



Gérer les Identités Professionnelles pour une Gestion de la Diversité des Ressources Humaines *Managing Professional Identities for Human Resource Diversity Managemet*

Dr. Benamar AOUEDJ

Laboratoire du Dialogue des Religions et
des Civilisations dans le Bassin
Méditerranée
Université de Tlemcen, Algérie
benamar.aouedj@univ-tlemcen.dz

Reçu le: 01/12/2020

Dr. Nadia Amina KARI

Laboratoire du Dialogue des Religions et
des Civilisations dans le Bassin
Méditerranée
Université de Tlemcen, Algérie
nadiaamina.kari@univ-tlemcen.dz

Accepté le: 06/02/2021

Résumé :

L'identité professionnelle est un déterminant et un guide de base du comportement humain dans les organisations. Néanmoins, à travers les représentations que portent les individus les uns des autres, on peut concrétiser, interpréter et prédire les comportements que les autres peuvent en émaner. L'identité professionnelle représente, en même temps, un élément de distinction et de différence entre eux. Ces différences-là sont l'élément majeur de l'élaboration d'une identité pour chaque acteur. Cette étude vise à identifier les sources et les composants de la construction d'une identité professionnelle comme un processus social visant la distinction et l'auto-identification. Des conclusions ont été tirées principalement sur le fait que gérer la diversité des différences dans l'organisation est un impératif administratif et organisationnel pour assurer la stabilité de l'organisation. Ces différences sont à la fois source de distinction et de formation d'identités professionnelles.

Mots Clés: Gestion de diversité, Identité professionnelle, Ressources humaines, Socialisation organisationnelle.

Abstract:

Professional identity can be seen as a basic determinant and guide of human behavior in organizations. Nevertheless, through the representations that individuals carry of each other, we can concretize, interpret and above all predict the behaviors that others may emanate from them. At the same time, professional identity represents an element of distinction and difference between them. These differences are the major element in developing an identity for each actor. This study aims to identify the sources and components of the professional identity construction, as a social process aiming at the distinction and self-identification. Main conclusions were drawn on the fact that managing the diversity of differences in the organization is an administrative and organizational imperative that ensures the stability of the organization. These differences are a source of both distinction and the formation of professional identities. This leads us, therefore, to talk about the management of professional identities which will determine the roles and status of the actors within the organization.

Key Words: Diversity management, Professional identity, Human resources, Organizational socialization.

JEL Classification: M12, A14, D23.

* Auteur correspondant : AOUEDJ Benamar, (*benamar.aouedj@univ-tlemcen.dz*).



Introduction:

La question de l'identité au travail est considérée comme l'une des questions les plus complexes au sein de toute organisation, de sorte que si cette identité est le résultat des socialisations successives que l'acteur subit, selon Dubar, et le résultat des relations socioprofessionnelles qu'il crée au sein de l'organisation telle qu'elle est définie par Sanseulieu, elle est alors principalement le résultat de deux cultures : la culture sociétale qui est l'essence même de la socialisation et aussi un cadre pour nos interactions sociales, et la culture organisationnelle résultant de ce que l'interaction des composants matériels et humains a produit comme caractéristiques distinguant les organisations les unes des autres. Cette culture, qui est fondamentalement un amalgame de différences et disparités entre les individus, que l'organisation s'efforce de gérer afin d'éviter tout ce qui entravera la réalisation de ses objectifs généraux. Si l'identité professionnelle des individus est le résultat de leurs différences, et si ces dernières font l'objet d'une activité de gestion de la diversité, alors nous pouvons nous interroger sur l'impact que la gestion de la diversité peut avoir sur le façonnement de l'identité des acteurs au sein de l'organisation.

Alors que l'identité professionnelle de tout acteur social n'a pas pour seul objectif de l'aider dans son avancement professionnel et social, mais aussi de déterminer son cheminement de carrière. A partir de là, notre étude vise à déterminer l'identité professionnelle au sein de l'organisation, que le dynamisme fait partie de ses caractéristiques les plus importantes, sachant que le dynamisme se manifeste à travers ce que l'organisation témoigne en termes de transformations et d'évolutions au niveau organisationnelle et culturelle.

L'identité professionnelle joue également un rôle pivot dans le processus de différenciation et va au-delà de son chevauchement dans d'autres domaines scientifiques et intellectuels, car la différenciation dans le milieu ouvrier n'est plus liée à la catégorie et compétence professionnelles, mais elle est plutôt liée au résultat de multiples interactions culturelles comblées par des modes d'organisation sociale et des capacités individuelles.

Cependant, Le rôle de l'identité ne réside pas seulement dans la distinction et la différenciation, mais aussi dans la promotion de l'appartenance au groupe, à condition que l'individu partage des idées, des croyances et des valeurs ... bref, il partage la culture avec le reste du groupe. Cette culture s'acquiert successivement par l'apprentissage et l'éducation de l'individu à travers un ensemble de moyens sociétaux, c'est-à-dire par sa socialisation ou sa normalisation, et au motif que le processus de socialisation inclut l'oppression et la domination - considéré comme un phénomène social basé sur la conscience collective de la société – cela mène à fusionner et reformuler les comportements des individus (Nile, 1985, page 45) par le biais des modes de pensée disponibles dans la communauté. Cela veut dire que la socialisation sert à recevoir des expériences individuelles quotidiennes en relation avec la société (famille, école, groupe de camarades, travail ...) et son interaction avec ses membres, ce qui l'aiderait à définir les repères de son identité sociale.



Cette identité n'est ni offerte ni définie au préalable, mais elle est plutôt le résultat de la dichotomie entre le passé et le vécu des individus. En termes d'histoire, elle est un fait achevé, fini et réalisé dans le passé (dans une certaine période de temps ou un certain modèle social spécifique), dont la réalité est le champ de sa réalisation, car elle inclut les deux constituants qui sont la conscience des éléments culturels qui forment cette identité, et son emploi dans le cadre des interactions sociales pratiquées par l'individu. L'identité est le résultat des socialisations successives, et sur ce, le concept de l'identité est dynamique qui s'acquiert et se modifie constamment, de sorte que l'individu est soumis à des socialisations successives à travers plusieurs étapes qui permettent de construire et de reconstruire son identité dans un processus continu et consécutif, plein d'événements et de situations et formé de plusieurs composants.

La formation et l'éducation d'individus, à fin de pouvoir vivre dans un groupe en portant les mêmes caractéristiques, croyances et modes de vie (la même culture) de ses membres, est une nécessité sociale, qui est confirmée par les approches culturelles et fonctionnelles de la socialisation, et c'est une forme d'intégration sociale et culturelle conditionnée à l'inconscient. Puisque l'identité de l'individu est créée par son interaction avec les institutions et les groupes, la socialisation vise à transmettre à l'individu des valeurs et des normes qui feraient de lui un identificateur social, et ainsi elle devient un processus biographique qui inclut des préparations sociales résultant non seulement de l'interaction avec la famille ou de l'interaction avec la classe d'origine à laquelle l'individu appartient, mais aussi de son interaction avec l'ensemble de systèmes qu'il traverse tout au long de sa vie.

Ainsi, l'identité professionnelle en tant qu'identité sociale est le résultat de socialisations successives, c'est à dire la socialisation que l'individu a reçue avant, durant et après le monde du travail, appelée *éducation organisationnelle* ou *éducation professionnelle*, et ainsi, l'individu construit son identité professionnelle par des acquisitions ultérieures et autres postérieures.

Quant à la gestion de la diversité des ressources humaines, elle est un processus administratif qui découle du postulat que des différences et des disparités entre les individus existent, et qui cherche fondamentalement à les dissoudre à travers un modèle culturel et organisationnel spécial, dans le but de parvenir à l'harmonie entre les acteurs au sein de l'organisation pour un environnement de travail sain, et éviter les collisions qui peuvent résulter de ces différences et disparités. Ces dernières sont l'essence de l'identité professionnelle individuelle des acteurs, qui est, comme déjà évoqué, un vecteur puissant dans la carrière, les avancements professionnels et surtout les performances des individus, ce qui se reflète automatiquement dans les objectifs généraux de l'organisation.

Problématique de l'étude:

De ce qui précède, des questionnements sont suscités sur les différences comme outil de construction d'identités professionnelles dissemblables et comme source de diversité requise et sollicitée et qui doit être gérée à la fois. En d'autres termes, comment les différences et les disparités entre les individus peuvent-elles être



utilisées pour former des identités professionnelles qui définissent leurs positions et leurs rôles dans la stratégie générale de l'organisation, ceci dit, comment les gérer?

Hypothèses de l'étude:

Il semble que la construction des identités est une phase ultérieure qui intervient après l'étape de la formation d'une culture organisationnelle, et la source commune des deux sont ces différences et disparités entre les individus actifs et ceux nouvellement venus à l'organisation, que ce soit en tant que concessionnaires et clients ou en tant que fournisseurs et concurrents. En conséquence, les hypothèses suivantes peuvent être formulées:

- Il existe une relation intégrative entre la construction de l'identité et la culture organisationnelle d'une part, et une relation positive entre l'identité professionnelle des individus et la gestion de la diversité d'autre part.
- La performance optimale pour atteindre les objectifs généraux de l'organisation dépend de la réalisation de l'intégration et de l'harmonie entre les parties composantes de l'organisation.

Méthode utilisée:

L'approche adoptée dans cette étude est l'approche phénoménologique, à travers laquelle nous essayons de convertir nos observations en règles générales. En fonction de notre sujet sus décrit, le phénomène faisant objet de notre étude représente une forme de vie que nous vivons quotidiennement et dont nous n'en avons pas conscience. L'identité se manifeste en ces représentations que nous portons sur nous-mêmes et en ce que les autres portent sur nous, et dont nous ne sommes pas conscients de sa majeure partie. Comme ces représentations sont en fait à la fois des différences et une source de diversité, l'étude et la gestion de la diversité devient, alors, un processus cognitif qui porte en lui un arrangement spécifique des rôles et des positions que chacun de nous occupe en l'ensemble de l'organisation sociale, ce qui fait de nous des acteurs influents qui contribuent d'une manière ou d'une autre à définir les cadres généraux de nos interactions afin d'atteindre les objectifs fixés au préalable.

L'objectif de l'étude:

Afin de vérifier cette hypothèse, nous tenterons de présenter une analyse conceptuelle de l'identité professionnelle et de la gestion de la diversité des ressources humaines, puis établir une relation entre elles. Cette étude vise également à identifier les sources et les composantes de la construction de l'identité professionnelle en tant que processus social visant à la distinction et à l'autodéfinition, d'autant plus que l'identification des distinctions et des différences entre les individus est l'un des processus les plus importants entrepris par la gestion de la diversité des ressources humaines.



I. Analyse conceptuelle:

1. Identité:

Le chercheur, ou toute personne intéressée par le sujet de l'identité, peut rencontrer un tas énorme et multiple de définitions proposées pour ce terme, car il s'agit là d'un concept à fond cognitif complexe et caractérisé par la flexibilité, du fait qu'il soit lié à l'ego (ou au Moi) et à autrui (ou à l'autre) en même temps. L'identité, renvoie à ce que l'autre porte comme représentations de l'égo (Moi), dans la mesure où il construit toutes ses attentes et adopte tout son comportement avec nous à partir de ces représentations qui sont, d'une part, le résultat de ce que nos comportements expriment en termes d'actions et de réactions, de croyances, de connaissances et d'expériences, etc., et de l'autre part, une conséquence inévitable de ce à quoi nous avons été soumis en termes de socialisations successives. Les différents moyens de socialisation et la multiplicité de leurs finalités pourraient nous permettre à faire référence aux identités multiples: sociales, culturelles, politiques, professionnelles, religieuses et nationales, ce qui nous porte à dire que toutes les sciences sociales sont concernées par l'identité, l'un des sujets les plus difficiles à étudier.

Voici un aperçu de quelques définitions de l'identité:

L'identité représente chaque reflet des caractéristiques générales qui distinguent un peuple, un individu ou une nation (Markès, 2015, p. 28). Ce que l'on entend par caractéristiques générales ici c'est celles qui se distinguent par la stabilité et la continuité sans changement significatif. Cependant, cette définition semble injuste vis-à-vis au droit au développement et au changement qui exerce une oppression sur les caractéristiques sociétales et culturelles et ses répercussions sur l'identité. Tout changement dans la vie sociale, politique et culturelle de toute société modifierait ses repères et affecterait ses caractéristiques, et c'est ici que la stabilité de ces caractéristiques générales susmentionnées est perturbée. L'identité, étant le reflet de ces caractéristiques, sera affectée et peut prendre différentes formes en fonction des changements que les communautés connaissent.

Nous nous trouvons ici devant deux propositions: la stabilité et la mobilité de l'identité. La première proposition traite de l'identité comme une constante qui tire ses sources de la référence absolue de la société, telle que la religion, l'histoire, la situation géographique et le nationalisme, qui sont des constantes invariables. La seconde proposition, cependant, est liée à la tendance au changement et au développement des individus dont le but principal est de provoquer la modification sur les situations actuelles, qui se traduira par un changement des structures et des concepts, donc un changement des modes de vie et de la culture en général.

De là, on peut dire que les sources de formation de l'identité sont variables, ce qui porte à qualifier cette identité de dynamique, car si elle est fixe et variable à la fois (considérant qu'il s'agit d'un phénomène social), alors elle est un concept composite. Elle s'appuie, comme sources d'auto-construction, sur la formation et la socialisation des individus pour les permettre de s'intégrer dans des groupes portant des caractéristiques semblables avec leurs membres en termes de croyances et de modes de vie. Cela est confirmé par les approches culturelles et fonctionnelles de la



socialisation, ce qui révèle une forme d'intégration socioculturelle conditionnelle à l'inconscient. Sur cette base, Claude Dubar propose le postulat que l'individu est confronté à deux conditions fondamentales qu'il doit remplir pour pouvoir vivre en groupe, celle de se faire connaître par les autres et celle de les porter à le présenter à la société, en obtenant le plus d'avantages possible. La socialisation, par conséquent, n'est pas aussi simple que celle représentée par les approches culturelles et fonctionnelles, car elle aide l'individu à remplir ces deux conditions (Palmade, 2001, p. 23).

L'identité est un ensemble de caractéristiques physiques et psychologiques, immatérielles et matérielles, sociales et culturelles, à travers lesquelles un individu peut se connaître ou se présenter et les gens apprennent à le connaître. L'individu sent qu'il existe en tant que personne ayant un ensemble de rôles et de fonctions par lesquels il se sent accepté et considéré tel quel par autrui ou par son groupe ou la culture à laquelle il appartient (TAP.P, 1979, p. 237). L'identité, en ce sens, est l'ensemble des particularités -sujettes au changement- qui sont attribuées à l'individu au sein de son groupe et qui aident les membres à se définir et à se connaître entre eux. L'identité, par ce, représente le lien entre l'ego et l'autre dans la manière de traiter et de diriger les comportements réciproques au cours du processus d'interaction sociale.

Basant sur ce qui précède, l'identité s'avère un concept vital basé sur l'interaction de l'individu entre soi et autrui, car elle dépend des représentations mentales que l'individu porte sur lui-même et que l'autre les porte de lui, et qu'ils acquièrent ensemble par leur interaction partagée. Ceci l'aidera par la suite à s'adapter à lui-même et à l'autre, dans un schéma représentatif des jugements qu'il peut porter sur lui-même ou que les autres portent sur lui, selon le système des valeurs qui gère le groupe auquel ils appartiennent. Par conséquent, et en tant qu'un phénomène complexe et dynamique, l'identité est caractérisée à la fois par la continuité et le changement, «comme nous nous percevons comme un sujet identique au fil du temps, mais cette expérience subjective est liée au changement constant (Boesch.E.E, 1979).

Au-delà du fait que le concept d'identité est complexe et vital, c'est aussi un concept cyclique où l'identité se construit et se reconstruit, avec des données socioculturelles et matérielles changeantes qui déterminent en même temps le système général des valeurs, ce qui amène l'ensemble des représentations acquises par l'ego et autrui à être affecté. Cet échange entre les expériences de l'individu et son environnement, qui façonne son identité, peut être une interruption qui rend la recherche sur l'identité très difficile, et les limites de cette recherche plus difficile encore à définir d'une manière méthodologique, en raison de la perte continuelle de l'équilibre de l'identité, selon (Chebal, 1986, p. 32) qui opine que «la durabilité de l'ego ne consiste pas uniquement à préserver l'identité, mais à soutenir les tensions controversées et contrôler les crises périodiques aussi». Chebal entend ici par crises périodiques, tout ce qui affecte le processus de formation de l'identité, notamment les facteurs culturels, politiques, sociaux, psychologiques et autres.



En général, l'identité représente le facteur d'adaptation sociale que les individus cherchent à s'acquérir à travers le processus continu de sa construction, dans le but de communiquer avec l'autre au cours de l'interaction sociale au sein du système global. Par le biais de ce système, les individus collectent les composants de leurs identités sous forme de représentations (qu'ils les portent d'eux-mêmes et que les autres les portent d'eux) qui les aident à l'unicité et à la distinction. Ils collectent aussi des éléments culturels qui prouvent leurs similitudes avec d'autres membres du groupe auquel ils appartiennent, tels que la langue, la religion, l'histoire et le destin commun.

2. Identité professionnelle:

Une attention assez particulière a été réservée au concept d'identité professionnelle par ceux qui s'intéressent à l'étude du comportement organisationnel comme guide principal et déterminant du comportement des acteurs au sein de l'organisation. L'identité professionnelle combine toutes les expériences, les vécus, les acquis ultérieurs et postérieurs des individus, dans un réseau de représentations personnelles ou celles d'autrui. Le début de l'intérêt pour ce concept a été associé à l'émergence du terme 'culture de l'entreprise', appelée aujourd'hui 'culture de l'organisation'; une culture qui représente à la fois la source de la construction de l'identité et un espace pour les individus d'interagir, et c'est pourquoi l'identité professionnelle a été définie comme « l'expérience sociale et relationnelle de l'autorité, car elle représente l'ensemble des normes, valeurs, coutumes, règles et affiliations multiples, qui sont les références par lesquelles les membres du groupe de travail sont définis » (Badrane, 2017, page 121). La définition est présentée par SainSeulieu dans son livre '*Identity at Work*', qui indique que les relations socioprofessionnelles au sein de toute organisation reposent sur une base autoritaire où chacun cherche, en adoptant certains comportements et identités particulières, à atteindre certains objectifs qui peuvent être collectifs ou individuels, selon le modèle d'identité adopté¹.

L'identité professionnelle résulte donc des relations existant entre l'acteur et l'organisation à travers son interaction avec la direction et les collègues. Elle définit également le groupe professionnel auquel l'acteur appartient, de manière à permettre à l'individu de déterminer sa position dans le système organisationnel, c'est-à-dire son rôle et sa position. Ce système a pour rôle d'éduquer et former les individus afin qu'ils puissent construire des identités professionnelles dans son cadre, car tout acteur au sein de l'organisation est soumis à une éducation organisationnelle qui vise principalement à l'intégrer et à lui apprendre à effectuer ses tâches et la façon d'interagir avec le reste des composants de l'organisation. La formation ainsi que l'éducation organisationnelle améliorent la performance des acteurs et renforcent le sentiment d'appartenance et par la suite la loyauté chez l'individu, et ainsi atteindre la satisfaction professionnelle et la satisfaction des besoins.

Claude Dubar a montré un grand intérêt pour la socialisation autant que son intérêt pour la question de l'identité, car il la considère la première comme principale source de construction identitaire. C'est pourquoi il a inclus dans son



livre '*Socialisation*' un ensemble d'études autour de ce sujet, résumées dans les recherches de Peter Berger. P et Thomas Luckman, qui sont parvenus à établir une distinction entre deux étapes de l'éducation: primaire et secondaire (Dubar, 1990, pp. 88-89).

La socialisation primaire est représentée par les connaissances de base (la langue: parole, lecture et écriture), qui représentent le processus fondamental de l'éducation initiale, de sorte que cette étape est considérée comme une étape préparatoire qui permet à l'individu de se confronter au monde extérieur.

La socialisation secondaire vise à fournir à l'individu des connaissances plus précises et plus spécialisées en fonction de son orientation dans sa vie sociale et professionnelle, car elle prépare l'individu à entrer dans le monde du travail en y définissant son rôle.

Ces deux étapes de socialisation sont considérées comme les sources les plus importantes pour construire l'identité professionnelle d'un individu ainsi que, comme appelée par Claude Debar, l'identité interne (identité du Moi), et l'identité externe (l'identité de l'autre). Sainseulieu a utilisé ces deux concepts à travers les modèles qu'il a présentés dans son livre, *Identity at Work*.

Et considérant l'identité professionnelle comme le résultat de socialisations successives: ultérieures (socialisation primaire et socialisation secondaire) et postérieures (socialisation organisationnelle), et que le premier type est basé sur la culture de toute la société, et que le second provient de la culture organisationnelle fondée sur les différences entre les acteurs au sein de l'organisation, nous devons aborder le concept de la socialisation organisationnelle comme une variable médiatrice concernée à la fois par l'identité professionnelle et la culture organisationnelle. En outre, le concept peut être inclus dans les processus de base adoptés par la gestion de la diversité des ressources humaines dans le but de dissoudre les différences et disparités qui entravent l'organisation et soutenir et renforcer les aspects positifs. Alors que la socialisation organisationnelle est une forme socialisation qui se rapporte à une étape de la vie de l'individu, qui est l'étape de son entrée dans le monde du travail; elle fait référence à ce processus par lequel les nouveaux travailleurs s'intègrent dans des groupes de travail. Ce processus comprend trois volets: développer des compétences professionnelles et des capacités relatives au travail, acquérir un ensemble de comportements adaptés au travail, s'adapter aux normes et aux valeurs du groupe de travail.

Le processus de socialisation organisationnelle et les processus sociaux qu'il implique se déroulent en plusieurs étapes cohérentes avec le passage de l'individu d'une étape à l'autre. Ici, Feldman fait référence à l'existence de trois étapes du processus de socialisation organisationnelle (Derigio, 1999, p. 45):

- L'étape de la prudence et de l'aspiration: où le nouveau travailleur construit un ensemble d'attentes sur son travail, ses tâches et son rôle au sein de l'institution qu'il a rejoint.
- L'étape d'apprentissage et d'acclimatation: ici, il essaie d'identifier et d'apprendre les différentes tâches qu'accomplissent les membres du groupe de travail, et il est ainsi capable de découvrir les critères qui régissent ce groupe.



A ce stade, le travailleur novice commence à nouer des relations sociales avec certains membres du groupe.

- L'étape de la maîtrise du rôle et de son adaptation: à ce stade, l'individu maîtrise son rôle puis passe à une autre étape dans laquelle il devient membre permanent du groupe, ce qui lui permet une connaissance précise de tous les aspects des normes du groupe de travail.

À travers le développement des concepts présentés par Sainseulieu sur les expériences relationnelles, Dubar a tenté de lier l'identité professionnelle à la convergence de deux processus différents. Le premier processus concerne l'acquisition ou le don d'identité de la part de l'organisation, dans le cadre de la socialisation organisationnelle, comme mentionné précédemment, en gérant les différences que l'individu considère comme caractéristiques particulières qui renforcent son identité professionnelle et lui accordent le droit à cette différence selon lui. Ce processus ne peut pas être analysé indépendamment du système dans lequel l'individu est actif et à travers lequel se tissent des relations de pouvoir qui aident les individus à imposer leurs présences et leurs identités au sein du groupe.

Le second processus représente l'étape au cours de laquelle l'individu devient capable d'acquérir par lui-même son identité professionnelle, de sorte que ce processus ne peut pas être analysé indépendamment des cheminements sociaux par lesquels l'individu se forme une identité.

Sur la base de ce qui précède, l'identité est liée principalement au type de socialisation que l'individu a reçu, qui sera par la suite la base de son identité professionnelle. Si la socialisation, dans ses différentes étapes et modèles, consiste à inculquer sa culture à l'individu, alors nous pouvons dire que la culture sociétale et la culture organisationnelle sont les principales sources de toute identité professionnelle. Les différences entre les acteurs sont, à leur tour, une source non seulement pour la construction des identités professionnelles, mais aussi pour l'interaction selon un système général de valeurs qui se base sur la diversité comme mécanisme de détermination des valeurs souhaitées au sein de l'organisation. L'objectif est d'identifier les différences qui contribueraient à atteindre les objectifs généraux de l'organisation, puis de les transmettre aux différents acteurs sous la forme de caractéristiques culturelles et de valeurs organisationnelles au sein de ce que l'on appelle la culture organisationnelle.

Comme la culture organisationnelle est sujette à changement, étant donné qu'elle est le résultat de tout ce qui est organisationnel et culturel dans sa relation avec l'organisation en interne et en externe, l'identité professionnelle, alors, est en constante confrontation avec les transformations technologiques et organisationnelles ainsi que les changements qui se produisent dans la conduite du travail dans les institutions et les services (Dubar, 1990, p. 121). En général, les identités professionnelles découlent des pratiques socioprofessionnelles et des relations entre les différents acteurs de l'organisation, que Dubar associe au renforcement du sentiment d'appartenance (Badrane, 2017, p. 123).



3. Gestion de la diversité des ressources humaines:

La diversité des ressources humaines est devenue une exigence fondamentale que les organisations de tailles et d'activités différentes cherchent à atteindre grâce à un appel diversifié. Par diversité, nous entendons tout ce qui représenterait une différence entre des individus actifs, soit sur la base du sexe, de l'âge, du niveau d'éducation, de l'origine géographique, ou bien des différences de culture, de méthodes de pensée, de perception et de langage. Dans ce sens, on peut se référer à la classification établie par T. Anderson & H. Metcalf (Al-Hamza, 2017, p. 143), où la diversité des ressources humaines s'incarne dans:

- une diversité démographique: telle que l'âge et l'origine géographique.
- une diversité des informations: niveau de formation, expérience et intitulé du poste.
- une diversité de valeurs: personnalité, tendances, valeurs et culture.

Cela signifie que la diversité des ressources humaines est une diversité du sexe, de l'âge, des tendances, des valeurs et de la culture, c'est-à-dire la diversité des identités sociales et culturelles au sein de l'organisation, ce à quoi Cox a fait référence lorsqu'il a défini la diversité comme une différence d'identités entre les individus qui travaillent ensemble dans l'environnement de travail (Alhamza, 2017, p.143).

Si avons prononcé préalablement que de gestion de la diversité des ressources humaines au sein de toute organisation est une reconnaissance de la part de l'organisation qu'il existe des différences entre les individus qui vont construire des identités différentes en son sein plus tard, c'est pour dire que la gestion de la diversité est aussi une gestion de différentes identités.

Par conséquent, la gestion de la diversité (ou la gestion des identités) dépend des différences qui existent entre les individus afin de développer des programmes et des stratégies qui leur permettent de soutenir et renforcer leurs aspects positifs. On entend par différences positives celles qui, par exemple, se traduisent par une amélioration des performances, et vice versa. D'autant plus que cette diversité ne réside pas uniquement dans les caractéristiques physiques personnelles et sociales des individus, mais elle réfléchit sur les tendances et les styles de leurs réflexions et donc sur leurs modes de réalisation de leurs tâches, leurs méthodes de solutions, etc.

3.1 Avantages et inconvénients de la diversité des ressources humaines:

La gestion de la diversité est une réponse aux changements intervenant dans la structure sociale, culturelle et économique des membres d'une même communauté, car elle donne un avantage économique et compétitif aux organisations (Al-Abdallat, 2020, page 215) et aux acteurs d'une même organisation. Cette diversité et multiplicité de solutions et de méthodes de performance, ouvre sur les meilleures façons de travailler, ce qui permettrait de gagner en efficacité. Néanmoins, une concurrence acharnée et des désaccords peuvent entraîner des conflits entre les individus, ce qui pourrait menacer la sécurité et la santé de l'environnement de travail et nuire aux performances au lieu de les améliorer.



La gestion de la diversité peut être définie, donc, comme l'ensemble des processus qui contribuent à créer un climat général dans lequel les différences négatives s'éclipsent. En d'autres termes, c'est construire une culture organisationnelle, soutenir les différences positives, et contribuer à la construction d'identités professionnelles, tout cela à travers la socialisation organisationnelle, comme mentionné précédemment.

La gestion de la diversité représente un défi tant pour l'administration publique que pour le service de la gestion des ressources humaines, car leur efficacité et leur efficacité de l'organisation sont principalement liées à l'envergure de la gestion des différences et de l'exploitation optimale de l'aspect positif de ces différences, ainsi qu'à l'évitement des problèmes et des conflits que la diversité peut laisser. En conséquence, on peut dire que la gestion de la diversité est un processus interactif qui combine les composantes humaines de l'organisation, qui est un processus continu et périodique (résultant du processus d'attraction et de recrutement diversifié). Elle s'assigne également la tâche de motiver les acteurs en leur ouvrant la voie pour apporter des solutions à des problèmes ou proposer des méthodes de travail différentes et nouvelles, c'est-à-dire leur ouvrir la voie à la créativité, et tout cela renforcerait leurs esprits d'appartenance et assurerait leurs loyautés malgré leurs différences.

3.2 Stratégies et politiques de gestion de la diversité des ressources humaines:

Le plus souvent, les stratégies de gestion de la diversité ne peuvent s'écarter du cadre de la stratégie générale de l'organisation, qui consiste principalement à assurer la continuité et à obtenir un avantage concurrentiel grâce à une ressource humaine efficace et diversifiée. Pour que la gestion de la diversité des ressources humaines puisse réaliser ses stratégies, elle a besoin que l'organisation adopte un ensemble de politiques, qui peuvent être résumées comme suit (Al-Abdallat, 2020, page 216):

- construire une culture organisationnelle neutre qui rejette les préjugés et la discrimination;
- transmettre et inculquer les valeurs de neutralité, d'impartialité et de non-discrimination à travers la formation des travailleurs et des fonctionnaires à cet égard;
- en réalisant les deux politiques précédentes, des pratiques administratives neutres et exemptes de toute intolérance ou préjugé peuvent être obtenues;
- encourager la communication entre les ressources humaines et travailler à les coordonner avec le reste des composantes de l'organisation.

Quant à la mise en œuvre de ces politiques et à la gestion de la diversité, elle est nécessaire de:

- unir les efforts des composantes de l'organisation;
- identifier les zones de différences et de similitudes.
- exploiter les différentes capacités et compétences des individus pour résoudre des problèmes et améliorer les performances;
- construire un système de valeurs dérivé de la culture et des valeurs des individus, qui peut constituer un axe d'interaction entre eux;



- orienter les différents comportements en fonction des différences entre les individus vers ce qui pourrait apporter une valeur ajoutée à l'organisation.

L'efficacité et l'efficience de la gestion de la diversité des ressources humaines sont liées à sa mise en œuvre de ces politiques en théorie, mais dans la pratique, cette efficacité se mesure à travers l'environnement sain, sans tensions et sans heurts entre les différences, et se mesure aussi par l'étendue de la mise en œuvre de la stratégie générale de l'organisation à long terme.

II. Gestion de la diversité des ressources humaines et gestion des identités professionnelles:

La gestion de la diversité culturelle est une tentative de comprendre l'autre, de se rendre compte de ses particularités et d'expliquer ses comportements, et en conséquent, tout cela est pris en compte dans les décisions administratives (Numan, 2018, p. 44). Puisque cette tentative de compréhension et de perception repose principalement sur les représentations que les individus portent d'eux-mêmes d'abord puis des autres, la gestion de la diversité des ressources humaines comprend un aspect de la gestion des identités professionnelles.

La gestion de la diversité des ressources humaines, dans sa quête de mise en œuvre de ses politiques, tente d'adopter des méthodes de gestion innovantes qui s'intéressent aux relations entre les composantes physiques et humaines de l'organisation dans leurs différents titres fonctionnels et leurs positions en son enceinte. Elle vise donc à les améliorer et à créer des opportunités de coopération entre elles (avec plus de focalisation sur la coordination entre elles), étant donné que l'organisation est un système ouvert et dynamique qui est affecté par son environnement interne et externe, ce qui se reflète sur les pratiques en son enceinte. La gestion de la diversité des ressources humaines et la gestion des identités professionnelles expriment le processus de planification en développant des systèmes de gestion et des approches visant à accroître les avantages de la diversité et à réduire ses inconvénients (Numan, 2018, page 44).

Ce processus, comme susmentionné, dépend de l'étendue de la prise de conscience de l'autre et de ses particularités selon un système de valeurs général adopté par l'organisation, et qui est principalement représenté par sa culture organisationnelle, loin de toute interprétation particulière pouvant porter parti pris et discrimination. La gestion de la diversité accentue dans ses politiques sur l'impartialité afin d'éviter toute sorte de racisme qui peut créer une atmosphère de tension, et de s'éloigner de toute forme de pression professionnelle qui entraverait le processus de travail et affecterait directement les performances. A l'affirmation que la gestion de la diversité des ressources humaines concerne la gestion des identités professionnelles, les représentations que les différents acteurs portent les uns des autres sont supposées être conformes au système général de valeurs, afin d'éviter les impressions racistes et discriminatoires, et à partir de là, émerge à nouveau l'importance de la culture organisationnelle et de la socialisation organisationnelle.



L'objectif des approches de gestion évoquées auparavant, qui est de valoriser les bénéfices de la diversité et de réduire ses inconvénients, est lié à la mesure de connaître les perceptions personnelles d'autrui en excluant les stéréotypes et les préjugés, et en s'éloignant du jugement hâtif et de l'influence de la première impression. (Numan, 2018, page 45).

Delà, on peut dire que la gestion de la diversité des identités professionnelles dépend fortement de la généralisation du système de valeurs issu du modèle culturel de chaque organisation. Celle-ci est contrainte à examiner les différences sociales et culturelles entre ses acteurs, dans le but de préserver celles qui sont congruentes avec ses politiques générales ou son style de gestion, et afin de réfuter d'autres différences. Les similitudes, en contrepartie, formeront des valeurs communes, mais après qu'elles soient adaptées avec le style de gestion, comme déjà indiqué.

Conclusion:

Les organisations de toutes tailles et de différentes natures d'activités sont en concurrence dans le but d'attirer des ressources humaines diverses. Cette diversité est considérée comme un facteur de motivation visant à améliorer la performance des acteurs, à condition qu'elle soit gérée en promouvant celle qui est conforme à ses objectifs généraux, et en réduisant les diversités indésirables qui entravent la réalisation de ces buts. Alors que ces diversités ou différences sont l'essence même des différentes identités professionnelles des acteurs, la gestion de la diversité des ressources humaines peut être une gestion de leurs propres identités professionnelles. L'efficacité de cette gestion se mesure principalement à travers sa capacité de réduire la discrimination et le racisme, en raison de leurs impacts négatifs qui affectent directement les acteurs et leurs performances. Elle constitue également une source de pression professionnelle et une menace à l'égard de la satisfaction au travail, ce qui influe négativement sur les valeurs d'appartenance et de loyauté, deux facteurs qui sont lourds et qui pèsent ultérieurement sur la qualité de vie des travailleurs.

La gestion des identités professionnelles nécessite également une prise de conscience du comportement des acteurs par l'observation directe. Ce processus permet d'interpréter, de comprendre et de catégoriser les différences, de les gérer donc, et de les orienter vers l'harmonie et la complémentarité entre les acteurs, afin d'atteindre les objectifs généraux de l'organisation.

Résultats et recommandations :

A la fin de cette dissertation, nous sommes amenés à faire les recommandations suivantes:

- Déterminez les différences au sein de l'organisation et les identifiez afin de les gérer.
- Identifier les acteurs à travers leurs identités professionnelles, ce qui leur permet de déterminer leurs positions au sein de l'organisation et de leur attribuer ainsi les rôles et tâches appropriés.



- La gestion de la diversité nécessite une prise de conscience du comportement des acteurs pour les l'orienter vers la réalisation des objectifs généraux de l'organisation, entre autres la continuité en premier lieu.
- Se focaliser sur à la qualité de vie des travailleurs en identifiant leurs identités et tendances à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation.

Références bibliographiques:

- Boesch.E.E. (1979). *Action et objet : deux sources de l'identité du moi*, in: *Identité individuelle et personnalisation. colloque international, Toulouse, septembre.*
- Chebal.M. (1986). *La formation de l'identité politique*. Paris: P.U.F.
- Dubar.Cl. (1990). *La socialisation: construction des identités sociales et professionnelles*. Paris: éditions Armand.
- Palmade, J. (2001). *L'incertitude comme norme, identité et processus professionnel*. Paris: P.U.F.
- TAP.P. (1979). *production et affirmation de l'identité*. in: *Identité individuelle et personnalisation. colloque international, Toulouse, septembre 1979.*
- بدران دليلة. (15 جوان، 2017). الهوية المهنية بين الاندماج والأمن الوظيفي مقارنة سوسيوثقافية لكلود دوبار وسان سوليو لمنظور أزمة الهوية. (جامعة زيان عاشور الجلفة - الجزائر، المحرر) مجلة التراث، 07 (04).
- رونالد ديريجيو. (1999). المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي (الإصدار 01). (فارس حلمي، المترجمون) عمان: داتر الشروق للنشر والتوزيع.
- سمير مرقس. (2015). هويات في شراكة على قاعدة المواطنة الثقافية. لبنان: مؤسسة الفكر العربي.
- عبد الحلیم الحمزة. (31 / 12 / 2017). إدارة تنوع الموارد البشرية: تجارب علمية. (جامعة البليدة 02 - الجزائر، المحرر) مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، 08 (02).
- محمد السيد أبو النيل. (1985). علم النفس الاجتماعي. بيروت: دار النهضة العربية.
- نجلاء نعمان. (ديسمبر، 2018). إدارة التنوع الثقافي بين النظرية والتطبيق. مجلة الرسالة للدراسات والبحوث الانسانية، 02 (09).
- وفاء ضيف الله العبدالات. (02 / 10 / 2020). أثر تنوع الموارد البشرية على الذكاء الاصطناعي، دراسة تطبيقية دائرة الأحوال المدنية والجوازات الأردنية. المجلة العربية للنشر العلمي (24).

¹ Dans son livre '*Identity at Work*', Sainsaulieu évoque quatre modèles, à savoir l'identité de l'intégrateur, l'identité du rétracteur, l'identité du négociateur et l'identité du consensuel, qui sont des identités dont les propriétaires dépendent de leurs acquisitions, soit cognitives, soit relationnelles, ou les deux, pour orienter leurs comportements vers l'accomplissement de leurs tâches ou vers le développement personnel et la réalisation de leurs aspirations.