

**INSTITUT DE RECHERCHE EN GEOPOLITIQUE ET D'ETUDES
STRATEGIQUES**

Revue ***Intelligence Stratégique***

Vol. 007, Numéro 018 Avril-Juin 2024
E-ISSN : 3006-5488, P-ISSN : 3006-5488



Siège social : 292, avenue Mweka, Commune de Lingwala, Kinshasa, République
Démocratique du Congo.

Téléphone : +243 82 006 1696 ; 81 86 19 121; 89 7175 074

E-mail : contact@revue-is.org, article@revue-is.org, info@revue-is.org ;

Internet : www.revue-is.org ; www.irges.org ; <https://doi.org/10.62912/>

Europe : 59, Rue du Rhône, 1204 Genève, Suisse, + 41 22 810 88 68, Chambre de
Commerce Suisse-RD Congo, info@ccsc.ch



Revue Intelligence Stratégique
Journal des publications scientifiques

Volume 7, numéro 18

Avril-Juin 2024

p-ISSN : 3006-547X ; e-ISSN : 3006-5488

<https://doi.org/10.62912/>

**DIVERSITE DES COMPETENCES DANS DES ENTREPRISES POUR LA
CREATIVITE ET L'INNOVATION. ETUDE MENE A LA DIRECTION GENERALE
DES DOUANES ET ACCISES (DGDA)**

Hilaire ILELENZIMI NKOK'S HILL

Chef de Travaux au Département de Gestion et Administration des Institutions Scolaires et de
Formation (GAISF) à l'Université Pédagogique Nationale/Kinshasa-RDC

RESUME

L'hétérogénéité des compétences sont à soutenir dans des entreprises modernes parce qu'elle favorise la créativité et l'innovation. La Direction Générale des Douanes et Accises(DGDA) doit aussi s'inscrire dans cette logique parce que l'environnement de travail est contraignant, et la diversification des compétences crée de l'émulation, elle se présente comme la seule issue pour accéder au management inclusif qui considère les différences entre les travailleurs comme une valeur ajoutée pour la promotion de l'entreprise.

Voici les résultats auxquels a abouti cette recherche : 85% de répondants ont une idée de la diversité des compétences, 67% citent le manque d'une bonne politique comme premier obstacle, 64% ont une attitude favorable de la diversité des compétences, 63% disent qu'elle peut être à la base de la créativité et de l'innovation, 57% la représente comme une variété de compétences, 53% reconnaissent la pratique de la diversité à la DGDA, 52% disent qu'elle est à la base de l'innovation pendant que les agents différents s'expriment librement, 42% affirment que la parité observée à travers les agents témoigne de la diversité, 41% disent qu'elle peut être à la base de la créativité pendant que chaque compétence veut marquer plus les autorités, 38% disent que la complémentarité dans l'exécution des tâches est un avantage de ladite pratique, et 35% reconnaissent que sa recommandation dans des entreprises favorise un environnement de travail sans discrimination.

Mots-clés : *compétence, entreprise, créativité, innovation.*

ABSTRACT

The heterogeneity of skills should be supported in modern companies because it promotes creativity and innovation. The General Directorate of Customs and Excise (GDCE) must also follow this logic because the working environment is restrictive, and the diversification of skills creates emulation, it presents itself as the only way to access management inclusive which considers the differences between workers as added value for the promotion of the company.

Here are the results of this research: 85% of respondents have an idea of the diversity of skills, 67% cite the lack of a good policy as the first obstacle, 64% have a favorable attitude towards the diversity of skills, 63% say that it can be the basis of creativity and innovation, 57% represent it as a variety of skills, 53% recognize the practice of diversity at the GDCE, 52% say that it is the basis of innovation while different agents express themselves freely, 42% affirm that the parity observed across agents testifies to diversity, 41% say that it can be the basis of creativity while each skill wants to mark more authorities, 38% say that complementarity in the execution of tasks is an advantage of said practice, and 35% recognize that its recommendation in companies promotes a work environment without discrimination.

Keywords : *skills, business, creativity, innovation.*

INTRODUCTION

Depuis que la valeur marchande de l'homme pose de plus en plus de problème dans des entreprises modernes, il se dégage une tendance incontournable qui veut que le tout au sein de celle-ci tourne autour de l'homme considéré comme le centre de toute pulsion. Pour rappel, l'entreprise, en dehors du rôle économique, a aussi un regard sur le rôle sociétal, parce qu'elle est placée dans l'environnement humain.

Sachant qu'il n'existe pas une seule société homogène partant des différences interindividuelles qui s'observent entre les hommes d'un même regroupement, les entreprises ne doivent pas ériger des barrières qui empêchent certaines compétences de pouvoir s'exprimer parce qu'étant différentes des autres.

Les compétences que l'entreprise recherche pour s'en servir doivent être variées parce que les hommes sont différents et ont aussi droit au travail et à la vie comme tout autre humain. La diversité fondée sur les différences exige que les entreprises puissent accepter les individus sans référence à leur genre, orientation sexuelle, conviction religieuse, couleur de peau, taille, âge, etc.

Il est une double obligation pour toute entreprise de créer et d'innover. La première porte à la mise en existence d'un produit ou un service qui n'existait pas pour la satisfaction de la clientèle ou l'accroissement de la production. Ce sont toutes les compétences sans barrière ou discrimination qui doivent contribuer par des réflexions pour parvenir à la créativité. La différence comme caractéristique des êtres humains doivent conduire à la participation de tout le monde parce que l'entreprise doit être un milieu de travail hétérogène où les différences s'érigent en force.

La deuxième est relative à l'amélioration de l'existant pour fidéliser la clientèle ou attirer des nouveaux clients afin de répondre favorablement aux attentes de la communauté. Les compétences diversifiées feront que dans une pulsion commune, puisse s'observer l'amélioration à tous les niveaux de l'organisation pour sa meilleure promotion et production.

Bien que le management africain ou africanisé n'existe pas encore ou est en route, les entreprises implantées dans ce continent, et particulièrement en République Démocratique du Congo, n'ont pas d'autres choix que de se conformer aux principes modernes de gestion pour leur promotion et leur épanouissement tout en intégrant les réalités qui sont les leurs. Les modes actuels de gestion des hommes en situation de travail exigent la diversité des compétences en entreprise pour une bonne symbiose des énergies que l'on recherche tant afin de parvenir à l'atteinte des objectifs qu'elle s'est fixés.

Ainsi, il est question de rendre compte de la pratique de la diversité des compétences au sein de l'entreprise DGDA. Le cheminement logique de cette étude nécessite la réponse aux questions suivantes : La diversité des compétences est-elle effective à la DGDA ? La diversité des compétences

contribue-t-elle à la créativité et à l'innovation pour la promotion de la DGDA ?

En amont, il y a lieu de supposer que la diversité des compétences ne serait pas effective à la DGDA. Celle-ci ne contribuerait pas à la créativité et à l'innovation pour la promotion de la DGDA.

L'objectif général de cette étude est d'élucider la diversité des compétences ainsi que leurs effets sur la créativité et l'innovation à la DGDA. De cet objectif général découlent les objectifs subsidiaires ci-après : identifier l'effectivité de la diversité des compétences à la DGDA ; et évaluer la contribution de la diversité des compétences par rapport à la créativité et à l'innovation à la DGDA.

Pour cette étude, la méthode d'enquête appuyée par la technique documentaire et le questionnaire semblent les mieux indiquées mieux vérifier les hypothèses émises dans le cadre de la présente étude.

I. CONCEPTUALISATION DE LA DIVERSITE DANS LA GESTION D'ENTREPRISE

Deloitte définit la diversité comme étant la variété des personnes et des idées que présente une entreprise.¹ Les entreprises définissent fréquemment la diversité de leurs travailleurs en fonction de différences exclusives ou protégées par la loi telles que la race, le genre, l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle, la situation de maternité ainsi que d'autres qualités et antécédents non visibles.

Surroca et al. définissent la diversité comme la capacité d'une compagnie à déployer tout le potentiel d'une main-d'œuvre hétérogène, dans un environnement de travail qui n'exclut personne.²

¹ DELOITTE, « La diversité et l'inclusion au Canada » (Situation actuelle), in Bersin by Deloitte, 2014.

² SURROCA et al., « The complexity turn : cultural, management, and marketing », in *Strategic management journal*, 2010.

Pour Peretti, la diversité des équipes est un facteur de créativité, d'agilité et de performance si le manager est capable de bien la gérer.³ Le manager doit devenir capable de faire coopérer harmonieusement les différentes générations, intégrer et faire évoluer les personnes en situation d'handicap, veiller à la stricte égalité professionnelle entre femmes et hommes, éviter toute discrimination dans ses décisions, garantir l'égalité des chances. Il doit prévenir les comportements discriminatoires au sein de son équipe et faire accepter toutes les différences dans le respect des règles et des orientations de l'entreprise.

I. 1. Diversité comme levier de performance pour un management innovateur et créatif

En tant que construits sociaux soumis à des requalifications continues, les concepts de diversité et de performance ne sauraient se plier à une unité de définition ni une unité de mesure. Afin de mieux cerner ces concepts polysémiques et polyvalents, il s'avère indispensable de revenir sur leur usage au sein de la littérature scientifique.

Notion de plus en plus mobilisée tant dans la sphère professionnelle, politique, scientifique ou associative, la diversité s'avère pourtant dépourvue d'une définition universelle. Cette absence de convergence conceptuelle de la diversité est illustrée par la pluralité des définitions qui lui sont tour à tour, affublées : les caractéristiques susceptibles de la qualifier (ethnie, nationalité, genre, handicap, âge...) ainsi que les politiques mises en œuvre en vue de la promouvoir dépendent forcément du secteur d'activité de l'organisation, de son environnement, de sa taille, de sa stratégie, de sa culture,... Alors comment penser le management de la diversité en entreprise ?

Si l'on suit le sens commun, manager la diversité consiste dans le déploiement des dispositifs appelés à intégrer et faire coopérer de manière efficace des individus présentant des caractéristiques sociologiques différentes.

³ PERRETI, « Regards croisés sur RSE et performance » in Question(s) de management no 9, 2015.

C'est un concept apparu aux Etats-Unis d'Amérique aux débuts des années 1990 pour contrer les critiques adressées aux politiques d'égalité des chances et d'affirmative action.⁴ La notion de diversité renvoie en fait à trois phénomènes macro-sociaux majeurs⁵ :

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

Derrière ce foisonnement d'éléments constitutifs de la diversité se cache une difficulté réelle à appréhender les frontières de ce concept à la fois problématique et en perpétuelle renégociation.⁶ Globalement, la diversité renvoie à la différence telle qu'elle est perçue et traitée au sein d'un collectif. Tantôt analysée sous le prisme de la séparation ou de la disparité. La diversité est le plus souvent perçue comme synonyme de variété.⁷

I. 2. Diversité, cohésion et performance des équipes

Bâtir l'unité organique d'une entreprise à la fois respectueuse des singularités et soucieuse de sa cohésion nécessite un changement de paradigme destiné à appréhender la diversification comme le fruit de processus sociaux, politiques et économiques.

⁴ KELLY et DOBBIN, « Diversity management », in *Sage journals*, Minnesota, 1998 ; BENDER et PIGEYRE, « Egalité professionnelle à la gestion de la diversité », in *Revue française de gestion*, 2004.

⁵ CORNET et WARLAND, *La gestion de la diversité de gestion des ressources humaines dans les entreprises et organisations*, Presse Universitaire de Liège, Liège, 2008.

⁶ HAAS et SHIMADA, *Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations : management international*, Paris Dauphine University, 2010.

⁷ HARRISON et KLEIN, « Wat'is the difference ? diversity construts as séparation, variety, or disparity in organisations », in *Academy of managment review*, 2007.

Transmuer la diversité des équipes en levier de performance économique implique alors de prendre le temps d'accompagner ce changement perspectif et processuel, de ressouder l'organisation autour d'une culture inclusive, d'un partage normatif, d'un mode de management responsable et d'un leadership transformatif.

I. 3. Avantages de la gestion de la diversité

Selon Bender et Pigeyre⁸, la « gestion de la diversité » contribue à la valorisation pérenne des ressources humaines en entreprises et peut influencer la performance financière de ces dernières. On la définit comme la capacité d'une compagnie à déployer tout le potentiel d'une main-d'œuvre hétérogène, dans un environnement de travail qui n'exclut personne.⁹

Cette définition insiste sur la variété et la complémentarité des caractéristiques, possibilités ou ressources au sein du personnel (connaissances, expériences, niveaux d'informations, dispositions diverses, etc.).

Ainsi, les différences en matière de connaissances ou d'expériences sont censées permettre une plus grande créativité, flexibilité et adaptabilité au sein de l'entreprise (la gestion des congés en est un bon exemple).

La gestion de la diversité est souvent indiquée comme un facteur de prospérité¹⁰, dans la mesure où elle rend possibles des apprentissages croisés à partir de la mise en commun des pratiques diverses.

Pour Bear, Rahman et Post¹¹, mettre en place une politique de diversité aurait aussi un impact positif auprès des investisseurs et créateurs, facilitant l'accès aux capitaux et améliorant les performances financières.

⁸ BENDER et PIGEYRE, « Réussir la diversité de genre », in *Management et avenir*, 2003.

⁹ SURROCA et al., *Art. cit.*

¹⁰ KOCHAN et al., *Unix shell programming*, 2003.

¹¹ BEAR, RAHMAN et POST, « The impact of Baard diversity and Gende composition on corporate social Responsibility and Firm Reputation », in *Journal of business Ethies*, 2010.

L'OCDE¹² montre, en effet, qu'aux États-Unis, les entreprises qui accueillent des travailleurs migrants qualifiés sont plus prospères et affichent des meilleures performances que les autres sur le plan du dépôt, de la commercialisation, de la cession et de la publication de brevets.

Ainsi, pour les entreprises, la gestion de la diversité répond, d'une part, à des préoccupations sociales et juridiques, et d'autre part, relève d'une stratégie visant des préoccupations commerciales. Ces préoccupations peuvent être rencontrées, comme on le souligne plus haut, par un accroissement de l'efficacité de l'entreprise et de sa compétitivité, grâce notamment à la diversification du personnel (complémentarité des compétences et capacités, gains en productivité et/ou en parts de marchés...). Mais, les entreprises sont également soucieuses de leur image publique et ne souhaitent pas être associées à des discriminations ou à des conflits. Elles sont conscientes que toutes les diversités peuvent être représentées tant au sein de leur clientèle et de leurs fournisseurs qu'au sein de leur personnel et des entreprises partenaires.

I. 4. Difficultés de la gestion de la diversité

Toutefois, il n'est pas aisé pour les entreprises de faire face à des questions de diversité, en particulier dans le domaine culturel et philosophique, domaine parfois sous l'emprise de l'actualité internationale (par exemple, les questions liées à la présence du religieux au travail) et où des affects en sens divers peuvent rapidement saturer le débat.

Selon Adam et Rea¹³ qui ont examiné les pratiques d'accommodement raisonnable auprès d'employeurs bruxellois, la demande religieuse, en particulier musulmane, est une réalité palpable. Ils recommandent aux dirigeants de société qui, éventuellement, sont amenés à limiter le port de signes conditionnels (ou autres comportements similaires) de baser leur agir sur des principes généraux et clairs, en consultant la loi et l'ensemble des travailleurs, à chaque étape du processus décisionnel.

¹² OCDE, *La création d'entreprises inclusives : Recueil de bonne pratique*, éd. OCDE, Paris, 2010.

¹³ ADAM et REA, *The politics of security*, Oxford University Press, 2010.

Il s'agit de réfléchir sur l'utilité d'une interdiction en fonction de l'objectif, tenant compte des coûts psychologiques que cela risque de générer. Dans tous les cas, les patrons doivent expliciter leurs décisions à leurs travailleurs de manière transparente.

En France, la Haute Autorité de Lutte contre les Discriminations et pour l'Égalité conseille, depuis 2008, une évaluation des demandes et des pratiques religieuses(ou plus largement philosophiques) dans l'entreprise, en considérant que tout comportement prosélyte ou pression à l'égard d'autres salariés entrave la bonne marche de la compagnie et est à proscrire.¹⁴

La sécurité au travail, la santé et l'hygiène, ainsi que la cohésion entre travailleurs, sont des impératifs premiers. Les relations commerciales avec la clientèle peuvent, par ailleurs, être une autre source de limites dans ce domaine.

II. RESULTATS DE L'ETUDE

Tableau 1. Répartition des enquêtés selon le sexe

Sexes Pourcentages	Fréquences	
Masculin	64	64
Féminin	36	36
Total	100	100

Source : Enquête sur terrain.

Il se lit à travers les données du tableau ci-haut que sur 100% des sujets approchés, plus de la moitié ; soit 64% sont de sexe masculin et le reste ; soit 36% du sexe féminin. Il s'avère que ce sont plus les hommes qui ont répondu au questionnaire d'enquête que des femmes. Le genre est toutefois représenté, mais il ne signifie pas égalité.

Tableau 2. Répartition des enquêtés selon l'âge

Âges Pourcentages	Fréquences	
50 ans ou plus	15	15
40-49 ans	25	25

¹⁴ COURAU X., *Les petits clins d'œil de Xavier Courau*, éd. Belfort-Mant béliard, Belfort, 2013.

30-39 ans	42	42
20-29 ans	18	18
Total	100	100

Source : Enquête sur terrain.

La lecture du tableau 2 est que sur 100% des interrogés, 42% sont âgés de 30 à 39 ans, 25% se situent dans la tranche d'âge de 40 à 49 ans, 18% dans la tranche de 20 à 29 ans, enfin 15% sont ceux dont l'âge va de 50 ans et plus.

Ainsi, la tranche d'âge la plus représentée est celle de 30-39 ans. Une tranche d'âge des personnes actives capables de réaliser des performances.

Tableau 3. Répartition des enquêtés selon le niveau d'études

Age	Fréquences	Pourcentages
Master	2	2
Licenciés	60	60
Gradués	3	3
Diplômés d'Etat	5	5
Total	100	100

Source : Enquête sur terrain.

Il se dégage de ce tableau que 60% des sujets enquêtés sur 100% sont des licenciés, suivis de 33% des gradués, 5% des diplômés d'Etat, enfin 2% des agents ayant un master.

Au vu des résultats présentés, la plus grande partie des sujets à la DGDA, soit 95% sont du niveau universitaire, master, licenciés et gradués.

Tableau 4. Répartition des enquêtés selon la fonction

Anciennetés	Fréquences	Pourcentages
Commandement	13	13
Collaboration	54	54
Exécution	33	33
Total	100	100

Source : Enquête sur terrain.

Il se dégage de ce tableau que plus de la moitié ; soit 54% des agents interrogés occupent des fonctions de collaboration, 33% sont des

agents d'exécution et 13% sont ceux de commandement. Ce sont des agents de collaboration qui ont plus répondu au questionnaire d'enquête que d'autres catégories.

Tableau 5. De l'idée sur la diversité des compétences

Réactions	Fréquences	Pourcentages
Oui	85	85
Non	15	15
Total	100	100

Source : Enquête sur terrain.

Le tableau ci-haut renseigne que sur 100% sujets interrogés, la grande majorité ; soit 85%, reconnaissent avoir déjà entendu parler de la diversité des compétences, alors que 15% l'ignorent. La plus grande partie des sujets ayant fait l'objet de cette enquête ont une idée de la diversité des compétences en entreprise.

Tableau 6. Représentation de la diversité

Réactions	Fréquences	Pourcentages
Variété des compétences	57	57
Sélection des agents dans une Organisation	5	5
Diversification des salariés	23	23
Prise en compte de toutes les compétences sans barrière	15	15
Total	100	100

Source : Enquête sur terrain.

Les données du tableau ci-dessus démontrent que sur 100% des sujets approchés, plus de la moitié ; soit 57% se représentent la diversité des compétences comme une variété de compétences, 23% comme la diversification des salariés, 15% comme une prise en compte de tous les travailleurs sans barrière, et enfin 5% comme la sélection des agents.

Au regard des résultats ci-haut, il appert que les agents se sont plus représenté la diversité des compétences dans une entreprise.

Tableau 7. De la diversité des compétences à la DGDA

Réactions	Fréquences	Pourcentages
Oui	53	53
Non	47	47

Total	100	100
-------	-----	-----

Source : Enquête sur terrain.

Les renseignements du tableau ci-haut indiquent que plus d'enquêtés, soit 53% sur 100 reconnaissent la pratique de la diversité des compétences à la DGDA, et 47% l'ignorent. Ainsi, la diversité des compétences est connue et appliquée par les autorités de la DGDA.

Tableau 8. Observation de la diversité des compétences

Réactions	Fréquences	Pourcentages
La parité est observée	42	42
Les individus de tous les horizons	8	8
La discrimination n'existe pas	37	37
Les compétences privilégiées	13	13
Total	100	100

Source : Enquête sur terrain.

Eu égard à ce qui est présenté dans le tableau ci-haut, sur 100% des répondants, 42% affirment que la parité observée à travers les agents témoigne de la diversité, 37% des sujets déclarent qu'à la DGDA la discrimination n'existe pas, 13% disent que cela s'observe à travers le comportement des responsables qui privilégient les compétences non les différences, enfin 8% indiquent qu'à la DGDA on trouve les individus de tous les horizons.

Il s'observe à travers les réactions des enquêtés que la diversité est exprimée à la DGDA à travers plusieurs aspects, mais c'est plus la parité qu'est visible.

Tableau 9. De la recommandation de la diversité des compétences dans des entreprises

Réactions	Fréquences	Pourcentages
Toute personne a droit à la vie et au travail	25	25
Pour préparer un monde de travail inclusif	20	20
Parvenir à une société inclusive qui accepte toutes les différences	20	20
Arriver à construire un environnement de travail sans discrimination	35	35
Total	100	100

Source : Enquête sur terrain.

Ce tableau montre que sur 100% des sujets approchés, 35% affirment que la recommandation de la diversité des compétences dans des entreprises sert à la construction d'un environnement de travail sans discrimination ; 25% pensent que toute personne a droit à la vie et au travail ; 20% déclarent respectivement que c'est en vue de parvenir à une société inclusive qui accepte toutes les différences, mais aussi, pour préparer un monde de travail inclusif.

En définitive, la diversité des compétences est recommandée plus pour construire un environnement de travail sans discrimination.

Tableau 10. La diversité à la base de la créativité et de l'innovation dans une entreprise

Réactions	Fréquences	Pourcentages
Oui	63	63
Non	37	37
Total	100	100

Source : Enquête sur terrain.

Ce tableau atteste que sur 100% des enquêtés, la grande partie ; soit 63% affirme que la diversité des compétences peut être à la base de la créativité et de l'innovation, les autres affirment le contraire.

Au vu des résultats ci-haut, la diversité des compétences peut être à la base de la créativité et de l'innovation d'une organisation.

Tableau 11. La diversité des compétences à la base de la créativité

Réactions	Fréquences	Pourcentages
Lorsque les différentes compétences ont une vision	12	12
Dans un élan de sursaut d'orgueil d'apporter du neuf	34	34
Au moment où l'émulation des agents vise du nouveau	13	13
Pendant que chaque compétence veut marquer plus l'autorité	41	41
Total	100	100

Source : Enquête sur terrain.

Ce tableau indique que sur 100% interrogés, 41% déclarent que la diversité peut-être à la base de la créativité pendant que chaque compétence veut marquer plus les autorités, 34% pensent à l'élan de sursaut d'orgueil d'apporter du neuf, 13% affirment que c'est au moment où l'émulation des agents vise du nouveau, et 12% citent le cas où les différentes compétences ont une vision.

La diversité des compétences comme base de la créativité s'observe pendant que chaque compétence veut marquer plus les autorités par ses prestations.

Tableau 12. De la diversité des compétences à la base de l'innovation

Réactions	Fréquences	Pourcentages
Les agents différents ont un esprit révolutionnaire	14	14
Chaque agent a le souci d'améliorer l'existant	24	24
Les agents différents s'expriment Librement	52	52
S'il n'existe aucune barrière entre les agents d'une même entreprise	10	10
Total	100	100

Source Enquête sur terrain.

Ce tableau indique que plus de la moitié des sujets enquêtés, soit 52% sur 100% déclarent que la diversité est à la base de l'innovation pendant que les agents différents s'expriment librement, 24% citent le moment où chaque agent a le souci d'améliorer ce qui existe, 14% affirment que les agents différents ont un esprit révolutionnaire, enfin 10% pensent lorsqu'il n'existe aucune barrière entre les agents d'une même entreprise.

Il ressort que la diversité des compétences peut-être à la base de l'innovation lorsque les agents différents s'expriment librement.

Tableau 13. Avantages de la diversité des compétences

Réactions	Fréquences	Pourcentages
Complémentarité dans l'exécution des tâches	38	38
Partage des expériences au sein de l'équipe de travail	16	16

Emulation entre les personnes différentes	34	34
Cohabitation pacifique des compétences divers	12	12
Total	100	100

Source : Enquête sur terrain.

Le constat qui se dégage de la lecture du tableau ci-haut est que sur 100% des sujets interrogés, 38% citent la complémentarité dans l'exécution des tâches comme avantage de la diversité des compétences, 34% citent l'émulation entre les personnes différentes, et 14% évoquent la cohabitation pacifique des compétences diverses.

Il y a lieu de noter que la complémentarité dans l'exécution des tâches est le premier avantage de la diversité des compétences, selon les agents de la DGDA.

Tableau 14. Obstacles de la prise en compte de la diversité des compétences à la DGDA

Réactions	Fréquences	Pourcentages
Manque d'une bonne politique en la matière	67	67
Non- respect des dispositions y relatives	5	5
Mauvaise volonté des dirigeants	23	23
Stérotypes sur certaines catégories d'individus	5	5
Total	100	100

Source : Enquête sur terrain.

De ce tableau 14, il ressort que sur 100% des sujets approchés, 67% citent le manque d'une bonne politique en la matière comme obstacle de la prise en compte de la diversité des compétences à la DGDA, 23% pensent à la mauvaise volonté des dirigeants, enfin 5% évoquent successivement les stéréotypes sur certaines catégories d'individus, et le non-respect des dispositions y relatives.

Ainsi, le premier obstacle de la prise en compte de la diversité des compétences à la DGDA s'avère être le manque d'une bonne politique en la matière.

Tableau 15. Attitudes face à la diversité des compétences

Réactions	Fréquences	Pourcentages
Très favorable	4	4
Favorable	64	64
Neutre	23	23
Moins favorable	9	9
Total	100	100

Source : Enquête sur terrain.

Il s'observe dans ce tableau que sur 100% des enquêtés, 64% ont une attitude favorable face à la diversité des compétences, 23% ont une attitude neutre, 9% sont moins favorable face, et 4% sont très favorables. Il y a lieu de déduire que la grande partie des sujets interrogés à la DGDA ont une attitude favorable face à la diversité des compétences dans leur entreprise.

III. DISCUSSION DES RESULTATS

Les résultats auxquels vient d'aboutir cette étude nécessitent, pour une bonne compréhension, une discussion conséquente à la lumière de la théorie et d'autres recherches antérieures.

Il va sans dire que l'inclusion des personnes différentes dans des entreprises a préoccupé les chercheurs en sciences humaines. Différentes recherches ont été menées allant dans le sens de promouvoir leur diversité et à favoriser le management inclusif.

Cette étude, menée dans le contexte congolais, aborde une problématique encore en friche. Le domaine abordé étant vaste et complexe, a permis tout de même de recueillir les avis éclairés des personnes ressources.

Les résultats obtenus, discutés à la lumière de la théorie et des travaux et expériences antérieures, permettent d'inscrire notre voix à celles de nos prédécesseurs à travers le temps et l'espace. Ce qui nous a conduit à considérer que dans un premier temps, les sujets approchés ont une connaissance sur la diversité des compétences car ils ont su la représenter. Par la suite, ils ont une attitude favorable de la pratique de celle-ci parce

qu'ils en ont présenté l'importance mais aussi les avantages. En fin, ils ont mis à nu les obstacles pour une société inclusive.

Bersin by Deloitte définit la diversité comme étant la variété des personnes et des idées que présente une entreprise. Les entreprises définissent fréquemment la diversité de leurs gens en fonction de différences exclusives ou protégées par la loi telles que la race, le genre, l'âge, le handicap, l'orientation sexuelle, la situation de maternité ainsi que d'autres qualités et antécédents non visibles.

Pour mesurer l'impact de la diversité et de l'inclusion, selon l'auteur d'un livre à succès américain, ce qui est mesuré peut être fait. Cet adage encourage les chefs d'entreprise à procéder, année après année, au suivi et à l'évaluation de leurs principales initiatives dans les domaines des opérations des compétences. Dans celui de la diversité et de l'inclusion, cependant, ce qui est mesuré et ce qui est fait sont malheureusement dissociés dans beaucoup d'entreprises.

Chez BHP Billiton, la stratégie d'entreprise repose sur la propriété et l'exploitation d'actifs diversifiés par produit, région géographique et marché. Pour ce faire, elle a également une main-d'œuvre qui reflète la diversité sous tous les aspects, soit le genre, les compétences, l'expérience et l'ethnicité. En souscrivant à l'ouverture, à la confiance, au travail d'équipe, à la diversité et à l'établissement de relations mutuellement avantageuses, elle démontre l'importance qu'elle attache au respect, qui représente sa valeur fondamentale et la priorité de sa stratégie en matière de ressources humaines. Dans toutes ses activités, elle vise à être inclusives et créer un climat de fertilité et de loyauté dans son effectif.

Depuis des décennies, les leaders discutent de l'importance de la diversité et de l'inclusion en milieu de travail. Année après année, ils martèlent à répétition des arguments qui, pour la plupart, reposent sur l'idée qu'une diversité et une inclusion accrues s'accompagnent d'une capacité accrue d'attirer des candidats très talentueux, de répondre aux besoins de la clientèle et de mettre au point des produits plus innovateurs.

Le monde est différent de ce qu'il était il y a 20 ans. Le milieu de travail, la main-d'œuvre et le marché connaissent des transformations nécessitant l'adoption d'une nouvelle approche de la gestion.

CONCLUSION

Cette étude n'est qu'un début de réflexion autour de la prise en compte de la diversité des compétences dans des organisations. Il s'observe que depuis un temps que les entreprises modernes s'inscrivent dans un environnement concurrentiel et compétitif où rien ne peut plus se faire au hasard et que le tout se fait au regard des principes éprouvés de management moderne.

Ainsi, les différences observées à travers les individus en milieu de travail devront constituer une force et non une faiblesse parce que ce sont les compétences logées dans ces individus différents que l'entreprise exploite et non les préjugés que certaines catégories de travailleurs ont sur les autres.

De cette étude, il ressort que 85% des sujets reconnaissent avoir déjà entendu parler de la diversité des compétences; 67% des sujets citent le manque d'une bonne politique en la matière comme obstacle de la prise en compte de la diversité des compétences à la DGDA ; 64% des sujets ont une attitude favorable face à la diversité des compétences; 63% des sujets affirment que la diversité des compétences peut-être à la base de la créativité et de l'innovation ; 57% des sujets se représentent la diversité des compétences ; 53% des sujets reconnaissent la pratique de la diversité des compétences à la DGDA ; 52% des sujets déclarent que la diversité est à la base de l'innovation pendant que les agents différents s'expriment librement ; 42% des sujets affirment que la parité observée à travers les agents témoigne de la diversité ; 41% des sujets déclarent que la diversité peut-être à la base de la créativité pendant que chaque compétence veut marquer plus les autorités ; 38% des sujets citent la complémentarité dans l'exécution des tâches comme avantage de la diversité des compétences; 35% des sujets affirment que la recommandation de la diversité des compétences dans des entreprises sert à la construction d'un environnement de travail sans discrimination.

En définitive, la première hypothèse est confirmée par 53% des sujets enquêtés et la seconde est aussi confirmée par 63% des répondants.

Les entreprises en République Démocratique du Congo doivent faire de la diversité leur politique d'emploi. La déclaration universelle sur les droits de l'homme, l'OIT et d'autres instruments juridiques internationaux et l'élan pris par le ministère des affaires sociales prônent et soutiennent la diversité des compétences tout en s'appuyant sur les différences interindividuelles.

REFERENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ADAM et REA, *The politics of security*, Oxford University Press, 2010.
- BEAR, RAHMAN et POST, « The impact of Baard diversity and Gende composition on corporate social Responsibility and Firm Reputation », in *Journal of business Ethies*, 2010.
- BENDER et PIGEYRE, « Réussir la diversité de genre », in *Management et avenir*, 2003.
- CORNET et WARLAND, *La gestion de la diversité de gestion des ressources humaines dans les entreprises et organisations*, Presse Universitaire de Liège, Liège, 2008.
- COURAU X., *Les petits clins d'œil de Xavier Courau*, éd. Belfort-Mant béliard, Belfort, 2013.
- DELOITTE, « La diversité et l'inclusion au Canada » (Situation actuelle) in Bersin by Deloitte, 2014.
- HAAS et SHIMADA, *Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations : management international*, Paris Dauphine University, 2010.
- HARRISON et KLEIN, « Wat'is the difference ? diversity construels as séparation, variety, or disparity in organisations », in *Academy of managament review*, 2007.
- KELLY et DOBBIN, « Diversity management », in *Sage journals*, Minnesota, 1998 ; BENDER et PIGEYRE, « Egalité professionnelle à la gestion de la diversité », in *Revue française de gestion*, 2004.
- KOCHAN et al., *Unix shell programming*, 2003.

-
- OCDE, *La création d'entreprises inclusives : Recueil de bonne pratique*, éd. OCDE, Paris, 2010.
 - PERRETI, « Regards croisés sur engagement RSE et performance » in Question(s) de management n0 9 , 2015.
 - SURROCA et al., « The complexity turn : cultural, management, and marketing », in *Strategic management journal*, 2010.