisagé, qu'exceptionnellement. D'un point de vue éthique, une bonne stratégie des affaires doit concilier les droits et libertés des employés et les intérêts de l'entreprise. En se référant aux témoignages de la narratrice, on peut voir le pouvoir de direction de l'employeur. Il faut noter que c'est lui le dirigeant, il peut fixer des règles et des normes visant à sanctionner le mauvais comportement des salariés. Toutefois, des principes éthiques peuvent organiser ce pouvoir de direction du chef d'entreprise. De ce fait, l'entreprise doit tenir compte des intérêts et les libertés de ses employés avant de prendre des décisions quelconques à leur égard. Pour ce faire, les entreprises doivent adopter dans leurs règlements intérieurs certains valeurs,

certaines obligations et les consacrer dans un texte qui servira de référentiel pour régler les différends. Cela est bien possible et peut s'avérer parfois, plus efficace que d'appliquer les règles juridiques qui varient compte tenu des époques et des pays.

Le dirigeant de l'entreprise doit se baser sur les préceptes éthiques pour conserver les emplois. Ces principes demeurent stables et universels. Ils sont aussi acceptés partout dans le monde. Dès lors, il faut savoir qu'une bonne gestion des affaires doit prendre en compte les valeurs éthiques. Le travailleur ne doit, en aucun cas, mettre en avant ses convictions religieuses au détriment des intérêts de l'entreprise. L'employé dans ce cas doit faire preuve de neutralité dans ses relations avec les clients. Saint Afrique et Pailot (2019), dans leur étude, montrent que la régulation juridique de l'expression des convictions religieuses dans l'entreprise procède d'un champ de tension en équilibre instable entre les normes de droit qui, d'une part protègent les droits et libertés de religion des salariés et celles, d'autre part, limitant l'exercice du pouvoir de l'employeur.

### **3.2.3 GESTION DE LA DIVERSITÉ DE GENRE**

Dans la plupart des entreprises sénégalaises, on constate qu'il y a plus de femmes que d'hommes, et elles occupent des postes de haute responsabilité. Cela montre leur importance dans la société. Nassira et Nabila (2017) expliquent que les femmes africaines représentent un facteur positif de changement qui transpose son environnement socioculturel, parce qu'elles peuvent être à la fois déterminantes et performantes, quand il est question de prouver leurs capacités de diriger.

*« Dans plusieurs entreprises où j'ai travaillé au Sénégal, il y a plus de femmes que d'hommes. J'ai constaté que les femmes sont plus nombreuses et elles constituent plus de personnes âgées que de jeunes, même si la population est relativement jeune »  
(Témoignage 4).*

Kamdem et Ikellé (2011) rejoignent cette idée, en s'intéressant à la notion du genre dans les entreprises et essayant de montrer comment l'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin peut être un élément fondamental du management de la diversité au Cameroun. La narratrice déclare dans ce sens qu'il y a plus de femmes dans les entreprises que d'hommes.

### **3.2.3.1 CONCILIATION VIE PERSONNELLE ET VIE PROFESSIONNELLE**

Les femmes font face à la difficulté d'allier la vie professionnelle et personnelle. Selon la conférence Board Canada, le quart des problèmes rencontrés en ressources humaines font référence à la conciliation travail et famille (actualisation tv, 2020), elles passent la plus grande partie de leur temps en entreprise à cause des horaires de travail non-flexibles. Elles sont des soutiens de famille pour la plupart, elles ont l'obligation d'assurer les besoins de leurs enfants, ce qui les oblige à travailler davantage. À cause de ces difficultés liées aux heures de travail et aux imprévus, qu'une grande partie des entreprises ne préfèrent pas, certaines sont quelquefois obligées de démissionner. Parce qu'elles n'arrivent pas à concilier vie professionnelle et vie familiale. Dans une recherche menée sur les sources de difficultés conciliation travail famille, Tremblay (2005, p. 177) souligne en ce sens « les femmes ont plus souvent que les hommes refusés des responsabilités professionnelles à cause de leurs obligations familiales 27,9 % contre 17,9 % chez les hommes, qu'elles ont un peu plus souvent refusé des promotions, que les deux groupes sont à égalité pour le refus de mutations, mais que les femmes sont nettement plus nombreuses à avoir songé à quitter leur emploi pour des raisons liées à la conciliation travail et famille (18 %) et aux enfants (12 %), donc pour des raisons liées à la conciliation dans 30 % des cas ; ce n'est le cas que de 13 % des hommes ».

*« Aicha est une camarade de classe au lycée, elle était mariée et s'occupait de sa petite famille. Cependant, elle ne travaillait plus, car elle ne pouvait pas gérer sa famille et le travail. Elle a été obligée d'arrêter son travail pour s'occuper de son foyer » (Témoignage 4).*

Parmi les obstacles les plus courants, on peut citer : obstacle social et culturel comme les opinions stéréotypées et autres attitudes négatives à l'égard des femmes dans les affaires, obstacles liés au niveau d'instruction, obstacles professionnels, obstacles infrastructurels, obstacles juridiques, obstacles psychologiques (Doucoure, 2006). Cette pensée rejoint celle de Diouf et Nana (2014) qui soulignent dans cette même lancée que les femmes sont confrontées à de nombreux obstacles dans la création d'entreprise ; elles doivent en permanence s'organiser pour concilier vie professionnelle et vie familiale.

*« Elle soutient, à cet effet, qu'elle a du mal à concilier le travail et la famille, car elle vit seule avec sa petite famille. Étant une femme ambitieuse, qui avait intégré une entreprise après avoir terminé sa formation, la réalité sociale a joué sur sa vie professionnelle. Mariée avec un homme illettré, ce dernier lui a exigé d'elle d'arrêter son travail pour le rejoindre dans son village » (Témoignage 4).*

Cependant, il y a certaines entreprises qui mettent en place des stratégies pour permettre à leurs employés de concilier leur travail et vie familiale. Nyobe et Plane (2015) expliquent que les téléopérateurs de Tunirope apprécient l'initiative de la direction d'avoir mis en place des horaires fixes (8 h – 17 h) et que cette initiative présente pour eux, un double avantage. Elle leur permet de mieux concilier leur travail avec leur vie familiale. Elle leur permet aussi de respecter des rituels religieux durant le Ramadan et donc d'être en accord avec leur culture.

En revanche au Québec, les femmes ont la possibilité de planifier leurs horaires de travail avec leurs employeurs. Cette flexibilité leur permet de pouvoir concilier vie personnelle et professionnelle. Elles ont le temps de bien effectuer leur travail et de s'occuper de leurs familles sans aucune contrainte. Les femmes aspirent plus que les hommes à des aménagements, permettant d'équilibrer vie privée et vie professionnelle, notamment en ce qui concerne la flexibilité des horaires. En effet, d'après une enquête réalisée en 2018 par OpinionWay pour Horoquartz, elles sont 85 % contre 77 % d'hommes à demander plus de flexibilité d'horaires. Un chiffre qui s'explique par le fait qu'elles sont encore



majoritairement en charge du foyer et de l'éducation des enfants (Belhout, 2020). Ceci peut être illustré par l'exemple d'Audrey qui est gérante d'un restaurant au Québec.

*« Pour elle, il faut s'organiser personnellement pour concilier travail, famille et vie personnelle » (Témoignage 4).*

Ce n'est pas quelque chose de nouveau. D'ailleurs, le fait de concilier sa vie privée et vie professionnelle revient à pouvoir équilibrer les deux vies. Cela est valable aussi bien pour l'homme que pour la femme. Robert Half (2019) explique aussi que ce n'est pas quelque chose de récent. Selon lui, en 1991, la Wharton school of business de l'université de la Pennsylvanie a lancé le work Life intégration Project, un projet visant à « produire les connaissances nécessaires pour harmoniser la relation entre le travail et le reste de la vie ». La facilité à concilier le travail et la famille fait partie des avantages que les femmes recherchent dans une entreprise. En effet, certaines entreprises peinent à offrir un environnement de travail, qui allie vie professionnelle et vie personnelle. Dans les secteurs, de la santé et de l'éducation, les femmes recherchent des avantages à pouvoir concilier travail et famille. Jauvin et al (2019) expliquent dans leur rapport qu'au Québec, deux normes volontaires développées par le Bureau de normalisation du Québec prévoient la mise en place de mesures de conciliation travail et famille ou vie personnelle pour répondre aux besoins du personnel dans les milieux de travail. La première s'intéresse spécifiquement à la norme conciliation travail et famille. La deuxième est la norme « Entreprise en santé », qui comporte quatre sphères d'activités reconnues pour avoir des effets sur la santé, dont la conciliation travail et vie personnelle (Jauvin et al, 2019).

Elles préfèrent bénéficier des horaires flexibles pour avoir plus de temps, donc elles sont plus motivées à postuler pour les entreprises qui offrent ces avantages. Elles veulent également des emplois où ils auront plus de temps à occuper leurs familles. Ainsi, les entreprises qui offrent ces avantages, à savoir le temps partiel, la réduction du temps et les horaires flexibles, leur permettront de demeurer dans l'emploi.

Cependant, on note une certaine différence sur la place de la femme entre la société sénégalaise et québécoise. Les cultures entre les deux pays sont différentes. Dans la société sénégalaise, c'est à la femme de gérer et d'assurer l'éducation des enfants, mais aussi, c'est à elle de s'occuper de la maison en effectuant les tâches ménagères. Cela a un grand impact sur leur travail, car les horaires de travail ne sont pas flexibles, elles sont obligées de travailler du lundi au vendredi de 8 h à 18 h. Raison pour laquelle elles ont d'énormes difficultés à pouvoir concilier les deux. Contrairement au Québec, avec des horaires de travail flexibles et la gestion de la maison partagée, elles ont beaucoup de facilité à concilier les deux. Ceci est confirmé par Tremblay et Lazzari Dodeler (2016) qui soulignent qu'outre les politiques familiales de congé de maternité, de paternité, ainsi que la mesure de travail à temps partiel que bénéficient certains répondants. Au Québec, des mesures de temps partagé et de retraite progressive sont également utilisées.

### **3.2.4 MODE DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES**

Les modes de gestion des ressources humaines varient par rapport au pays, où nous sommes, selon que l'on est au Sénégal ou au Québec. Pour mieux expliquer ces différences, nous allons mettre l'accent sur l'organisation du travail, les systèmes de recrutement, de dotation et de rémunération.

#### **3.2.4.1 L'ORGANISATION DU TRAVAIL**

Avant sa venue au Québec, la chercheuse (Rokhaya) a eu à faire ses premiers pas en milieu professionnel dans une agence de développement régional. De son récit, on constate que la plus grande partie des règles de gestion et du code du travail n'y sont pas respectées.

On note également d'autres difficultés liées à l'organisation du travail dans cette entreprise, la gestion du temps pose un problème et ralentit le travail des employés. Cela est

démontré sur le passage où elle explique qu'elle avait des difficultés à disposer de l'aide du responsable de la société pour la rédaction d'un article, il était tout le temps indisponible. Cela a retardé son travail qui prendrait normalement deux jours, mais qui a fini par prendre des semaines. Le manque d'organisation et de services nécessaires pour le bon déroulement des activités d'une organisation, le non-respect de certaines règles du code de travail se reflétaient sur le fonctionnement de l'entreprise. C'est pour cela que Chirishungu (2001) expliquait que deux des principales causes de déficiences de la gestion africaine sont d'ordres culturel et environnemental. La première tient au fait que les valeurs africaines sont peu ouvertes à l'adoption de nouvelles pratiques de gestion. Ces valeurs se reflètent tant dans la structure et dans la forme des organisations que dans les aspirations et comportements des individus qui y travaillent. Cela rend la cohabitation du monde moderne et du monde traditionnel difficile, car chacun possède son propre mode de fonctionnement. La deuxième tient à l'incertitude et aux changements constants qui caractérisent l'environnement des entreprises, poussant les gestionnaires à renoncer à la planification alors que l'application de certains processus managériaux flexibles pourrait amoindrir cette incertitude.

L'apport des pratiques de gestion en matière d'efficacité organisationnelle a été prouvé. Il n'y a aucun doute que les entreprises africaines ont besoin de recourir à certaines techniques managériales pour améliorer leur efficacité. Le défi posé consiste donc à trouver le moyen de les adapter au contexte africain, c'est-à-dire de les rendre compatibles aux valeurs africaines.

*« Je travaillais 9 h par jour (8 h à 17 h) avec une pause de 2 h. Je n'avais pas eu de contrat formalisé, juste le contrat se faisait, oralement. Ce qui a le plus attiré mon attention, c'est qu'il n'y avait pas de service des ressources humaines et je ne comprenais pas comment ils font pour gérer le salaire de leurs employés, le recrutement, la planification quantitative et qualitative des effectifs » (Témoignage 4).*

C'est dans cette approche que Dia (1991) disait que le management africain de nos jours était essentiellement caractérisé par un style de direction traditionnel et personnel. Ce qui cause l'échec des entreprises en Afrique, trop souvent peu rentables, non compétitives et

éphémères. Cependant, dans une autre entreprise privée appartenant à des occidentaux où Rokhaya travaillait au Sénégal, elle explique que les conditions de travail étaient bonnes et que tous ses droits ont été respectés.

*« Une entreprise qui a un mode de gestion très différent de certaines entreprises, tout est réglementé et respecté » (Témoignage 3).*

Cela rejoint les propos de Bampoky et Meyssonier (2012) qui explorent les démarches et outils du contrôle de gestion au Sénégal sur des entreprises privées, à des entreprises publiques. Il montre qu'il n'y a pas de mode de gestion spécifique dans les entreprises, les modes de gestion sont différents. D'aucuns respectent les normes et les droits des employés d'autres ne les respectent pas. Cependant, dans certaines entreprises sénégalaises, on y voit une très bonne organisation, des entreprises bien structurées avec tous les départements nécessaires pour assurer le bon déroulement des activités de l'entreprise. C'est le cas de l'entreprise où Fatou travaille, ce cadre de travail structuré a bien participé à sa formation et lui a permis d'acquérir une bonne culture d'entreprise. On voit dans cette structure un partage des tâches et des prises de décision non dictatoriales. Dans le fonctionnement de l'entreprise, on remarque le sentiment d'appartenance des employés et l'implication de tout un chacun pour la bonne marche des activités de l'entreprise. C'est ce qu'explique Henry (1991) concernant la réussite d'un modèle de management. Il souligne en ce sens que les valeurs du milieu social et les formes modernes de l'organisation expliquent cette réussite et pour une gestion efficace, les entreprises doivent se focaliser sur la bonne manière de la société. Cette bonne gestion fait que la hiérarchie ne se fait pas ressentir au sein de la société. Cela favorise la liberté d'expression et d'intervention de tous les employés de la société. On remarque qu'une atmosphère conviviale dans une société promeut la performance et la bonne marche de la société. Ce qui pousse à appuyer les propos de Dia (1991), qui souligne que le mode de gestion des entreprises africaines ne doit être qu'une procédure vers l'utilisation d'un nouveau management africain, lequel comprendra les principes particuliers sur lesquels les chefs d'entreprises pourront agir pour rendre leurs structures performantes. En effet, la

répartition des tâches et la bonne organisation permettent aux employés de s'accommoder aux exigences des tâches, qui leur sont confiées.

#### **3.2.4.2 PROCESSUS DE DOTATION ET DE RECRUTEMENT**

Le rôle de la dotation en personnel dans la gestion des ressources humaines englobe tous les éléments du recrutement et de la rétention des nouveaux employés. « Dans une organisation, les activités de dotation incombent principalement au service des ressources humaines » (Bourhis et Chenevert, 2019, p. 87). Sur le plan du recrutement, on remarque au Québec que l'entreprise établit une stratégie de marketing en ressources humaines, en élaborant une stratégie de recrutement. De ce fait, la description de l'emploi, les tâches, les compétences sont mises en avant, pour que cela soit clair pour le candidat, qui souhaite postuler, cela est remarqué aussi dans certaines entreprises sénégalaises.

*« L'entreprise à travers sa gestion des ressources humaines décrivait les tâches de tous les services à travers un annuaire d'accueil, où les employés s'imprégnaient dès le 1er jour du travail, afin de connaître les exigences des tâches à effectuer » (Témoignage 5).*

De plus, il y a une équipe de direction qui déploie une stratégie de communication dans les médias sociaux, à savoir Facebook, LinkedIn. Ils constituent des outils formidables pour contacter des candidats potentiels (Bourhis et Chenevert, 2019).

Par rapport au Sénégal, on y trouve souvent des annonces à travers les réseaux sociaux ou dans certains sites d'offres d'emploi, comme expat Dakar emploi, job.sn, etc. Cependant, la plupart du temps, le recrutement se fait pour rendre service à une connaissance, un ami ou un parent. Les recrutements s'effectuent dans leur environnement proche. Parfois, le recrutement se fait de bouche-à-oreille.

*« Par l'intermédiaire de mon frère, j'ai été informée qu'une entreprise de la place cherche des personnes dans le domaine de marketing et communication. Par conséquent, j'ai postulé*

*ce poste en envoyant mon curriculum vitae et ma lettre de motivation. Deux semaines après, on m'a appelée pour un entretien » (Témoignage 3).*

D'ailleurs, ceci est confirmé par Shamba (2007) qui souligne que les offres d'emploi ne sont pas largement diffusées dans les médias de manière à atteindre un grand public. L'information à propos des offres d'emploi est limitée à une poignée d'acteurs de la direction ou du service utilisateur et est diffusée souvent de bouche-à-oreille. Le personnel souhaite recruter lui-même à travers ses connaissances, cela peut être du côté ethnique ou parental de même du côté religieux. Ce que confirment Diène et al (2015, p. 31) dans leur rapport, ils soutiennent que le système de recrutement le plus pratiqué se fait par des réseaux familiaux et il occupe plus de la moitié des observations avec un pourcentage de 54,1. Le deuxième système se fait par un réseau professionnel, suivi par un réseau d'amis avec des pourcentages de 15,6 et 13,8 respectivement. Quant au système de recrutement basé sur la religion, elle est de moins en moins pratiqué par des entreprises informelles avec seulement 1,5 %. Ce constat est souligné aussi par Hernandez, 1997 qui expliquent qu'il est difficile pour l'entrepreneur de refuser une place dans l'entreprise familiale à un neveu, à un cousin, à un membre de la tribu et à plus forte raison à l'un des enfants de la famille restreinte ou élargie. Ce système est tel que certains chefs d'entreprise se mettent fréquemment en situation de suremploi et ont le plus souvent des salariés, même mal rémunérés, qui coûtent plus cher qu'ils ne produisent (Tchouassi, 2019). Leur choix se justifie du fait que les proches sont des personnes de confiance. Comme le rapporte Ponson (1995), les solidarités sont très importantes au sein des groupes ethniques. En Afrique, on constate souvent une absence de confiance au sein de l'entreprise entre personnes originaires de régions différentes. Ce manque de confiance incite au recrutement de personnes originaires d'une même région ou d'un même village (Warnier, 1993 ; Labazée, 1995 cités, dans Tchouassi, 2019). C'est pour cette raison que l'on voit dans les entreprises des employés, qui n'ont pas les diplômes requis, c'est-à-dire qu'ils n'ont aucune expérience de travail en entreprise, alors que d'autres ont les qualifications. Cependant, ils n'ont pas de connaissances influentes, qui peuvent les aider à occuper un emploi.

Lolo (2019) souligne que dans la procédure de recrutement, parrainant une personne, c'est une grande personnalité issue de la politique ou de l'économie qui contacte directement les premiers responsables de l'entreprise et leur demande avec instance, parfois une menace voilée, d'engager une personne (un ami, ou une copine, ou un parent, ou un proche), en faisant usage de son influence d'une façon manifeste ou latente. Ces procédures ont un effet néfaste pour l'évolution de l'entreprise. Elles ne permettent pas de recruter des salariés qui partagent les valeurs de l'entreprise (Lolo, 2019). Tchouassi (2019) met en lumière ces faits et souligne que tous les essais d'embauche par recommandation se sont soldés par des licenciements. D'après son étude, le recrutement par le réseau de relation fournit une rente de situation à l'employé, tandis que la pression de la demande sur le marché libre de l'emploi suffit pour contraindre l'employé à donner l'effort maximal. Les employés savent bien que s'ils ne sont pas à la hauteur de leur tâche, il sera aisé de les remplacer et qu'en fin de compte, personne ne prendra leur défense sauf d'abus de la part de l'employeur (Tchouassi, 2019).

Concernant, le système de recrutement au Québec, on constate qu'il est rapide et efficace et que le contrat respecte les normes établies, contrairement à ce qui se passe au Sénégal.

*« Ce qui a attiré mon attention, c'est le processus de recrutement. En effet, entre mon dépôt de candidature et le recrutement, cela n'a pas duré. Les formalités du contrat ont été accomplies en toute célérité. Ce que j'ai remarqué, c'est que le processus de recrutement est très efficace comparé au Sénégal, où cela peut prendre plusieurs semaines » (Témoignage 3).*

La sélection du personnel est un facteur important dans la rétention et l'attraction des employés. En effet, si l'employé se sent bien dans l'entreprise et le poste, il peut rester plus longtemps. Par conséquent, il est important de bien décrire les tâches pour le poste que l'on veut recruter, les résultats attendus, les technologies avec lesquelles l'employé devra travailler, car il est important que l'emploi soit présenté de façon claire, dès la description du poste et lors des entrevues.

Bourhis et Chenevert (2019, p. 110), dans cette logique, ont souligné certains éléments pour aider le service des ressources humaines à cibler les sources et les méthodes de recrutement les plus appropriées pour attirer des candidats de qualité.



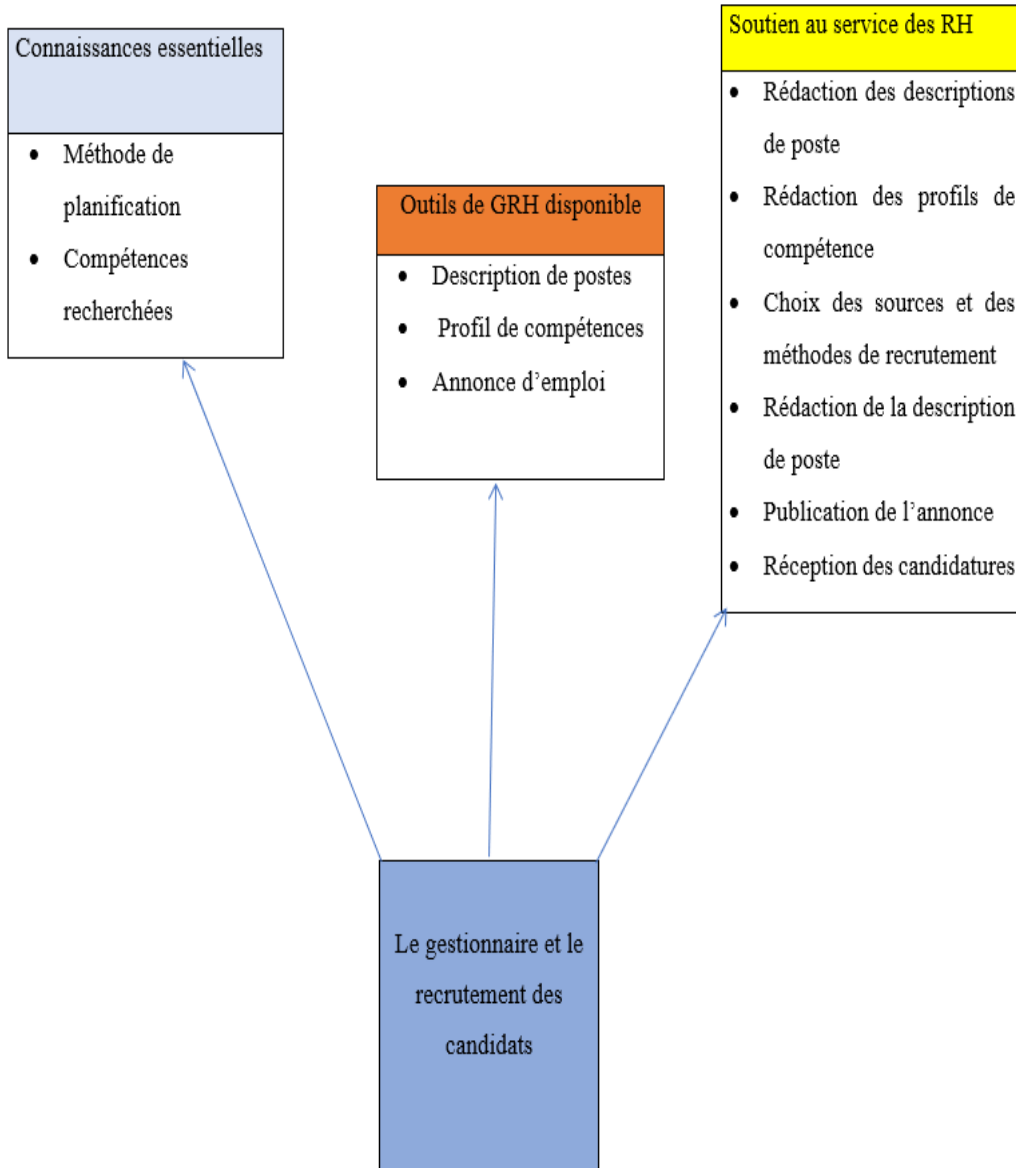


Figure 4. Le gestionnaire et le recrutement des candidats (Bourhis et Chenevert 2019, p110)

### 3.2.4.3 SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION

Après l'analyse du processus de recrutement et de dotation, il s'agit dans cette partie, d'analyser une autre étape importante, à savoir la rémunération. Selon toujours (Bourhis et Chenevert, 2019, p 153) trois principes de base sont appliqués à cet égard.

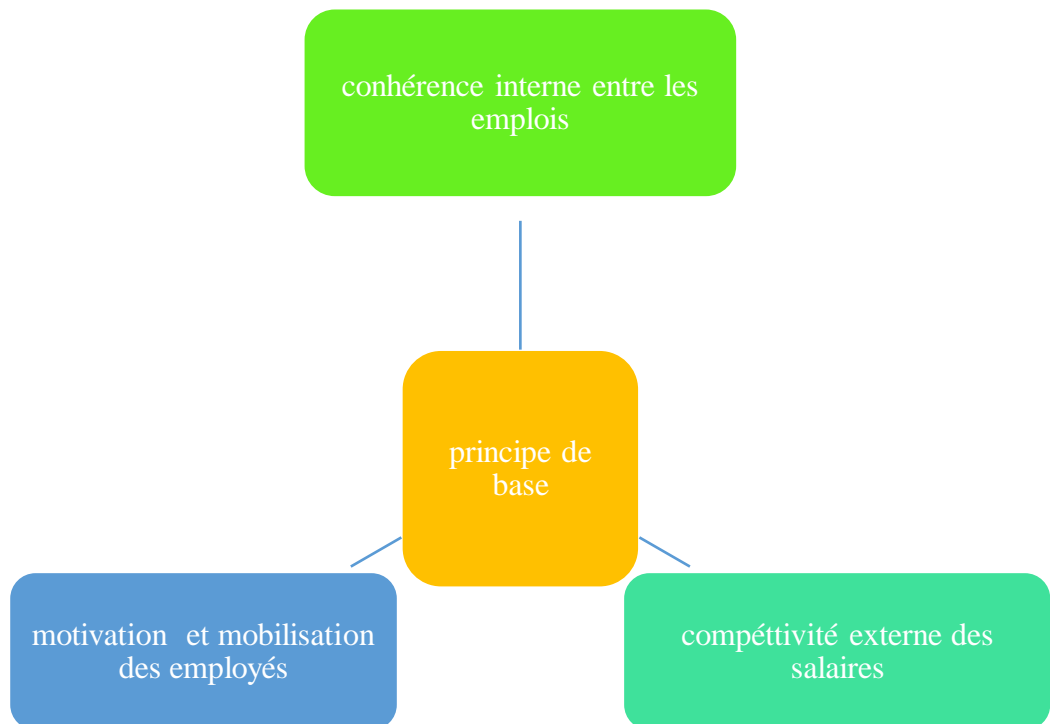


Figure 5. L'équité de traitement des employés (Bourhis et Chenevert, 2019, p 153)

- La cohérence interne entre les emplois : la rémunération doit refléter la valeur qu'a un emploi en matière d'exigences de qualifications, de responsabilités, d'efforts et de conditions de travail par rapport aux autres emplois de la même organisation.

- La compétitivité externe des salaires : les salaires offerts par une entreprise doivent être comparables à ceux de ses concurrents.
- La motivation et la mobilisation des employés : la rémunération doit être motivante pour favoriser la performance et la loyauté ( Bourhis et Chenevert, 2019, p 153).

Après l’obtention de son diplôme, Rokhaya a travaillé pendant deux ans dans une société privée d’assurance au Sénégal. Elle avait comme rôle d’expliquer au client les différents types d’assurances offertes par la société et de leur fournir leurs contrats. D’après son récit, on comprend que les employés étaient mal rémunérés et que les horaires de travail n’étaient pas aussi flexibles dans cette entreprise.

*« Le système de rémunération ne respectait pas les normes établies. Les prestataires recevaient juste de modestes sommes qui ne couvraient même pas leurs frais de transport. Ce qui m’a aidé, en est que je n’habitais pas loin. Ce qui fait que durant mes pauses, je partais chez moi à l’heure du déjeuner » (Témoignage 3).*

Elle travaillait auparavant dans une agence régionale de développement et le responsable lui a fait savoir, qu’elle ne pouvait pas recevoir de salaire, parce que les stagiaires n’avaient pas droit à une rémunération.

*« Il n’y avait pas de règle concernant la rémunération. On ne m’a jamais payé mes heures, sous prétexte que les stagiaires n’ont pas droit à une rémunération, ni de prime de transport et de restauration » (Témoignage 3).*

À cet effet, l’Organisation internationale du travail soutient que tous les travailleurs ne reçoivent pas de salaire. Cette forme de revenu du travail ne s’applique qu’aux salariés, qui représentent encore une part limitée de l’emploi en Afrique, en particulier dans la région subsaharienne (OIT, 2020). Simen (2018) explique que dans les TPE à fort ancrage familial et les salariés proches du dirigeant, il n’existe pas un montant fixe de salaire. L’employeur prend en charge le salarié en ce qui concerne, l’hébergement, les frais de subsistance

quotidienne (alimentation) et une somme forfaitaire allouée comme argent de poche. Dans les TPE, dont les membres du personnel ont des origines différentes de celles du dirigeant, les salaires sont variables et fixés arbitrairement suivant la situation financière de l'entreprise. Aucun critère objectif ne permet de déterminer le niveau ou l'échéance de la rémunération. Il continue en soulignant que les pratiques salariales dans les TPE sénégalaises étudiées révèlent une grande souplesse ; et surtout un besoin fort d'échange qui n'est pas exclusivement marchand, mais davantage relationnel (Simen, 2018).

Le système de rémunération fait partie des facteurs majeurs qui favorisent l'implication des employés dans le travail, car ils sont payés en fonction des heures de travail effectuées. Les employés ont aussi droit à des primes individuelles et bonus. Cela les motive et facilite davantage leurs implications dans le travail. En effet, les organisations font face à de nombreux enjeux, en ce qui concerne leurs stratégies en matière de rémunération. De ce fait, ils doivent déployer des stratégies de rémunération par rapport à leur capital. La gestion de la rémunération a un impact dans l'organisation. Elle est une source de motivation et permet de fidéliser le personnel. Ainsi, l'importance en matière de rémunération ne doit pas se situer uniquement sur le salaire, mais dans la cohésion sociale au sein de l'entreprise.

En effet, la vision que l'on avait de la rémunération était simple. Ce qui lie l'employé et l'employeur était, que ce dernier lui versait un salaire, mais tout cela a changé. Les entreprises prennent en compte dorénavant aux échanges sociaux. Cela participe à la fidélisation et c'est quelque chose de plus en matière de rémunération. Morin (2018) explique que la rémunération, c'est beaucoup plus qu'une simple paie. Aujourd'hui, en échange de leurs efforts, les employés s'attendent à recevoir une rétribution qui va au-delà du salaire minimum. Une stratégie de rémunération efficace, c'est-à-dire qui accroît la capacité d'une entreprise à attirer les meilleurs employés et à les fidéliser, doit tenir en compte plusieurs aspects autres que le salaire.

Notons le cas d'Ousseynou, un jeune âgé de 23 ans, employé dans une entreprise privée au Sénégal. Une société, dont leur seul but est de faire du profit. Elle ne se souciait guère de la situation de ses employés. L'entreprise ne respectait aucunes normes et règlements du code de travail.

*« Selon lui, l'entreprise ne donnait que des contrats à durée déterminée. Des salariés qui ont fait des années de service, et qui continuent toujours de travailler sur la base d'un contrat à durée déterminée. Alors que, selon la législation en vigueur, au Sénégal, un contrat à durée déterminée n'est renouvelable qu'une seule fois » (Témoignage 6).*

Dans cette entreprise, la sécurité des employés n'était pas prise au sérieux. Ils travaillaient sur le terrain dans l'insécurité totale. Les employés étaient sous-payés et percevaient tardivement leurs salaires. Cette mauvaise gestion ne favorise pas la performance. Cet environnement néfaste a poussé Ousseynou à démissionner et d'intégrer la fonction publique en 2016. Donc, l'entreprise devrait être en mesure de mettre en place une bonne gestion. Pour le cas d'Astou, intervenante psychosociale dans un organisme communautaire à Montréal, on remarque que dans cette structure, les employés sont mis dans de bonnes conditions de travail.

*« Je suis bien traitée dans mon entreprise, ma directrice est ouverte d'esprit, compréhensive et facile d'approche. Je n'ai aucun problème à lui parler quand il y a quelque chose qui me dérange dans mon travail. Ce que j'aime par-dessus tout, c'est son impartialité. La durée du temps de travail est respectée » (Témoignage 7).*

La direction favorise le dialogue et entretient de bons rapports avec les employés. Chacun a la liberté d'exprimer son ressenti en cas de besoins. Les horaires de travail sont flexibles dans cette entreprise et les employés ne trouvent aucun inconvénient de faire des heures supplémentaires, car ils sont conscients de la sensibilité de la tâche, qui leur est confiée. Les employés ont droit aussi à des congés. Cependant, nous pouvons noter que d'après son récit, Astou ne trouve pas adéquat le système de rémunération de la société, parce qu'ils travaillent plus que ce qu'ils sont payés, et cela crée une instabilité dans l'environnement de la société.

*« La charge de travail est beaucoup plus élevée que le salaire et cela engendre un déséquilibre » (Témoignage 7).*

Au Québec, la rémunération globale est un outil de gestion puissant. En effet, dans cette forme de rémunération, les employeurs cherchent à améliorer leur capacité à attirer les employés, mais surtout à les fidéliser. Ils veulent établir un lien entre les attentes de ses employés et ses stratégies à gérer. De ce fait, le gestionnaire peut mettre en place une stratégie de rémunération globale qui aura pour but de récompenser les employés les plus performants. Pour les employés, ils sont plus pour la rémunération générale, car cela regroupe beaucoup d'avantages, à savoir les primes et les avantages sociaux. Au cas contraire, ils seront obligés de quitter l'entreprise et essayeront de s'orienter ailleurs pour avoir de bonnes conditions de travail. Cette forme de rémunération est classée en deux formes, à savoir la rémunération directe, le salaire qui est le montant d'argent que les employés reçoivent dans le cadre de la prestation de services, correspondant aux nombres d'heures travaillés. Mucha (2010) indique que cette forme de rémunération leur permettra d'avoir une bonne condition de travail et cela les motivera davantage. L'entreprise peut également motiver ses salariés par des conditions de rémunération directe variable ou de performance, notamment par l'octroi des bonus, des gratifications ou encore des primes d'objectifs.

*« L'entreprise offrait également des primes individuelles et bonus pour favoriser la performance de ses employés, une assurance-maladie qui se traduit par une prise en charge des frais médicaux en plus de la mise à disposition d'une clinique partenaire. Elle donnait aussi l'opportunité à ses employés ou leurs familles d'avoir 50 % de réduction sur les prix de ses services utilisés » (Témoignage 5).*

Dans ce cas de figure, la motivation des salariés est essentiellement impulsée par des aspects purement financiers. Il y a aussi la rémunération indirecte qui se concentre principalement sur les avantages que l'entreprise offre à l'employé. Ces modalités de rémunération indirecte contribuent largement à la motivation des salariés et créent en même temps un levier de performance pour l'entreprise. Pour susciter cette motivation, les entreprises peuvent accorder des primes d'intéressement, permettant de récompenser financièrement les collaborateurs par rapport aux résultats et aux performances obtenus (Mucha 2010). Mais aussi, il y a la rémunération variable. Elle englobe de nombreux

avantages pour les entreprises, elle participe à la réduction des coûts de la main-d'œuvre, à la performance et la productivité des entreprises. L'entreprise doit donc trouver des stratégies pour inciter les individus à donner plus dans leur travail, en leur offrant une rémunération adéquate. Elle doit outiller et soutenir les employés pour qu'ils puissent atteindre leurs objectifs de travail. Cependant, la rémunération variable est avantageuse pour l'employé par rapport à l'employeur. Pour l'employé, lorsqu'il devient de plus en plus performant, la rémunération augmente, mais il est plus bénéfique pour l'employeur. En effet, avec cette forme de rémunération, les employés sont motivés à travailler efficacement. Ce qui permettra à l'entreprise de se développer et d'être plus performantes. Coutier, et al (2010) soulignent dans ce sens, qu'elle permet en outre d'attirer et de retenir les meilleurs employés, ce qui a le potentiel d'améliorer la productivité ainsi que de réduire les coûts de dotation (recrutement, sélection) et de formation. En d'autres termes, la rémunération permet aux employés de demeurer dans l'emploi et augmente la productivité de l'entreprise et réduit ses coûts.

L'équité individuelle est importante en matière de rémunération, car elle tient compte de la performance individuelle des employés. En effet, deux employés peuvent avoir les mêmes responsabilités et postes, mais pas le même salaire. Elle permet à l'employé de gagner plus par rapport à sa performance. De ce fait, il bénéficie des augmentations de salaire annuel, des primes, de la rémunération à la pièce selon la productivité individuelle qui est traditionnelle et souvent utilisée dans le domaine du textile et la rémunération à la commission qui est souvent perçue dans le domaine de la vente. En effet, l'employé est payé selon le nombre de produits vendus, il gagne par pourcentage (Bourhis et Chenevert, 2019). La rémunération équitable est également importante. Par exemple, pour des emplois qui ont les mêmes exigences, le salaire doit être le même et chaque individu doit être traité de la même manière. Nyobe et Plane (2015), à travers leur étude, expliquent que la rémunération est par ailleurs jugée équitable par certains collaborateurs. Par exemple, l'un des managers tunisiens, responsable de la production, perçoit le même salaire que le directeur général français de l'entreprise, qui n'est autre que son employeur.

### **3.3 SYNTHÈSE DE L'ANALYSE**

Nous avons analysé les différents points jugés nécessaires, à savoir les modes de gestion, notamment l'organisation du travail, les systèmes de recrutement, de dotation et de rémunération ainsi que le management de la diversité culturelle et religieuse et la gestion au féminin. Une synthèse sur ces différents points nous permettra de mieux comprendre notre sujet.

#### **3.3.1 MODE DE GESTION : ORGANISATION DU TRAVAIL, RECRUTEMENT, DOTATION, SYSTÈME DE RÉMUNÉRATION**

À l'image de tous les éléments concernant le mode de gestion, une distinction a été faite sur les entreprises québécoises et les entreprises africaines, plus particulièrement les entreprises sénégalaises. Certaines entreprises québécoises adhèrent à différentes normes et règlements régies par le code du travail et adoptent de nouveaux procédés de gestion qui misent davantage sur le bonheur de leurs employés que sur la performance à tout prix. Ces organisations font face à de nombreux défis concernant leurs stratégies en matière de rémunération. De ce fait, ils mettent souvent des stratégies de rémunération par rapport à leur capital. La gestion de la rémunération a un impact sur l'organisation. Elle est une source de motivation et permet de fidéliser le personnel.

Au Sénégal, la plupart des règles ne sont pas respectées. Le manque de formation du personnel, le manque de motivation sont des freins à l'évolution de l'entreprise. Concernant le système de rémunération, il y a une défaillance sur les pratiques de rémunération qui exercent un impact négatif sur la performance organisationnelle et une instabilité dans l'environnement de l'organisation. Cependant, dans certaines entreprises sénégalaises, on y voit une très bonne organisation, des entreprises bien structurées avec tous les départements nécessaires pour assurer le bon déroulement des activités de l'entreprise. Des cadres de travail structuré qui favorisent l'intégration des employés, mais développent également une bonne culture d'entreprise.



Concernant le recrutement, c'est un enjeu majeur en gestion des ressources humaines. C'est une des stratégies importantes pour l'entreprise, c'est l'étape qui permet d'attirer des candidats potentiels. Selon Wojtas (2011, p, 100), « le recrutement a toujours été considéré comme un acte clé dans le domaine des RH. Il constitue, cependant, un processus complexe qui conduit à se poser les bonnes questions sur l'organisation de l'entreprise et sur son évolution prévisible en termes de capital humain ». En Afrique, le personnel des entreprises est souvent recruté à travers des connaissances, cela se fait sur la base de considérations ethniques, parentales ou même religieuses. Ces genres de recrutement qui reposent essentiellement sur ces critères, à savoir l'appartenance à une famille, une ethnie ne favorisent pas le fonctionnement de l'entreprise, encore moins la motivation. Cependant, les pratiques de ressources humaines sont importantes pour une organisation, elles constituent un levier puissant, car cela participe efficacement à l'atteinte des objectifs.

Pour la rémunération, elle ne suffit pas seulement à attirer les candidats. Il faut avant tout connaître ses besoins en personnel et les facteurs qui peuvent attirer les types de candidats ciblés, ensuite favoriser une bonne intégration et un bon environnement de travail. De ce fait, l'image de l'entreprise joue aussi un rôle important, car les candidats sont davantage attirés par les entreprises ayant une bonne réputation. Ainsi, les entreprises québécoises disposent des stratégies de marketing en ressources humaines, en élaborant une bonne stratégie de recrutement.

### **3.3.1.1 MANAGEMENT DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE ET RELIGIEUSE**

L'Afrique noire, que d'aucuns disent de nos jours « malade de management » ou « malade du changement » n'a pas encore trouvé un style de management, qui lui est propre et incorporant certains caractères originaux de son génie social (Ponson 1990). Au regard, de ces différentes pensées sur le management africain, on peut comprendre que les mauvaises pratiques dans les organisations africaines se situent à la fois au niveau de la diversité culturelle et de l'importation des modèles occidentaux de management. C'est ce que Shamba (2006) explique concernant les difficultés de gestion des entreprises africaines, qui sont souvent expliquées comme, étant liées à l'inadéquation des méthodes de gestion occidentales aux spécificités de la culture africaine. Cette difficulté se trouve dans la complexité et dans la diversité culturelle du continent africain (Croce, 2018). Ainsi, les expériences montrées sur la diversité culturelle et managériale montrent que ce ne sont pas seulement les différences qui posent un problème, mais la manière de les intégrer dans le management des entreprises. Selon Meier (2004 cités dans Duport et Janicot, 2010, p. 4), « le management interculturel est ainsi un mode de management qui reconnaît et prend en compte les différences culturelles et tente par des actions organisationnelles et relationnelles de les insérer dans l'exercice des fonctions de l'entreprise, en vue d'améliorer sa performance économique et sociale ».

Les problèmes qui viennent parfois de la diversité culturelle font partie des facteurs, qui bloquent la rentabilité de beaucoup d'entreprises sénégalaises, car les gestionnaires tentent d'importer des méthodes de gestion occidentales, qui ne sont pas applicables au Sénégal. D'après l'analyse faite, on peut constater l'impact que le management culturel a sur les entreprises, de même que l'interaction interculturelle et son influence sur le mode de gestion des entreprises québécoises, que l'on ne retrouve pas souvent dans les entreprises sénégalaises.

### **3.3.1.2 GESTION DE LA DIVERSITÉ CULTURELLE ET RELIGIEUSE**

Cependant, on ne peut pas parler de diversité culturelle dans les entreprises sans évoquer la notion des pratiques religieuses. Dans la majorité des entreprises sénégalaises, la pratique de la religion ne constitue pas un obstacle pour les employés, contrairement à certaines entreprises québécoises qui imposent une limite. Il convient de noter que la liberté de religion ne peut faire l'objet d'une limitation que sous certaines conditions. L'employeur peut appliquer des limites dans la mesure où elles sont justifiées. Dès lors, l'exercice de la liberté de religion peut être limité par obligation de protéger les employés, et tout ce qui touche l'organisation ou à la mission de l'entreprise. Par conséquent, les employeurs peuvent exercer leur pouvoir de direction et prendre une certaine mesure légale qui est conforme à l'éthique.

L'exercice de la liberté de religion peut aussi être limité pour protéger les intérêts de l'entreprise. Il faut savoir que tant que l'exercice de la liberté de religion ne porte pas atteinte au bon fonctionnement de l'entreprise, elle ne pose pas de difficultés. En effet, la manifestation de la liberté de religion dans l'entreprise ne doit pas être un frein à l'accomplissement de la mission de l'entreprise ou à son organisation. Toutefois, le chef d'entreprise doit motiver sa décision par des éléments objectifs et non-discriminatoires. Par exemple, le refus d'une autorisation d'absence pour des fêtes religieuses doit être accompagné de justifications claires, allant dans le sens de la bonne marche de l'entreprise.

Les missions et l'organisation de l'entreprise peuvent exiger des limites à l'exercice des libertés individuelles. En effet, les entreprises sont bien structurées et elles ont des missions spécifiques. À cet effet, chaque employé a des devoirs envers l'entreprise et des obligations à honorer. Ces obligations attendent la compétence du salarié et s'imposent avec plus ou moins de force, selon la nature des tâches à accomplir et le type de poste occupé (Bourhis et Chenevert, 2019). Dès lors, le chef d'entreprise peut sanctionner les salariés, qui refusent de faire leur travail normalement en raison de leurs convictions religieuses. Outre la nécessité pour l'entreprise de prendre des décisions sur la base de l'éthique afin de limiter la liberté des employés, elle doit motiver ses décisions. Les motifs doivent être justifiés, à

défaut, l'entreprise en question peut être accusée de discrimination. Ainsi, il est obligatoire pour l'employeur d'apporter des preuves nécessaires pour justifier ses décisions qui doivent être en rapport avec l'entreprise. Autrement dit, il doit montrer que sa décision, de restreindre une liberté individuelle n'est motivée que par le bon fonctionnement de l'entreprise et non par des intérêts personnels.

### **3.3.2 GESTION DE LA DIVERSITÉ DE GENRE**

L'analyse montre qu'il y a une certaine différence dans les pratiques managériales des femmes sénégalaises et le modèle du management attribué aux femmes dans les entreprises québécoises. En Afrique, s'il est avéré que les femmes ont plus de mal à réaliser leur volonté d'entreprendre à cause de certains obstacles (social et culturel, professionnels, etc.), elles sont aussi confrontées à de nombreuses contraintes dans le travail, à savoir la difficulté de concilier vie professionnelle et personnelle. Ainsi, à cause des difficultés liées aux heures de travail et les imprévus, certaines femmes préfèrent démissionner, car elles assurent d'autres tâches familiales et doivent s'organiser pour concilier vie professionnelle et vie de famille.

Contrairement au Québec, où les femmes ont l'avantage de planifier leurs horaires, avec la gestion de la maison partagée entre hommes et femmes, elles ont beaucoup de facilité à concilier les deux. Néanmoins, au-delà de pouvoir concilier travail et vie de famille, on constate que depuis plusieurs décennies, les femmes sénégalaises chef d'entreprise émergent dans le monde des affaires sénégalais. Il n'est plus étonnant de voir des femmes occupées des postes à haute responsabilité.

### **3.4 RÉCAPITULATIF DE LA SYNTHÈSE**

L'ensemble des analyses effectuées permet de déduire qu'il y a des différences dans les pratiques de gestion des ressources humaines dans les milieux de travail du Québec et du

Sénégal ainsi que l'impact de la diversité culturelle et de genre dans leur gestion. Ainsi, les techniques de gestion étant différentes sur toutes ses formes, plusieurs éléments justifient ces différenciations.

Le tableau ci-dessous donne un aperçu des différences entre les modes de gestion, de la diversité culturelle et de genre des deux zones.

Tableau 3: différenciation des modes de gestion entre le Sénégal et le Québec

<b>Pays</b> <b>Donnée</b>	<b>Sénégal</b>	<b>Québec</b>
<b>Gestion de La diversité culturelle</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Peu d'équipe multiculturelle</li> <li>-Impact sur l'importation des modèles occidentaux</li> <li>- Problèmes managériaux</li> <li>- Stratégie de gestion pour exercer sa religion sans contrainte dans l'entreprise.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Gestion et formation des équipes multiculturelles</li> <li>- Faits religieux dans les entreprises</li> <li>- problèmes discriminations basés sur les motifs religieux</li> <li>- Difficultés de coordination</li> </ul>
<b>Mode de Gestion</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Manque de formation du personnel</li> <li>-Manque de diplôme requis</li> <li>- Manque de motivation</li> <li>-Défaillance sur les pratiques de rémunération</li> <li>- Difficultés liées à l'organisation du travail inadéquation des modes de gestion occidentales.</li> <li>- Manque d'organisation et de services nécessaires pour le bon déroulement des activités d'une organisation</li> <li>- Non-respect de certaines règles de base du code du travail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Respect des normes et règlement du code du travail</li> <li>- Nouveaux procédés de gestion qui misent davantage sur le bonheur de leurs employés que sur la performance à tout prix</li> <li>- Rémunération variable : la réduction des coûts de la main d'œuvre</li> <li>- Amélioration de la performance et de la productivité des entreprises.</li> <li>- Stratégie marketing en ressource humaine</li> </ul>

	- Recrutement à travers les réseaux familiaux	- Élaboration d'une bonne stratégie de recrutement
<b>Gestion au Féminin</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Difficulté de concilier vie professionnelle et personnelle.</li> <li>- Problème de garderie</li> <li>- Obstacle socioculturel lié au niveau d'instruction,</li> <li>- Obstacle professionnel, infrastructurel, juridique, psychologique (Doucoure, 2006)</li> <li>- Promouvoir la solidarité au sein de l'entreprise soutien aux employés</li> <li>- Développer l'esprit d'équipe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planification des horaires</li> <li>- Flexibilité du temps de travail</li> <li>- Gestion des maisons partagées</li> <li>- Des congés de paternité et de maternité</li> </ul>

Ce tableau résume les différences entre le Sénégal et le Québec en matière de gestion des diversités (culturelle et de genre) et de gestion des ressources humaines.

Nous constatons que l'importation des modèles occidentaux n'est pas applicable au Sénégal et il peut y avoir un impact direct sur le fonctionnement de l'entreprise. Pour les équipes multiculturelles, on voit qu'elles sont bien présentes dans les entreprises québécoises. Par ailleurs, on constate souvent des problèmes de discrimination basés sur des motifs religieux ainsi qu'une certaine limitation des pratiques religieuses au sein de ces entreprises. Au Sénégal, on remarque moins d'équipes multiculturelles dans les entreprises. Cependant, elles proposent des stratégies pour permettre aux employés d'exercer leur religion sans contrainte. Force est de constater qu'au Sénégal, toutes les barrières qui peuvent restreindre la liberté des religions sont levées aussi bien dans les entreprises publiques que privées.

Cependant, il convient de noter qu'au niveau des modes de gestion au Sénégal, certains éléments montrent qu'il y a bien des défaillances en matière de gestion telles qu'énumérées dans le tableau, à savoir le manque de formation du personnel, le manque de

diplôme requis, mais surtout l'inadéquation des modes de gestion occidentaux qui ne sont pas souvent conformes aux réalités africaines. En même temps, il y'a des insuffisances sur des pratiques de rémunération, qui exercent un impact négatif sur la performance organisationnelle et une instabilité dans l'environnement de l'entreprise. Toutefois, au Québec, il y a le respect des règles et normes du code de travail ainsi des stratégies de rémunération dans lesquelles on retrouve différentes catégories, notamment la rémunération globale, la rémunération variable, etc.

Par rapport à la gestion des femmes au Sénégal, on constate qu'elles occupent des postes importants dans l'entreprise et qu'elles ont cette capacité à promouvoir la solidarité au sein de l'entreprise, de se soucier des employés, et de développer l'esprit d'équipe. Néanmoins, il leur est difficile de concilier vie familiale et vie personnelle. En effet, elles ne demeurent pas souvent dans l'emploi à cause de certains obstacles et certaines réalités de la société. Ce qui n'est pas le cas au Québec, où les femmes ont l'avantage de choisir des horaires flexibles. Certaines optent pour le temps partiel, d'autres, la compréhension de leurs employeurs les aide à mieux concilier les deux. Les congés sans solde, les congés de maladie, les congés payés, les congés de maternité sont des avantages qui participent mieux à cette conciliation. Ce qui montre qu'elles bénéficient de facteurs favorables à la conciliation, contrairement à certaines femmes leaders sénégalaises. Au-delà de cela, il y a aussi le problème de garderie au Sénégal. En effet, la garderie en milieu de travail pose un problème, certaines femmes font appel à plusieurs stratégies : emplois de domestiques, recours parental, etc. Au Québec, même si elles rencontrent la difficulté à trouver une place en garderie, elles reçoivent l'aide des grands-parents ou le travail à contretemps avec le conjoint.





## CONCLUSION GÉNÉRALE

En définitive, cette étude a permis de montrer qu'il y a bien évidemment des différences dans les techniques de gestion sénégalaises et québécoises et sur la gestion des diversités culturelles et de genre. La pratique de gestion des entreprises africaines est différente du Québec. Dans ce mémoire, nous avons souhaité comparer les techniques de gestion des ressources humaines entre les milieux de travail du Québec et du Sénégal et particulièrement la gestion de la diversité culturelle et de genre. Ainsi, l'autopraxéographie est la méthode qui a permis au dirigeant-chercheur de partager ses expériences personnelles (Albert, 2017). La méthode des collectes de données est basée sur la narration de la chercheuse par le récit de son expérience. Cette technique a permis de partager son expérience vécue dans le domaine du management, surtout concernant la gestion des employés dans les entreprises sénégalaises et québécoises.

Les résultats obtenus montrent qu'au Québec, le management de la diversité culturelle est bien ancré dans les entreprises, cette interaction interculturelle a une influence sur le mode de gestion des entreprises québécoises. Contrairement aux entreprises sénégalaises où elle est quasi inexistante. Toutefois, concernant la gestion des ressources humaines, il ressort dans l'ensemble des analyses effectuées que dans la mise en œuvre des modes de gestion, les éléments majeurs qui différencient les pratiques de gestion au Sénégal demeurent les manquements dans l'organisation, à savoir le respect de la réglementation en matière de travail, l'organisation de l'activité de l'entreprise, la rémunération et le recrutement. Ainsi, avec la gestion de la diversité du genre dans les entreprises, les femmes sont devenues des figures importantes dans le management. Néanmoins, les résultats montrent que certaines femmes rencontrent des difficultés à demeurer dans leur emploi. Cela se justifie par les nombreux obstacles qu'elles rencontrent en exerçant leur profession, c'est-à-dire la difficulté à concilier travail et vie personnelle, mais surtout, les obstacles liés à la culture. Ainsi, les pratiques de gestion dans les entreprises québécoises et sénégalaises étant différentes, plusieurs facteurs peuvent expliquer ces défaillances constatées dans la gestion

africaine telles que l'histoire, l'instabilité au sein de l'organisation, des pratiques de gestion inappropriées, notamment l'inadaptation de la culture africaine aux méthodes de gestion moderne. Il est à noter que les valeurs africaines ne sont souvent pas ouvertes à l'adaptation aux nouvelles pratiques de gestion, ces valeurs ont des influences tant dans l'organisation que dans les comportements des salariés. Par ailleurs, la grande différence entre les entreprises sénégalaises et québécoises relève du volet institutionnel et culturel.

Cependant, les entreprises doivent penser à concilier ces deux cultures. Avec la mondialisation, qui est un des facteurs de transformation pour les entreprises, celles-ci sont appelées à travailler avec des partenaires multiculturels. Nous vivons actuellement dans une société diversifiée et c'est le cas du Québec qui accueille beaucoup de migrants par an. Force est de constater que ces migrants ont des difficultés pour accéder au marché de l'emploi et les raisons sont diverses : la non-reconnaissance des diplômes, la discrimination raciale, etc.

En somme, cette étude a permis de connaître les différences techniques de gestion dans les entreprises sénégalaises et québécoises, et de comprendre la diversité culturelle et de genre ainsi que son fonctionnement au sein des organisations. Elle a surtout permis d'identifier, d'autres pistes que les entreprises sénégalaises doivent adopter concernant leurs stratégies managériales pour être efficaces et performants. De ce fait, il faudrait créer un milieu de travail propice au développement des entreprises, ce qui participerait à rendre les pratiques de gestion des entreprises plus efficaces. Il est important aussi de respecter les différentes normes et règlements prévus par le code de travail et d'adopter de nouveaux procédés de gestion, qui misent davantage sur le bonheur des employés. Ainsi, les entreprises doivent faire preuve d'une meilleure intégration de la gestion de la diversité.

Par ailleurs, l'utilisation de l'autopraxéographie nous a d'abord, donné la possibilité de partager notre propre expérience professionnelle. Ensuite, elle a aussi permis de nous ouvrir de manière sincère et de sortir du cadre de recherche en se basant sur notre propre réflexion et expérience vécue. Enfin, c'était l'occasion pour nous de comprendre en profondeur les éléments complexes (Albert, 2017) sur le management de la diversité culturelle et de genre et la gestion des ressources humaines à travers l'expérience vécue.

Toute recherche comporte ses limites et notre étude n'échappe pas à cette règle. Avec la méthode d'autopraxéographie utilisée, la chercheuse a essayé d'être sincère et de se souvenir de toutes ses expériences professionnelles. Elle utilise son expérience vécue, pour ensuite construire un savoir générique. Il s'agit d'admettre, dans un premier temps, que la mémoire peut constituer une barrière. De ce fait, il est possible que les expériences vécues par la chercheuse ne soient pas toutes relatées de manière exhaustive. La seconde limite concerne l'ensemble des études à la première personne, la recherche est basée sur une seule source unique d'informations empiriques (Albert, 2017). Cette étude ouvre des perspectives aux chercheurs qui s'intéressent à une problématique similaire à la nôtre, souhaitant choisir une méthode autre que l'autopraxéographie. Cela peut leur permettre de ne pas tomber dans l'oubli de certains éléments du passé et d'écarter autant que faire se peut le « je » pour faire un travail de terrain pour une recherche plus élargie. Ce travail est réalisé pour ouvrir une brèche à d'autres chercheurs et subséquemment, des perspectives de recherche beaucoup plus approfondies, car une œuvre scientifique n'est jamais achevée.



## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Achte, I., Delaflore, J. L., Fabre, C., Magny, F., & Songeur, C. (2010). Comment concilier la performance et le bien-être au travail. *Mémoire MBA RH, Université Paris*.
- Actualisation TV (2020). La conciliation Travail-famille. Repéré à <https://www.bing.com/videos/search?q=conciliation+travail-famille&ru=%2fvideos%2fsearch%3fq%3dconciliation%2btravail-famille%26FORM%3dHDRSC4&view=detail&mid=5D90BD4E21C7A930C3C75D90BD4E21C7A930C3C7&&FORM=VDRVSR>.
- Adda, J. (1984). Henry Bourgoïn. L'Afrique malade du management. *Politique étrangère*, 49(3), 718-719. [https://www.persee.fr/doc/polit\\_0032-342x\\_1984\\_num\\_49\\_3\\_3401\\_t1\\_0718\\_0000\\_1](https://www.persee.fr/doc/polit_0032-342x_1984_num_49_3_3401_t1_0718_0000_1).
- Albert, M. N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics/Proyética/Projectique*, (1), 69-86. <https://www.cairn.info/revue-projectique-2017-1-page-69.htm>
- Albert, M. N., & Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, (Supplément), 163-175. <https://www.cairn.info/revue-internationale-de-psychosociologie-de-gestion-descomportements-organisationnels-2017-Supplement-page-163.html>.
- Albert, M. & Michaud, N. (2020). Chapitre 12. Les utilisations de l'autopraxéographie pour le dirigeant-chercheur. Dans : éd., *Produire du savoir et de l'action : Le vademecum du dirigeant-chercheur* (pp. 141-152). Caen : EMS Editions. <https://doi.org/10.3917/ems.peret.2020.01.0141>

- Albert, M., Lazzari Dodeler, N. & Pérouma, J. (2019). Les innovations sociales à la lumière de la notion de communautés de personnes. *Projectics / Proyéctica / Projectique*, 22, 33-46. <https://doi.org/10.3917/proj.022.0033>
- Andréani, J., Conchon, F., Moulin, J. & De Vaissière, G. (2008). La Communication de Diversité en Marketing : approche exploratoire. *Management & Avenir*, 15, 156-173. <https://doi.org/10.3917/mav.015.0156>
- Avenier, M. J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management Avenir*, (3), 372-391. <https://www.cairn.info/ouvrages.php>
- Bampoky, B., & Meyssonier, F. (2012). L'instrumentation du contrôle de gestion dans les entreprises au Sénégal. *Recherches en sciences de gestion*, (5), 59-80. <https://www.cairn.info/revue-recherches-en-sciences-de-gestion-2012-5-page-59.htm>
- Barnett, L. (2013). Liberté de religion et signes religieux dans l'espace public. <https://policycommons.net/artifacts/1234761/liberte-de-religion-et-signes-religieux-dans-lespace-public/1787834/>
- Bayle, E. (2007). Essai de définition du management des organisations sportives: objet, champ, niveaux d'analyse et spécificités des pratiques managériales. [http://staps.cairn.info/article/?article=STA\\_075\\_0059](http://staps.cairn.info/article/?article=STA_075_0059)
- Belhout, D. (2020). Qualité de vie au travail : comment concilier vie privée et vie professionnelle ? Repéré à : <https://www.digitalrecruiters.com/blog/qualite-de-vie-au-travail-comment-concilier-vie-priveevieprofessionnelle#:~:text=Favoriser%20la%20flexibilit%C3%A9%20des%20heures,par%20semaine%20depuis%20son%20domicile.>

- Bereni, L. & Jaunait, A. (2009). « Usages de la diversité ». *Raisons politiques*, 35, 5-9. <https://doi.org/10.3917/rai.035.0005>
- Bouyzem, M., & AL Meriouh, Y. (2017). La recherche en sciences de gestion : étapes, paradigmes épistémologiques et justification de la connaissance. *Revue Economie, Gestion et Société*, (14). <https://revues.imist.ma/index.php/REGS/article/view/10736>
- Brasseur, M. (2008). Le rôle des stéréotypes dans le management de la diversité culturelle : le cas de l'Afrique. *La Revue des sciences de gestion*, (2), 61-67. <https://www.cairn.info/revue-des-sciences-de-gestion-2008-2-page-61.htm>
- Bruna, M., & Chauvet, M. (2013). La diversité, un levier de performance : plaidoyer pour un management innovateur et créatif. *Management international/International Management/Gestion Internationale*, 17, 70-84. <https://www.erudit.org/en/journals/mi/1900-v1-n1-mi0591/1015813ar/abstract/>
- Bourhis, A, Chenevert, D. (2019). A vos marques, prêts, gérez. La GRH pour gestionnaires, 2019
- Boubakary, B., & Moskolai, D. D. (2021). Incidence de l'innovation managériale sur la performance des entreprises en Afrique subsaharienne : le cas des PME au Cameroun. *Revue Management Innovation*, (1), 75-101. <https://www.cairn.info/revue-management-et-innovation2021-1-page-75.htm>
- Bosset, P. (2009). Droits de la personne et accommodements raisonnables: le droit est-il mondialisé? *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, 62(1), 1-32. <https://www.cairn.info/revue-interdisciplinaire-d-etudes-juridiques-2009-1-page-1.htm>

- Cheriet, F., Beddi, H., Ado, A., & Kamdem, E. (2020). Management international en Afrique: spécificités, stratégies des acteurs et enjeux de développement International Management in Africa: Specificities, Actors' Strategies, and Development Issues Gestión internacional en África: especificidades. [https://www.researchgate.net/profile/EmmanuelKamdem/publication/34230129E\\_ditorial\\_Management\\_International\\_en\\_Afrique\\_Presentation\\_des\\_articles\\_et\\_regards\\_croises/links/5fbcd6da299bf104cf6f2e8e/Editorial-Management-International-en-Afrique-Presentationdes-articles-et-regards-croises.pdf](https://www.researchgate.net/profile/EmmanuelKamdem/publication/34230129E_ditorial_Management_International_en_Afrique_Presentation_des_articles_et_regards_croises/links/5fbcd6da299bf104cf6f2e8e/Editorial-Management-International-en-Afrique-Presentationdes-articles-et-regards-croises.pdf)
- Chirishungu, C. (2001). Les causes d'échec du management africain. *Revue Organisations & territoires*, 10(3), 45-47. <http://revues.uqac.ca/index.php/revueot/article/download/843/727>
- Claeye, F. (2019). Le management en Afrique : authenticité, échanges culturels et hybridité. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 23, 172182. <https://www.erudit.org/en/journals/mi/1900-v1-n1-mi05220/1068543ar/abstract/> .
- Collier. P. (2019). Repenser le financement des petites entreprises en Afrique, 2019. <https://blog.secteur-prive-developpement.fr/author/paul-collier/>
- Croce, F. (2018). La recherche du management africain au XXIe siècle : sous l'effet de la globalisation, vers un management africain « métis » ? *Revue africaine de management*, 3(1) <https://revues.imist.ma/index.php/RAM/article/view/11180>
- Dia, A. (1991). Le management africain Mythe ou réalité. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 4(1), 29-48. <https://www.erudit.org/en/journals/ipme/1900-v1-n1-ipme5006434/1008024ar/abstract/>



- Diène, M., Dieng, S. A., Drame, K., & Fall, M. (2015). Analyse des déterminants de la performance des entreprises en Afrique subsaharienne francophone : cas du Sénégal ; rapport final. <https://idlbnc-idrc.dspacedirect.org/bitstream/handle/10625/54412/IDL-54412.pdf>
- Diouf, I. D., & Simen, S. F. (2014). Entreprenariat féminin au Sénégal : vers un modèle entrepreneurial de « nécessité » dans les pays en développement. <http://recherche.esp.sn:8080/xmlui/handle/123456789/128>
- Entrepreneures, p. d. f. (2006). Le financement de l'entrepreneuriat féminin en Afrique. Situations et perspectives les pme-pmi créées et gérées par les femmes : l'émergence d'un nouveau. *Femmes et développements durables et solidaires: savoirs, sciences, entrepreneuriat*, 7, 117. <https://books.google.com/books?hl=fr&lr=&id=7y5UXH9mMB8C&oi=fnd&pg=PA117&dq=Le+financement+de+1%27entrepreneuriat+f%C3%A9minin+en+Afrique.+&ots=e1ZolOITyR&sig=ur9WTfzjmjJHiq6c58UyrqntwCo>
- Fabre, A., & Paris, M. (2011). Recruter et manager en Afrique : un défi impossible ? Le cas des équipes pluriculturelles au Nigeria. *Le journal de l'école de Paris du management*, (4), 3037. <https://www.cairn.info/revue-le-journal-de-l-ecole-de-paris-du-management-2011-4-page30.htm>
- Gandaho, T. C. R. (2019). Le management à l'ivoirienne : entre pesanteurs socioculturelles et exigence de performance. *Revue de management et cultures*, (3), 158-170. <https://revues.imist.ma/index.php/REMAC/article/view/15842>.
- Gardes, D. (2017). La liberté religieuse du travailleur salarié. *Empan*, (4), 98-105. <https://www.cairn.info/revue-empan-2017-4-page-98.htm>
- Gagnon, B. (2010). *La Diversité Québécoise en Débat*: Bouchard, Taylor et les autres.

- Gning, N. N. (2019). Management africain et Personnalité : étude de cas d'une entreprise multinationale au Sénégal. *Revue Africaine De Management*, 4(3).<https://revues.imist.ma/index.php/RAM/article/view/15766>
- Gouvernement du Quebec (2022). À propos de la Loi sur la laïcité de l'État.<https://www.quebec.ca/gouvernement/politiques-orientations/laicite-etat/a-propos-loi-laicite#:~:text=La%20la%C3%AFcit%C3%A9%20de%20l'%C3%89tat%20n'exige%20pas%20d',religieux%20install%C3%A9%20dans%20un%20h%C3%B4pital>.
- Gueye, B., & Ogandaga, G. (2008). Examen de la recherche en management dans les organisations africaines au sud du Sahara. Impact sur les pratiques.[https://www.researchgate.net/profile/Birahim\\_Gueye/publication/347467378\\_Examen\\_de\\_la\\_recherche\\_en\\_management\\_dans\\_les\\_organisations\\_africaines\\_au\\_sud\\_du\\_Sahara\\_Impact\\_sur\\_les\\_pratiques/links/5fdcffb2a6fdccdc8de10d7/Examen-de-la-recherche-en-management-dans-les-organisations-africaines-au-sud-du-Sahara-Impact-sur-les-pratiques](https://www.researchgate.net/profile/Birahim_Gueye/publication/347467378_Examen_de_la_recherche_en_management_dans_les_organisations_africaines_au_sud_du_Sahara_Impact_sur_les_pratiques/links/5fdcffb2a6fdccdc8de10d7/Examen-de-la-recherche-en-management-dans-les-organisations-africaines-au-sud-du-Sahara-Impact-sur-les-pratiques)
- Guerfel-Henda, S., & Broussillon, G. A. (2011). Evaluation et mesure des politiques de diversité culturelle. *Management Avenir*, (3), 239-252.<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2011-3-page-239.htm>
- Guffens, E. (2003). Ethique et eentreprise: évolution et mise en œuvre de la démarche. *Coloquio Pekea (12 al 14 de diciembre de 2003)*, Rennes. <http://pekea-fr.org/doc/rennes2003/guffensrenndece03.pdf>
- Half, R. (2019). Conciliation vie professionnelle-vie privée : une question de synergie et de contrôle. <https://www.roberthalf.ca/fr/blog/conseils-de-gestion/conciliation-vie-professionnelle-vie-privee-une-question-de-synergie-et-de-contrôle>.

- Henry, A. (1991). Vers un modèle du management africain (Toward a Model of African Management). *Cahiers d'études africaines*, 447-473.  
<https://www.jstor.org/stable/4392346>
- Hernandez, E. M., & Kamdem, E. (2007). Universalité ou contingence de l'enseignement de la gestion Le cas de l'Afrique. *Revue française de gestion*, (9), 2541.  
<https://www.cairn.info/revuefrancaise-de-gestion-2007-9-page-25.htm>
- Honoré, L. (2014). Le management à l'épreuve de la religion. *RIMHE: Revue Interdisciplinaire Management, Homme Entreprise*, 133(4), 54-67.  
<https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2016-8-p-39.htm?1=1&DocId=86094&hits=9328+9327+9298+9297+14+13+>
- Innovation, Sciences et Développement économique Canada (2020). Favoriser la diversité en milieu de travail : une bonne décision d'affaire.  
<https://www.canada.ca/fr/innovation-sciences-developpement-economique/nouvelles/2020/12/favoriser-la-diversite-en-milieu-de-travail-une-bonne-decision-daffaires.html>
- Jauvin, N., et al (2019). Conciliation travail-vie personnelle : point de vue de travailleuse et pistes d'action pour des contextes de travail plus favorables à la santé mentale.  
[https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2618\\_conciliation\\_travail\\_point\\_vue\\_fem\\_mes.pdf](https://www.inspq.qc.ca/sites/default/files/publications/2618_conciliation_travail_point_vue_fem_mes.pdf)
- Kais, L. (2008, May). L'Adaptation Culturelle Du Contrôle De Gestion Cas De La Tunisie. In *La comptabilité, le contrôle et l'audit entre changement et stabilité* (pp. CD Rom).  
<https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00525381/>
- Kamdem, E. (2000). L'analyse des organisations en Afrique : un champ de recherche émergent. *African Sociological Review/Revue Africaine de Sociologie*, 4(2), 93132.  
<https://www.ajol.info/index.php/asr/article/view/23228/19869>

- Kamdem, E., & Ikellé, R. (2011). Management de la diversité et genre au Cameroun : une approche en termes d'accompagnement de l'entrepreneuriat féminin. *Humanisme et entreprise*, (5), 49-64.<https://www.cairn.info/revue-humanisme-et-entreprise-2011-5-page-49.htm>
- Lazzari Dodeler, N., & Tremblay, D. G. (2014). Travailler plus longtemps? Les pratiques de conciliation-emploi-famille/vie personnelle dans la perspective d'une diversité de parcours de vie. *Questions de Management*, 2014(6), 91-110.
- Lazzari Dodeler, N., & Tremblay, D. G. (2016). La conciliation emploi-famille/vie personnelle chez les infirmières en France et au Québec : une entrée par le groupe professionnel. *Revue Interventions économiques. Papers in Political Economy*, (54). <https://journals.openedition.org/interventionseconomiques/2700>
- Lefilleur, J. (2008). Comment améliorer l'accès au financement pour les PME d'Afrique subsaharienne ? *Afrique contemporaine*, (3), 153-174.<https://www.cairn.info/revue-afriquecontemporaine-2008-3-page-153.htm>
- Lee-Gosselin, H. & Ann, H. (2011). Modèle d'analyse de la culture organisationnelle et diversité des genres. *Humanisme et Entreprise*, 305, 65-80. <https://doi.org/10.3917/hume.305.0065>
- Livian, Y. F. (2020). Contextualiser le management africain ? Oui, mais comment ? *Revue française de gestion*, 46(289), 101-118.<https://rfg.revuesonline.com/articles/lvrfg/pdf/2020/04/rfg00445.pdf>
- Livian, Y. (2013, January). La recherche en gestion en Afrique de l'Ouest : importation ou adaptation ? *In Les nouvelles dimensions de performance des entreprises africaines*. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00785801/>

- Lunghi, C. (2009). Genre et Diversité dans le monde de l'entreprise – quelques repères »  
<http://www.haut-conseil-egalite.gouv.fr/IMG/UserFiles/Files/Genre%20%20et%20diversite%20dans%20le%20monde.pdf>
- Mendy, M. (2017). Existe-t-il un modèle féminin de management ? Analyse exploratoire des discours et vécus des femmes chefs d'entreprise au Sénégal. *Revue Congolaise de Gestion*, (1), 55-84.<https://www.cairn.info/revue-congolaise-de-gestion-2017-1-page-55.htm>
- Morin, E. (2001). La méthode 5 l'humanité de l'humanité. Edition du seuil, 2001
- Mucha, L. (2010). La motivation des salariés et la performance dans les entreprises  
<https://dumas.ccsd.cnrs.fr/dumas-00542732/document>
- Mustapha, R., & Benazzi, K. (2020). Pratiques Du Contrôle De Gestion Dans Les Petites Entreprises Agroalimentaires Marocaines : Cas De La Région De Béni Mellal-Khénifra. *Global Journal of Management and Business*  
[.https://www.journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/3024](https://www.journalofbusiness.org/index.php/GJMBR/article/view/3024)
- Mutabazi, E. (2006). Face à la diversité des cultures et des modes de gestion : le modèle circulatoire de management en Afrique. *Management Avenir*, (4), 179-197.<https://www.cairn.info/revuemangement-et-avenir-2006-4-page-179.htm>
- Mutabazi, E. (2008). Culture et gestion en Afrique noire : le modèle circulatoire. Gestion en contexte interculturel : approches, problématiques, pratiques et plongées, Québec, Presses de l'Université Laval et Télé-université (UQAM).[http://asl.univmontp3.fr/e41slym/culture\\_gestion/AFRIQUE\\_NOIRE\\_culture\\_et\\_gestion.pdf](http://asl.univmontp3.fr/e41slym/culture_gestion/AFRIQUE_NOIRE_culture_et_gestion.pdf)
- Nabila, H. M., & Nassira, O. (2017). La culture d'entreprise dans les entreprises africaines. <https://www.asjp.cerist.dz/en/downArticle/494/2/2/65457>

- Nizet, J., & Pichault, F. (2007). La quête de la performance dans la gestion des organisations africaines. Nizet J. et F. Pichault, Les performances des organisations africaines. Pratiques de gestion en contexte incertain, Paris, *L'Harmattan*. <https://www.agrh.fr/s/GRH-Mondialisation.pdf#page=97>
- Nkakleu, R. (2016). Les pratiques de GRH des PME africaines sont-elles toujours informelles ? Une analyse contextualiste. *Question (s) de management*, (1), 83-104. <https://www.cairn.info/revue-questions-de-management-2016-1-page-83.htm>
- Nyobe, S., & Plane, J. M. (2015). Quelle GRH pour des salariés en situation de domination culturelle ? *Management Avenir*, (4), 99-117. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir2015-4-page-99.htm>
- Obunike, C. L. (2018). Management innovation and operational excellence: a case of medium scale enterprises in Lagos state, Nigeria. *aefunai j. accounting, bus. finance*.32-50. <https://www.fujabf.org/wp-content/uploads/2018/06/Management-Innovation-andOperational-Excellence-A-Case-of-Medium-Scale-Enterprises-in-Lagos-State-Nigeria.pdf>
- Pailot, P., & de Saint-Affrique, D. (2019). Analyse juridique de la liberté de religion dans les entreprises françaises: entre protection du pouvoir de l'employeur et défense de la volonté du salarié. *Relations industrielles/Industrial Relations*, 74(2),219-241. <https://www.erudit.org/en/journals/ri/1900-v1-nri04759/1062082ar/abstract/>
- Picchiottino, N. (2019). Quelles sont les causes de défaut des pme en Afrique Subsaharienne. <https://blog.secteur-prive-developpement.fr/2019/12/11/quelles-sont-les-causes-de-defaut-des-pme-en-afrique-subsaharienne/#:~:text=Lever%20l'obstacle%20de%20,petites%20entreprises%20en%20Afrique%20subsaharienne.>

- Ponson, B. (1990). Individualisme ou communauté : quelques implications managériales pour l'entreprise en Afrique. *Henault G et M'Rabet R, L'entrepreneuriat en Afrique francophone: culture, financement et développement, John Libbey, Paris, p18.*[https://edugestion.usenghorfrancophonie.org/pluginfile.php/373/mod\\_data/content/6109/12PonsonEntrepriseAfrique.pdf](https://edugestion.usenghorfrancophonie.org/pluginfile.php/373/mod_data/content/6109/12PonsonEntrepriseAfrique.pdf)
- Point, S. (2012). (Reconnaissances autour de la diversité : réflexions théoriques et rhétoriques sur les journées internationales de la diversité. *Management Avenir*, (7), 57-72. <https://www.cairn.info/revue-management-et-avenir-2012-7-page-57.htm>
- Rapport Deloitte (2011). La promotion de la diversité dans les entreprises. Les meilleures expériences en France et à l'étranger. [http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/rapport\\_diversite\\_deloitte20101.pdf](http://archives.strategie.gouv.fr/cas/system/files/rapport_diversite_deloitte20101.pdf)
- Shamba, P. B. (2007, Septembre). Existe-t-il un modèle spécifique du management en Afrique ? Le « management africain » à l'épreuve des évidences empiriques. *In 18ème congrès de l'AGRH* (p. 110).<https://hal.archives-ouvertes.fr/hal-01340237/>
- Shamba, P. B., & Livian, Y. F. (2014, May). Le management africain introuvable. *In 4 conférence ATLAS AFMI*. <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-01025783/>
- Simen, S. F. (2017). Pratiques de GRH dans les très petites entreprises sénégalaises : pertinence d'une gestion qui concilie tradition et modernité.<http://recherche.esp.sn:8080/xmlui/handle/123456789/140>
- Sonko. O. K. (2011). La nécessité du RH dans une entreprise Sénégalaise. <https://nrjsolaires.com/blogs/developpement-personnelle/la-necessite-du-rh-dans-une-entreprise-senegalaise>

- Sy. A. N. R. (2016). Améliorer le financement des PME en Afrique : le rôle des établissements non bancaires. Repérer à : [https://www.bceao.int/sites/default/files/inlinefiles/session\\_\\_2\\_fre\\_\\_asy\\_sme\\_exchange\\_imf\\_bceao\\_ecowas\\_dakar\\_20\\_september\\_2016\\_v3.pdf](https://www.bceao.int/sites/default/files/inlinefiles/session__2_fre__asy_sme_exchange_imf_bceao_ecowas_dakar_20_september_2016_v3.pdf)
- Sylla, T. (2009). Les enjeux du Management stratégique en Afrique et leurs conséquences sur la formation des managers-Une étude de cas : le redressement de Dakar Marine. *Revue Organisations & territoires*, 18(1), 33-44.<http://revues.uqac.ca/index.php/revueot/article/download/435/347>
- Tchouassi, G. (2019). La spécificité du modèle socio-culturel africain et le processus d'embauche dans les entreprises camerounaises. *Revue congolaise de gestion*, (2), 154-192.<https://www.cairn.info/revue-congolaise-de-gestion-2019-2-page-154.htm>
- Tiberghien, R. (1989). « Success stories » et industrialisation en Afrique. *Revue Tiers Monde*, 441453.<https://www.jstor.org/stable/23590728>
- Thomas, DA, & Ely, RJ (1996). Faire en sorte que les différences comptent : un nouveau paradigme pour gérer la diversité. *Revue commerciale de Harvard*, 74 (5), 79-90. <https://elibrary.ru/item.asp?id=2744399>
- Tremblay, D. G. (2005). Conciliation emploi-famille et temps de travail : Que faire pour faciliter la gestion de carrière des mères et des pères ? *Canadian Journal of Counseling and Psychotherapy*, 39(3). <https://cjc-rcc.ucalgary.ca/article/view/58760>
- Wojtas, S. (2011). Les ressources humaines pour les nuls, 1<sup>er</sup> édition, 2011



