

Diversité culturelle et employabilité : enquête sur les atouts de la culture d'origine dans le processus d'amélioration de l'employabilité des étudiants africains francophones, en sciences de gestion

par Richard Delaye⁵⁸, Fabrice Duru⁵⁹
et Emmanuel Okamba⁶⁰

Résumé

La culture initiale d'un apprenant semble avoir des impacts non négligeables sur la vision qu'il peut avoir de son projet professionnel ainsi que sur sa représentation de l'entreprise. Nous allons nous intéresser, dans cet article, aux étudiants africains francophones inscrits dans un cursus en sciences de gestion, sur le territoire français afin de démontrer qu'il existe un lien entre la diversité culturelle et le degré d'employabilité. Pour cela, il est nécessaire, dans un premier temps, de comprendre les spécificités du management dans certains Etats d'Afrique francophone. Elles tiennent aux références culturelles que les individus qui le pratiquent apportent au quotidien dans la gestion de leurs affaires. Ces schémas de pensée, transposés à un contexte de développement des compétences dans le cadre d'une mobilité internationale pratiquée par une diaspora d'étudiants en sciences de gestion, peuvent apparaître comme des éléments tangibles sur lesquels on peut s'appuyer pour renforcer l'employabilité de cette catégorie d'étudiants. L'enquête en cours auprès de ces étudiants cherche à démontrer l'influence des apports culturels nationaux et l'évolution qu'ils subissent dans le cadre d'une ouverture culturelle, facteur d'amélioration de leur employabilité.

Abstract

The initial culture of learning seems to have significant impacts on the vision he may have his career plans as well as its representation of the company. We will focus in this article, students enrolled in Francophone African curriculum in Management Science, the French territory to demonstrate a link between cultural diversity and the degree of employability. For this it is necessary, firstly, to understand the specificities of management in some countries in Francophone Africa. They take the cultural references that people who practice it brings in the daily management of their affairs. These patterns of thought, transposed to the context of skills development in the context of international mobility practiced by a diaspora of students

58. RICHARD DELAYE, LARA/PROPEDIA (IGS), CIMEOS/LIMSIC, EA 4177, r.delaye.dgcnetwork@gmail.com

59. FABRICE DURU, PROPEDIA (IGS), fduru@groupe-igs.fr

60. EMMANUEL OKAMBA, IRG Université Paris-Est (Marne-la-Vallée)-PROPEDIA (Groupe IGS), eokamba@gmail.fr

Diversité culturelle et employabilité : enquête sur les atouts de la culture d'origine dans le processus d'amélioration de l'employabilité des étudiants africains francophones, en sciences de gestion

in management science, can appear as tangible items that can be built to enhance the employability of this group of students. The current investigation with those students seeking to demonstrate the influence of national cultural contributions and changes they undergo as part of a cultural openness, a factor in improving their employability

La diversité culturelle est la constatation de l'existence de différentes cultures et de leurs conséquences sur la performance des organisations vivant en situation interculturelle. Elle est reconnue par l'UNESCO dans la déclaration universelle de 2001 qui la définit comme *l'héritage commun de l'humanité* dont la sauvegarde est un impératif concret et son éthique, inséparable de la dignité humaine. C'est un instrument normatif au service du développement durable d'une société mondiale multiculturelle, dans la mesure où elle favorise l'ouverture d'une population de culture locale vers des cultures étrangères, et leur enrichissement réciproque. Le concept de management interculturel qui est sa dimension opérationnelle, a été développée par les multinationales dans les années 1960 pour prendre en compte, la dynamique de la diversité culturelle dans les interactions entre la culture locale et les cultures étrangères. Il vise à développer la capacité d'adaptation aux différences culturelles des ressources humaines, dans la maîtrise de leur mobilité géographique et/ou professionnelle. Dans quelle mesure la dynamique de la diversité culturelle améliore-t-elle l'employabilité des ressources humaines?

En situation interculturelle, la diversité culturelle améliore l'employabilité, lorsqu'elle contribue davantage au développement des compétences de vie des populations mobiles dans leurs interactions entre la culture locale et la culture étrangère. Cette contribution dépend du degré d'ouverture culturelle. Nous voulons démontrer cette idée à partir d'une enquête effectuée de 2006 à 2010 sur une population de 150 étudiants d'origine africaine d'une école de commerce de la banlieue parisienne, pour mesurer l'influence de la diversité culturelle sur leur employabilité, à travers la grille d'Hofstède. Après avoir présenté les caractéristiques de la diversité culturelle en Afrique, nous analyserons les conséquences des représentations culturelles sur l'employabilité, à travers le cas des étudiants africains vivant en situation interculturelle en France avant de conclure.

1. Spécificité du management dans certains Etats d'Afrique francophone

Existe-t-il un management africain ? La question n'est pas iconoclaste. L'Afrique est sans doute le continent où cette question demeure encore aujourd'hui très présente dans l'esprit de ceux qui entament une recherche dans les domaines de la gestion des entreprises des pays qui le composent. Comment expliquer un tel questionnement ?

L'Afrique fut un continent qui resta totalement à l'écart de la Révolution industrielle. Elle n'intégra les modes de gestion des entreprises modernes que par le truchement du colonisateur qui transféra de manière incomplète les principes du taylorisme et de la bureaucratie dans des industries agricoles ou minières qu'il exploitait en tout point. La décolonisation n'a pas abouti à la disparition du mode occidental de gestion qui cohabite toujours avec le mode de gestion traditionnel.

1.1. Les paradoxes du management en Afrique

En pratique, les nationaux se sont confrontés à un problème majeur : faire coexister trois systèmes de pensée : deux importés, un rationnel et individuel (capitaliste), l'autre rationnel et collectif (socialiste) ; un local, traditionnel et familial voire clanique. La question de fond sur laquelle s'interrogent les chercheurs repose sur le problème de l'adéquation du système d'organisation sociale africain, par essence communautaire, avec le management et la gestion des organisations économiques.

Dans une enquête sur l'entrepreneuriat menée au Tchad par Galieue et Madjimbaye (2006) les auteurs concèdent qu' « étudier le management africain est une entreprise paradoxale. Inséré dans un environnement économique souvent difficile, soumis à une forte pression communautaire, l'entrepreneur africain doit en outre composer avec l'attitude parfois hostile ou prédatrice des autorités politiques (...). Et pourtant cet entrepreneur africain sait faire preuve d'une capacité d'adaptation remarquable, qu'atteste la vitalité des micro et petites entreprises du secteur informel ».

Ponson (1990) insiste sur les freins culturels et les difficultés de transfert des modes de gestion occidentaux. Il appelle à un renouveau des pratiques managériales en Afrique au nom de « l'universalité relative du management » et propose certaines pistes telles que « recréer l'entreprise à l'image du village et y importer ainsi de facto la solidarité sociale ».

Enquêtant auprès d'une entreprise publique de moyenne importance togolaise, la STAR, Henry (1991) met en avant les conditions de la réussite de cette dernière : le lien entre les formes modernes d'organisation et les valeurs du milieu social dans lequel elle évolue. Plus particulièrement, la STAR obtient des performances atypiques grâce à l'introduction de méthodes tayloriennes réinterprétées. Pas de distinction entre ceux qui exécutent et ceux qui conçoivent. Par ailleurs, la société s'est dotée d'un important manuel de procédures mais les employés ont été associés à sa rédaction ; les termes utilisés relevant d'un registre simple de compréhension. « Ces procédures s'appuient en fait sur ce qu'il conviendrait d'appeler une économie de la bonne volonté. » Si le salarié ne suit pas ce manuel, *ce n'est pas si grave*. Mais il ne faut plus qu'il oublie quelque chose ou qu'il fasse une grosse erreur car dans ce cas il est sanctionné. Il y a une valeur éthique dans

Diversité culturelle et employabilité : enquête sur les atouts de la culture d'origine dans le processus d'amélioration de l'employabilité des étudiants africains francophones, en sciences de gestion

la mise en place de ce mode de management adapté à la philosophie africaine. Le mode de gestion collectif socialiste, adopté par certains pays africains (Congo, Bénin, Mozambique ou encore Algérie) de 1960 au début des années 1990 ne s'accorde que très mal des valeurs collectives traditionnelles africaines. Il s'appuie sur la collectivisation des terres et la nationalisation des moyens de production au profit de structures étatiques et administratives éloignées des intérêts des individus (Okamba, 1994). La généralisation des plans quinquennaux centralisés ont conduit à la faillite des Etats et à la mise en sommeil de l'esprit d'entrepreneuriat (Okamba, 2010).

Dès les années 1980, une étude sur les variables culturelles en Côte d'Ivoire (l'esprit communautaire et le contrôle de l'incertitude) appelait à ne plus nier ou ignorer l'héritage culturel mais à s'appuyer dessus afin de favoriser une voie africaine de la gestion des entreprises. L'auteur suggérait de s'inspirer de l'approche scandinave qui privilégie le consensus dans la prise de décision (Bourgoin, 1984). L'expérience de la cogestion dans la gouvernance administrative et économique au Congo (« la trilogie déterminante »), inspirée du modèle allemand va dans le même sens (Okamba, 1994).

1.2. L'émergence d'une voie africaine

L'esprit communautaire, la valeur du sacré, le lignage par l'ancêtre commun, l'hospitalité, l'*ubuntu*⁶¹ ou le principe dans lequel réside la confiance, autant de références culturelles africaines qui se retrouvent dans les caractéristiques retenues par les auteurs en management interculturel défendant la théorie de la nécessaire adaptation des normes de gestion aux cultures locales : les 4 dimensions nationales retenues par Hofstede (1980) que nous développerons en deuxième partie de l'article constituent à bien des égards un modèle fondateur sur lequel reposent les développements qui suivront et qui seront appelés à le compléter voire le critiquer (Chevrier, 2006).

Les domaines étudiés par Hall du temps (1983, 1984), du contexte (1966), et de l'espace (1971) agissent comme des référents identitaires s'inter-répondant et permettant de mieux appréhender les spécificités qui animent la société africaine. La conception *polychronique* du déroulement du temps fait que les individus accordent plus d'importance aux relations qu'aux tâches en elles-mêmes. Ce qui « va de pair avec un *contexte riche* qui renvoie justement à un dense réseau de relations qui constitue la toile de fond permettant de comprendre des échanges allusifs. Et ce tissu de relations s'accorde avec *un espace dans lequel on circule facilement et l'on se tient proche*» (Chevrier, 2006). Dans les cultures à haut contexte, la place de la communication non verbale est significative : les regards, les gestes, les attitudes, les sons ; tous ces éléments font sens. L'Afrique est le continent de l'oralité. Le *griot* est dépositaire de la tradition orale, elle-

61. S'ouvrir sur les autres par conscience d'appartenir à un tout plus grand que son microcosme

même porteuse de la mémoire des peuples africains. La vision ethnocentrique des Européens n'a pas tenu compte des modes d'appréhension de la réalité par l'oralité. Ils se sont alors coupés d'une représentation cyclique du monde dans lequel le rythme donné par les ou le Dieu(x) constitue l'élément vital par excellence. Les sons, les odeurs, la parole agissent dans un rythme naturel qui fait sens aux yeux de celui qui veut bien y prêter attention. La parole transmet l'émotion de l'instant. La vision du monde par les Africains fait des forces de la nature des éléments auxquels il faut se soumettre et non l'inverse. C'est la subjugation contraire à tout principe de transformation et exploitation de la nature au profit de l'homme (Kluckhohn et Strodtbeck, 1961 ; Trompenaars, 2003).

Relations interpersonnelles, fidélité, respect de la nature et des anciens. Trompenaars (2003) range les cultures africaines dans la catégorie *diffuse*. 46% au Nigéria et 41% au Burkina Faso de managers refuseraient de repeindre la maison de leur patron. Une majorité accepterait donc, ne distinguant pas clairement la vie privée de la vie professionnelle.

C'est sur cette prise en compte des références africaines tout en les intégrant dans des modes de gestion modernes et ouverts, fondés sur des rapports de confiance et la recherche du consensus et de la participation des parties prenantes que se fonde l'approche originale de *l'African renaissance* (Jackson, 1994). C'est un nouveau modèle de management africain renvoyant dos à dos le management post-colonial national avec des modes occidentaux ou socialistes mal digérés et le management post-instrumental aux mains des multinationales donnant des résultats mais sans prise en compte du contexte local et des contraintes sociétales. Ce système est cependant résolument moderne puisqu'en orientant la décision administrative et son contrôle vers la satisfaction des personnes et des parties impliquées dans la gouvernance sociale, « il s'inscrit dans une gouvernance anti tribalisme qui, au Congo, a conduit, en 1974, à l'abandon du critère de tribu dans le recensement de la population » (Delaye, Dinassa, Okamba, 2011). Les auteurs soulignent l'alliance de la tradition et de la modernité par une illustration parfaitement symbolique : « Quand se superposent le traditionnel et l'hypermodernité, les tableaux financiers, reporting d'un côté et nkisis kondis⁶² bardé de clous censés conjurer les sorts de l'autre ? Là où Excel et Word sont utilisés, terre et salive, peaux et cornes le sont également. »

Qu'en est-il de ces influences qui forment une seconde peau sur les étudiants africains qui viennent se former aux modes de gestion en vigueur dans les pays occidentaux ? Quelle conséquence sur leur employabilité ?

62. Fétiches Vili (Kongo) ayant pour fonction d'identifier et de terrasser les voleurs, les sorciers et les parjures.

2. Compétences interculturelles et employabilité

2.1. L'employabilité concept dynamique

L'employabilité est un terme qui tend à s'imposer dans nos sociétés sans que nous soyons parvenus à trouver dans la littérature une réflexion sur l'essence même du terme. Or, il marque une rupture épistémologique significative dans les modes de management. Nous sommes passés d'une conception statique de l'emploi à une vision plus dynamique de ce dernier, sans que ce mot trouve sa place dans les dictionnaires français jusqu'au début des années 2000. Une étude que nous avons menée nous pousse vers les définitions données par les chercheurs anglo-saxons qui intègrent parfaitement cette dynamique (Duru, 2009). C'est la capacité d'un individu à gagner un emploi, le conserver en évoluant au sein de ce dernier et en obtenant un nouveau si nécessaire (Hillage et Pollard, 1998). Les fondements de ce développement sont les diplômes et l'expérience qui permettent l'accumulation de connaissances, de compétences et de capacités (Lee Harvey, 2004).

Etudier l'employabilité d'une population comme celle présentée dans cet article renvoie inéluctablement à l'analyse des compétences. Or, les prochains points sont destinés à mettre en avant les freins comme les atouts à l'affirmation de ces compétences qui, au-delà de la formation et de l'expérience professionnelle essentielle, posent le problème sous l'angle de l'apport culturel à la société d'accueil. Les compétences interculturelles doivent être examinées

2.2. De la fragilisation culturelle à l'émergence de compétences interculturelles

2.2.1. Principe d'acculturation et ouverture culturelle

Réfléchir sur la promotion de la diversité culturelle dans nos sociétés par la mise en place d'un système favorisant les atouts de la culture d'origine, en poursuivant le but, éthique et rationnel, de développer l'employabilité des étudiants d'origine des pays d'Afrique francophone ne s'impose pas de lui-même. Car, faire acte volontaire d'intégrer un système social, politique et économique institué comme celui de la France, induit *a priori* un phénomène d'abandon, pour le moins partiel de sa culture d'origine. Ce phénomène renvoie au concept d'acculturation qu'il s'agit d'aborder en premier lieu, afin de se montrer le plus exhaustif possible.

Le terme *acculturation* apparaît dans les années 1880 dans les premières études d'anthropologie américaine. Mais c'est à partir des années trente et surtout dans la seconde moitié du XX^{ème} siècle qu'un effort de conceptualisation se réalise. En psychologie sociale, il désigne le « processus d'apprentissage par lequel un enfant reçoit la culture de l'ethnie ou du milieu auquel il appartient » (Redfield,

Linton, Herskovits, 1936). Il s'agit, dans ce sens, davantage, d'un processus de socialisation. En anthropologie culturelle, les mêmes chercheurs américains donnent la définition suivante : « l'acculturation est l'ensemble des phénomènes qui résultent d'un contact continu et direct entre des groupes d'individus de cultures différentes et qui entraînent des changements dans les modèles initiaux de l'un ou des deux groupes ».

S'il y a, dans ces définitions, rencontre entre deux groupes sociaux de culture différente, on remarquera qu'elles n'introduisent pas de notions de domination de l'une des cultures vis-à-vis de l'autre, pourtant bien souvent effective (Dupriez et Simons, 2002).

Bastide (1960) propose de s'éloigner de cette vision généreuse et idéaliste pour se rapprocher des réalités de jeux de pouvoirs en présence : « il y a toujours eu une stratégie de l'acculturation, soit que l'on s'efforce de maintenir les cultures natives (diviser pour régner), soit, au contraire que l'on essaie de les assimiler, ce qui suppose leur *dé-culturalisation* »⁶³. De là des modèles allant d'un repli très marqué sur la culture importée à l'assimilation totale des valeurs issues de la culture d'adoption dominante. (Berry, 1989 ; Okamba, 1994 ; Coulon, 1990).

L'ouverture culturelle, question centrale de notre étude dépend, par conséquent, en premier lieu de la capacité de la société d'accueil à s'ouvrir sur les apports exogènes à la culture dominante ou principale. Dans le contexte de la société française, la discrimination notamment à l'embauche est significative. Dans son rapport de mars 2007, le Bureau international du travail (BIT) estime que près de 4 fois sur 5, un candidat à l'embauche d'origine hexagonale ancienne sera préféré à un candidat d'origine maghrébine ou noire africaine selon une enquête nationale par tests de discrimination ou *testing* (Cedey et Foroni, 2007)⁶⁴.

Si l'ouverture culturelle correspond, en deuxième lieu, à la capacité du migrant à mettre de côté les référents culturels d'origine pour s'adapter au contexte nouveau, nombre des étudiants de la population de notre étude rencontrent des difficultés à se départir de traits culturels, parfois mal compris, quelques fois, inadaptés à la société d'accueil. La représentation de la réussite, du chef et du temps qui passe par les étudiants africains constituent autant de freins à une insertion satisfaisante et durable dans le tissu professionnel français (Duru, 2009).

Une ouverture sur une politique interculturelle peut constituer les bases d'une troisième voie, à équidistance de l'assimilation et du refuge sur des schémas de pensée inadaptés à la nouvelle situation. Elle passe par la mise en place

63. Roger Bastide, Problème de l'entre-croisement des civilisations et de leurs œuvres, in *Traité de Sociologie*, PUF, 1960 cité par Pierre Dupriez et Solange Simons, *La Résistance culturelle*, Bruxelles, 2002, p.263

64. Conduite en France sous l'égide du Bureau international du Travail (BIT) mandaté par le ministère français de l'Emploi et de la Cohésion sociale, cette étude est intitulée «Les discriminations à raison de l'origine dans les embauches en France»

Diversité culturelle et employabilité : enquête sur les atouts de la culture d'origine dans le processus d'amélioration de l'employabilité des étudiants africains francophones, en sciences de gestion

de parcours de formation à la gestion de l'interculturel et par la mesure des compétences interculturelles.

Or, par une immersion quotidienne dans des espaces d'interculturalité, associée à des compétences de vie favorables à la rencontre interculturelle, les étudiants africains en sciences de gestion développent des compétences transversales qui constituent autant de compétences interculturelles. Ces compétences maîtrisées, les étudiants renforcent durablement leur employabilité dans des contextes professionnels qui se situent en dehors du cadre habituel d'exercice de leurs compétences.

2.2.2. Les compétences interculturelles

La compétence peut être définie comme la mobilisation de plusieurs savoirs dans des contextes particuliers (Leboterf, 2010). Il y a capacité à faire et à mettre en œuvre dans le cadre d'un savoir-faire opérationnel validé c'est-à-dire reconnu par l'environnement. Les compétences ont vocation à être utilisables et utilisés (Meignant, 1990). Les compétences requièrent des savoirs, savoir-faire, savoir-être et savoir-agir. Les deux dernières relèvent de compétences qui consistent à démontrer une capacité à négocier et échanger dans un espace multiculturel. Elles sont désignées par les termes de compétences multiculturelles (Rabassó et Rabassó, 2007).

L'Institut italien pour le développement de la formation professionnelle des travailleurs, l'ISFOL, en collaboration avec le ministère du travail, a élaboré un modèle de compétences⁶⁵ identifiant, parfaitement, des compétences interculturelles : à côté des compétences de base et de celles technico-professionnelles, on trouve les *compétences dites transversales*. C'est autour de ces compétences transversales que les compétences interculturelles apparaissent. Les compétences transversales sont un ensemble d'aptitudes à la fois professionnelles et qui renvoient à l'expérience personnelle. Pour l'ISFOL, les compétences transversales interculturelles reposent sur trois phases : le diagnostic, la relation ou interaction, la confrontation ou résolution du conflit.

Les étudiants africains en gestion de DGC à Saint-Denis, sont particulièrement bien préparés à devenir cet « individu interculturel » de l'entreprise pour reprendre l'expression de Sylvie Chevrier (2006). En effet, leur culture les pousse davantage à la négociation qu'à la crise ouverte avec le supérieur hiérarchique ou bien un collègue de travail. Ils ont cette propension à décoder les signaux non verbaux. De plus, la mobilité géographique dont ils font preuve les place, dès la période post-bac dans des espaces de rencontre des autres cultures, en s'ouvrant sur les différents continents.

65. *Competenze trasversali e comportamento organizzativo. Le abilità di base per il lavoro che cambia*, Ed. ISFOL, Roma, 1995, cité par C.A. Rabassó et J. Rabassó, 2007.

Ces compétences sont liées au tempérament, au caractère, à la personnalité, au goût, qui appartiennent au jardin secret du salarié (Delaye et Peretti, 2007). Elles sont inhérentes à chaque individu et sont une part d'héritage de lui-même et de sa culture. On parle de *life skills* ou compétences de vie pour les désigner.

2.2.3. Des compétences de vie favorisant l'employabilité

Ces compétences ont été repérées, en première analyse, dans le champ des sciences de l'éducation. Elles correspondent à des besoins de classification et de reconnaissance de nouvelles formes prises par les acquisitions de connaissances, issues de richesses humaines insuffisamment valorisées dans les domaines pédagogiques et professionnels. Kamdem (2007) pose ce problème de l'universalité ou la contingence des enseignements de la gestion par l'analyse du fonctionnement de l'ESSEC de Douala.

Ces compétences occupent, ainsi, une place intermédiaire entre les apports cognitifs transmis par l'enseignement classique et la nécessité de valider les compétences professionnelles acquises par l'expérience de l'entreprise.

Ces *life skills* apparaissent comme un élément non négligeable dans la prise en compte de l'émergence d'une gestion des hommes tenant pour acquis que la diversité peut se concevoir en tant qu'atout pour l'entreprise et non vécue comme une contrainte de plus qu'il faut intégrer et tenter de dépasser. *Life skills* et management interculturel sont, de fait, intimement liés. Ils dépendent de la capacité d'un individu à agir sur son environnement. La capacité d'agir de tout un chacun « n'est pas tellement un agir étroit, un agir immédiat, un agir utilitariste qui est moteur dans les systèmes éducatifs, mais beaucoup plus souvent un agir réfléchi, un agir responsable, un agir citoyen, qui repose sur des valeurs de partage, de solidarité et de développement durable »⁶⁶.

En septembre 2004, la 47^{ème} Conférence internationale de l'éducation réunie à Genève, sous l'égide de l'UNESCO replace ces compétences au cœur des débats qui animent les ateliers. Les actes sont riches d'enseignement. Les *life skills* répondraient à « un besoin de favoriser le développement personnel des apprenants, de les aider à réaliser leur potentiel ». « Ainsi comprise, la qualité de l'éducation exige de nous une redéfinition des paramètres de l'éducation dans une perspective qui couvre un certain nombre de connaissances de base, de valeurs, de compétences et de comportements qui sont particulièrement en harmonie avec la globalisation, mais qui intègre également la beauté et la richesse de notre diversité, reflétée par différentes formes de croyances, de spiritualités, de cultures et de langues. »⁶⁷

66. Xavier Roegiers, L'Approche par les compétences dans le monde : entre uniformisation, différenciation, entre équité et inéquité, in la revue *Indirect*, mars 2008

67. Communiqué de la Table ronde ministérielle sur l'Éducation de qualité, UNESCO, Paris, octobre 2003 rappelé à Genève en 2004.

Diversité culturelle et employabilité : enquête sur les atouts de la culture d'origine dans le processus d'amélioration de l'employabilité des étudiants africains francophones, en sciences de gestion

La société africaine semble particulièrement réceptive à cette valorisation par les compétences de vie. L'accent est mis sur le savoir-être, un ensemble de comportements qui dépasse largement le cadre restreint du monde professionnel classique. Ces compétences de vie reprennent le vieux projet national du vouloir vivre ensemble, expression d'une citoyenneté vécue désormais à l'échelle du monde. Les compétences liées au renforcement des politiques de santé, de solidarité nationale dans la perspective d'un développement durable plus respectueux des hommes et de la nature marquent le parcours des étudiants africains s'ils sont suffisamment pris en compte par le monde des entreprises. Pour des populations étudiantes et/ou salariées issues de cultures au sein desquelles les traditions ancestrales gardent un poids essentiel dans la vie privée, publique ou même professionnelle, étudier les facteurs d'amélioration de leur employabilité, c'est par conséquent s'intéresser à cette dimension des atouts présentés par un candidat issu de la diversité ; atouts qui peuvent constituer autant d'actifs pour l'entreprise qui verra en ces talents des potentiels riches de performances futures.

3. Enquête : les facteurs d'employabilité des étudiants africains à travers la grille d'analyse de Geert Hofstede

3.1. Objectif de l'enquête

L'enquête que nous nous proposons de présenter dans cet article a pour objet de mettre en évidence un degré d'ouverture culturelle qui placerait notre population de référence en situation d'amélioration significative de son employabilité.

3.2. Constitution des données de la recherche

Cette enquête se déroule à partir d'une méthode de recueil de données primaires et d'analyses quantitatives. Les données ont un statut ontologique particulier : elles précèdent la théorie tout autant qu'elles la constituent et qu'elles contribuent à la renouveler. Les données empiriques comprennent les faits, les opinions, les attitudes, les observations. Les données que nous nous proposons de recueillir sont constituées à partir des attitudes des interrogés. Elles se constituent par conséquent à partir des représentations de la réalité que les interviewés se font ; la représentation de l'entreprise et ses modes d'organisation et d'administration présumés, voulus et vécus. Ainsi, des données sur la pratique de l'entreprise par les interrogés permettent de mettre en perspective les éléments qui appartiennent aux construits par les individus d'un monde des idées et ceux qui relèvent de la réalité la plus objective et empirique possible.

3.3. Outils de l'enquête

Le mode opératoire pour constituer des données à partir d'attitudes est une instrumentation qui permet la transformation d'attitudes, éléments qualitatifs difficilement appréhendables en un ensemble mesurable sous la forme d'une échelle permettant de quantifier ces attitudes. Cette échelle de mesure se retrouve dans le questionnaire réalisé.

Si la mesure est entendue comme la traduction d'un état à un autre, il est nécessaire de posséder un instrument de mesure fiable qui permet le passage de l'état conceptuel ou non quantifiable à l'état de données. Dans le cadre d'une recherche où le lien entre l'employabilité et la dimension interculturelle est à effectuer, le choix s'est porté sur le modèle de Hofstede (1980, 2001).

Il convient à présent de présenter la population retenue, les critères d'échantillonnage qui, structurellement et conjoncturellement, ont évolué depuis le départ de l'enquête en 2008, avant de justifier de la construction du questionnaire suivant l'échelle de mesure de Hofstede.

3.3.1. Population de référence

La population de notre étude concerne les étudiants issus de la diversité culturelle. Venus des pays émergents de la planète, ils sont, principalement des étudiants de nationalité africaine réalisant tout ou partie de leur cursus universitaire au sein des écoles de management. L'étude porte plus particulièrement sur les étudiants de l'école DGC à Saint-Denis en proche banlieue parisienne. Le choix de cette population s'est réalisé en fonction de multiples facteurs qu'il convient de rappeler ici :

- Les étudiants, quel que soit leur statut, doivent être en situation d'alternance professionnelle afin d'examiner leur insertion professionnelle progressive.
- DGC, est une école de Communication & Développement, structure proche du Groupe IGS, leader français de l'enseignement supérieur en alternance. Elle a pour particularité de se situer à Saint-Denis, en banlieue parisienne. Sa situation « hors-les-murs », dans une zone socialement difficile et formée d'une population marquée par le sceau de l'hétérogénéité sociale et culturelle, en font une école au « positionnement naturel » différent des autres centres de formation de la capitale.
- Cette singularité se renforce de par la composition de sa population étudiante : Il s'agit essentiellement d'étudiants d'Afrique subsaharienne de l'Ouest du continent dont les cultures appartiennent à l'espace francophone. Cette politique tournée vers les échanges d'étudiants à l'international en général, et vers l'Afrique en particulier est initiée par Richard Delaye et son équipe dès 2002.

Diversité culturelle et employabilité : enquête sur les atouts de la culture d'origine dans le processus d'amélioration de l'employabilité des étudiants africains francophones, en sciences de gestion

Les nationalités les plus représentées à DGC sont les Sénégalais (plus de 40% des étudiants africains), les Congolais du Congo Brazzaville et les Gabonais se partageant les 35 autres %. Les 25% derniers se répartissent entre Côte d'Ivoire (5%), Maliens, République démocratique du Congo, Cameroun, Kenya et Comores, dépassant largement le cadre de l'Afrique de l'Ouest⁶⁸.

DGC est une petite école. En pleine capacité l'école peut accueillir jusqu'à 220 étudiants. Les étudiants africains représentent 80 des 220 soit un peu plus de 35% de l'effectif total⁶⁹. Sans compter les chercheurs au sein de l'Observatoire économique des banlieues. Mais leur nombre est très limité en raison de la nature du diplôme préparé (cycle doctoral).

3.3.2. Critères de détermination de l'échantillon

3.3.2.1. Point de départ de l'enquête

Au début de notre enquête, à la rentrée 2008, se fondant sur une expérience du terrain qui s'inscrivait dans la durée⁷⁰, nous avons retenu deux sous-ensembles à la population présentée ici. Le choix s'était porté sur le critère supposé d'une évolution de l'employabilité qui varie dans le sens d'une amélioration qui doit être significative dans le temps. Les deux groupes observables étaient : les étudiants « primo-arrivants » concentrés dans le premier cycle de l'école mais pas uniquement ; les étudiants en fin de cursus du second cycle⁷¹.

3.3.2.2. Echantillonnage modifié

Un fait majeur est venu perturber notre étude : après le renouvellement de la direction opérationnelle de la structure, à compter de la rentrée 2008-2009, l'école DGC de St Denis a rencontré des difficultés telles de recrutement de jeunes, avec des changements stratégiques internes aux contours restés flous, que la politique en direction de l'intégration des populations étudiantes étrangères et africaines s'en est trouvée totalement bouleversée. En effet, tout le travail de développement des partenariats avec les organismes de placements comme le CIOP, des instituts d'Etat comme Campus France, rattaché aux ambassades, les voyages avec sessions de recrutement a été mis en sommeil alors que les partenariats avec les entreprises et les partenaires locaux tardaient à se concrétiser.

Dans ces conditions, notre terrain a été bouleversé et se retrouve en pleine mutation. Le site de St Denis devant fermer ses portes à l'été 2010, il apparaît nécessaire d'ouvrir davantage notre champ à des étudiants, présentant les

68. Chiffres rentrée 2007-2008

69. Chiffres de 2007 et 2008

70. Deux des trois auteurs étant en fonction de responsabilité vis-à-vis de ces étudiants, un en tant que directeur de l'école DGC depuis 2003 ; le second responsable pédagogique de l'école depuis 2005

71. Fabrice Duru, *Les Facteurs d'amélioration de l'employabilité dans la mobilité internationale*, Mémoire propédeutique, Propedia, OEDB, Octobre 2009

mêmes critères mais issus d'écoles différentes. Ce qui permettra d'alimenter les données sur les primo-arrivants.

Nous concentrons, actuellement, notre enquête sur les étudiants de DGC mais qui, pour la plupart, ne sont plus, de fait, sur l'école. Ils ont poursuivi leurs études en Master dans des instituts en France ou à l'étranger. Ils sont rentrés, pour certains, dans la vie active, en France ou à l'étranger. Il s'agit de ceux ayant achevé leur Master et pénétrant le marché de l'emploi en tant que jeunes diplômés.

La liste retenue comprend près de 150 étudiants de l'annuaire de l'Ecole, pris entre 2006 et 2010. Tous les niveaux sont représentés. Il s'agit d'un échantillon de convenance, permettant de mettre en évidence des grandes tendances dans le cadre d'une phase de recherche qui se veut exploratoire suivant l'ordre établi par le paradigme de Churchill (1979). Les résultats devront, par conséquent, être interprétés avec distance et rigueur scientifique. Toute généralisation devant être soumise à une méthode d'échantillonnage plus précise, dans le cadre d'une éventuelle phase confirmatoire.

Il apparaît, également, intéressant de comparer les réponses des étudiants africains de ceux qui ne le sont pas. Or, DGC s'est ouvert sur toutes les formes de diversité culturelle en accueillant des étudiants du monde entier. La caractéristique commune reste le niveau de développement économique des sociétés qu'ils représentent. La plupart se situent dans les pays émergents d'Asie, Amérique latine, Maghreb. Les Pays d'Europe centrale et orientale sont également présents. Il s'agit de pays en voie d'achèvement de la transition démocratique et économique vers les modèles des démocraties libérales de l'Union européenne. Ils ne forment que 10% de la population des étrangers à DGC. Cependant, leur schéma de pensée vis-à-vis de l'entreprise, leur pratique aussi avec les difficultés rencontrées pour s'insérer dans le mode professionnel, constituent des points de repères essentiels à l'analyse des résultats. Cette population peut agir comme un jury interculturel, permettant de mettre en perspective les résultats obtenus sur la population africaine étudiée. Moins de 20 étudiants sur les 150 interrogés.

Cette enquête doit faire ressortir les tendances qui se dessinent dans la population de fin de cursus. Le profil de ces étudiants comporte des similitudes. Ils doivent ou ont réalisé un mémoire de fin d'études fondé sur des expériences terrains de plus en plus riches ; notamment une expérience de mise en situation de management d'équipes. Il leur est ouvert la possibilité de poursuivre leurs études en alternance, non pas en Contrat de professionnalisation exclusivement réservé aux étudiants français (car il s'agit d'un CDD), mais un Contrat pédagogique école-entreprise le CP2E. Le rythme de l'alternance 1 semaine école/2 semaines en entreprise, dans des écoles comme DGC, baigne littéralement l'étudiant dans le

Diversité culturelle et employabilité : enquête sur les atouts de la culture d'origine dans le processus d'amélioration de l'employabilité des étudiants africains francophones, en sciences de gestion

milieu professionnel français. Par l'expérience acquise, l'adaptation progressive aux modes de gestion français, l'apport de ses propres représentations du management aux organisations, nous partons sur l'hypothèse d'un renforcement significatif de son employabilité.

3.3.3. Choix de l'échelle de mesure

Nous avons retenu l'échelle de *LIKERT* pour quantifier les attitudes de nos répondants. C'est une échelle qui mesure l'attitude d'un individu auquel on demande d'exprimer l'intensité de son approbation ou de son désaccord à l'égard d'une série d'affirmations en choisissant l'un des degrés de l'échelle qu'on lui présente. Le questionnaire est fermé. On retient 5 degrés qui vont du « désaccord total » avec la proposition à « l'accord total ». Les données sont de nature qualitative. Elles correspondent à des *variables ordinales* dans la mesure où cette échelle de mesure crée une relation d'ordre entre les éléments.

Les intervalles entre les degrés peuvent être supposés réguliers. Mais rien ne le confirme mathématiquement. C'est une des limites de ce système de mesure. Si tous les individus se représentent un « pas du tout d'accord » avec une intensité quasi identique, il n'en est pas de même pour le « un peu » ou le « moyennement », les valeurs médianes de tout jugement.

3.3.4. Le modèle de Hofstede

Le travail de Hofstede a pour objet de faire ressortir les grandes caractéristiques des valeurs culturelles nationales⁷² et d'en étudier les conséquences dans les pratiques managériales nationales. Suite à la plus grande enquête quantitative jamais effectuée dans ce domaine⁷³, il dégage quatre critères culturels qu'il désigne comme des *dimensions* mesurables⁷⁴.

La distance au pouvoir ou indice PDI (Power Distance Index) qui représentera la mesure de la perception qu'un subordonné se fait du pouvoir supérieur à lui et des conséquences constatées sur son comportement.

Le contrôle de l'incertitude ou indice UAI (Uncertainty Avoidance Index), dimension qui permet de d'appréhender la manière dont une société donnée répond aux imprévisibilités des événements qui peuvent survenir dans son environnement proche.

72. Notre système de valeurs qui s'impose à nous de manière quasi inconsciente ou en suivant les voies d'un inconscient collectif qu'il désigne comme « une programmation mentale collective »

73. Sa méthode consiste à administrer 116 000 questionnaires aux salariés des filiales de l'entreprise multinationale américaine en informatique IBM dont il occupe les fonctions de directeur du service de recherche du personnel, et ce dans 50 pays du monde.

74. Une cinquième dimension a été ajoutée en 1991 mais qui se réfère avant tout à des valeurs issues du monde extrême oriental et de la philosophie confucéenne.

L'individualisme contre le collectivisme ou indice IDV (Individualism Index) est le degré par lequel les individus sont supposés prêter attention à eux-mêmes ou à l'inverse s'ouvrir sur l'intégration à un groupe d'ordinaire proche de la cellule familiale⁷⁵.

La masculinité contre la féminité ou indice MAS (Masculinity Index) opère une division des individus fondée sur le sexe. Les rôles sociaux sont censés être différents selon que l'on est un homme ou une femme.

3.3.5. Le questionnaire sur les facteurs d'amélioration de l'employabilité

3.3.5.1. Articulation du questionnaire

Le questionnaire que nous avons construit se compose de trois parties dont la progression clairement identifiable par le chercheur est titrée très simplement pour que l'interviewé se sente guidé d'un point de vue méthodologique par l'enquêteur sans pour autant se poser de problèmes sur les implications et finalités conceptuelles des questions auxquelles il est invité à répondre. Ainsi, le risque de désengagement, découragement voire d'opposition de la part de la personne interrogée en est limité. La propension à obtenir, inversement, des questionnaires exploitables dans un nombre satisfaisant se renforce.

Le questionnaire comprend 25 items.

Première série : 12 questions concernent l'adaptation du modèle de Hofstede à notre recherche. Les questions fermées couvrent les quatre dimensions culturelles mises en évidence par ce dernier. A chaque dimension correspond généralement deux à quatre items. Ce choix a été guidé par le souci d'exactitude dans la collecte des données. Il nous est apparu que l'approbation d'une proposition par deux fois et par un groupe d'individu venait renforcer la fiabilité des données et la validation des hypothèses. Cette série, la plus importante des trois est titrée : Votre rapport au travail. On évite délibérément les inserts sur les valeurs, dimensions, cultures pour éviter les biais rappelés ci-dessus.

Deuxième série : 7 items concernant l'expérience professionnelle de l'enquêté. Elle est essentielle pour appréhender *l'employabilité* des étudiants africains. Les items de cette série permettront de faire ressortir le critère d'évolution dans le temps de cette dernière. Son titre : Votre expérience professionnelle.

Troisième série : concernant l'état civil elle est placée logiquement en fin de questionnaire afin de lever les freins à dévoiler des éléments jugés trop personnels par l'enquêté, en début de processus.

⁷⁵. Hofstede, *op. cit.*, summary of the book, XX

Diversité culturelle et employabilité : enquête sur les atouts de la culture d'origine dans le processus d'amélioration de l'employabilité des étudiants africains francophones, en sciences de gestion

3.3.5.2. Justification du choix des items au regard de la culture africaine

Dans la première série, deux items s'attachent à mettre en valeur la relation à l'autorité et la représentation du rôle joué par le supérieur hiérarchique dans l'organisation (PDI). Derrière ces questions, le chercheur essaiera de déceler si l'enquêté accepte de se soumettre à une autorité forte, incontestée et légitime telle que celle développée par les anciens et chefs de village dans la culture traditionnelle africaine. Le statut de dirigeant et la haute estime dans laquelle il est tenu sont renforcés par une croyance religieuse qui tend à faire admettre qu'il représente les chefs disparus (Meier, 2008). La parole de ce dernier ayant valeur d'exemple, seule l'information que le chef d'entreprise, miroir de ce chef tribal, produit ou distille à ses collaborateurs compte vraiment. Il en résulte une attitude des salariés davantage attentiste.

Trois autres items cherchent à cerner le degré de contrôle de l'incertitude par le rapport au stress au travail, aux règles et planifications des tâches établies (UAI). L'entreprise africaine fonctionne sur un degré d'évitement de l'incertitude plus faible que certains pays occidentaux comme la France. Les procédures écrites sont moins répandues que dans les pays de droit écrit ; la confiance passe par la parole donnée oralement, l'engagement personnel ; ce qui est perçu par les occidentaux comme fatalisme, non stress et forme de nonchalance est vécu par les Africains différemment avec confiance dans l'avenir car ce qui n'est pas réalisé aujourd'hui ou hier reviendra et les conditions favorables à son épanouissement se révéleront au moment où la nature et Dieu l'auront choisi. On se place, de fait, dans un schéma temporel très différent de celui des occidentaux. Le temps est perçu comme cyclique ; ces cultures, sont désignées comme *polychroniques* (Hall, 1983). Élément constitutif à part entière de l'univers, l'individu n'a que peu de prises avec les aléas de ce qui peut arriver dans la conduite d'un projet. Toutes les formalités juridiques n'y changeront rien. Il vaut mieux dans cet esprit vivre en harmonie avec son environnement. Le respect de la nature est le meilleur garant contre les défis que nous lance l'avenir.

Trois autres items vont explorer la relation au groupe au travers de la représentation du management, de la responsabilité et de l'intérêt à développer un réseau (IDV). Cette dimension est essentielle dans la mesure où l'esprit communautaire domine l'ensemble des activités de la vie des Africains. La primauté de la collectivité sur l'individu est justifiée par le système d'organisation clanique. A la base de toute lignée, il y a un ancêtre commun plus ou moins mythique à qui on se doit de rendre un culte. A ce système vertical il convient de mentionner le système de lien horizontal qui permet d'étendre le rôle de père à un frère ou un cousin. Ainsi, l'individu est totalement subordonné au groupe auquel il appartient. C'est au groupe et non à l'individu de décider du partage des ressources. Des liens complexes unissent ces familles et chacune remplit une fonction faite de devoir selon un ordre établi et bien souvent héréditaire. « Les castes sont fondées sur

des liens claniques, religieux et économiques, avec la division des tâches et un monopole des activités » (Rabasso et Rabasso, 2007).

Deux items se proposent d'éclairer les modes de management et les valeurs qui s'y rattachent : esprit de négociation, esprit de compétition. Un item remet en perspective le travail par rapport aux autres activités de la vie (MAS). Certaines sociétés développent davantage des valeurs dites féminines comme l'attachement à l'entraide et aux préoccupations sociétales (qualité de vie, relations personnelles, Responsabilité sociale de l'entreprise) tandis que d'autres attribuent aux hommes comme aux femmes des valeurs de compétition, de force et de possession. Les sociétés africaines que nous étudions, présentent, dans leur ensemble des signes d'appartenance marquée à la première catégorie. La cohésion du groupe primant sur l'individu, comme vu précédemment, ces organisations humaines privilégieront moins les valeurs de compétition, de possession, de démonstration de force.

Un dernier s'intéresse à la place et promotion des femmes dans le travail. Cet item est à traiter à part des autres items consacrés à la séparation de genre entre les positions des individus vis-à-vis de la société environnante dans la mesure où le poids des traditions et du sacré interfère encore plus largement sur cette donnée.

3.3.5.3. *Biais à éviter dans l'interprétation des résultats*

La lecture des réponses au questionnaire ne peut être un rapport simple d'opposition à savoir, plus les dimensions culturelles de Hofstede apparaissent prégnantes (valeurs de la droite de l'échelle) pour les étudiants africains, moins ils seront employables/et inversement.

Cette précaution est essentielle pour rendre compte de la réalité qui ne peut s'inscrire dans un rapport étroit que l'on pourrait résumer ainsi : fort maintien des référents culturels : non employable/acclturation : employabilité renforcée.

Au contraire, l'objet de notre recherche consiste à nuancer ces approches simplistes pour rendre compte d'une réalité plus complexe et, par voie de conséquence, plus riche. Lorsque l'on compare les dimensions à l'œuvre en Afrique et en France, on peut constater qu'il existe certains points communs tout à fait significatifs.

La distance hiérarchique (PDI) rappelle qu'entre le respect dû au chef par tradition nobiliaire (Iribarne (d), 1989) et le respect qu'inspire le chef tribal (Ogandaga Lem, 2006) de statut social attribué (Trompenaars, Hampden-Turner, 2003) la différence est peu perceptible.

Diversité culturelle et employabilité : enquête sur les atouts de la culture d'origine dans le processus d'amélioration de l'employabilité des étudiants africains francophones, en sciences de gestion

De même les valeurs de solidarité envers les plus faibles, la place laissée aux activités extra-professionnelles, la préférence pour les petites entités, la force de l'administration, la place occupée par la femme dans la société et dans les organisations renvoient à des caractéristiques féminines de part et d'autre de la Méditerranée (MAS). Ces valeurs communes devraient se traduire dans notre enquête par des étudiants africains qui devraient concentrer leur réponse sur la droite de l'échelle pour ces deux dimensions, quelle que soit leur expérience de la France. Ces caractéristiques agissent ici comme des facteurs venant renforcer l'employabilité des étudiants, primo-arrivants comme en sortie d'étude.

La mesure de l'adaptabilité dans le temps doit davantage se retrouver sur les dimensions UAI et IDV. L'étudiant acculturé doit présenter un profil devant faire apparaître des valeurs de la gauche de l'échelle. Cependant, l'étudiant interculturel qui représente le modèle à construire se présente sous un jour beaucoup plus complexe. Si les items 3, 4, 5 doivent subir une évolution dans le sens d'une atténuation des références africaines (UAI vers la gauche de l'échelle), les items 6, 7 et 8 doivent faire ressortir une propension au travail de groupe qui se maintient dans le temps. De même les items 9, 10 et 11 mettent à jour des valeurs IDV qui constituent la sagesse africaine (valeurs de la droite de l'échelle). Ces variables Travail en groupe (GRO) et Sagesse africaine (SAG) apparaissent dans notre étude comme deux éléments constitutifs majeurs des compétences de vie à prendre en compte dans l'appréhension du renforcement de l'employabilité des étudiants africains.

L'item 12 est une variable non représentative du modèle dominant puisqu'il s'agit d'une dimension plus masculine que féminine et qui éloigne la culture française de la culture africaine. L'adaptation dans le temps des étudiants doit faire évoluer le curseur vers la gauche c'est-à-dire vers des valeurs plus féminines et françaises.

3.3.5.4. *Mode d'administration du questionnaire*

Afin de tester le questionnaire, quelques étudiants ont répondu directement sur une version papier de celui-ci. 10 étudiants de DGC St Denis ont été choisis au hasard suivant cependant la répartition initiale de notre double échantillon, primo-arrivants et étudiants en fin de cursus avec expérience plus forte de l'entreprise française. Les résultats ont été encourageants.

Nous avons, alors étendu l'enquête aux 150 étudiants de l'annuaire DGC. Etant dans des villes et des situations actuelles très diverses, de la poursuite d'étude, à l'insertion professionnelle en tant que jeunes diplômés en France, dans leur pays d'origine voire dans un autre pays étranger dans le cadre d'une mobilité internationale renforcée, le meilleur vecteur de communication nous a paru l'outil numérique.

L'administration du questionnaire en cours se fait par voie d'e-mailing. Le logiciel d'enquête MODALISA permet l'élaboration et la mise en ligne en version HTML du questionnaire. Un serveur enregistre au fur et à mesure des retours les données que l'on peut donc commencer à exploiter sous la forme de tris à plats. Ils restituent la distribution des différentes réponses ou modalités obtenues à une question ou variable. A la fin de l'enquête, les données complètes permettront des tris croisés et des analyses de données poussées avec mise en place de tests statistiques.

3.3.5.5. *Les premiers résultats de l'enquête*

Le questionnaire a été administré au début du mois de mai. Nous n'avons reçu, pour le moment que 13 réponses. Il va falloir réactiver les demandes de réponses afin d'accroître le volet de réponses exploitables. La difficulté d'obtenir un meilleur rendu immédiat tient à la nature de notre échantillon, des étudiants, pour la plupart, sur des projets différents, écoles différentes, avec des adresses email, pour certaines, désormais obsolètes. La difficulté grandit lorsque l'on envisage des retours au pays, pour quelques-uns d'entre eux, sans en avertir leur ancienne école. Les adresses email ont changé sans que nous ayons pu opérer un suivi fiable de leurs nouvelles adresses.

Bien que ne disposant que d'un retour, pour le moment insuffisant pour valider nos hypothèses de manière scientifique et parfaitement rigoureuse, ce premier résultat permet de dégager les grandes tendances qui apparaissent. Ces dernières demeurent intéressantes à observer et à interpréter.

Dimension PDI

Les deux variables devant la mettre en avant sont tout à fait significatives.

- L'autorité du manager est acceptée par 67% des répondants (moyennement, beaucoup, totalement)
- 52% attendent que l'information soit transmise par le supérieur hiérarchique (moyennement, beaucoup, totalement).

Dimension UAI : item 3, 4, 5

- Variable Stress au travail : 53% non stressés (moyennement, beaucoup, totalement). Significatif.
- 66% estiment qu'il est difficile de recourir à des règles non écrites (pas du tout, un peu)
- 77% réfutent un management sans planification claire des tâches (pas du tout)

Pour ces deux dernières variables, on est dans des réponses qui traduisent une adaptation à la culture environnante. Le contrôle de l'incertitude se fait plus présent. On laisse moins les destinées de la société aux prises avec les

Diversité culturelle et employabilité : enquête sur les atouts de la culture d'origine dans le processus d'amélioration de l'employabilité des étudiants africains francophones, en sciences de gestion

incertitudes habituelles. L'influence des cours de management s'en fait aussi fermement ressentir. L'acculturation consiste à s'ouvrir sur des modes de management avec une prise de risque davantage mesurée et contrôlée.

Dimension IDV : items 6, 7, 8

- Si la variable management efficace se situe à 30% au niveau des équipes de travail, notre population acceptant plus facilement une individualisation des parcours professionnels (60 autres %), rejoignant donc les standards occidentaux,
- Les deux autres variables, marquent une appartenance à une société réagissant en fonction de liens au groupe et à la collectivité très forts. Variable GRO. On travaille en famille ou entre amis à 60%. Le réseau à construire et consolider est une évidence. C'est l'entreprise qui est la première responsable des actions (53% beaucoup, totalement) à mener devant le rôle joué par chacun des individus.

Dimension MAS : items 9, 10, 11, 12

Les quatre variables renvoient les enquêtés à un univers de valeurs plus féminines que masculines. Les sociétés africaines embrassent pleinement ces systèmes de pensée et de fonctionnement.

- 91% en faveur de la négociation (moyennement, beaucoup, totalement). C'est un plaidoyer pour un mode de management beaucoup plus consensuel que celui en vigueur sous nos latitudes.
- Les valeurs de solidarité priment pour 53% des interrogés (beaucoup, totalement). La variable SAG. Cependant, 23 autres % en répondant un peu (devant moyennement) se placent sur des lectures plus compétitives. Ils ont subi des influences évidentes de l'environnement libéral et individualiste dans lequel ils évoluent au quotidien.
- La priorité ne peut être dans cette mesure le seul travail (38%, pas du tout, un peu). 53% privilégient les loisirs et la famille. L'obligation sociale et morale l'emportent sur le respect des échéances dans le suivi de projet. Néanmoins, la volonté de ne pas tout sacrifier au seul travail a envahi le champ des possibles pour la génération Y depuis quelques années. C'est au travers de leur double appartenance, Y et mode africain que nos étudiants se définissent.
- les réponses à 70% en faveur des responsabilités féminines prouvent que le poids des traditions n'est plus aussi contraignant. On s'affranchit de sa culture initiale. Les répondants étant à 90% des hommes aucune ambiguïté ne peut subsister dans l'interprétation de cet item.

L'expérience professionnelle donne à penser qu'il y a bien évolution de l'employabilité dans le temps. Les répondants sont à 70% des étudiants de Bac +3 à Bac +5. S'il est difficile de trouver un stage ou un petit job d'étudiant à l'arrivée en France pour 60% de notre population, la situation s'améliore après quelques mois (45% entre un peu et totalement/45% pas du tout). Elle permet l'employabilité pour 70% d'entre eux après un an et plus passé en France.

D'un point de vue qualitatif, le travail devient plus intéressant avec des responsabilités de plus en plus marquées. 53 % ont des responsabilités dont 38 % de responsabilités clairement identifiées et considérées comme essentielles.

Conclusion

Cet article avait pour objet l'étude de l'influence de la diversité culturelle sur l'employabilité à partir de la grille d'Hofstede. Le cas étudié tend à montrer, à travers une recherche exploratoire, que la diversité culturelle influence l'employabilité. L'étude théorique a permis de mettre en évidence un certain nombre de traits communs à notre population. La place de la culture des ancêtres dans l'appréhension de toutes les activités de la vie, y compris professionnelle est extrêmement prégnante. Cependant c'est autour de l'ouverture culturelle faite de référents traditionnels alliés à la nécessaire acquisition des savoirs et savoir-faire issus du management occidental que se profile le renforcement de l'employabilité. L'amélioration de l'employabilité peut se formuler de la manière suivante : Plus les populations vivant en situation interculturelle, développent des compétences de vie, plus elles améliorent leur employabilité. A l'inverse, moins elles développent les compétences de vie, moins elles améliorent leur employabilité. Le développement des compétences de vie dépend du temps, du contexte et de l'espace dans lequel la personne se trouve, en situation interculturelle.

Les étudiants de notre population d'étude semblent être en parfaite position pour développer des compétences interculturelles et apparaître comme les individus sur lesquels une politique ambitieuse de management interculturel peut être mis en œuvre dans l'entreprise. Les premiers résultats de notre enquête nous encouragent à poursuivre dans cette direction afin de s'ouvrir sur un nouveau modèle de l'étudiant interculturel.

Bibliographie

- Bastide R. (1960), Problème de l'entre-croisement des civilisations et de leurs œuvres, in *Traité de Sociologie*, PUF, 1960 cité par Pierre Dupriez et Solange Simons, *La Résistance culturelle*, Bruxelles, 2002, p.263
- Bealey N. (1999). *L'entreprise multiculturelle, Maxima (Ed. traduite et actualisée de Riding the waves of culture)* (éd. Maxima (2003)). (F. Trompenaars & C. Hampden-Turner, Trads.) Londres.
- Berry J., (1989) Acculturation et adaptation psychologique, in *La recherche interculturelle*, tome 1, Paris, L'Harmattan,
- Bourgoin, H. (1984). *L'Afrique malade du management*. Paris: Ed Jean Picollec.
- Cedey E., Foroni F. (2007), *Les discriminations à raison de l'origine dans les embauches en France*, Rapport du Bureau International du Travail
- Chevrier, S. (2006). *Le management interculturel*. PUF.
- Churchill G. A. (1979). A paradigm for developing better Measures of marketing constructs, *Journal of Marketing Research*, vol. 16, Feb, 64–73

Diversité culturelle et employabilité : enquête sur les atouts de la culture d'origine dans le processus d'amélioration de l'employabilité des étudiants africains francophones, en sciences de gestion

- Coulon A. (1990), *L'Ethnométhodologie*, PUF, QSJ
- Delays R., Peretti M., *L'Elitisme et la diversité dans une perspective de recrutement durable*. Les Rencontres de la Diversité, IAE de Corte, octobre 2007
- Delays R., Dinassa Kilendo P., Okamba E. (2011), *Leader en terre d'Ebène*, in Tous Leaders, Editions d'Organisation, Paris
- Dupriez P., Simon S. (2002), *La résistance culturelle, Fondements, implications et applications du management interculturel*, de boeck, Bruxelles
- Duru F. (2009), *Les Facteurs d'amélioration de l'employabilité des étudiants dans la mobilité internationale. Cas des étudiants en sciences de gestion de DGC St Denis*, Mémoire propédeutique à la recherche, PROPEDIA, OEDB
- Galiegue, X., & Madjimbaye, N. (2006). *Le Management africain, entre contraintes économiques et contingences culturelles : résultats d'une enquête à N'Djaména*. Etude, Laboratoire d'Economie d'Orléans, Faculté de Droit, d'Economie et de Gestion, Orléans.
- Hall, E. T. (1976). *Beyond culture*, Anchor press.
- Hall, E. T. (1983). *Danse de la vie, Temps culturel, Temps vécu*. Seuil.
- Hall, E. T. (1ère éd. 1966, 1971). *La Dimension cachée.*, E-U: The Hidden dimension, Seuil.
- Henry, A. (1991). Vers un modèle du management africain. Dans *in Cahier d'Etudes africaines* (Vol. 124, p. 461).
- Hernandez E.-M., Kamdem E, Universalité ou contingence de l'enseignement de le gestion, le cas de l'Afrique, *Revue française de gestion* 9/2007 (n°178-179), p. 25-41
- Hofstede G. (2001), *Culture's consequences, comparing values, Behaviors, Institutions, and organisations Across nations*, 2^{ème} éd, Sage publications, Londres, (1^{ère} éd. 1980)
- Iribarne (d'), P. (1989), *La Logique de l'Honneur*, gestion des entreprises et tradition nationale, Seuil
- Isfol (1995), *Competenze trasversali e comportamento organizzativo. Le abilità di base per il lavoro che cambia*, Ed. ISFOL, Roma,
- Jackson T (2004), *Management and change in Africa : a cross-cultural perspective*, London, Rotledge
- Leboterf G (2010), Construire les compétences individuelles et collectives, ed. d'Organisation, 4^{ème} éd
- Meignant A. (1990), *Education permanente*, n°105
- Meier O.(2008), *Management interculturel, stratégie, organisation, performance*, Dunod, 3^{ème} éd.,
- Ogandaga Lem G. (2006)., *Le Respect de l'âge comme caractéristique du management des hommes : existe-t-il un modèle africain de GRH ?*, UMR 81 79, CNRS site Peuple Belge, Lille
- Okamba E. (1994), Le Processus d'acculturation en Afrique, les vertus de la palabre locale au service de l'entreprise, in *Cahier des Sciences humaines*, 30 (4), p.731-748
- Picq, TH. (2005), Les Fondamentaux des Ressources humaines, MBA, *l'essentiel du management par les meilleurs professeurs*, éd. d'Organisation, Paris, p.339
- Ponson, B. (1990). Individualisme ou communauté : quelques implications managériales pour l'entreprise en Afrique. Dans s. I. M'Rabet, *in L'Entrepreneuriat en Afrique francophone* (pp. 15-25). Paris: Ed. AUPELF-UREF, John Libbey Eurotext.
- Redfield R, Linton R, Herskovits MJ (1936), Memorandum on the study of acculturation, in *American Anthropologist*, vol. 38, pp. 149-152
- Rabasso C. A, Rabasso F. J. (2007), *Introduction au management interculturel, Pour une gestion de la diversité*, Ellipses
- Roegiers X. (2008), L'Approche par les compétences dans le monde : entre uniformisation, différenciation, entre équité et inéquité, in la revue *Indirect* 47^{ème} Conférence internationale de l'éducation réunie à Genève, sous l'égide de l'UNESCO, septembre 2004
- Trompenaars F., Hampden-Turner C. (2003), *L'Entreprise multiculturelle*, Maxima, (Ed

traduite et actualisée de *Riding the waves of culture*, Nicholas Brealey publishing, Londres, 1999)

47^{ème} Conférence internationale de l'éducation réunie à Genève, sous l'égide de l'UNESCO, septembre 2004