



**HAL**  
open science

## La féminisation des entreprises algériennes : le cas CEVITAL

L'Hocine Houanti, Rey Dang, Marie José Scotto, André Boyer, Manel  
Guechtouli

► **To cite this version:**

L'Hocine Houanti, Rey Dang, Marie José Scotto, André Boyer, Manel Guechtouli. La féminisation des entreprises algériennes : le cas CEVITAL. Management & sciences sociales, 2021, Manager en temps de crise : performances et mutations, 31, pp.136-155. hal-03767390

**HAL Id: hal-03767390**

**<https://hal.science/hal-03767390v1>**

Submitted on 1 Sep 2022

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

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

Copyright

---

# La féminisation des entreprises algériennes : le cas CEVITAL

---

**L'Hocine Houanti**

Professeur associé, EM Normandie Business School, Métis-Lab  
lhouanti@em-normandie.fr

**Rey Dang**

Professeur Chercheur, ISTEC  
reydang@gmail.com

**Marie José Scotto**

Professeure et Enseignante-Chercheure à IPAG Business School  
m.scotto@ipag.fr

**André Boyer**

Professeur Émérite en Sciences de Gestion à l'Université de Nice Sophia Antipolis  
boyerandre@gmail.com

**Manel Guechtouli**

Enseignante-Chercheure à IPAG Business School  
manel.guechtouli@ipag.fr

*Ce travail cherche à étudier d'une manière générale l'intégration des femmes algériennes dans le monde du travail, un sujet fort d'actualité mais absent dans la recherche. Pour le faire, nous avons pris le cas d'un géant économique en Algérie, à savoir, le groupe Cevital. Nous avons fait appel à une triangulation de trois sources d'informations : les données statistiques de l'entreprise, la communication digitale et une collecte terrain à travers un questionnaire et des entretiens qualitatifs. Les résultats obtenus montrent clairement une absence d'une stratégie affichée de féminisation des effectifs de Cevital (5 % du total). Ce-pendant, les femmes sont recrutées dans des postes administratifs sous statut cadre et sont souvent diplômées et accumulent une expérience au sein du groupe.*

*Mots clés : Algérie, féminisation, entreprise, business-case, compétences.*

*This exploring work is the first stage of the project aiming at analyzing the integration of women in the workplace in Algeria. As case study, this research is focus on the difficult in-tegration of Algerian women in the workplace, despite high levels of training, leading to diplomas of higher education. This article presents the Cevital group which could be labelled as a pioneer. The study of Cevital workforce demographics and the position of women in this company seems to highlight the rise of an undercurrent Business case based on Gender Diversity and competencies of the hired women profiles despite the lack of targeted gender diversity strategy.*

*Keywords: Algeria, Gender Diversity, company, business- case, competencies.*

## Introduction

Selon Igalens *et al.* (2011), la représentation des femmes au sein des organisations apparaît comme une problématique d'actualité. En effet, l'avancement des femmes au sein des organisations est relativement limité en raison de stéréotypes liés au genre (Powell, 2000) Si ce constat est confirmé pour les pays développés, il demeure largement inconnu pour les pays du Maghreb et de l'Orient, comme le souligne Metcalfe (2007). Selon l'ONS algérien (Office National des Statistiques)<sup>1</sup>, bien que les femmes représentent environ 50 % de la population algérienne totale en 2018, leur taux d'emploi<sup>2</sup> ne dépasse pas 18 %, alors qu'il est de 61 % chez les hommes. Or, nous recensons peu d'études et d'informations scientifiques concernant la représentation des femmes au sein des organisations dans les pays du Maghreb (Metcalfe, 2007). Notre étude vise donc à combler partiellement cette lacune en procédant à une étude de cas de l'un des fleurons de l'industrie algérienne. Le groupe Cevital (conglomérat algérien dans l'industrie agroalimentaire) est une entreprise notamment exemplaire dans le paysage algérien concernant la féminisation de ses effectifs.

Nous cherchons à définir au travers de ce cas, les logiques sous-jacentes de l'intégration des femmes dans cette entreprise. Notre questionnement porte sur trois questions de recherche principales. Quelles sont les caractéristiques de la MO féminine dans cette entreprise ? Comment et pourquoi le groupe Cevital intègre-t-il les femmes dans ses effectifs ? Quel peut être le rôle de cette entreprise en tant que potentiel modèle pour d'autres entreprises algériennes ? Notre travail est structuré en quatre parties. Une première partie évoquera brièvement le contexte de la place des femmes en Algérie. Une seconde partie sera consacrée à l'ancrage théorique fondé plus particulièrement sur la théorie

du GOS qui nous a semblé fournir un cadre théorique pertinent. Une troisième partie expliquera le design de la recherche et sa méthodologie. Enfin la quatrième partie sera consacrée à l'analyse de notre terrain d'étude (le cas Cevital). Nous terminerons par une présentation des conclusions, des limites et des perspectives pour nos recherches futures.

## Le contexte : la place des femmes dans l'emploi en Algérie

L'analyse des données fournies par le Global Gender Gap Report de 2018, publié par le World Economic Forum, montre que l'Algérie se place pour l'emploi des femmes au 128<sup>e</sup> rang des 142 pays analysés avec un score 0.629<sup>4</sup>. Bien qu'au plan juridique, l'égalité des sexes ait été inscrite dans la Constitution algérienne en 1976 (Aurouet-Himeur, 2013), et que les taux de scolarisation des hommes et des femmes en Algérie soient équivalents, le pourcentage de femmes qui travaillent ne représente que 18 % de la population active en Algérie. Le taux de chômage des femmes atteint 19,5 % contre 9 % pour les hommes. Bien que le pays puisse se targuer de posséder une population féminine avec un niveau d'éducation élevé, 63 % des diplômés de l'enseignement supérieur en Algérie étant des femmes selon le rapport 2018 de l'Unesco<sup>5</sup>, les diplômées algériennes sont contraintes par les pesanteurs culturelles, religieuses et le manque de vitalité économique du pays, à des opportunités réduites. Ce qui engendre une perte de ressources humaines au niveau du pays (fuite des cerveaux) mais également des entreprises (vivier réduit de talents) comme le soulignent Boukli-Hassane (2011) et Talahite (2008). Dans ce contexte, une entreprise se détache, il s'agit du Groupe CEVITAL. Notre recherche s'attache donc à comprendre au travers de ce cas, les modes d'intégration des femmes algériennes dans le marché du travail.

1. L'ONS est l'Institution Centrale des Statistiques en Algérie.

2. Défini comme étant le rapport des actifs occupés à la population d'âge actif (en France 15-64 ans) à ne pas confondre avec la population active (somme du chômage et de l'emploi).

3. 132<sup>e</sup> sur le plan participation à la vie économique, 107<sup>e</sup> pour l'éducation, 106<sup>e</sup> concernant la santé et 85<sup>e</sup> pour l'Autonomisation politique

4. 1,00 représentant une situation d'égalité entre les hommes et les femmes dans l'accès à la ressource considérée.

5. Rapport Annuel de suivi sur l'éducation, résumé sur l'égalité des genres 2018 : Tenir nos engagements en faveur de l'égalité des genres dans l'éducation : <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000261655>

---

## Le cadre théorique

Kanter (1977a) a démontré, dans l'ouvrage classique *Men and Women of the Corporation*, que les différences femmes-hommes, au sein de l'organisation, ne découlent pas uniquement des traits intrinsèques à chaque individu (ou sexe), mais qu'elles proviennent fondamentalement de la structure organisationnelle. Comme le souligne cette auteure, la représentation des femmes au sein de l'organisation peut donc s'analyser à travers sa politique, son organisation ou sa culture, ce qui constitue un deuxième niveau d'analyse. La théorie genrée<sup>6</sup> des organisations permet donc d'appréhender cette évolution que constitue l'intégration des femmes dans la force de travail. Dans le prolongement des travaux de Kanter (1977a, b), Acker (1990, 1992) ainsi que plus récemment Angeloff et Laufer (2007) ont souligné la place des femmes dans l'organisation. La théorie genrée des organisations place les relations de pouvoir au cœur de l'analyse de l'organisation, mais prétend que le genre constitue la « première façon de signifier les relations de pouvoir » (Scott, 1986). Cette approche prend pour angle d'analyse la structure même de l'entreprise pour démontrer qu'elle est génératrice des différences de genre et non pas seulement les caractéristiques individuelles des hommes et des femmes (Kanter, 1977a). Les modèles explicatifs selon Kanter (1977a) se trouvent également au sein de la structure de l'organisation. Quant à Angeloff et Laufer (2007), ils rappellent que, dès 1966, la sociologue française Guilbert (1966) avait identifié le rôle des structures d'entreprise et des processus organisationnels dans la structuration des relations hommes-femmes en milieu professionnel, reproduisant celle existant au sein de la sphère privée.

Plusieurs critiques ont été formulées à l'égard des deux niveaux d'analyse précédemment exposés. Ainsi, s'appuyant sur ses observations, Fagenson (1990) a proposé un nouveau cadre théorique, appelé GOS (*Gender-Organization-System*), qui postule que la représentation des femmes au sein des organisations est affectée non seulement par leur « genre », mais également conjointement par la structure de l'or-

ganisation et plus largement par le contexte sociétal et institutionnel dans lequel les femmes évoluent. L'analyse GOS prend donc en compte simultanément les caractéristiques intrinsèques des hommes et des femmes, ainsi que le contexte organisationnel et sociétal, afin de mettre en évidence les disparités et les inégalités que rencontrent les femmes dans l'organisation (Belghiti-Mahut, 2004). Selon Omar et Davidson (2001), le cadre d'analyse GOS offre une approche holistique, laquelle permet d'examiner toute question relative à la représentation des femmes au sein des organisations. Cette approche met l'accent sur la nécessité de revoir les caractéristiques intrinsèques des individus, ainsi que les facteurs organisationnels, sociétaux ou systémiques. Cette perspective fait valoir que le comportement des organisations peut être considéré comme une interaction entre le genre, les situations internes à l'organisation et le système socio-institutionnel dans lequel ces interactions ont lieu (Martin *et al.*, 1983). L'intérêt de l'approche GOS est qu'elle considère que des facteurs, tels que les valeurs culturelles ou les pratiques institutionnelles, peuvent affecter significativement les structures et les processus organisationnels dans lesquels évoluent les femmes (Martin *et al.*, 1983). Yukongdi et Benson (2005) allèguent que la société civile a connu des changements quant aux valeurs afférentes au rôle des femmes et au concept d'égalité. Ceci est particulièrement marquant dans la région du Moyen-Orient (Metcalfe, 2008).

En résumé, la richesse et la complexité de l'approche GOS constituent un atout pour l'analyse de la représentation des femmes au sein de l'organisation, en la situant dans un contexte plus global, celui de la société et des rapports de genre qu'elle induit (Fagenson, 1990). En effet, les logiques et les processus d'organisation pourront s'analyser à partir des caractéristiques des personnes, mais également du contexte de l'entreprise, et de l'environnement social et institutionnel. Ce sont ces interactions qui permettront les changements et les évolutions. Ce modèle introduit donc de multiples variables interactives et montre l'intérêt d'une vision globale et distanciée. Si l'on se réfère aux travaux de Britton (2000) qui

---

6. Par cette expression, nous désignons l'approche qui considère toute organisation comme étant marquée par le genre.

prolongent la logique développée par Fagen-son (1990), on peut considérer trois approches de l'organisation dite « genrée ».

- La première souligne le lien entre organisation et démographie de la force de travail. Une organisation sera qualifiée de « masculine » lorsque ses effectifs seront majoritairement de sexe masculin. Ce lien s'avère particulièrement intéressant à étudier dans le cadre d'un processus de féminisation, mais il peut parfois, selon Malochet (2007), entraîner une confusion entre genre des organisations et sexe des professions ;
- La seconde approche relève des études féministes de l'organisation et éclaire la structuration de l'entreprise et de ses processus managériaux (division du travail, politique de rémunération, promotion, recrutement) autour d'un « neutre-masculin ». Dans les deux premiers modèles, les caractéristiques des individus ou la structure de l'organisation sont présentées comme des facteurs indépendants, alors que des liens peuvent exister (Landrieux-Kartochian, 2005) ;
- La troisième approche (et la plus récente) apparaît plus « dynamique ». En effet, elle envisage le genre de l'organisation comme la résultante d'un double processus, à la fois au niveau des individus, mais également au niveau des structures sociales et symboliques. Les rapports de genre restent un élément « endogène » du fonctionnement de l'entreprise, mais comme le soulignent West et Zimmerman (1987), l'approche structuraliste se complète par une approche interactionniste, qui englobe à la fois le genre, l'organisation et la société. On peut la considérer comme une synthèse des deux approches précédentes, laquelle ajoute à l'analyse des politiques et des pratiques organisationnelles celle de la « production quotidienne des différences » (Malochet, 2007).

Les recherches sur les organisations ont ainsi permis de révéler « l'importance des relations de genre dans la structuration des organisations et dans leur dynamique » (Landrieux-Kartochian, 2005). L'analyse genrée a montré que le pouvoir organisationnel reste masculin et que l'organisation favorise implicitement

ce modèle « historique », lequel enferme les femmes dans des logiques d'exclusion et de discrimination (Landrieux-Kartochian, 2005).

C'est en s'appuyant sur ce cadre théorique : GOS, que nous nous proposons d'analyser le cas Cevital. La théorie du GOS (*Gender-Organization-System*) nous permet d'analyser d'une manière holistique la représentation des femmes au sein d'une organisation, Cevital.

### Design de notre recherche : approche par la méthode du cas

Dans cette section, nous précisons, tout d'abord, notre choix méthodologique, puis notre cas d'étude, à savoir le groupe Cevital. Notre choix de la méthode de l'étude de cas découle du phénomène étudié ainsi que des contraintes observées. Comme notre travail vise à examiner un phénomène économique et social peu étudié, l'étude de cas semble particulièrement adaptée à notre type de recherche. Nous avons étudié le cas Cevital au travers de deux des trois dimensions de GOS : le Genre et l'Organisation. Nous avons évoqué le contexte sociologique moins favorable. Nous cherchons à documenter le cas Cevital au travers de trois questions de recherche principales :

1. Quelles sont les caractéristiques des femmes qui travaillent chez Cevital ?
2. Comment et pourquoi le groupe Cevital intègre-t-il les femmes dans ses effectifs ?
3. Cevital pourrait-il constituer un modèle pour les entreprises algériennes ?

En l'espèce, notre approche méthodologique s'inscrit dans la lignée des travaux d'Igalens *et al.* (2011), parmi d'autres, lesquels utilisent la méthode de l'étude de cas, afin d'analyser et d'explorer les processus de féminisation au sein d'une organisation. Nous avons diversifié et « triangulé » les sources de données, comme le préconisent Eisenhardt (1989) et Yin (1994).

Une partie des données a été obtenue à partir, d'une part, de sources secondaires privées, émanant du groupe Cevital<sup>7</sup> et, d'autre part,

7. Des données statistiques RH réparties selon les critères suivants : âge, niveau d'études, département, statut, situation matrimoniale et ancienneté) qui concernent la plus grande unité du groupe, la BU Agro-industrie, qui représente plus de 50 % du CA.

de sources secondaires publiques, provenant de son site Internet et de sa page LinkedIn. Nous avons complété ce corpus par une approche terrain, basée sur un questionnaire et complétés par des entretiens plus approfondis réalisés par téléphone, comportant des questions ouvertes, cela afin de compléter nos données secondaires par des données primaires collectées. Le questionnaire a été transmis aux salariés de l'entreprise *via* les réseaux sociaux avec le soutien du management de l'entreprise. Ce dernier point est très important et significatif de l'intérêt porté à notre recherche par Cevital.

En ce qui concerne le questionnaire, un lien a été créé sur Google et envoyé à la direction de Cevital qui l'a diffusé. Quinze salarié.es (9 hommes et 5 femmes) ont répondu directement sur le lien Google et nous avons pu recueillir de courts verbatims et mots-clés. Le recueil des données a été réalisé entre septembre et décembre 2017. Les questions ont été structurées autour de plusieurs thèmes :

promotion, formation, attractivité de l'organisation, valeurs de l'entreprise, perception de la politique d'égalité professionnelle femmes hommes, conciliation vie familiale/vie professionnelle, perspectives d'évolution dans l'entreprise.

Le choix de ces thèmes de questionnement s'est appuyé sur des études antérieures qui identifient ces thématiques comme des « marqueurs » du développement des politiques d'égalité professionnelle femmes-hommes (Olgati et Shapiro, 2002 ; Scotto *et al*, 2008). Soulignons que les données mises à notre disposition ne peuvent être considérées toutes de la même façon.

En effet, les données accessibles au public peuvent être reproduites avec leurs références dans le texte, tandis que les données provenant des documents privés du groupe Cevital sont confidentielles et ne sont pas disponibles pour le public.

**Tableau 1**  
**Présentation du premier groupe de salarié.es interrogé.es (questionnaire)**

Répondant	Sexe	Niveau études	Statut	Fonction	Age	Années ancienneté
1	H	Ingénieur	Cadre	Manager	+50	4
2	H	Master	Cadre	Responsable RH	40/50	15
3	F	Master	Cadre	Responsable équipe	40/50	15
4	F	Licence	Agent maitrise	Responsable Service	30/40	10
5	H	Master	Cadre	Chef de département	30/40	8
6	H	Master	Cadre	Superviseur	40/50	12
7	H	Licence	Cadre	Acheteur	40/50	8
8	F	Master	Cadre	Chef de service	40/50	12
9	H	Ingénieur	Cadre	Méthode et Production	30/40	10
10	F	Licence	Cadre	Assistante Direction	30/40	7
11	H	Licence	Cadre	Communication	20/30	2
12	H	Master	Cadre	Méthode et Production	40/50	15
13	H	Licence	Agent maitrise	Trésorerie	40/50	18
14	F	Bac	Employé	Assistante	20/30	5
15	F	Licence	Agent maitrise	Marketing	20/30	5

Le premier corpus de données recueillies a dû être complété par sept interviews téléphoniques ou interviews Skype auprès de collaborateurs RH. Le tableau 2 présente notre second échantillon. Chaque interview téléphonique a duré entre 30 et 50 mn. Les entretiens ont repris les thèmes présentés

dans le premier questionnaire mais le mode opératoire (questions semi ouvertes, durée des entretiens, contacts « directs » avec les interviewé.es) a permis de recueillir des verbatims plus détaillés et donc de disposer d'un matériau plus riche que nous avons pu analyser de manière plus approfondie.

Tableau 2

**Présentation du second groupe de salarié.es interrogé.es**

Identité	Code interview	Poste	Sexe	Age	Années Ancienneté	Formation
RN	R1	Chargé de Recrutement et Gestion des Carrières à la Direction Ressources Humaines Groupe	H	36	2.5	RH
KBD	R2	Chargée Formation à la Direction Formation – DRH Groupe	F	27	2	Master Droit
SB	R3	Chef de Projet Unité Cevital	F	35	3	Ingénieur
NB	R4	Associé RH	F	45	1	nc
IA	R5	Administratrice RH	F	29	1	Master CI
SL	R6	Chargée processus RH Unité Cevital	F	24	4.5	Master
IF	R7	Chargée Formation au département Formation Groupe	F	29	1	Master 2/Doctorante

**Analyse du cas d'étude Cevital**

Notre étude terrain s'articule en trois parties. Notre première partie présente les caractéristiques de la MO féminine dans l'entreprise au travers notamment de l'analyse de la communication de recrutement. Puis nous présentons nos principaux résultats obtenus à partir des questionnaires et des entretiens qualitatifs avant de les discuter.

**Caractéristiques de la MO féminine chez CEVITAL**

Le groupe Cevital représente le premier groupe agro-industriel en Afrique. Le chiffre d'affaires (CA) estimé à 3 milliards € en 2016 et passera selon les prévisions de la direction à 5 mds € en 2025.

Depuis 1999, l'entreprise réalise ainsi une croissance à deux chiffres. Elle comptabilise plus de 18 000 collaborateurs<sup>8</sup> en 2018 (taux de croissance de 30 % par an depuis 1999). Le groupe Cevital est une entreprise diversifiée présente sur des segments d'activité variés tels que : industrie, agroalimentaire, services, bâtiment, grande distribution, logistique et transport, et énergie. C'est un groupe de dimension mondiale, qui s'internationalise à travers des projets d'investissement en Afrique (Soudan, Éthiopie, Côte d'Ivoire) et des acquisitions en Europe et par-

ticulièrement en France (26 filiales sur trois continents).

Le groupe se fixe les objectifs de création de 25 000 emplois en Algérie et 100 000 collaborateurs dans le monde, et un CA de 25 milliards \$ dont 50 % réalisés à l'international. Plusieurs actions d'amélioration continue de la conduite des affaires du groupe sont menées : certifications (ISO 9001, ISO 14000, ISO 22000, IFS<sup>9</sup>...), un projet d'implémentation de la RSE est entamé depuis 2014 selon la norme ISO 26000 avec comme objectif final une mise en place de véritables processus innovants et responsables tout au long de la chaîne de valeur de l'entreprise. La communication RSE interne et externe sur ces actions avec un reporting intégré sont envisagés. Plusieurs plans d'actions liés à la gouvernance, au management des RH et à l'environnement ont été définis. C'est donc un groupe emblématique du développement de l'économie algérienne, ce qui explique que nous l'ayions choisi comme cas d'étude pour notre recherche.

Nous avons réussi à obtenir la base de données interne grâce à notre réseau sur le terrain et des déplacements sur place. Le périmètre de notre analyse se concentre sur l'unité principale Agro Food, qui à elle seule représente 50 % du chiffre d'affaires groupe.

8. Cevital représente le 1er employeur privé en Algérie, 1er contributeur au budget de l'État, 1er exportateur hors hydrocarbures du pays.

9. L'International Food Standard (IFS) est un référentiel commun en matière de sécurité des aliments comprenant un système d'évaluation uniforme utilisé pour sélectionner et qualifier les fournisseurs.



## Représentation des femmes de l'entreprise : analyse des chiffres clés de Cevital

Le tableau 3 présente l'évolution des femmes au sein du groupe Cevital. Ce tableau montre que les femmes représentent, sur la période d'étude, moins de 5 % des effectifs de Cevital. La force de travail féminine est stable

sur la période. L'indice d'hétérogénéité de Blau est relativement faible, inférieur à 0,10. Le nombre de femmes est passé de 194 (en 2011) à 176 (en 2015), soit une baisse de 10 %<sup>10</sup>. Par conséquent, les femmes occupent une place relativement marginale au sein du groupe Cevital, tant par leur nombre que par leur poids relatif.

Tableau 3

### Pourcentage de femmes dans l'effectif du groupe Cevital, 2011-2015

	2011	2012	2013	2014	2015
Nombre total de salariés	4 325	4 330	3 705	3 516	3 822
Nombre total de femmes	194	193	176	159	176
En pourcentage de l'effectif total (en %)	4,4855	4,4572	4,7503	4,5222	4,6049
Indice de Blau	0,0857	0,0852	0,0905	0,0879	0,0879

L'indice d'hétérogénéité de Blau (1977) se définit de la manière suivante :  $(1 - \sum p_i^2)$ , où  $p_i$  représente la proportion de membres d'un groupe dans une catégorie et  $i$  désigne le nombre de catégories. En raison de ses effectifs essentiellement masculins, le groupe Cevital peut donc être considéré comme une entreprise de type « masculin », au sens de Britton (2000). Certains auteurs suggèrent que de nombreuses entreprises ne capitalisent pas efficacement sur la ressource que représentent les femmes (Katzenbach, 1996). Appold et al. (1998) considèrent qu'une faible représentation des femmes au sein d'une organisation peut représenter un signe d'iniquité. De prime abord, la faible proportion de femmes chez Cevital peut suggérer une politique discriminante. À l'instar de Johnson et al. (2013), nous appréhendons la force de travail féminine du groupe Cevital à travers ses compétences et ses expériences. En l'espèce, nous examinons statut, fonction et ancienneté des femmes.

Le tableau 4 (ci-dessous) présente les catégories socioprofessionnelles par genre. L'analyse des caractéristiques de la main-d'œuvre féminine de Cevital montre que les femmes

occupent principalement des postes de cadre : 43,18 % en 2015 contre 36,08 % en 2011. Cette progression n'est toutefois pas significative au seuil de 10 % ( $t = 1,39^{11}$ ). Les hommes occupent, quant à eux, 26,96 % des postes de cadre en 2015 contre 21,16 % en 2011. La différence entre les hommes et les femmes cadres de l'entreprise Cevital est significative au seuil de 0,01 % (par exemple en 2015,  $t = -4,25$ ). Le pourcentage d'hommes et celui de femmes ayant le statut de maîtrise sont relativement identiques : respectivement 33,57 % et 30,68 % en 2015 (contre respectivement 34,76 % et 31,96 % en 2011). La différence n'est pas significative aux seuils conventionnels. En revanche, nous constatons que les hommes sont significativement plus nombreux que les femmes dans la catégorie ouvriers et employés, respectivement 38,59 % et 25,57 % en 2015 (contre 43,26 % et 31,44 % en 2011). La différence est significative au seuil de 0,01 % (par exemple,  $t = 4,70$  en 2015). Enfin, si plus d'hommes que de femmes ont le statut de cadre supérieur (par exemple, respectivement 32 et 1 en 2015), en proportion, il n'existe pas de différence significative au seuil de 10 %.

10. La baisse s'explique par la réorganisation de l'activité. Certaines activités dépendantes du pôle agroalimentaire ont été sous-traitées ou filialisées (transport, sécurité, bâtiment...).

11. Nous avons également procédé à un test non paramétrique, celui du Khi-deux, qui converge vers le test paramétrique, le  $t$  de Student. Sauf mention particulière, ces deux tests convergent et donnent le même résultat. Nous donnons prioritairement les valeurs du  $t$  de Student, afin de ne pas alourdir le texte.



Tableau 4

Catégories socioprofessionnelles par genre

	2011		2012		2013		2014		2015	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Ouvriers	1787	61	1736	55	1440	42	1250	39	1407	45
Employé.es et agents maîtrise	1436	62	1433	55	1077	52	1100	45	1224	54
Cadres	874	70	931	82	981	81	975	74	983	76
Cadres Sup	34	1	37	1	32	1	32	1	32	1

Le tableau 5 ci-après montre que les quatre principales fonctions occupées par les femmes sont (par ordre d'importance) : la production, les ressources humaines (RH), la qualité et la finance. En 2015, ces quatre fonctions concentrent 78 % des postes féminins.

Les hommes, quant à eux, se retrouvent dans la production, la logistique, la qualité et l'approvisionnement/la planification. Les femmes sont significativement plus présentes (au seuil de 1 %) dans les fonctions de production (t =

6,47), de Ressources Humaines (t = 4,59) ou financières (t = 5,21). Nous observons également que les femmes sont significativement plus présentes que les hommes dans d'autres départements tels que les achats ou le transit.

Il ressort que les fonctions occupées par les hommes et les femmes, au sein du groupe Cevital, sont significativement « genrées ». Enfin, notons que les femmes sont significativement plus nombreuses que les hommes dans les fonctions de direction (t = 3,67).

Tableau 5

Fonctions distribuées par genre

	2011		2012		2013		2014		2015	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
<b>Production</b>	2207	51	2294	54	2417	56	2339	57	2640	73
<b>Commercial</b>	171	6	191	5	201	5	170	5	165	5
<b>RH</b>	64	39	73	27	90	31	82	31	80	31
<b>Marketing</b>	9	7	10	9	11	9	6	1	5	1
<b>Qualité</b>	351	20	306	35	197	17	178	17	181	17
<b>R&amp;D</b>	14	0	12	1	13	1	11	1	6	1
<b>Finance</b>	27	14	27	15	29	25	29	15	31	16
<b>Approvisionnement</b>	107	12	164	12	164	14	174	8	175	8
<b>Planification /Achats</b>	-	-	-	-	-	-	6	6	6	6
<b>Logistique</b>	540	3	530	4	187	2	280	2	276	2
<b>DSI</b>	15	5	19	3	17	4	19	3	19	3
<b>Transit</b>	26	6	31	6	29	6	29	6	29	6
<b>Direction des Projets</b>	596	22	471	14	170	9	30	1	29	1
<b>Direction</b>	4	9	9	8	4	7	4	6	4	6

Le tableau 6 présente l'évolution de l'ancienneté en fonction du genre. Il montre une évolution de l'ancienneté des femmes au sein du groupe Cevital. En effet, en 2011, près de 66 % des femmes avaient une ancienneté inférieure à 5 ans contre environ 58 % pour les hommes ; la différence est significative au seuil de 5 % ( $t = -2,54$ ). En 2015, 67 % des femmes ont entre 5 et 10 ans d'ancienneté dans l'entreprise Cevital contre 53 % pour les hommes ; la différence est si-

gnificative au seuil de 0,01% ( $t = 3,84$ ). Nous remarquons également que les femmes sont de plus en plus nombreuses à avoir plus de 10 ans d'ancienneté, bien que leur proportion et leur nombre soient significativement inférieurs à ceux des hommes. Les femmes sont donc relativement « nouvelles » dans l'entreprise. Nous remarquons également un phénomène de fidélisation de cette main-d'œuvre féminine.

**Tableau 6**  
**Ancienneté en fonction du genre**

	2011		2012		2013		2014		2015	
	H	F	H	F	H	F	H	F	H	F
Moins de 5 ans	2382	129	1965	112	1104	67	710	25	885	32
De 5 à 10 ans	1359	52	1606	65	1651	82	1825	108	1934	118
Plus de 10 ans	390	13	566	16	774	27	822	26	827	26

### Représentation des femmes de l'entreprise : analyse de la communication de recrutement

Nous avons également effectué une analyse des données extraites du site Internet et du compte LinkedIn du groupe Cevital et notamment les annonces de recrutement et la présentation des valeurs du groupe. Il s'agissait d'obtenir des éléments d'information sur les orientations du process RH de recrutement. On ne peut identifier aucune politique particulière déclarée visant à favoriser l'intégration des femmes dans le groupe. Le site Internet insiste sur les valeurs d'écoute et de respect, quelles que soient les personnes : « *cela se manifeste chez chaque employé par la prise en compte de l'impact de ses actions et comportements sur autrui, ainsi que le respect de tout un chacun indépendamment de sa position hiérarchique, de son appartenance sociale ou culturelle ainsi que de son genre* » ou « *les valeurs d'écoute et de respect doivent aussi*

*se manifester au quotidien avec nos clients et fournisseurs, nos partenaires commerciaux et institutionnels* »<sup>12</sup>. Dans la rubrique de présentation « Qui sommes-nous ? », laquelle explique l'origine du groupe, on trouve la biographie du fondateur, ainsi que la composition du conseil d'administration de l'entreprise. Le groupe étant familial, le fondateur et ses cinq enfants (dont une fille) font partie des dix membres du conseil d'administration. Cependant, dans l'onglet « Historique du groupe », outre les différentes étapes du développement du groupe Cevital depuis sa création, on trouve mention de la « philosophie » du fondateur, lequel fait référence à sa vision des ressources humaines, axée sur le choix des collaborateurs (hommes et femmes), la formation et les compétences<sup>13</sup>.

Nous retrouverons cette citation sur la page LinkedIn du groupe. À l'instar de Point et Singh (2006), nous nous sommes intéressés

12. Site Internet du groupe Cevital consulté plusieurs fois.

13. Le groupe Cevital s'est, ainsi, constitué au fil des investissements, autour de l'idée forte de bâtir un ensemble économique. Porté par plus de 13 000 collaborateurs, il représente le fleuron de l'économie algérienne. Le fondateur du groupe Cevital résume les clefs du succès en sept points : le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée, la recherche et la mise en œuvre des savoir-faire technologiques les plus évolués, l'attention accordée au choix des hommes et des femmes, à leur formation et au transfert des compétences, l'esprit d'entreprise, le sens de l'innovation, la recherche de l'excellence, ainsi que la fierté et la passion de servir l'économie nationale (source : site Internet).

aux photographies présentées sur le site et à leur signification symbolique. Cette approche monographique nous a permis de répertorier 71 images défilantes ou fixes présentant 38 personnages dont 8 images de femmes, soit 21 %. Les hommes sont classiquement représentés dans les métiers techniques, où ils sont majoritaires, en tenue de technicien. Les personnages féminins apparaissent soit en tant que cliente, soit en tant qu'hôtesse d'accueil ou vendeuse. Dans la partie du site consacrée au recrutement, sur les 6 personnages, 2 sont des femmes, toutes deux en position de recruteuses en face de candidats masculins. Les visuels révèlent un groupe dont la culture est principalement « technicienne », orientée produits (46 % des images représentent des produits et des magasins du groupe), et masculine (71 % des personnages sont des hommes).

La politique de recrutement est présentée de manière classique en insistant sur les notions de talent, de compétences et de formation des collaborateurs. L'équité de rémunération est mentionnée de manière générale en lien avec la contribution et les performances de chacun. Le discours présente les Ressources Humaines de l'entreprise comme une « *source pérenne de prospérité* ». Aucune mention relative aux femmes n'est mise en exergue. En l'espèce, le genre est « neutre -masculin » semble-t-il (modèle 2 de l'analyse de Britton, 2000).

Cependant l'analyse des offres de recrutement nuance cette affirmation et montre que le groupe annonce une politique de recrutement non dénuée de mixité à certains égards. De manière générale, on remarque que l'intitulé des postes oscille entre mixité et assignation de genre, mixité pour les postes de chargé(e) du développement et de chargé(e) de communication mais également pour le poste de Responsable Qualité Projet. Par

exemple, « *dans le cadre de la constitution des équipes de la Direction des Projets et du Développement, le groupe Cevital recrute un(e) Responsable Qualité Projet* » (source : site Internet). Par contre, l'assignation masculine est claire pour l'architecte « *chargé du suivi des aménagements* » et on constate une assignation féminine classique pour l'Assistante du Directeur Général ; dans le cas du premier poste, il s'agit de « *recruter un ingénieur en Bâtiment ou en Architecture, avec 2 à 5 ans d'expérience dans le domaine de la mise en place d'un réseau de distribution* » (source : site Internet). Une recherche plus approfondie sur les offres de recrutement un peu plus anciennes (en 2014) montre que, dans certains cas, l'entreprise « féminise » ses demandes dans le détail des profils.

En effet, le titre du poste est masculin mais dans la description du profil, on constate qu'une candidature féminine est envisageable. C'est le cas pour le poste « Acheteur Senior-Pôle Industrie ». Nous avons élargi notre recherche à toutes les offres proposées par le groupe Cevital, afin d'examiner dans quelle mesure les offres d'emploi étaient ouvertes aux profils féminins et pour quels métiers.

Nous avons analysé quatre captures correspondant aux différentes offres répertoriées sur le site par filiale. Nous avons effectué un premier classement sur la dénomination des postes, selon quatre critères d'assignation de genre : Masculin, Féminin, Mixte (féminisation du titre ou mention H/F) et Neutre (le titre du poste ne donne pas d'indication sur le genre et il n'y a pas d'indication de profil mixte). Tous ces postes sont proposés en CDI (Contrat à Durée Indéterminée). Sur 37 postes répertoriés, nous avons obtenu la répartition suivante :

Tableau 7  
Répartition des postes

Nombre de postes	Assignation de genre Masculin	Assignation de genre Féminin	Mixte	Neutre
37	21 (soit 57 %)	2 (soit 5 %)	5 (soit 14 %)	9 (soit 24%)

L'entreprise étant de type industriel, il est cohérent que la plupart des postes soient assignés à des profils masculins. Les deux postes assignés « féminin » sont classiquement des postes d'assistante de direction. Cependant, une proportion non négligeable des postes (14 %) concerne des profils mixtes, d'après le libellé du titre, et 19 % des titres des postes sont neutres, sans indication de genre (en français). Dans un second temps, nous avons poursuivi notre recherche en analysant, pour chaque poste, la description de la fonction, les missions et le profil demandé<sup>14</sup>. Globalement, pour l'ensemble des postes, la description des missions ne fait apparaître aucune approche genrée. Cependant, la description de la fonction peut renforcer, dans certains cas, l'orientation genrée du poste. Il était intéressant, notamment pour les postes aux titres masculin et neutre, de vérifier si la description du poste et celle du profil demandé pouvaient renforcer ou atténuer l'assignation de genre masculin, ou encore, pour les postes au titre neutre (titre de responsable, par exemple), donner une indication de genre.

Pour l'ensemble des postes dont le titre est masculin, on peut distinguer trois groupes :

- Dans le premier groupe, au-delà de la dénomination du poste, des compléments d'information sont fournis par la rubrique « description du poste ». La description du profil renforce le caractère genré masculin du poste. Il correspond à la majorité des postes, 13 postes sur 21, soit 62 %. Le poste d'architecte - chargé du suivi des aménagements, notamment - est clairement assigné Masculin dans son titre et le profil demandé (comme nous l'avons vu précédemment) fait clairement référence à « un » ingénieur. En ce qui concerne les postes de conducteur de travaux, même si la présentation du profil est neutre, uniquement centrée sur les diplômés et l'expérience, la description du poste insiste sur le profil masculin recherché. De même, le poste de chef de projet informatique fait clairement appel à un recrutement masculin;

- Nous identifions un second groupe de postes pour lesquels, malgré le titre masculin du poste, les descriptions de postes ou de profils sont plus neutres, voire mixtes. On peut supposer que pour ces postes, l'entreprise pourrait accepter une candidature féminine. On compte dans ce groupe 28 % des postes. L'exemple du poste de metteur-chiffreur est intéressant : si le titre est au masculin, la description du poste ne renforce pas ce caractère et le profil demandé est tout à fait neutre quant à la personne recherchée. On trouvera également dans ce groupe, les postes de cadre comptable, de chef de marché, de chef de département marketing et communication, de directeur marketing filiale et, de manière plus surprenante, celui d'opérateur ;
- Un dernier groupe rassemble quelques postes pour lesquels, malgré le titre masculin, la description du profil est mixte. Deux postes seulement affichent cette ouverture : le poste d'acheteur senior-pôle industrie, que nous avons mentionné précédemment lors de notre premier niveau d'analyse, et le poste de directeur des Ressources Humaines. Pour ce dernier, la description du poste fait explicitement référence à un possible profil féminin, en mentionnant « Directeur/ Directrice » dans le texte de la présentation du poste.

En ce qui concerne les postes « mixtes » (deuxième groupe), pour lesquels il est clairement fait référence aux deux genres, nous en avons répertorié cinq dans les métiers commerciaux, de communication/marketing et de ressources humaines<sup>15</sup>. Ce sont des profils qualifiés (Bac +3 avec expérience). Cependant, pour le poste d'agent(e) commercial(e), le profil défini dans l'annonce fait clairement référence à un homme « licencié en sciences commerciales ... communicatif ». Nous avons classé le poste de directeur marketing dans les postes « mixtes » car, même si le titre du poste est masculin, il est précisé H/F (et c'est le seul poste où cette mention apparaît), la

14. Par manque d'espace, nous ne présentons pas le tableau associé. Il est disponible sur demande auprès des auteurs. Les données ont été regroupées dans 4 tableaux pour une plus grande facilité de lecture. Les postes ont été numérotés de 1 à 37 en indiquant également les références des pages internet. Nous avons repris les quatre critères de classement précédemment définis sur le titre du poste : Masculin, Féminin, Mixte et Neutre.

15. Pour les postes de Chargé(e) de développement des réseaux de franchise, de Chargé(e) de communication, de Chargé(e) de formation et de développement des compétences et d'Agent commercial(e).

description du poste est également « mixte » et le profil demandé est tout à fait neutre quant au genre. L'analyse des postes dont le titre (en français) dénote le caractère neutre montre une répartition assez équilibrée entre les postes pour lesquels le « neutre » fait explicitement référence à un candidat masculin, que ce soit dans la description du poste ou dans celle du profil<sup>16</sup>, et ceux dont on peut penser qu'ils sont ouverts aux deux genres, compte tenu de la neutralité de la description du poste et du profil demandé<sup>17</sup>. Deux postes sur les neuf, à savoir les postes de Responsable de Formation, Rattaché(e) au DRH et de Responsable Formation et Développement des Compétences, font explicitement référence, dans leur description, à la possibilité d'un profil féminin (à savoir *un(e)* ...).

En conclusion de cette analyse des offres de recrutement, nous remarquons que, même si la plupart des postes sont assignés à un genre ou à l'autre, la définition du poste ou encore la description du profil peuvent atténuer ou renforcer la prescription de genre. Le genre principal est masculin, ce qui correspond à un modèle d'entreprise « technique » avec prédominance des métiers masculins, les femmes ne représentant que 5 % du personnel de cette entreprise industrielle. Cependant, quelques postes sont, de manière plus ou moins explicite, ouverts aux femmes mais dans des secteurs qui restent traditionnellement féminins (Ressources Humaines, Marketing, Communication) et sur des profils qualifiés (formation demandée : minimum Bac +3). Le site permet également d'accéder aux pages *Facebook* et *LinkedIn* de l'entreprise. La page *Facebook* apporte peu d'informations nouvelles par rapport au site internet de l'entreprise. Cependant la page *LinkedIn* présente plusieurs aspects intéressants pour une analyse plus approfondie de la culture de l'entreprise. On y trouve la présentation du groupe Cevital et une citation de son fondateur qui résume les clefs du succès en sept points : « *le réinvestissement systématique des gains dans des secteurs porteurs à forte valeur ajoutée, la recherche et la mise en œuvre des savoir-*

*faire technologiques les plus évolués, l'attention accordée au choix des hommes et des femmes, à leur formation et au transfert des compétences, l'esprit d'entreprise, le sens de l'innovation, la recherche de l'excellence et la fierté et la passion de servir l'économie nationale* » (source : Cevital LinkedIn). Cette citation qui fait référence aux femmes de l'entreprise se retrouve également dans l'historique du groupe sur le site web. La page *LinkedIn* de l'entreprise présente également plusieurs profils de salariés sous la rubrique « les employés du groupe Cevital ». Il est intéressant de noter que sur les 10 profils présentés (et qui renvoient aux profils *LinkedIn* des collaborateurs/trices), 6 sont des femmes, jeunes, diplômées, occupant des postes de cadre dans l'entreprise et nouvellement recrutées (source : *LinkedIn*).

### Analyse Qualitative : questionnaire et entretiens

La première partie de notre analyse qualitative s'appuie sur un questionnaire auquel ont répondu essentiellement une population de cadres de l'entreprise, composée de 9 hommes et 6 femmes, qui ont choisi de répondre librement. Les femmes sont effectivement sur représentées (40 % des répondants) par rapport à leur nombre total dans l'entreprise (environ 5 % selon les données de notre partie statistiques) mais le ratio est cohérent avec la représentation croissante des femmes dans la population « cadres » de l'entreprise (43,8 % cf. tableau 2 ci-dessus). La structuration du questionnaire a été présentée dans notre partie Design de la recherche. Les résultats de cette enquête auprès des salariés tendent à confirmer les données secondaires liées à l'existence d'un business case sous-jacent de l'égalité professionnelle femmes / hommes. Les résultats de l'analyse montrent que tous les répondants femmes (sauf une) et hommes, considèrent que l'entreprise pratique une politique d'égalité professionnelle et répondent positivement à la question « *Pensez-vous que Cevital ait une politique d'égalité professionnelle entre les hommes et*

16. Pour les postes de Responsable Magasin Central (profil demandé : technicien supérieur) ; de graphiste (description du poste « le graphiste ») ; de Responsable de la Comptabilité (description du poste « le Responsable Comptabilité est chargé »).  
17. Par exemple pour les postes de technicien supérieur en architecture ou en génie civil ou de gestionnaire de commande.

les femmes ? ». En ce qui concerne les autres aspects de l'évolution des femmes dans l'entreprise : promotion, formation, attractivité de l'organisation, valeurs de l'entreprise, conciliation vie familiale/vie professionnelle, perspectives d'évolution dans l'entreprise, nous avons pu constater des éléments globalement positifs. Les femmes de l'échantillon ont à 67 % été promues, contre 56 % des hommes interviewés. En ce qui concerne la formation, 83 % de femmes et 89 % d'hommes indiquent en avoir bénéficié. Sur l'échantillon total, le niveau de personnes ayant bénéficié d'actions de formation est de 93 %, ce qui semble indiquer l'importance de la politique de formation du moins pour les cadres qui constituent l'essentiel des personnes interrogées.

Nous avons proposé deux questions pour avoir une première tendance quant à l'évaluation de l'attractivité de l'entreprise : « *Qu'est-ce qui vous plaît le plus dans cette entreprise ? Et qu'est-ce qui vous plaît le moins ?* ». Parmi les éléments positifs, on retrouve des verbatims relatifs à la dynamique d'une entreprise en évolution et en développement autour de nombreux projets. Ce sont principalement les salariés hommes qui citent parmi les éléments positifs, les opportunités de carrière.

Cependant, les salariées soulignent également cet aspect évolutif ainsi que la possibilité pour des jeunes de progresser. Plusieurs citations chez les deux populations font référence à une bonne ambiance de travail et un esprit collaboratif. La question relative aux éléments négatifs perçus par les salarié-e-s interrogés montre que cette dynamique d'une entreprise en croissance ne va pas sans créer des perturbations chez des collaborateurs soumis à des changements organisationnels fréquents et semble-t-il rapides. D'ailleurs, un seul verbatim d'une salariée femme parle de stabilité. Les verbatims relatifs aux réorganisations multiples constituent un point de mécontentement évoqué plusieurs fois par les répondants femmes et hommes. Ces changements semblent affecter la communication interne et créer une certaine confusion exprimée par les collaborateurs hommes et femmes. Un des salariés (homme) souligne le « *manque de gestion des managers* ». De manière intéressante, ce verbatim émane d'un des collaborateurs les plus anciens.

Le salaire comme motif de mécontentement a fait l'objet d'une seule citation de la part d'un collaborateur. Plusieurs salariées soulignent le manque de suivi dans l'évaluation et la gestion de carrière. Ce facteur de mécontentement se retrouve chez les hommes également.

Les sujets de mécontentement sont clairement exprimés. Cependant, il est à remarquer que 14 répondants sur 15 envisagent leur avenir chez Cevital. Nous avons proposé la question « *Comment envisagez-vous votre futur chez Cevital ?* » comme question finale de notre questionnaire. La seule réponse négative provient d'une collaboratrice qui manifeste son intention de départ. Curieusement, c'est la seule femme de notre échantillon qui considère que Cevital n'a pas de politique d'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes. Tous les autres répondants envisagent leur avenir positivement au sein de l'entreprise. On peut noter que les hommes expriment plus des attentes en termes d'évolution de carrières. 7 des 9 répondants masculins montrent dans leurs mots un esprit de fidélité à l'entreprise dont ils attendent un retour en termes d'évolution de carrière. Ces attentes sont assez clairement identifiées : parmi les réponses on trouve des verbatims tels que « *expériences en transversales* » ; « *projets, promotions, devenir haut cadre dirigeant* ». Deux répondants restent plus réservés et se déclarent prêts à quitter l'entreprise si des opportunités se présentent à eux dans d'autres entreprises.

Les femmes sont optimistes également sur leur avenir dans l'entreprise, elles sont 5 sur les 6 répondantes à l'exprimer, mais leurs attentes indiquées sont moins précises : « *je compte rester fidèle à mon entreprise* » ; « *je me vois apporter beaucoup* » ; « *je l'envisage bien* » ; « *Je me vois continuer jusqu'à la retraite* ». Cette dernière remarque provient d'une répondante plutôt jeune (tranche d'âge 30/40) et présente dans l'entreprise depuis 10 ans. Une répondante seulement cite précisément une future évolution de salaire attendue.

La question sur les valeurs de l'entreprise à partir de mots clés fait apparaître que 10 collaborateurs sur 15 citent l'acronyme IRIS, définissant pour eux 4 valeurs principales de l'entre-

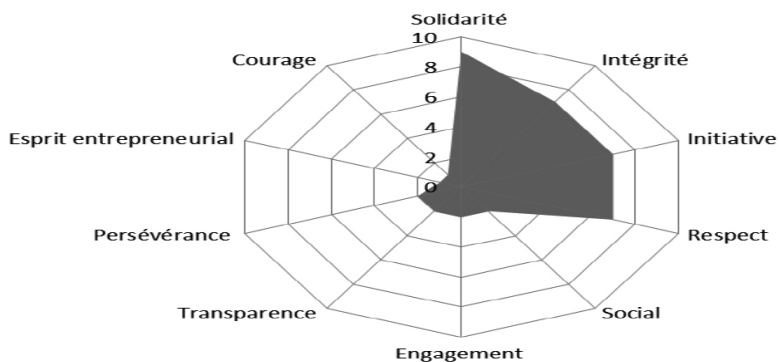


prise : Initiative, Respect, Intégrité, Solidarité. La valeur clé qui ressort est la solidarité.

La valeur « sociale » a été citée deux fois par des collaboratrices. De même, la citation sur l'esprit entrepreneurial provient d'une collaboratrice. La figure 1 fait apparaître les diffé-

rentes occurrences des différentes réponses. L'analyse poussée de cette question montre que 3 femmes sur 6 ont mentionné les valeurs IRIS contre 6 hommes sur 9. Les autres hommes insistent sur l'engagement et le courage et la prise d'initiative quand les femmes mettent en avant le social et la transparence.

Figure 1  
Occurrences des mots relatifs aux valeurs de l'entreprise



Source : les résultats du questionnaire

La dernière question posée aux salarié-es concernait leur ressenti concernant la conciliation vie familiale/vie professionnelle. La question était : « Avez-vous l'impression qu'il est facile de concilier vie familiale et vie professionnelle chez Cevital ? ». Il est à remarquer que la question sur l'existence d'une politique d'égalité professionnelle entre femmes et hommes a obtenu une réponse positive de la majorité des salariés répondants. Les deux femmes qui ont répondu négativement à cette question sont plutôt jeunes, peu diplômées (bac et licence) et occupent des postes d'employée et d'agent de maîtrise. Ce qui nous interroge sur le lien entre le niveau de qualification/fonction et le sentiment d'égalité de traitement par l'employeur. En ce qui concerne la conciliation vie familiale et vie professionnelle, elles ne sont que 50 % des femmes à considérer que c'est facile. Alors que pour 78 % des hommes, la

réponse à la question est oui. Deux répondants considèrent pourtant que « ce n'est pas facile » ou « un peu difficile ». Il semble selon les réponses émises essentiellement par les femmes, qu'il n'y ait pas de réelle politique d'articulation vie familiale, vie professionnelle « pas facile de concilier entre les deux » ; « il faut faire des choix », « les couples, ce n'est pas facile pour eux ». L'entreprise ne propose pas d'aide de type garderie<sup>18</sup>, ou transport et écoles, selon les verbatims recueillis. Les absences et les retards seraient mal tolérés, mais il semble que cela dépende en fait « des services et des managers ». Une répondante parle cependant de la possibilité d'heures flexibles.

La seconde partie de notre approche qualitative s'est basée sur les entretiens approfondis de sept cadres travaillant dans les services RH (6 femmes et 1 homme). Le but recherché

18. L'explication à cette absence est liée aux difficultés juridiques de cette activité très encadrée par la loi et qui fait courir des risques importants aux entreprises. Des partenariats avec des crèches privées existantes est en négociation selon les dires de la direction.



était de compléter nos précédentes données. Les répondant.es abondent dans le sens que les femmes aujourd'hui en Algérie cherchent à travailler et visent des carrières professionnelles « *« je pense que dans la société actuelle il est important pour une femme de travailler pour être indépendante, financièrement et intellectuellement aussi, on ne va pas se mentir, si demain il arrive quoi ce soit à son mari et que la femme n'ait jamais travaillé, qu'est-ce qu'elle va faire ? donc pour moi oui c'est important surtout si elle a des enfants »* R2. « *Je suis d'accord à 2000 %, les femmes doivent travailler. Ce n'était peut-être pas le cas avant mais aujourd'hui les mentalités ont beaucoup changé en Algérie, avant on ne voyait peut-être pas la nécessité de travail de la femme algérienne mais aujourd'hui les filles se concentrent encore plus sur leur parcours universitaire, elles ont compris que c'est un moyen incontournable pour réaliser leurs projets. La femme algérienne auparavant avait l'objectif dans la vie de fonder une famille mais aujourd'hui, la femme actuelle, est une femme qui favorise les challenges et la vie professionnelle qui aimerait se voir avec son propre projet a elle au fil du temps. Si une personne a un projet personnel, elle va se dire automatiquement, je vais commencer à travailler pour acquérir de l'expérience et voir les scénarios envisageables pour le développement de son projet »* R5.

Sur la question de la politique d'égalité homme/femme, les réponses collectées n'identifient aucune politique officielle à ce sujet : « *Il n'y a rien de particulier qui est mis en place mais on ne ressent pas d'inégalité HF franchement* », « *Il n'y rien qui est mis en place pour les femmes, c'est vraiment à la femme de s'organiser* » R2. Une répondante confirme : « *[...]Pas d'avantages spécifiques pour les femmes. Les femmes interrogées semblent plus intéressées par la « vitrine » et le prestige de l'entreprise que par les conditions de travail et plus spécifiquement les conditions de travail des femmes* » R4.

La stratégie de recrutement de Cevital est axée sur les compétences et les profils. Les résultats sont cohérents avec l'analyse de l'étude des profils LinkedIn : « *On peut parler du tri des candidats, aujourd'hui on ne parle pas d'hommes ou de femmes mais de profil,*

*il y a par exemple un profil en RH ou en informatique, ce n'est plus être un homme ou une femme, ou un Algérien ou un Algérois ou je ne sais pas, mais on parle de compétence, de talents, aujourd'hui, on recherche la compétence »* R1. « *Il n'y a pas de préférence, si je mets ma casquette de recruteur, et que j'ai un homme et une femme qui postulent pour la même offre d'emploi et qui correspondent tous les deux sur cette offre, l'élément que je vais amender c'est l'aspect qualification à quel degré de chacune des personnes est conforme à nos exigences, à quel degré sa motivation est décelée, c'est beaucoup plus ça, personnellement je ne vais pas me dire je dois donner l'opportunité à ce monsieur parce qu'il a des enfants ou non pas à cette dame parce qu'elle est célibataire, pour moi, ce n'est pas du tout un critère »* R5.

La question d'une différence salariale ne semble pas être problématique en Algérie selon les dires de certains répondants : « *On n'a pas ce type de problématiques en Algérie, d'égalité hommes/femmes, pour ce qui est du salaire, on est tous égaux. Je n'ai pas accès aux salaires des autres officiellement mais on a des informations sur les grilles salariales* » R2. « *Aujourd'hui, lorsqu'on donne un salaire, on est conforme aux qualifications ce qui détermine le salaire c'est les responsabilités les tâches et les objectifs* » R5. « *Je ne pense pas que mes collègues masculins ont des salaires supérieurs à ceux des femmes* » R2.

Les femmes considèrent qu'elles bénéficieraient d'augmentations régulières : « *J'ai déjà eu une augmentation salariale, c'est mon directeur qui a demandé que je sois augmentée, il a vu que j'étais motivée, je pense qu'il s'est dit si je lui donne une augmentation, elle sera encore plus motivée* » R6.

L'image de l'entreprise reste plutôt positive ainsi que celle du Fondateur du groupe : « *L'image du président de Cevital, surtout chez nous chez les jeunes, il est parti de rien, il a commencé à gravir les échelons, il n'a jamais abandonné, pour nous, c'est un exemple* » R2. « *C'est toujours une entreprise que j'apprécie (...) elle (a) une bonne image de marque en Algérie, c'est déjà un point positif (...) c'est important quand on voit une entreprise avec une belle image de marque on se dit que derrière il*

---

*y a certainement une belle équipe, une équipe professionnelle » R5.*

Les valeurs de l'entreprise qui ressortent essentiellement sont : intégrité, respect, initiative et solidarité. « *J'apprécie les aspects assez solidaires chez Cevital, un entourage qui vous aide si vous avez un problème » R2.*

## Discussion

Nos premières questions de recherche portaient sur les caractéristiques des femmes qui travaillent chez CEVITAL, mais également sur le comment et le pourquoi du processus d'intégration des femmes dans la force de travail de l'entreprise.

Les profils féminins observés en analysant les premières données statistiques chez Cevital, montrent que les femmes occupent principalement des postes de cadres intermédiaires. Ceci semble représentatif d'un mouvement de « féminisation par le haut » des entreprises dites masculines<sup>19</sup> (Scotto *et al.*, 2008). Les femmes au sein du groupe Cevital entrent par les métiers « supports » du Marketing (Communication), des Ressources Humaines (développement des compétences, recrutement), de l'export et du commercial (terrain et développement des réseaux de distribution). Ce sont des femmes jeunes mais qui possèdent, pour la majorité d'entre elles, une expérience professionnelle antérieure, acquise soit *via* des contrats CDD soit lors de stages, ou encore, des femmes nouvellement intégrées dans l'entreprise sur des créations de postes. Les profils féminins présentés sur la page LinkedIn du groupe Cevital ont été récemment recrutés dans l'entreprise : l'ancienneté moyenne de ces profils est de 2 ans, alors que nos données statistiques montraient que 65 % des femmes de l'entreprise ont entre 5 et 10 ans d'ancienneté. L'entreprise est en expansion et développe de manière importante ses activités internationales. Elle a donc besoin d'accroître ses compétences afin de disposer des ressources humaines nécessaires à sa stratégie de crois-

sance. Ce qui répond à notre seconde question de recherche. Cevital recherche ainsi des profils qualifiés et internationaux, et insiste tout particulièrement sur la maîtrise des langues étrangères pour les cadres (anglais, français, chinois<sup>20</sup>). Les femmes algériennes constituent, nous l'avons montré, une main-d'œuvre jeune, formée et diplômée. De manière pragmatique, le groupe Cevital utilise les viviers de MO féminines. L'organisation demeure masculin neutre au sens de Britton (2000). Les femmes interviewées font remonter les difficultés de l'articulation vie familiale et vie professionnelle, car l'entreprise n'a mis en place aucune politique spécifique. Nous retrouvons le rôle assigné de la femme dans la structure familiale et qu'elle considère devoir assumer en plus de son travail. Le processus de féminisation ne relève (en tout cas, rien dans les documents que nous avons analysés ne le laisse supposer) d'aucune volonté explicite de la part de la direction générale. Les documents analysés n'ont donc pas permis d'identifier une politique formalisée visant à développer le recrutement des femmes, ni aucun autre aspect de la diversité. L'entreprise semble tout à fait « gender blind ». Le contexte du pays peut constituer une explication quant à cette « discrétion ». En outre, la féminisation des effectifs, liée à la promotion de la diversité du genre, ne représente pas, comme c'est le cas dans nombre d'entreprises en Europe, un atout en termes d'image pour le groupe Cevital.

Néanmoins, les verbatims recueillis montrent que les femmes diplômées souhaitent travailler et comme elles constituent une MO qualifiée, elles arrivent à intégrer au moins les échelons intermédiaires. Une situation documentée chez les femmes ingénieures françaises par Marry (2004) et présentée par l'auteure comme une « révolution respectueuse ». Les femmes de l'entreprise Cevital comptent sur leurs qualifications et leurs motivations pour voir leurs compétences reconnues. D'autant que les perceptions relatives aux perspectives d'évolution et aux opportunités de formation pour les femmes peuvent jouer un effet modérateur et expliquer la

---

19. Entreprises où les femmes sont minoritaires (moins de 25 %).

20. Un des profils féminins présentés sur la page LinkedIn de l'entreprise est une interprète chinoise et qui a obtenu un diplôme d'une université chinoise.

perception d'une entreprise plutôt ouverte aux femmes. Une autre explication pourrait se trouver dans la comparaison avec d'autres entreprises algériennes.

L'entreprise peut-elle alors être considérée comme une entreprise modèle ? Ceci constituait notre troisième question de recherche. L'analyse de la communication digitale du groupe pouvait laisser entrevoir que Cevital représente une entreprise pionnière de la féminisation des effectifs, notamment les cadres. Cette image d'entreprise « progressiste » peut également influencer positivement l'attractivité de Cevital et renforcer les intentions des collaboratrices, sensibles à un environnement « égalitaire », de rester dans l'entreprise (Olgati et Shapiro, 2002). Ces mêmes auteures avaient également insisté sur le rôle de la culture d'entreprise pour renforcer ou atténuer la perception d'inégalités. Or, les réponses relatives aux valeurs de l'entreprise font apparaître nous semble-t-il cet effet « culture d'entreprise » puisque le mot clé identifié parmi les valeurs de l'entreprise est « solidarité ». Nous n'avons pas eu de remarques spontanées sur les éventuels « Role Model » des femmes dirigeantes de l'entreprise. Pourtant Cevital compte 6 femmes en postes de direction (selon le tableau 3 ci-dessus), ce qui est significatif compte tenu du secteur de l'entreprise. Landrieux-Kartochian (2005) avait souligné l'importance de ces modèles dans la construction des perceptions d'évolution et de promotion (Millikens et Martin, 1996). Mais dans nos résultats, nous ne trouvons aucune référence à ces « modèles » de la part des répondantes. Cevital ne se revendique pas comme une entreprise « progressiste » envers les femmes mais comme une entreprise « solidaire » et attractive du fait de son développement.

## Conclusions et futures pistes de recherche

Cet article avait pour objet d'analyser l'intégration de la main-d'œuvre féminine dans les effectifs de Cevital. Nous avons tenté d'identifier les logiques de cette féminisation. Nous avons privilégié la méthode de l'étude de cas, à savoir le groupe Cevital : conglomérat algérien de l'industrie agroalimentaire. Nos

données primaires et secondaires analysés ont permis de confirmer une approche pragmatique de la féminisation.

Il nous est apparu que le groupe Cevital ne présente dans les documents que nous avons analysés aucune politique formalisée visant à développer le recrutement des femmes, ni aucun autre aspect de la diversité. Cependant les profils féminins que nous avons observés renforcent les résultats des premières données statistiques, et notamment celles du tableau 4 des catégories socioprofessionnelles, en fonction du genre. Chez Cevital, les femmes occupent principalement des postes de cadre moyen. Ceci est assez représentatif de ce que nous appellerons le mouvement de « féminisation par le haut » des entreprises dites masculines (Scotto *et al.*, 2008). Les femmes au sein du groupe Cevital entrent par les métiers « supports » du Marketing (Communication), des Ressources Humaines (développement des compétences, recrutement), de l'export et du commercial (terrain et développement des réseaux de distribution). Ce sont des femmes jeunes mais qui possèdent, pour la majorité d'entre elles, une expérience professionnelle antérieure, acquise soit *via* des contrats CDD soit lors de stages, ou encore, des femmes nouvellement intégrées dans l'entreprise sur des créations de postes. Les profils féminins présentés sur la page LinkedIn du groupe Cevital ont été récemment recrutés dans l'entreprise : l'ancienneté moyenne de ces profils est de 2 ans, alors que les statistiques du tableau 6 montraient que 65 % des femmes de l'entreprise ont entre 5 et 10 ans d'ancienneté.

L'entreprise est en expansion et développe de manière importante ses activités internationales. Elle a donc besoin d'accroître son capital humain afin de disposer des ressources humaines nécessaires à sa stratégie de croissance. Elle recherche ainsi des profils qualifiés et internationaux, et insiste tout particulièrement sur la maîtrise des langues étrangères pour les cadres (anglais, français, chinois). Les femmes algériennes constituent, nous l'avons montré, une main-d'œuvre jeune, formée et diplômée. De manière pragmatique, le groupe Cevital utilise ces compétences féminines, mais demeure une entreprise « masculine » au sens de Britton (2000). Le

processus de féminisation relève donc d'une approche Ressources/Compétences et n'est sous-tendu (en tout cas, rien dans les documents que nous avons analysés ne le laisse supposer) par aucune volonté explicite de la part de la direction générale. Le contexte du pays, notamment la montée d'un certain intégrisme religieux, peut constituer une explication quant à cette « discrétion ». En outre, la féminisation des effectifs, liée à la promotion de la diversité du genre, ne représente pas, comme c'est le cas dans nombre d'entreprises en Europe, un atout en termes d'image pour le groupe Cevital.

Ce travail exploratoire s'est attaché à présenter, brièvement, une entreprise industrielle « classique » pour laquelle, en apparence, l'essor de la féminisation ne constitue pas un axe de développement, mais cette féminisation en demeure néanmoins réelle. Les données restent fragmentaires, nous en sommes bien conscients et, comme nous l'avons souligné précédemment, demandent à être étoffées. Ce sera l'objectif de la phase qualitative, laquelle comprendra plusieurs interviews de dirigeants, voire de la famille fondatrice, et de femmes occupant des postes de direction au sein de Cevital. Nous espérons reproduire l'analyse de cas avec plusieurs entreprises engagées, de manière plus ou moins ouverte, dans des processus de féminisation de leur force de travail, ce qui devrait nous permettre d'élaborer une approche comparative entre plusieurs modèles d'intégration des femmes dans l'activité économique de l'Algérie.

Cette recherche souffre toutefois d'un certain nombre de limites, qui pourront faire l'objet d'études ultérieures. Premièrement, nous avons procédé à une étude de cas exploratoire. Selon Hlady Rispal (2002), cette méthode vise la « *compréhension d'une ou de plusieurs situations de gestion et l'analyse dans le détail, ce que ne permet pas une recherche plus formalisée* ». Dans ce contexte, comme le soulignent Igalens *et al.* (2011), notre approche ne prétend ni à une généralisation théorique, ni à la généralisation des résultats. Dans une étude ultérieure, nous confronterons le groupe Cevital à une autre grande entreprise algérienne, afin d'examiner la représentation des femmes algériennes au sein des organisations. Deuxièmement,

dans cette recherche, nous avons utilisé des caractéristiques sociodémographiques pour différencier les femmes des hommes chez Cevital en nous appuyant sur les cadres théoriques que nous avons développés. Nkomo et Taylor (1996) critiquent cette approche, soulignant que certaines de nos variables pourraient jouer un rôle de médiation ou modérer les effets de la diversité sur les résultats organisationnels. Par ailleurs, notre approche peut être considérée comme statique (Litvin, 1997), dans la mesure où l'hypothèse sous-jacente des caractéristiques sociodémographiques – telles que le genre – reflète essentiellement des différences de genre dans l'attitude, la personnalité et le comportement des individus. D'autres instruments de mesure pourraient être utilisés pour examiner la représentation des femmes dans les organisations. À travers l'analyse du site Internet du groupe Cevital, nous avons essayé d'analyser ce phénomène de manière dynamique. Troisièmement, comme le souligne l'approche GOS, la représentation des femmes au sein des organisations est affectée par le contexte organisationnel (Ely, 1995 ; Smircich, 1983). Nous avons approximé ce facteur à travers le site Internet du Groupe Cevital. Cette approche peut être réductrice. Une étude qualitative auprès des dirigeants et des salarié(e)s pourrait confirmer notre analyse.

## Références bibliographiques

- Acker, J. (1990). Hierarchies, Jobs, Bodies: A Theory of Gendered Organizations, *Gender & Society*, 4(2), 139-158.
- Acker, J. (1992). Gendering organizational theory, in Mills, A. & Tancred, P. (eds), *Gendering organizational analysis*, 248-260, London: Sage.
- Angeloff, T. & Laufer, J. (2007). Genre et organisations, *Travail, genre et sociétés*, 17(1), 21-25.
- Appold, S., Siengthai, S., Kasarda, J. (1998). The Employment of Women Managers and Professionals in an Emerging Economy: Gender Inequality as an Organizational Practice, *Administrative Science Quarterly*, 43(3), 538-565.
- Aurouet-Himeur, A. (2013). L'égalité professionnelle homme-femme : étude de droit français et algérien, Thèse de doctorat en Droit Privé.
- Belghiti-Mahut, S. (2004). Les déterminants de l'avancement hiérarchique des femmes cadres, *Revue Française de Gestion*, 30(151), 145-160.

Blau, P. (1977). *Inequality and heterogeneity: a primitive theory of social structure*, New York: Collier Macmillan.

Bouklia Hassane, R. (2011). Féminisation de l'immigration algérienne : État des lieux, *Notes d'Analyses et de synthèse*, n°20, CARIM.

Britton, D. (2000). The Epistemology of the Gendered organization, *Gender & Society*, 14(3), 418-434.

Eisenhardt, K. (1989). Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.

Ely, R.J. (1995). The Power in Demography: Women's Social Construction of Gender Identity at Work, *Academy of Management Journal*, 38(3), 589-634.

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

Guilbert, M. (1966). *Les Fonctions des femmes dans l'industrie*, Paris : Mouton & Co.

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

Johnson, S., Schnatterly, K., Hill A. (2013). Board Composition Beyond Independence Social Capital, Human Capital, and Demographics, *Journal of Management*, 39(1), 232-262.

Kanter, R. (1977a). *Men and women of the corporation*, New York: Basic Books.

Kanter, R. (1977b). Some Effects of Proportions on Group Life: Skewed Sex Ratios and Responses to Token Women, *American Journal of Sociology*, 82(5), 965-990.

Katzenbach, J. (1996). *Real change leaders: how you can create growth and high performance at your company*, London: Brearley.

Hlady Rispal, M. (2002). *La méthode des cas : Application à la recherche en gestion*: Bruxelles : De Boeck Supérieur, 250 p.

Landrieux-Kartochian, S. (2005). Femmes et performance des entreprises, *Travail et Emploi*, 102(1), 111-118.

Litvin, D.R. (1997). The Discourse of Diversity: From Biology to Management, *Organization*, 4(2), 187-209.

Malochet, G. (2007). La féminisation des métiers et des professions. Quand la sociologie du travail croise le genre, *Sociologies pratiques*, 14(1), 71-99.

Marry, C. (2004). *Les femmes ingénieurs : une révolution respectueuse*, Perspectives Sociologiques,

Paris : Belin.

Martin, P., Harrison, D., Dinitto D. (1983). Advancement for Women in Hierarchical Organizations: A Multilevel Analysis of Problems and Prospects, *Journal of Applied Behavioral Science*, 19(1), 19-33.

Metcalfe, B. (2007). Gender and Human Resource Management in the Middle East, *International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 54-74.

Metcalfe, B. (2008). Women, Management and Globalization in the Middle East, *Journal of Business Ethics*, 83(1), 85-100.

Millikens, F. & Martin, L. (1996). Searching for Common Threads: Understanding the Multiple Effects of Diversity in Organizational Groups, *The Academy of Management Review*, 21(2), 402-433.

Nkomo, S.M. & Cox, T. Jr. (1996). Diverse identities in organizations, in Clegg, S., Hardy, C. et Nord, W. R. (eds), *Handbook of organization studies*, London: Sage publications, 338-356.

Olgiati, E. & Shapiro, G. (dir.) (2002). *Promoting gender equality in the workplace*, Rapport pour la Fondation de Dublin.

Omar, A. & Davidson, M. (2001). Women in Management: A Comparative Cross-Cultural Overview, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 8(3/4), 35-67.

Point, S. & Singh, V. (2006). (Re)Presentations of Gender and Ethnicity in Diversity Statements on European Company Websites, *Journal of Business Ethics*, 68(4), 363-379.

Powell, G.N. (2000). The Glass Ceiling: Examining the Good and the Bad News, in *Women in Management: Current Research Issues*, London: Sage Publications, 236-249.

Scott, J. W. (1986). Gender, a Useful Category of Historical Analysis, *The American Historical review*, 91(5), 1053-1075.

Scotto, M.J., Sappe, R., Boyer, A. (2008). Réussir la diversité du genre. Une expérience de développement de l'égalité professionnelle femme/homme dans le secteur de la Construction, souvent considéré comme «masculin», *Management et Avenir*, 18(4), 18-41.

Talahite, F (2008). *Algérie, l'emploi féminin en transition*, European University, Institut Robert Schuman, Centre d'Études Avancées.

Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 339-358.

West, C. & Zimmerman, D. (1987). Doing Gender, *Gender & Society*, 1(2), 125-151.

Wright, P., McMahan, G., McWilliams, A. (1994).



Human Resources and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Perspective, *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-332.

Yin, R. (1994). *Case study research: design and methods*, 2nd edition, Thousand Oaks, CA: Sage.

Yukongdi, V. & Benson, J. (2005). Women in Asian Management: Cracking the Glass Ceiling, *Asia Pacific Business Review*, 11(2), 139-148.

#### **L'Hocine HOUANTI**

Professeur Associé en économie et RSE à l'EM Normandie Business School et membre de Métis Lab. Titulaire d'un Doctorat en sciences économiques obtenu à l'université de Perpignan, il a occupé les fonctions de Responsable pédagogique du MSC Management des Stratégies du Développement Durable, de la RSE et de l'Environnement. Était membre de l'IRSI (Institut de la Responsabilité Sociale par l'Innovation). Ses axes de recherche sont les suivants : la RSE et le développement durable, la diversité du genre au sein des entreprises. Il intervient aussi auprès des entreprises pour comprendre les différents enjeux liés à la RSE et son implémentation dans les processus et les fonctions, notamment en termes de gouvernance. Il est membre de la fondation E5T active sur les questions de la transition énergétique.

Dernière publication : Houanti, L., Bruna, M., Rey Dang, R. and Ammari, A. (2021). The effect of board gender diversity on corporate social performance. An instrumental variable quantile regression approach, *Finance Research Letters* [CNRS/HCERES rank 3/B], <https://doi.org/10.1016/j.frl.2020.101734>

#### **Rey DANG**

Professeur Chercheur en Finance à l'ISTEC (École Supérieure de Commerce et Marketing) à Paris, France. Ses principaux domaines de recherche concernent la gouvernance d'entreprise - notamment la représentation des femmes au conseil d'administration - et la performance de l'entreprise. Il a déjà publié de nombreux articles de recherche dans des revues, telles que *Small Business Economics*, *Economic Modelling*, *Post-Communist Economies*, *Finance Research Letters*, *Management International*, *Journal of Applied Accounting Research*, ou *Management & Avenir*. Dernière publication : Dang, R., Le, N. T., Reddy, K., Vu, M. C. (2021). Foreign ownership and corporate risk-taking: Panel threshold evidence from a transactional economy, *Finance Research Letters*, forthcoming. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.frl.2021.102190>.

#### **Marie José SCOTTO**

Professeure et Enseignante-Chercheuse à IPAG Business School à Paris et à Nice. Elle occupe les fonctions de responsable du Pôle d'expertise Ressources Humaines et RSE, dans le cadre de la Chaire IPAG Entreprise Inclusive. Elle est en charge de programmes masters à Nice et à Paris. Ses recherches se concentrent sur les thématiques Diversité, Gestion des Ressources Humaines et RSE. Elle publie régulièrement dans des revues académiques, colloques ou Chapitres d'ouvrages scientifiques. Marie José Scotto est membre de l'ANDRH, Association Nationale des Directeurs de Ressources Humaines et de l'AGRH, Association des Chercheurs en Ressources Humaines. Dernière publication : Scotto, M.J., Weiss, P., McDonald, J. (2021). Determinants of Turkish Consumer Attitudes towards Counterfeit Luxury Goods, *International Journal of Business Marketing and Management (IJBMM)*, 6(3), March, 56-67.

#### **André BOYER**

Professeur Émérite en Sciences de Gestion à l'Université de NICE-SOPHIA-ANTIPOLIS. Il a publié plusieurs ouvrages sur la stratégie et la gestion des organisations, notamment sur l'éthique des entreprises ainsi que plusieurs articles sur les mêmes sujets. Il a organisé de nombreux programmes de formation à la gestion à l'étranger et dirige actuellement le Campus Nice de l'IPAG. Dernière publication : Boyer, A. & Farzaneh F. (2019). Vers une éthique de la robotique, *Question(s) de management*, 24(2), 67-84.

#### **Manel GUECHTOULI**

Enseignante-Chercheuse en systèmes d'information, éthique et RSE à l'IPAG Business School. Titulaire d'un Doctorat en Sciences de Gestion de l'Université d'Aix-Marseille (2007), elle est l'auteur de nombreux articles dans des revues référencées avec comité de lecture et colloques de référence dans les domaines de l'innovation ouverte, des SIRH et de la diversité. Elle a également présenté ses travaux dans différents colloques internationaux tels que l'AIM, EURAM et ICEIS. Elle est membre de l'Association Information et Management depuis plusieurs années. Dernière publication : Guechtouli, M., Guechtouli, W., Leon, F. (2021). Business model et innovation : livreur chic, quand la livraison de repas se met sur son 31, *Revue Recherches et cas en sciences de gestion, Logistique et digital*, n°20 (à paraître).