



**HAL**  
open science

# L'inclusion professionnelle des salariés issus des territoires urbains français dits en difficulté : un état des lieux

Hacène Laïchour, Jean-François Chanlat

► **To cite this version:**

Hacène Laïchour, Jean-François Chanlat. L'inclusion professionnelle des salariés issus des territoires urbains français dits en difficulté : un état des lieux. *Management & sciences sociales*, 2020, Les nouveaux défis de la diversité et de l'inclusion au travail, 29 (29), pp.109-125. hal-03084156

**HAL Id: hal-03084156**

**<https://hal.science/hal-03084156v1>**

Submitted on 20 Dec 2020

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

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

Copyright

---

# L'inclusion professionnelle des salariés issus des territoires urbains français dits en difficulté : un état des lieux

**Hacène Laïchour**

Docteur en Sciences de Gestion de l'Université Paris Dauphine PSL  
hacene-laichour@live.fr

**Jean François Chanlat**

Professeur émérite en sciences des organisations à l'Université Paris-Dauphine P.S.L.  
jean-francois.chanlat@dauphine.psl.eu

*Si la question des territoires urbains français dits en difficulté a été étudiée par les chercheurs en sciences sociales, économistes, sociologues et politologues, elle a suscité encore peu de recherches en sciences de gestion. Cet article veut répondre à cette absence en l'abordant sous un angle gestionnaire. Pour ce faire, nous nous intéresserons aux facteurs favorisant ou freinant l'inclusion professionnelle des personnes issues de ces territoires dans deux domaines précis, le recrutement et l'intégration dans l'entreprise, à partir d'une recherche que nous avons menée et des travaux de recherche antérieurs existants. Après avoir souligné leurs apports et leurs limites, nous proposerons des pistes pour améliorer les connaissances concernant l'inclusion professionnelle des salariés issus de ces zones urbaines.*

*Mots clés : Territoire urbain français dit en difficulté, inclusion professionnelle, recrutement, intégration professionnelle, diversité.*

*If the issue of French urban disadvantaged areas has been studied since a long time by many social scientists (economists, sociologists, political scientists), we have to recognize that, up to now, few studies have been done in management. This finding has conducted us, to start from the existing studies, for apprehending the issue of these urban areas under a managerial perspective. In studying factors, enhancing and restraining the professional inclusion of persons from these territories, we present a state of the art around two main issues: recruitment and professional integration. Finally, we will consider, due to the actual studies' limitations, some ways of reflection in order to deepen it.*

*Keywords: French Urban disadvantaged areas, professional inclusion, recruitment, professional integration, diversity.*

## Introduction

Si des chercheurs en sciences sociales (des sociologues, des économistes...) se sont déjà intéressés à la problématique de l'emploi et de l'intégration professionnelle des populations issues des territoires urbains français dits en difficulté (Duprez, 1997 ; Jounin, 2004, 2006 ; Jovelin, 2011 ; Fitoussi *et al.*, 2004 ; Gobillon *et al.*, 2011), les gestionnaires s'y sont, quant à eux, peu intéressés jusqu'ici (Point, 2012). En effet, si l'on peut retracer quelques recherches en gestion à ce sujet (Burel-Doumain, 2010 ; Jardat et Labulle, 2018, Labulle, 2013), il reste que cette question a surtout été étudiée au travers de sujets connexes, comme l'inclusion des personnes éloignées de l'emploi (Angotti *et al.*, 2007 ; Desneux et Mazouli, 2010 ; Cusin et Charreire-Petit, 2015) ou encore l'intégration des jeunes à faible capital scolaire (Dufour, 2008 ; Dufour et Frimousse, 2006 ; Dufour et Lacaze, 2010 ; Montargot, 2013, 2017 ; Montargot et Sabouné, 2014 ; Sabouné, 2012, 2016).

Sur la base de ces différents travaux, on observe que, si certaines entreprises ont été amenées, notamment depuis les émeutes urbaines de 2005, à favoriser le recrutement et l'intégration professionnelle de ce type de population, certains managers restent encore rétifs à l'endroit de ce type d'engagement social. Bien que de tels travaux nous aient permis d'apporter sans aucun doute des éléments de réponse relatifs aux facteurs favorisant et freinant le recrutement et l'intégration professionnelle des personnes issues desdits territoires, il reste que nous ne connaissons pas en revanche de recherche ayant cherché à identifier précisément ces facteurs. Ce constat nous a donc amenés à vouloir répondre aux deux questions suivantes :

- 1) Quels sont les leviers et les freins au recrutement de ces personnes ?
- 2) Quels sont les facteurs d'intégration et de non-intégration de ces dernières ?

En tentant d'apporter des réponses à ces questions, l'état de l'art que nous avons dressé ici cherche à montrer les enjeux, les leviers et les difficultés relatifs à l'adoption d'un certain type d'inclusion professionnelle. Après avoir rappelé le caractère polysémique du concept de territoire urbain français en dif-

ficulté, notre état dresse un bref rappel des dispositifs institutionnels qui ont été mis en place à leur endroit, et met de l'avant les principaux concepts sur lesquels il s'est appuyé, notamment ceux de gestion de la diversité et de socialisation organisationnelle. Puis, en se basant sur la pluridisciplinarité des études existantes menées sur cette problématique, et quelques données tirées d'une recherche doctorale sur le sujet (Laïchour, 2020), il débouche sur la présentation d'un certain nombre de résultats. En guise de conclusion, nous proposons un éclairage théorique de ceux-ci, et les voies de recherche futures qui pourraient permettre d'aller plus loin.

## Les territoires urbains français dits en difficulté : de l'échec des pouvoirs publics à une nécessaire gestion de la diversité

L'intérêt pour ces territoires a connu deux temps. Dans un premier temps, ces territoires ont suscité l'attention des pouvoirs publics, puis dans un second, celui des entreprises dans le cadre de leur politique « diversité et inclusion » (Garner-Moyer, 2006, 2012).

## Les diverses dénominations de ces territoires

La question de la dénomination de ces territoires est importante (Avenel, 2004 ; Kokoreff, 2003), car les mots « *assignent aux situations et aux populations une identité et une signification profondes* » (Authier, 2007, p. 244).

## Les dénominations usuelles

Ces territoires sont désignés sous différents vocables. Ils sont effectivement souvent désignés à tort par les termes de « banlieue » et de « quartiers populaires ». Il y a d'une part, à côté des banlieues défavorisées, des banlieues résidentielles avec un taux élevé de cadres et de professions intermédiaires (Vieillard-Baron, 2011), et d'autre part, il n'existe « *plus d'équivalent aux quartiers populaires où s'articulent une identité sociale, un ancrage local et (au moins dans les municipalités ouvrières) un rapport au politique* » (Bacque et Sintomer, 2002, p. 33).

Le terme de « ghetto » est parfois utilisé. Or, en comparant un ghetto noir américain (le South Side de Chicago) et un territoire défavorisé français (la Cité des 4000 de la Courneuve), Wacquant (2005) a mis en lumière que le ghetto américain présentait des difficultés sociales (homogénéité ethnique, monoparentalité...) bien plus importantes que celles rencontrées dans le territoire défavorisé français. De plus, alors que dans le cas français, des mesures institutionnelles ont été instaurées pour tenter de remédier à de telles difficultés, aucune n'a vu le jour au sein du ghetto américain. Ces territoires urbains français dits en difficulté n'ont d'ailleurs qu'une réalité institutionnelle.

### Une construction institutionnelle

Ces territoires urbains ont été définis pour la première fois en 1996, dans le cadre de la Po-

litique de la Ville, et découpés en différentes zones urbaines, puis redéfinis en 2014 sous l'appellation de « quartiers prioritaires ». Ainsi, depuis plus de quarante ans, l'État a, dans un tel cadre, mis en place un certain nombre de dispositifs, tant sur le plan urbain, social qu'économique, visant à améliorer la situation de ces territoires. Malgré tous ces efforts, ces territoires connaissent toujours des difficultés criantes (Conseil économique, social et environnemental (CESE), 2008, 2009 ; Donzelot, 2010 ; Epstein, 2005), tout comme ceux qui leur sont limitrophes (Conseil général de la Seine-Saint-Denis, 2014) (Figure 1). Ce qui conduit l'entreprise, sur le plan tant social que sociétal, à devoir accomplir dans ces territoires des fonctions normalement dévolues à l'État (Dhaouadi, 2008).

Figure 1

### État des lieux de la politique de la Ville et de ses conséquences socio-économiques

	Les dispositifs	Objectifs	Résultats
Urbain	<p><b>Logement :</b></p> <p>Dispositifs de démolitions, reconstructions</p> <p>Création de biens publics (équipements culturels, par exemple)</p>	<p>Attractivité territoriale et ou création directe d'emplois (Fitoussi et al. 2004 ; Selod, 2005)</p>	<p>Manque d'attractivité et de mixité sociale, malgré la rétention de certains ménages : de nombreux jeunes, immigrés, actifs peu qualifiés, familles en difficulté, etc.</p> <p>De nombreux logements vétustes demeurent, la présence de biens publics reste moins élevée que dans d'autres territoires.</p>
	<p><b>Transports :</b></p> <p>Augmentation du nombre de transports et prise en compte de la précarité financière des habitants</p>		<p>Manque de transports, malgré l'amélioration de la desserte</p>

	Les dispositifs	Objectifs	Résultats
	<p><b>Sécurité :</b></p> <p>Socialiser les jeunes à l'école et créer de l'emploi en leur faveur dans la sécurité</p>		<p>La délinquance demeure élevée</p> <p>Certains échouent dans les tests de recrutement.</p>
<b>Social</b>	<p><b>Éducatif :</b></p> <p><i>Zones d'Éducation Prioritaire</i> (1982) (Remplacées par les REP, Felouzis, 2010).</p> <p><i>Plan Espoir Banlieue</i> (2008)</p> <p>Création d'associations visant à lutter contre l'illettrisme.</p> <p><b>Santé :</b></p> <p>Atelier de Santé (1999)</p> <p>Couverture Maladie Universelle- Complémentaire (CMU-C) (2000).</p>	<p>Diminuer le nombre d'élèves par classe et inciter des professeurs à enseigner dans lesdites zones</p> <p>Encourager des jeunes à faire des études : les Cordées de la Réussite (s'adresse aux jeunes bacheliers) et les internats d'Excellence (concerne les élèves méritants).</p> <p>Réduire l'échec scolaire</p> <p>Favoriser l'accès à la santé et indirectement à l'emploi.</p>	<p>Inefficace (Meuret, 1994), les enseignants dans ces territoires sont majoritairement peu expérimentés</p> <p>Bon nombre de jeunes ont réalisé des études supérieures (Saa, 2012) Malgré la réussite de certains, peu en bénéficient, d'autres ne sont pas parvenus à s'y intégrer (Merle, 2012).</p> <p>En dépit de l'élévation du nombre de diplômés de l'enseignement supérieur (Pan Khé Shon, 2007) et de la diminution du nombre d'illettrés, le taux d'échec scolaire et celui d'illettrés restent plus élevés que dans les autres territoires (Couppié, 2013)</p> <p>Des problèmes de santé importants - mal-être, problèmes psychologiques, ...</p>

	Les dispositifs	Objectifs	Résultats
Économique	<p>Les <i>Zones Franches Urbaines</i> (2004) concernent les entreprises de moins de 50 salariés</p> <p>Le dispositif de la clause sociale (2006) (Angotti et al., 2007)</p> <p>(Directifs)</p> <p>Le contrat d'autonomie (2008)</p> <p>Les <i>Emplois francs</i> (2013) (conditions d'éligibilités allégées depuis 2017)<sup>1</sup></p> <p>Les <i>emplois d'Avenir</i> (2012)</p> <p>(Non directifs et ne concernant que certains jeunes, voire les jeunes).</p>	<p>Inciter financièrement les entreprises à recruter</p>	<p>Lesdites entreprises ont été nombreuses à avoir fait faillites, notamment en raison du manque de réseau dont jouissent les entrepreneurs à leur tête (Notais et Tixier, 2012)</p> <p>À l'exception des emplois d'Avenir (Le Bissonnais, 2015), les autres dispositifs sont globalement considérés comme étant un échec en matière de retour à l'emploi.</p>
			<p>Ségrégation urbaine : <b>discrimination territoriale</b> (Choffel et Delattre, 2003 ; Dujardin et al., 2005)</p> <p>ou</p> <p>Homogénéité sociale : <b>Discrimination selon l'origine culturelle et ou en raison du capital scolaire</b> : taux de chômage, de précarité et ou de pauvreté (Darriau et al., 2014)</p>

14. Marin, L., (2018, 18 avril), *Emplois francs : après leur échec sous Hollande, vont-ils enfin marcher ?* <https://www.lefigaro.fr/social/2018/04/17/20011-20180417ARTFIG00108-emplois-francs-apres-leur-echec-sous-hollande-vont-ils-enfin-marcher.php>

## De la gestion de la diversité à la socialisation organisationnelle

Dans ce contexte, l'intégration professionnelle des populations issues de ces territoires devient désormais l'un des enjeux de la « politique diversité » de toute entreprise (Terramorsi *et al.*, 2009). Dans la littérature gestionnaire, les concepts de « diversité » et « d'intégration » ont vu le jour dans les années soixante aux États-Unis, puis dans les années 2000 en France (Chanlat *et al.*, 2013 ; Chanlat et Özbilgin, 2018).

### Les politiques « diversité et inclusion »

La gestion de la diversité vise à lutter contre toute forme de discrimination, à garantir l'égalité des chances quelles que soient les différences et à favoriser l'inclusion (Barth, 2018 ; Gardenswartz et Rowe, 2003). Les politiques en matière de diversité et d'inclusion ont pour objectif de favoriser l'intégration professionnelle de chacun (Cornet et Warland, 2008 ; Falcoz, 2007), en prenant en compte, dans une certaine mesure (Chanlat *et al.*, 2013 ; Chanlat et Özbilgin, 2019), les attentes spécifiques en matière de soutien, de reconnaissance de l'identité, de support social, de sens (contenu du métier), de rémunération et d'évolution professionnelle (Beaupré *et al.*, 2008).

Certains acteurs organisationnels restent rétifs, pour des raisons d'ordre économique, culturelle et ou politique, à l'endroit d'une telle démarche sociale, les gestionnaires initiateurs ont tout intérêt à les sensibiliser et les former (Bruna *et al.*, 2017) ; la question de telles résistances à l'endroit de ce genre de politique se pose moins dans les petites et moyennes entreprises (PME), leur dirigeant ayant plus de facilité à exprimer et à diffuser les croyances managériales, notamment du fait de la taille, de la faible hiérarchisation et de l'indépendance capitaliste de certaines de ces structures que dans de plus grandes structures (Bayad et Couteret, 2002).

On observe qu'une politique « diversité » est à la recherche d'une légitimité organisationnelle (Oliver, 1991 ; Suchman, 1995 ; Zimmermann et Zeitz, 2002) à la fois prag-

matique (la recherche d'avantages concurrentiels), morale procédurale (le respect de la loi), morale (la prise en compte de valeurs éthiques) et cognitive (la volonté de répondre à des attentes institutionnelles) (Bruna et Chanlat, 2017) ; elle est influencée à la fois par des facteurs exogènes (la localisation, le secteur d'activité, l'histoire, etc.) et des facteurs endogènes (le style de management, la culture organisationnelle, etc.) (Bruna, 2013 ; Duport *et al.*, 2020 ; Tatli et Özbilgin, 2009). Dans une PME, une telle politique découle le plus souvent de la décision de son dirigeant, ce qui est moins le cas dans une grande entreprise. La première étant en effet moins sujette à l'influence des institutions locales que la seconde, et peut même se montrer plus distinctes en la matière (Berger-Douce, 2008, 2009 ; Igalens *et al.*, 2011).

Une telle politique diversité peut favoriser l'intégration écosystémique d'une entreprise, en répondant à la diversité de ses clients (Osbourne, 2000), ou encore en améliorant sa réputation (Garner-Moyer, 2006, 2012). En pouvant avoir un effet positif sur l'attractivité de candidats (Cornet et Warland, 2008 ; Greening et Turban, 2000 ; Wilson, 2004) et la fidélisation de salariés (Andréani *et al.*, 2008 ; Barth, 2007 ; Zannad *et al.*, 2013 ; Sabeg et Charlotin, 2006), elle peut ainsi faciliter leur socialisation organisationnelle respective.

### La socialisation organisationnelle

Le concept de socialisation est un concept clé en sociologie (Sainsaulieu, 1977 ; Dubar, 2002). En gestion, le concept de socialisation a été développé par Van Maanen et Schein (1979), l'intégration renvoyant à un ensemble de pratiques organisationnelles mises en œuvre après la phase de recrutement (Peretti, 1994).

La socialisation organisationnelle renvoie à un processus d'acquisition et d'intériorisation des valeurs et des normes propres à un travail, à un groupe de travail et à une organisation donnée (Guerfel-Henda *et al.*, 2012 ; Perrot, 2009).

D'autres chercheurs ont, quant à eux, appréhendé la socialisation d'un salarié comme un processus d'adaptation mutuelle entre le salarié et l'organisation, où l'organisation doit

répondre aux attentes professionnelles du salarié qui, de son côté, répond aux attentes en termes de normes et de valeurs professionnelles (Argyris, 1964 ; Blau, 1964 ; Rousseau, 1990 ; Rousseau et Tijoriwala, 1998). Leurs attentes respectives peuvent alors présenter une forme non négociable (il/elle ne peut y renoncer), négociable (il/elle peut y renoncer lorsqu'une attente d'un niveau supérieur la compense) et secondaire (il/elle n'y porte aucune importance particulière), et varier selon le profil social (Dufour et Lacaze, 2010).

Les éléments théoriques que nous venons de mobiliser et la variété de nos données nous ont permis de préciser nos questions de la manière suivante :

1. a) Quels sont les facteurs économiques, juridiques, éthiques et institutionnels incitant des entreprises à recruter des personnes issues de territoires ? b) Quelles raisons amènent des salariés à boycotter un tel recrutement ?

2. a) Quelles sont les attentes de salariés issus de ces territoires et celles d'entreprises à leur endroit ? b) À quel profil social d'acteur peut-on les rattacher respectivement ? c) Quelles sont les difficultés sous-jacentes à la satisfaction de certaines attentes de ces salariés ?

Pour y répondre, nous avons été amenés à adopter une méthodologie que nous allons maintenant présenter.

### L'inclusion professionnelle des personnes issues de ces territoires urbains

Notre méthodologie a adopté une démarche adductive à travers l'utilisation de diverses données, de nos entretiens, des thèmes abordés lors de nos entretiens, et du choix des entreprises étudiées (Figure 2).

Figure 2  
Démarche méthodologique adoptée

Choix, raisons Méthodologie	Choix	Raison(s)
Démarche empirique	Abductive (Allers et retours entre les éléments théoriques mobilisés et nos données) (Charreire-Petit et Durieux, 2007)	Une meilleure compréhension du phénomène étudié
Sources de données	1. Recherches existantes en économie, sociologie et gestion  2. Utilisation très partielle de données issues d'entretiens semi-directifs (55), d'une durée moyenne de 48 minutes, conduits dans le cadre d'une recherche doctorale (Laïchour, 2020)	Dresser un état des lieux  Éclairer certaines idées extraites de la littérature, à partir de propos énoncés par des dirigeants et certains salariés, travaillant dans l'une des trois PME étudiées.



Choix, raisons Méthodologie	Choix	Raison(s)
Méthode	Entretien semi-directif	<p>1. Le peu d'intérêt porté à cette thématique jusqu'à présent ;</p> <p>2. Objets de recherche faisant appel à des perceptions et des intentions (Evrard et al., 2003) ;</p> <p>3. Anticipation chez certains salariés d'une méconnaissance de certains concepts (comme celui de responsabilité sociale) (Labulle, 2013), voire des difficultés potentielles en français (comme chez les jeunes décrocheurs scolaires) (Sabouné, 2016)</p>
Thèmes abordés lors de l'entretien  Profil des PME étudiées	<p>Responsabilité sociale ; Le recrutement ; L'intégration et les difficultés professionnelles ; la nature des relations professionnelles ; le rapport perçu à la profession, entre la contribution et la rétribution et à l'évolution professionnelle</p> <p>1. Effectif compris entre 0 et 500 salariés (CG-PME in Mahé de Boislandelle, 1998).</p> <p>2. Spécialisées dans les Télécommunications et le Gaz (A), les Travaux publics (B) et la communication (C).</p> <p>3. Localisées dans l'un des territoires urbains en difficulté de la Seine-Saint-Denis.</p>	<p>Les questions posées, aux membres du corps managérial et à des salariés, se focalisent sur un type de population.</p> <p>Investies depuis leur origine dans l'intégration professionnelle de jeunes, voire moins jeunes.</p>

Ensuite, sous la forme d'un tableau, nous présentons la démarche que nous avons adop-

tée pour analyser nos données et les classer (Figure 3).

Figure 3

### L'analyse des données et les codages adoptés

Analyse des données
<p><b>Manuelle</b>, le logiciel d'analyse des données ne dispense pas le chercheur d'une analyse manuelle (Bardin, 2003) ; et ayant procédé à leur analyse rigoureuse, nous avons jugé inutile de recourir à l'utilisation d'un tel logiciel.</p> <p><b>Thématique</b>, cela permet en effet une flexibilité dans le découpage des données (Allard-Poesi, 2003 ; Bardin, 2003).</p>
Codages adoptés
<p><b>Codage causal</b>, en Identifiant, dans chacune de nos données, des relations causales communes correspondant aux leviers et aux freins à un type de recrutement et ceux propres à un type d'intégration professionnelle (Miles et Huberman, 2003).</p> <p><b>Codage théorique</b>, en regroupant les relations causales ayant une forte proximité sous un sous-thème correspondant à l'un des deux thèmes (Grawitz, 2001 ; Point et Voynet-Fourboul, 2006 ; Strauss et Corbin, 1990).</p> <p><b>Codage semi-structuré</b>, nous nous sommes appuyés sur certains éléments théoriques propres à la littérature mobilisée (Dumez, 2013). Ceux mettant en lumière les leviers et les freins à l'adoption d'une politique diversité (Bruna et Chanlat, 2017 ; Bruna <i>et al.</i>, 2017) nous ont servis de base pour éclairer ceux propres à un type de recrutement ; Ceux, notamment tirés du concept de socialisation organisationnelle, nous ont permis de mettre de l'avant un processus d'adaptation mutuelle (Dufour et Lacaze, 2010), mettant en effet en lumière les attentes de l'organisation à l'égard d'un type de salarié et celles du second à l'endroit de la première.</p> <p>Les attentes de l'organisation présentent au moins l'une des formes définies par Dufour et Lacaze (2010) ; celles du salarié, que nous avons définies en nous inspirant de Beaupré et al. (2008), présentent dans leur quasi-unanimité une forme négociable ; celle de sens n'ayant en effet été identifiée par nos soins comme pouvant présenter une forme secondaire.</p>

### Le recrutement de personnes issues de ces territoires

À partir de l'analyse de nos données, plusieurs types de facteurs incitant les entreprises à recruter au sein de ces territoires ressortent. Certaines sont de nature **économique** :

- la structure de la main d'œuvre dans un secteur dit en tension (Burel-Doumain, 2010 ; Labulle, 2013) ;
- le profil de la clientèle pour améliorer la relation-client (Burel-Doumain, 2010) comme le souligne un responsable des projets d'inclusion sociale de la Société Générale : « Nous avons pensé que des collaborateurs qui ressemblent à la clientèle des agences, implantées [...] dans les quartiers, renforcent la relation de proximité et de

*confiance [...]. Car l'expérience montre que des jeunes [des quartiers] connaissent, et donc comprennent, les difficultés sociales dans lesquelles se débattent leurs clients, ce qui favorise les échanges » (Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016, p. 45).*

- La possibilité d'exercer une activité commerciale au sein de zones urbaines habitées par des individus pouvant nuire à l'intégrité des salariés (Angotti *et al.*, 2007), comme le souligne un responsable « Promotion de la diversité » du Groupe Casino : « La France sidérée a découvert l'existence des quartiers à l'occasion des premières émeutes de Vénissieux et de Rillieux-la-Pape, au début des années quatre-vingt [...]. C'est là que le groupe Casino a été victime de ces embrasements. Soit nous nous retirions de ces zones, ce qui allait à l'encontre de nos intérêts économiques ;

---

*soit nous substituions au paradigme de l'affrontement celui de la compréhension mutuelle et de l'intérêt bien partagé. [...]. Nous avons misé sur les potentialités des quartiers »* (Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016, p. 30).

- La limitation du temps de trajet domicile-lieu de travail permettant de réduire la fatigue professionnelle des salariés et d'augmenter ainsi leur productivité (Burel-Doumain, 2010 ; Labulle, 2013 ; Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016) ;
- Les aides financières des pouvoirs publics dans le cadre de la politique de la ville (Angotti *et al.*, 2007).

Certains facteurs sont de nature **juridique**. Les entreprises craignent d'être attaquées pour discrimination (Angotti *et al.*, 2007 ; Burel-Doumain, 2010 ; Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016). D'autres entreprises, détentrices d'un marché public, doivent agir de cette façon (Angotti *et al.*, 2007 ; Desneux et Mazouli, 2010).

D'autres entreprises agissent selon un code **éthique**, en privilégiant un type de recrutement dans le cadre de leur intégration dans un territoire du fait de liens socio-historiques (Burel-Doumain, 2010) : « [...] *C'est un site qui, dans les années soixante, était des prairies [...]. [Plus] tard, il y a eu, dans les années 1965, le plus grand bidonville de France à nos côtés [...]. Après les rapatriés d'Algérie, les rapatriés des Antilles, la résorption de l'habitat indigne a fait qu'on a construit des grands ensembles, comme les 4000 et [...] le quartier des Francs-Moisins [...]. Tout ça vit bien, parce que l'habitant peut trouver de l'emploi, y compris l'habitant de tous niveaux scolaires [...]* » (Dirigeant, entreprise B, p. 377), et en agissant de même pour jouir de la reconnaissance de la communauté locale (Angotti *et al.*, 2007 ; Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016).

D'autres facteurs sont de **nature institutionnelle**. Les pouvoirs publics ayant en effet mis en place un certain nombre de dispositifs non coercitifs visant à encourager le recrutement de ce type de population, certaines entreprises y font appel (Burel-Doumain, 2010 ; Labulle, 2013 ; Mathivet et Raoul-Chassaing,

2016 ; Jardat et Labulle, 2018). C'est ainsi que plusieurs milliers d'entreprises ont signé depuis 2004 la Charte de la diversité s'engageant par une démarche volontariste à agir en faveur de la diversité. D'autres initiatives ont été prises, via le développement de partenariats entre des entreprises et des associations comme l'École de la Seconde Chance, Passe-Relle, Bleu Blanc Rouge, Nos Quartiers ont des Talents (NQT), Mozaïk RH, La Fondation Agir Contre l'Exclusion (FACE), 100 Chances, 100 Emplois entre autres, ou encore des institutions locales comme les Missions locales, les Maisons de l'emploi ainsi qu'avec des établissements d'enseignement. Ces partenariats ont permis l'organisation des forums de l'emploi, le parrainage de jeunes issus de ces « quartiers » et l'offre de stages, de contrats en alternance, de CDD ou de CDI.

Ces parrainages sont toutefois critiqués pour plusieurs raisons : d'une part, les entreprises partenaires ne seraient pas toujours incitées à faire évoluer leurs pratiques de recrutement ; d'autre part, parce qu'elles aident ces jeunes à acquérir le plus souvent les codes nécessaires à leur intégration dans une organisation plus qu'à les recruter durablement au sein de leur entreprise (Garner-Moyer, 2003).

Les engagements de certaines entreprises en matière de recrutement rencontrent par ailleurs la résistance de certains managers qui s'abstiennent, pour des **raisons d'ordre culturel**, de recruter au sein de cette population. Celles-ci ont trait au langage, au code vestimentaire, culturel ou au comportement, comme le soulignent les propos de ce responsable de recrutement d'une entreprise de la métallurgie : « *Je reconnais que je ne suis pas vraiment à l'aise avec le recrutement de jeunes issus de ces quartiers. [...] Je sais que c'est une forme de discrimination [...]. En fait, je crois qu'il y a un sentiment de peur* » (Labulle, 2013, p. 246) Certains managers préfèrent en effet recruter des personnes qui leur ressemblent (Jardat et Labulle, 2018) : « *Pour certains postes [...] nécessitant des qualifications élevées, les managers restent très attachés à leur cadre normatif : il faut que le candidat ait fait telle école, tel stage, ... Certains nous ont même avoué favoriser des candidats ayant les mêmes loisirs qu'eux ; forcément, les jeunes des quartiers n'ont aucune*

*chance d'être retenus dans ces conditions, même s'ils ont un bac + 5* » (Labulle, 2013, p. 293). On parle alors ici de discrimination par le « goût » (Gobillon *et al.*, 2011).

Certains employeurs peuvent aussi éviter de recruter parmi ce groupe de personnes, lorsque leur propre **clientèle** est réticente à l'idée d'être en contact avec elles. On parle alors de discrimination par la clientèle. C'est aussi le cas quand des employeurs, n'ayant qu'une information imparfaite sur la **productivité des candidats**, peuvent vouloir éviter d'embaucher les candidats provenant de ces quartiers où les aptitudes moyennes des habitants sont perçues comme étant plus faibles qu'ailleurs (Gobillon *et al.*, 2011), sachant que les populations issues des quartiers défavorisés sont parmi les moins diplômées, et que, selon Amadieu, « *les entreprises fondent très largement leurs recrutements sur le diplôme et l'expérience professionnelle* » (CES, 2008, p. 21). On parle alors ici de discrimination « statistique ».

Enfin, les populations issues de ces territoires appartiennent généralement à des catégories socioprofessionnelles ne bénéficiant pas de **réseaux puissants** pour obtenir un stage ou un emploi (CES, 2008).

Les candidats issus de ces zones urbaines sont donc confrontés à différents facteurs et risques d'exclusion rendant difficile leur entrée dans l'entreprise. Au-delà de cette étape du recrutement, l'intégration de ces jeunes, voire moins jeunes, issus de ces territoires, peut se révéler également problématique.

### L'intégration des salariés issus de ces zones urbaines

Du côté de l'organisation, on observe plusieurs postures envers ses membres issus de ces territoires urbains. Si certains jeunes ne parviennent pas à s'intégrer au sein d'une entreprise par manque de compétences (Labulle, 2013), on peut observer certaines carences chez les acteurs organisationnels, managers et/ou collègues de travail qui ne souhaitent pas accompagner ces personnes dans l'acquisition des compétences nécessaires pour leur poste de travail et ce, pour diverses raisons :

- Des impératifs économiques (Desneux et Mazouli, 2010) ;
- Des comportements inappropriés et du non-respect de codes culturels (Jardat et Labulle, 2018), comme le souligne ce gestionnaire : « [Nous] *avons des jeunes diplômés à bac +5, parfois d'écoles ou d'universités prestigieuses, qui ne maîtrisent pas les codes classiques de relations humaines [...] : les horaires, le respect de la hiérarchie, une certaine forme de vocabulaire, etc. [...], beaucoup de jeunes recrues issues des quartiers sensibles [...] ont très souvent un comportement communautaire qui freine considérablement leur intégration* » (Labulle, 2013, p. 278 et 279).

C'est la raison pour laquelle, dans certaines entreprises, on retrouve des managers qui sont chargés d'accompagner certains jeunes (Burel-Doumain, 2010 ; Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013) dans la compréhension des codes de l'entreprise ; des salariés, s'identifiant à ces jeunes, peuvent aussi être amenés à agir volontairement dans ce sens (Labulle, 2013) : « [...] *Je suis un jeune de cité, mais j'ai plus d'expérience ; je peux leur expliquer des trucs [...]* » (un manager, entreprise B, p. 437).

Enfin, certains managers peuvent percevoir la diversité socio-culturelle comme étant un moyen de favoriser la cohésion sociale (Burel-Doumain, 2010 ; Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016) : « [...] *vous allez avoir de tout : du mec qui n'a pas fait d'études [...], un bac + 5 [...]; [ils ont des] origines différentes. L'entente est bien, parce qu'ils [ont connu] la même difficulté [...]; quand ils se retrouvent, ils ont cette entre-aide entre eux qu'on [ne] retrouve nulle part ailleurs [...]* » (Dirigeant, entreprise A, p. 686), d'autres peuvent avoir des préjugés à l'endroit de ce type de personnes (Jounin, 2004, 2006 ; Jovelin, 2011) : « [...] *Entre collègues, [...] [j'ai entendu dire] : "oh les Noirs comme-ci, oh les Arabes, c'est ça" [...]; [...] Il y en a qui font passer des messages ... Mais [...] je réponds toujours [...]* » (un manager, entreprise B, p. 92).

Du côté des jeunes, voire moins jeunes, issus de ces zones urbaines, on constate un certain nombre d'attentes et de besoins :

1. Un besoin d'**accompagnement professionnel** pour s'approprier les ficelles d'un métier et acquérir les codes comportementaux et le langage, ces jeunes souvent inexpérimentés expriment le besoin d'un accompagnement spécifique (Burel-Doumain, 2010 ; Labulle, 2013) : « [...] *on lui apprend à être majeur, [...] à se respecter soi-même pour pouvoir respecter les autres [...] ; ce qui fait partie d'une éducation qui devait à l'origine normalement être due, mais on sait que, dans certains quartiers, les parents ont démissionné, l'école est là pour leur transmettre un savoir, elle n'est pas là pour les éduquer [...]* » (Dirigeant, entreprise A, p. 686).

Cet accompagnement peut se conjuguer avec un **accompagnement psychologique** pour certains jeunes désocialisés à cause de problèmes de santé mentale et ou physique (Montargot, 2017) : « [...] *Les jeunes de la cité [...] sont des gens à qui il faut parler ; ils ont leur langage, leurs méthodes à eux [...]. Après, [...] une fois qu'il a gagné la confiance, c'est des machines [...]* » (un manager, entreprise B, p. 425) - ou pour des jeunes manquant de confiance en eux à cause d'une insertion professionnelle difficile (Desneux et Mazouli, 2010 ; Labulle, 2013). Et avec un **accompagnement affectif** pour certains jeunes peu qualifiés, et sensibles à l'organisation d'événements fédérateurs (Montargot et Sabouné, 2014) ;

2. Le **respect de leur identité** et qu'ils ne soient pas rejetés en raison de leur **origine sociale** (les plus jeunes d'entre eux) (Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013), de leur **origine ethnique** réelle ou supposée (Jardat et Labulle, 2018 ; Jounin, 2004, 2006 ; Jovelin, 2011 ; Labulle, 2013), ou **religieuse** (Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013) : « [...] *Il y a eu récemment un problème religieux [...] : quand des jeunes me disent : - " je ne travaille pas le vendredi à cause de la prière ", je ne sais pas quoi faire [...]* » (Dirigeant, entreprise A, p. 444). À ce sujet, certains jeunes peu qualifiés demandent **une forme particulière de respect** et ou **un style de management relationnel de proximité** (Montargot, 2013 ; Montargot et Sabouné,

2014 ; Sabouné, 2012, 2016) : « [...]  *Ils me respectent en tant que chef ; je les respecte en tant qu'ouvriers [...] : il n'y a pas de langage plus haut que les autres »* (Un manager, entreprise B, p. 442).

3. Une attente de **soutien social, logistique** (pour passer le permis de conduire et ou changer de logement) ou **psychologique**, pour surmonter des problèmes liés au logement (Montargot, 2017 ; Montargot et Sabouné, 2014), à la desserte de transports (Labulle, 2013) et dépasser des problèmes familiaux (Burel-Doumain, 2010 ; Montargot, 2017 ; Montargot et Sabouné, 2014). Les propos des acteurs organisationnels illustrent ce constat : « [...] *Les trajets banlieue-banlieue [sont] très compliqués. On a souvent des événements le soir : c'est toujours l'angoisse pour eux s'ils auront le temps de rentrer ; On les aide à passer le permis [...], à avoir un logement sur Paris, où ils veulent [...]* » (Dirigeant, entreprise C, p. 467) ; « [...] *Les [...] intérimaires traînent tellement de difficultés personnelles - [...] dettes, [...], familles monoparentales ... - que cela peut rejaiillir sur nous, les responsables de recrutement. On peut les comprendre, sans accepter l'inacceptable comme les violences verbales ou les menaces »* (dans Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016, p. 51-52).

4. Une attente en termes de **stabilité de l'emploi, d'adéquation de cet emploi avec leurs compétences** (les jeunes diplômés) (Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013) ou avec **l'exercice de tâches diverses, variées et avec des contacts** (les jeunes peu qualifiés) (Dufour, 2008 ; Dufour et Frimousse, 2006 ; Dufour et Lacaze, 2010 ; Montargot, 2017 ; Montargot et Sabouné, 2014 ; Sabouné, 2012, 2016) ; d'autres continuent d'exercer leur métier comme étant **une contrainte sociale pour gagner un salaire** (*Ibid.*).

5. Une **rémunération d'ordre professionnel équitable**. Certains jeunes peu qualifiés, voire désœuvrés préfèrent percevoir **une aide financière d'une institution publique** : « [...] *Certains viennent pour faire leurs quotas d'heures vis-à-vis des*

*Assedic ; [...] quand ils ont fait leurs quotas d'heures, ils ne viennent plus du tout » (Un manager, entreprise B, p. 467), ou même une rémunération venant d'une activité parallèle plus ou moins licite (Duprez, 1997) : « Ici, on voit beaucoup de jeunes qui viennent des « quartiers », mais ils ne restent pas beaucoup de temps [...] : [quand] on touche à l'argent facile, il ne va pas résister [...] » (un chauffeur poids-lourd, *Ibid.*).*

6. Une **égalité d'évolution professionnelle** sans plafond de verre en raison de leur origine ethnique réelle ou supposée (Labulle, 2013) ou de leur niveau de qualification. Du temps de l'ascenseur social, un salarié issu des quartiers défavorisés occupant un poste à faible responsabilité pouvait souvent grimper progressivement les échelons pour atteindre des postes à responsabilité plus élevée ; aujourd'hui, ces postes étant occupés par de jeunes diplômés, les perspectives de carrières des personnes non diplômées, issues ou non de ces « quartiers », s'assombrissent d'autant.

Ce que nous avons trouvé dans notre étude rejoint certains facteurs d'ordre organisationnel identifiés dans des travaux antérieurs sur ce sujet. Les raisons d'ordre individuel qui peuvent alors conduire certains d'entre eux à quitter l'entreprise sont des codes comportementaux ou culturels en inadéquation avec la culture organisationnelle et la possibilité de percevoir une rémunération d'ordre extra-professionnel par des aides sociales ou encore grâce à des activités de nature illicite.

## Conclusion

L'état des lieux de la problématique de l'inclusion professionnelle des personnes issues des zones urbaines dites en difficulté a permis d'identifier des leviers et des freins relatifs à leur recrutement et à leur intégration professionnelle. En dressant cet état des lieux, nous avons observé que les entreprises qui recrutent et intègrent des personnes issues de ces zones urbaines, le font pour des raisons variées (économique, juridique, sociale et institutionnelle) proches de celles d'une

politique diversité (Bruna et Chanlat, 2017 ; Bruna *et al.*, 2017). Elles sont aussi influencées par des facteurs exogènes (comme leur secteur d'activité, leur zone d'activité, les pouvoirs publics, etc.) ou endogènes (comme le profil du gestionnaire ou encore la culture organisationnelle) (Bruna, 2013 ; Dupont *et al.*, 2020 ; Tatli et Özbilgin, 2009). Il apparaît également que certains managers restent rétifs à l'idée de recruter ou d'intégrer professionnellement ce type de population, pour des motifs d'ordre économique (comme la recherche de rentabilité immédiate) ou culturel (par xénophobie ou volonté d'endogamie sociale), alors même que leur entreprise s'était engagée dans ce genre de démarche. Ainsi, ce constat confirme la thèse sur les résistances sous-jacentes à l'adoption de ce type de politique récemment défendue par Bruna *et al.* (2017).

Nous avons également souligné, à travers les pratiques à l'endroit des personnes issues de ces zones urbaines, que certains managers n'acceptaient pas facilement des différences comportementales ou culturelles (Chanlat *et al.*, 2013) et que l'intégration de ce type de population nécessite une prise en compte d'attentes spécifiques : cognitives, socio-culturelles, sociales et professionnelles, lesquelles peuvent varier en fonction de ses caractéristiques sociales (âge, diplôme, origine, trajectoire personnelle, etc.) (Dufour et Lacaze, 2010). Si leur non prise en compte peut avoir des effets sur la fidélisation (Andréani *et al.*, 2008 ; Barth, 2007 ; Zannad *et al.*, 2013), il faut souligner que certaines d'entre elles sont parfois difficiles à satisfaire comme, par exemple, certains comportements confessionnels, ou encore une rémunération évaluée à l'aune d'une aide sociale ou encore d'une activité illicite.

Enfin, les études menées jusqu'ici sur cette problématique présentent des limites. Ces recherches n'ont en effet porté que sur quelques entreprises, généralement de grande taille, qui communiquent volontiers sur leur politique « diversité et inclusion » (Burel-Doumain, 2010 ; Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013 ; Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016). Ces études ne permettent donc pas d'explorer complètement cette problématique. Compte tenu de l'importance des PME dans la créa-



tion d'emploi, des études portant sur ce type d'entreprise deviennent fort pertinentes car elles constituent en raison de leur présence et de leur nombre un enjeu pour les personnes issues de ces territoires.

En effet, le dirigeant, parce qu'il occupe souvent une place importante, voire totale, dans la gestion du capital humain dans ce type de structure, peut ainsi avoir plus de facilités à recruter et répondre aux attentes d'un genre de population, sans avoir affaire aux résistances de certains managers apathiques à l'endroit de celle-ci, que l'on peut effectivement retrouver dans les entreprises de grande taille (Laïchour, 2020). En parallèle, certaines PME, étant reconnues pour adopter des pratiques autonomes et avancées en matière de diversité (Berger-Douce, 2008, 2009), pourraient aller ainsi au-delà d'une adhésion à des dispositifs institutionnels en vogue, visant à aider des jeunes à s'insérer dans la vie active (Burel-Doumain, 2010 ; Jardat et Labulle, 2018 ; Labulle, 2013 ; Mathivet et Raoul-Chassaing, 2016). Partant de ces constats, il nous semblerait donc intéressant d'étudier de plus près la problématique des spécificités des PME concernant l'inclusion professionnelle d'un type de population (Laïchour, 2020).

Mener une étude dans ce genre de structure, voire dans d'autres, pourrait également s'avérer intéressant pour analyser plus finement, à la lumière de certaines approches de la légitimation et de la légitimité (Oliver, 1991 ; Suchman, 1995 ; Zimmermann et Zeitz, 2002), les raisons conduisant une organisation à adopter un type de recrutement, et pour broser, toujours à la lumière de Dufour et Lacaze (2010), un tableau plus précis des attentes de l'organisation et de salariés issus de territoires, de leurs formes, des profils d'acteurs organisationnels se rattachant à elles, et des difficultés sous-jacentes à la satisfaction de certaines (Laïchour, 2020).

Aussi, il serait intéressant, dans le cadre d'une recherche comparative, d'établir un état des lieux des manquements propres aux politiques publiques visant à favoriser un type d'intégration socio-économique, et d'analyser dans quelle mesure les pratiques managériales adoptées par des entreprises permettent de compenser ceux-ci.

## Références bibliographiques

- Allard-Poési, F., (2003). *Management d'équipe*, Dunod, 128 p.
- Andréani, J.C., Conchon, F., Moulins, J.L., De Vaisière, G., (2008). La communication de Diversité en Marketing : approche exploratoire, *Management & Avenir*, 15(1), 156-173.
- Angotti, M., David-Alberola, E., Loones, A., (2007). *Entreprises ordinaires, entreprises solidaires ? L'implication des entreprises dans l'insertion des publics éloignés de l'emploi*, Centre de Recherche pour l'Étude et l'Observation des Conditions de Vie, 101 p.
- Argyris, C., (1964). *Integrating the Individual and the Organization*, New York: Wiley, 330 p.
- Authier, J-Y. (2007). Les « quartiers » qui font l'actualité, *Espaces et sociétés*, 128-129(1-2), 239-249.
- Avenel, C. (2004). *Sociologie des « quartiers sensibles »*, Paris : Armand Colin, 132 p.
- Bacque, M.H. & Sintomer, Y. (2002). Peut-on encore parler de quartiers populaires ? *Espace et Société*, 108-109, 29-45.
- Bardin, L. (2003). *L'analyse de contenu*, 11 édition, Paris : PUF, 296 p.
- Barth, I. (2007). Enjeux et limites du management de la diversité dans le cadre des forces de vente (pp. 153-174), in Barth, I. et Falcoz, C. (2007). *Le management de la diversité. Enjeux, fondements et pratiques*, Paris : L'Harmattan, 312 p.
- Barth, I. (2018). *Manager la diversité : de la lutte contre les discriminations au leadership inclusif*, Dunod.
- Bayad, M. & Couteret, P. (2002), *L'entrepreneur face au développement de sa firme : de la construction d'équipe à la vision partagée*, Communication au VIème Congrès international francophone sur la PME, HEC Montréal, 17 p.
- Beaupré, D., Cloutier, J., Gendron, C., Jiménez, A., Morin, D. (2008). Gestion des ressources humaines, développement durable et responsabilité sociale, *Revue internationale de psychosociologie*, 14(33), 77-140.
- Berger-Douce, S. (2008). L'engagement sociétal d'une PME : Une démarche au service de l'intégration professionnelle de publics en difficulté ? *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 14(32), 207-223.
- Berger-Douce, S. (2009). La diversité en PME : une philosophie managériale au service de la performance ? *Management et Avenir*, 29(9), 258-274.

- Blau, P.-M. (1964). *Exchange and Power in Social Life*, Transaction Publishers, 352 p.
- Bruna, M.-G. (2013). Le portage d'une politique diversité comme processus de changement organisationnel : phénoménologie et jeux d'acteurs, *Question(s) de Management*, 3(2), 25-35.
- Bruna, M.-G. & Chanlat, J.-F. (2017). La conduite d'une politique de diversité comme processus de légitimation organisationnelle. Cadrage théorique et exemples empiriques, *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels*, 55(23), 205-245.
- Bruna, M.-G., Frimousse, S., Giraud, L. (2017) Comment apprécier l'impact transformationnel d'une politique de diversité en entreprise ? Contribution liminaire à un agenda de recherche, *Revue Management et Avenir*, 96(6), 39-71.
- Burel-Doumain, A. (2010). *Les politiques de « diversité des quartiers » en entreprise*, Mémoire de recherche sous la direction de J. Laufer, HEC Paris, 91 p.
- Chanlat, J.-F., Dameron, S., Dupuis, J.-P., De Freitas, E.M., Özbilgin, M. (2013). Management et diversité lignes de tension et perspectives, *Management international*, 17, 5-13.
- Chanlat, J.-F. & Özbilgin, M. (dir.) (2018), *Management et diversité : I. Comparaisons internationales*, Paris : Hermann, 322 p.
- Chanlat, J.-F. & Özbilgin, M. (dir.) (2019). *Management et diversité : II. Approches thématiques et enjeux sociopolitiques*, Paris : Hermann.
- Charreire-Petit, S. & Durieux, F. (2007). Explorer et tester : les deux voies de la recherche, (pp. 57-83), in Thiéart, R.A. et al., *Méthodes de recherches en management*, (3ème édition), Paris : Dunod.
- Choffel, Ph. & Delattre, E. (2003). Effets locaux et urbains sur les parcours de chômage. Une analyse micro-économétrique sur le panel des chômeurs TDE-MLT, *Premières Synthèses*, DARES, 43(1), octobre.
- Conseil économique, social et environnemental (2008). *L'emploi des jeunes des quartiers populaires*, Avis et Rapports du CESE, n°25, 95 p.
- Conseil économique, social et environnemental (2009), *Les entreprises dans les zones franches urbaines : Bilan et perspectives*, Avis et Rapports du CESE, n°5, 94 p.
- Cornet, A. & Warland, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*, Dunod, 160 p.
- Couppié, T. (2013). Insertion des jeunes issus de quartiers sensibles : les hommes doublement pénalisés, *Bref du Céreq*, n° 309 (avril), 4 p.
- Cusin, J. & Charreire-Petit, S. (2015). Vers l'identification des leviers, des risques et des arbitrages dans le déploiement d'une pratique RSE tournée vers les publics éloignés de l'emploi, *Revue Organisation Responsable*, 2, 58-74.
- Darriau, V., Henry, M., Oswald, N. (2014). Politique de la ville en France métropolitaine : une nouvelle géographie recentrée sur 1300 quartiers prioritaires, *France, portrait social*, Insee, 151-153.
- Desneux, A. & Mazouli, K. (2010). *Synthèse des travaux de la commission. L'insertion professionnelle des publics éloignés de l'emploi*, Association Française des Managers de la Diversité, 39 p.
- Dhaouadi, I. (2008). La conception politique de la responsabilité sociale de l'entreprise : Vers un nouveau rôle de l'entreprise dans une société globalisée, *Revue de l'organisation responsable*, 3(2), 19-32.
- Donzelot, J. (2010). La droitisation des plans banlieue, *Esprit* (mars/avril), 77-89.
- Dubar, C. (2002). *La socialisation : Construction des identités sociales et professionnelles*, Armand Colin, 256 p.
- Dufour, L. (2008). *Les déterminants de l'intégration des jeunes à faible capital scolaire*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de Peretti, J.M., Université d'Aix-En-Provence.
- Dufour, L. & Frimousse, S. (2006). La socialisation organisationnelle des jeunes à faible capital scolaire, *Management et Avenir*, 4(10), 145-160.
- Dufour, L. & Lacaze, D. (2010). L'intégration dans l'entreprise des jeunes à faible capital scolaire : un processus d'ajustement mutuel, *Revue de gestion des ressources humaines*, 75(1), 16-29.
- Dujardin, C., Selod, H., Thomas, I. (2005). *Residential segregation and unemployment: the case of Brussels*, Document de travail INRA-LEA N°0511.
- Dumez, H. (2013). *Méthodologie de la recherche qualitative*, Paris : Vuibert. 240 p.
- Duport, M., Frimousse, S., Peretti, J.M. (2020). L'évolution du management de la diversité dans les entreprises (2007-2019), *Mélanges en l'honneur du professeur Alain Briole*, EMS.
- Duprez, D. (1997). Entre discrimination et désaffiliation. L'expérience des jeunes issus de l'immigration maghrébine, *Les annales de la recherche urbaine*, 76, 77-88.
- Epstein, R. (2005). Les politiques territoriales post-contractuelles : le cas de la rénovation urbaine, *Politiques et management public*, 23(3), 127-143.
- Evrard, Y., Pras, B., Roux, E. (2003). *Market. Fondements et méthodes des recherches en marketing*, 4ème édition, Paris : Dunod, 360 p.
- Falcoz, C. (2007). Le management des équipes, in Barth, I. et Falcoz, C., *Le management de la diversité : enjeux, fondements et pratiques*, Paris : L'Harmattan, 312 p., 257-272.
- Felouzis, G. (2014). *Les inégalités scolaires*, Que sais-je ? Presses Universitaires de France, 128 p.
- Fitoussi, J.-P., Laurent, E., Maurice, J. (2004). *Ségrégation urbaine et intégration sociale*, Rapport du



Conseil d'analyse économique, Paris : La documentation Française, 328 p.

Gardenswartz L. & Rowe, A. (2003). *Diverse Teams at Work. Capitalizing on the Power of Diversity*. Alexandria, VA : Society for Human Resource Management, 259 p.

Garner-Moyer, H. (2003). *Discrimination et emploi : revue de la littérature*, DARES, n°69, mai, 130 p.

Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH, *Management et Avenir*, 7(1), 23-42.

Garner-Moyer, H. (2012). *Réflexions autour du concept de diversité. Éclairer pour mieux agir*, AFMD-Université Paris 1, 143 p.

Gobillon, L., Magnac, T., Selod, H. (2011). La ségrégation résidentielle : un facteur de chômage ?, *Regards croisés sur l'économie*, 9, 272-281.

Grawitz, M. (2001). *Méthodes des sciences sociales*, Paris : Dalloz, 1040 p.

Greening, D.W. et Turban, D.B. (2000). Corporate social performance as a competitive advantage in attracting a quality workforce, *Business and society*, 39(3), 254-280.

Guerfel-Henda, S., El Abboubi, M., El Kandoussi, F. (2012). La socialisation organisationnelle des nouvelles recrues, *Revue interdisciplinaire sur le Management et l'Humanisme*, 4, 57-73.

Igalens, J., Louitri, A., Sahraoui, D. (2011). GRH et encadrement au féminin : cas d'une PME marocaine, *Management et Avenir*, 43(3), 82-102.

Jardat, R. & Labulle, F. (2018). Local inefficiencies in French public-private diversity and inclusion policies: Envisioning a locality-based intersectional analysis, *Society and Business Review*, 13(1), 39-60.

Jounin, N. (2004). L'ethnisation des statuts par l'ethnique en milieu de travail, *Revue Européenne des Migrations Internationales*, 20(3), 103-126.

Jounin, N. (2006). *Loyautés incertaines. Les travailleurs du bâtiment entre discrimination et précarité*, Thèse de Doctorat en Sociologie, Université Paris-Diderot, 619 p.

Jovelin, E. (2011). Les jeunes issus de l'immigration confrontés à la discrimination, *Revue française de référence sur les dynamiques migratoires*, pp. 104-113.

Kokoreff, M. (2003). *La force des quartiers. De la délinquance à l'engagement politique*, Paris : Payot-Rivages, 349 p.

Labulle, F. (2013). *GRH, diversité, et territoire : les pratiques de trois entreprises implantées à Aulnay-sous-Bois*, Thèse de Doctorat en Science de Gestion sous la direction de Pigeys, F., Université Paris- Est, 417 p.

Laïchour, H. (2020). *Les facteurs d'inclusion et d'exclusion des personnes issues de territoires français en difficulté : le cas de trois PME localisées en Seine-Saint-Denis*, Thèse de Doctorat en Sciences de Ges-

tion sous la direction de Chanlat, J.-F., Université Paris Dauphine P.S.L., 715 p.

Le Bissonnais, A. (2015). Les emplois d'avenir vus par les acteurs de leur mise en œuvre : un dispositif jugé pertinent (volet 2), *Cahier de l'Action*, 45, 43-56.

Mahé de Boislanelle, H. (1998). GRH en PME : Universalité et contingences. Essai de théorisation, *Revue internationale P.M.E.*, 11(2-3), 11-30.

Mathivet, C. & Raoul-Chassaing, I. (2016). *Recruter, recruté(e)s, recrutez, ... dans les quartiers ? Favoriser le recrutement dans les quartiers prioritaires de la politique de la Ville, regards croisés d'entreprises*, Lab'Ho, Observatoire des Hommes et des organisations, 83 p.

Merle, P. (2012). Du « collège pour tous » au « collège pour chacun », *La Ségrégation scolaire*, 128 p., 33-52.

Meuret, D. (1994). L'efficacité de la politique des zones d'éducation dans les collèges, *Revue française de pédagogie*, 109, 41-64.

Miles, M.B. & Huberman, A.M. (2003). *Analyse des données qualitatives*, De Boeck, 626 p.

Montargot, N. (2013). *L'intégration des jeunes à faible capital scolaire : le cas de l'Hôtellerie-Restaurant*, Thèse de Doctorat en Sciences de Gestion, sous la direction de Peretti, J.M., Université de Cergy-Pontoise.

Montargot, N. (2017). L'accompagnement de jeunes à faible capital scolaire initial dans le pays du Chabelais, *Management et Avenir*, 98, 117-138.

Montargot, N. & Sabouné, K. (2014). Gérer la diversité dans les organisations par la connaissance des attentes individuelles : le cas des jeunes à faible capital scolaire initial, *Management et Avenir*, 74, 15-32.

Notais, A. & Tixier, J. (2012). Chronique de la faillite d'un entrepreneur social : pouvait-on l'annoncer ? *La Revue des Sciences de Gestion*, 255-256, 41-48.

Oliver, C. (1991). Strategic responses to institutional processes, *Academy of management review*, 16(1), 145-179.

Osbourne, E. (2000). The deceptively simple economics of workplace diversity, *Journal of labour research*, 21(3), 463-475.

Pan Khé Shon, J.-P. (2007). Portrait statistique des zones urbaines sensibles. Population, mobilité, habitat, chômage, scolarité..., *Informations sociales*, 141, 24-32.

Peretti, J.-M. (1994). *Ressources Humaines*, Paris : Vuibert, 8<sup>e</sup> édition, 586 p.

Perrot, S. (2009). Les relations entre tactiques de socialisation et adéquations perçues, *Revue de Gestion des Ressources humaines*, 72(2), 13-30.

Point, S. (2012). (Re)connaissances autour de la diversité : réflexions théoriques et rhétoriques sur

les journées internationales de la diversité, *Management et Avenir*, 57(7), 57-72.

Point, S. & Voynnet-Fourboul, C. (2006). Le codage à visée théorique, *Recherche et applications en marketing*, 27(4), 61-78.

Saa, S. (2012). *Une chance de réussite pour tous. Rapport sur l'ouverture sociale dans l'enseignement supérieur*, Rapport à Monsieur le ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (mars).

Rousseau, D.M. (1990). New hire perceptions of their own and their employer's obligations: A study of psychological contracts, *Journal of organizational behavior*, 11(5), 389-400.

Rousseau, D.M. & Tijoriwala, S. (1998). Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures, *Journal of Organizational Behavior*, 19(51), 679-695.

Sabeg, Y. & Charlotin, C. (2006). *La Diversité dans l'entreprise. Comment la réaliser ?* Paris : Institut Manpower, Éditions d'Organisation, 204 p.

Sabouné, K. (2012). *Réflexions sur la réussite de l'insertion professionnelle : contribution à l'étude des attentes des jeunes sans qualification. Le cas de formations de la Région Poitou-Charentes*, Thèse de Doctorat en Sciences de gestion, sous la direction de Duycke, J.Y., Université de Poitiers, 317 p.

Sabouné, K. (2016). Contribution à l'audit du contrat psychologique chez les jeunes sans qualification en formation, *Question(s) de management*, 13(2), 11-22.

Sainsaulieu, R. (1977). *L'Identité au travail. Les effets culturels de l'organisation*, Paris : Presses de la Fondation des Sciences Politiques, 486 p.

Selod, H. (2005). La mixité sociale : le point de vue des sciences économiques. Les gagnants et les perdants de la ségrégation, *Informations sociales*, 125(5), 28-35

Conseil général de la Seine Saint-Denis (2014). *Identification des territoires en difficulté. Synthèse*, Observatoire départemental, Direction de la Stratégie, de l'Organisation et de l'Évaluation, 10 p.

Strauss, A. & Corbin, J.M. (1990). *Basic of qualitative research: Grounded Theory procedures and techniques*, Sage Publications, 272 p.

Suchman, M.C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, 20(3), 571-610.

Tatli, A. & Özbilgin, M.F. (2009). Understanding Diversity Managers' Role in Organizational Change: Towards a Conceptual Framework, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26(3), 244-258.

Terramorsi, P., Barthe, N., Peretti, J.M. (2009). L'information diversité dans les rapports RSE des sociétés du CAC 40, *Management & Avenir*, 28(8), 268-280.

Van Maanen, J. & Schein, E. (1979). Toward a Theory of Organizational Socialization, in B. M.

Staw, *Research in Organizational Behavior*, 1, 209-264.

Vieillard-Baron, H. (2011). Banlieue, quartier, ghetto : de l'ambiguïté des définitions aux représentations, *Nouvelle revue de psychosociologie*, 12, 32-36.

Wacquant, L. (2005). Les deux visages du ghetto. Construire un concept sociologique, *Actes de la recherche en sciences sociales*, 160(5), 4-21.

Wilson, T. (2004), *L'avantage de l'équité*, CMA Management, novembre.

Zannad, H., Cornet, A., Stone, P. (2013). Enjeux techniques, symboliques et politiques de la mesure de la diversité dans les entreprises et les organisations, *Management international*, 17, 85-97.

Zimmermann, M.A. & Zeitz, G.J. (2002). Beyond survival: Acquiring new venture growth by building legitimacy, *Academy of Management Review*, 27(3), 414-431.

### Hacène LAÏCHOUR

Docteur en Sciences de Gestion de l'Université Paris Dauphine PSL, et ancien membre de la Chaire Management, Diversités et Cohésion Sociale, il a récemment soutenu une thèse de Doctorat portant sur les facteurs d'inclusion et d'exclusion professionnelles des personnes issues de territoires urbains français dits en difficulté, au sein de trois PME localisées en Seine-Saint-Denis, sous la direction du professeur émérite Jean-François Chanlat. Dans ce cadre, il a ainsi été amené à acquérir un corpus de connaissances dans les champs gestionnaires suivants : Responsabilité sociale de l'entreprise (RSE), Gestion de la Diversité, Socialisation Organisationnelle (SO), Gestion territoriale des Ressources humaines (GTRH) et Inclusion des personnes issues desdits territoires. Une telle réflexion lui a par ailleurs permis de rédiger un certain nombre de communications portant sur cette même question.

### Jean-François CHANLAT

Professeur émérite en sciences des organisations à l'Université Paris-Dauphine PSL. Spécialiste internationalement reconnu de l'anthropologie des organisations et du management interculturel et auteur d'une vingtaine d'ouvrages et de nombreux chapitres d'ouvrage et d'articles de revue publiés dans plusieurs langues, il a également occupé des postes de responsabilité dans plusieurs associations scientifiques nationales et internationales. Il a été coresponsable scientifique de la Chaire 'Management, diversités et cohésion sociale » à l'université Paris-Dauphine de 2011 à 2020.