

Table des matières

Éditorial	I
Jeanne Simard	
Qui sont les personnes trans* et pourquoi ne les voit-on pas davantage participer au marché du travail	1
François Bernard Malo	
Défis et stratégies d'autonomisation foncière en contexte de changement climatique chez les jeunes du delta du Saloum (Sénégal)	25
Mamadou Dimé, Marie Fall	
La gestion des savoir-faire de métier chez les pompiers volontaires du Québec	39
Jacinthe Douesnard, Laetitia Larouche, Denis Ouedraogo, Caroline Gagné	
Les faits de corruption à l'échelle internationale : le rôle des pouvoirs publics canadiens et des outils de <i>soft law</i>	49
Benoit Lapointe, Jeanne Simard, Marc-André Morency, Salmata Ouedraogo	
Capital social et gestion du risque dans les réseaux de l'entrepreneuriat immigré en Afrique centrale : le cas des Maliens au Congo-Brazzaville	75
Théophile Dzaka-Kikouta, Luyindula G. Davy Makany	
De l'encre de Chine aux drones : 50 ans de cartographie à l'Université du Québec à Chicoutimi (1969-2019)	91
Majella-J. Gauthier	
La mise en marque des villes et des régions en France : la gouvernance comme facteur clé de succès	103
Charles-Édouard Houllier-Guibert, Anne Miriel	
Le libre accès : nouveau paradigme de diffusion des savoirs	111
Valérie Levasseur	
L'ATELIER DES ÉTUDIANTS	
Bitcoin et chaîne de blocs : état des lieux et implications pour la gouvernance mondiale	117
Joanie Arsenault, Myriam Ertz	
L'ENTRETIEN	
L'entretien : une nouvelle rubrique	129
Salmata Ouedraogo, Jeanne Simard, France Desjardins	
Simon Gagné, directeur général d'Eurêko!	131
France Desjardins, Jeanne Simard	

CHRONIQUE DU LIVRE

Fall, M. Maltais D. et Tremblay, S. (dir.) (2017). *Vivre ensemble dans les régions du Québec : défis et enjeux contemporains*137

Christian Bélanger

Douesnard, J. (dir.) (2018). *Enjeux humains et psychosociaux du travail*139

Frédéric Mallette

Fines, L. (2016). *Les crimes environnementaux et l'innocence persécutrice*.....142

Jeanne Simard, Marc-André Morency

La revue *Organisation & Territoires*, publiée par le Département des sciences économiques et administratives de l'Université du Québec à Chicoutimi, est subventionnée par le Fonds institutionnel de la recherche. La direction reconnaît aussi le soutien financier que le Centre de recherche sur le développement territorial accorde en tant que partenaire de la revue.

Direction

Jeanne Simard, directrice

Cathy Tremblay, édition et abonnement

Comité d'orientation

Luc Charron, UQAC

Thierno Diallo, UQAC

Myriam Ertz, UQAC

Brahim Meddeb, UQAC

Salmata Ouedraogo, UQAC

Marc-Urbain Proulx, UQAC

Comité de rédaction

Danièle Bordeleau, Université Senghor

Guy Chiasson, UQO

Marie-Josée Fortin, UQAR

Bruno Jean, UQAR

Christophe Leyrie, UQAC

Marie-Claude Prémont, ENAP

Benoît-Mario Papillon, UQTR

Richard Shearmur, McGill

Martin Simard, UQAC

Diane St-Pierre, INRS-UCS

Suzanne Tremblay, UQAC

Impression

Imprimerie Gauvin

ISSN 1493-8871

Poste-publications

4 0 0 5 2 0 2 2



Centre de recherche sur le
développement territorial

Centre de recherche sur le développement territorial

UQAC - UQAR - UQAT - UQO - INRS-UCS - ÉNAP

Le Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT) est un regroupement stratégique de chercheurs reconnu par le Fonds québécois de recherche sur la société et la culture.

Rassemblant près d'une cinquantaine de membres, dont une dizaine de l'extérieur du Canada, le CRDT est principalement rattaché à des institutions universitaires implantées au coeur même des régions du Québec.

Le CRDT met en oeuvre une programmation intégrée de recherche comparative sur le développement territorial :

AXE 1

**Aménagement et gestion durables
du territoire et des ressources**

AXE 2

**Dynamiques économiques,
production et proximité**

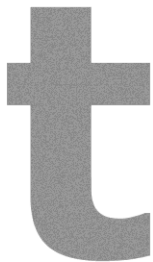
AXE 3

**Politiques publiques et
gouvernance territoriale**

www.crdt.ca



Photos : CCDM, P.Grant, 2001; D. Chabot, 2001, 2002; G. Gauthier, 1992; D. Chabot, 2003; S. Aubé, 1999



Centre de recherche sur le développement territorial (CRDT)

UQAC - UQAR - UQAT - UQO - INRS-UCS - ÉNAP

Université du Québec à Chicoutimi

555, boul. de l'Université, Chicoutimi (Québec) G7H 2B1, CANADA

Éditorial

Cette édition de la revue *Organisations et Territoires* comprend une douzaine de textes denses, un entretien et trois recensions de livres qui devraient satisfaire les lecteurs qui s'intéressent tout autant aux problématiques de gestion et d'évolution des territoires.

François Bernard Malo ouvre une fenêtre des plus intéressantes sur la réalité complexe et les défis que vivent au quotidien les personnes trans* sur le marché du travail. Après avoir présenté une définition large et inclusive de ce que sont les personnes trans*, il contextualise cette définition à l'aide d'indicateurs sociaux permettant au lecteur de mieux comprendre les raisons pour lesquelles ces personnes font l'objet d'incompréhension, de discrimination et souvent de violence. François Bernard Malo conclut son article avec une série de propositions concrètes à l'intention des États, des employeurs et des syndicats afin de valoriser leurs droits.

Mamadou Dimé et Marie Fall nous amènent, pour leur part, au Sénégal, plus précisément dans le delta du Saloum, une région très touchée par l'impact des changements climatiques. Le foncier de cette région devient une ressource convoitée avec l'avancée de la mer et la fragilité écosystémique qui en résulte. Les communautés les plus vulnérables, en l'occurrence les jeunes et les femmes, ne peuvent avoir accès au foncier pour des motifs économiques, mais aussi en raison de considérations socioculturelles et religieuses. Les chercheurs, qui ont effectué une recherche-action de plusieurs mois sur le terrain, présentent une analyse des défis et des stratégies que les jeunes Sénégalais doivent développer pour accéder au foncier.

Jacinthe Douesnard, Laetitia Larouche, Denis Ouedraogo et Caroline Gagné présentent leurs réflexions sur la gestion des savoir-faire chez les pompiers volontaires du Québec. Ils nous apprennent que l'exercice du métier de pompier volontaire recèle de nombreuses connaissances dont la transmission entre collègues et l'exploitation ne sont pas toujours optimales. Pourtant, ces connaissances sont fondamentales dans un métier où les erreurs peuvent être lourdes de conséquences autant sur le plan physique que psychologique. Au moyen d'entrevues de groupe non directives et d'une analyse du discours des pompiers, les auteurs proposent quelques pistes d'amélioration de la gestion de ces connaissances.

Abordant les problèmes de gouvernance des organisations publiques et privées sous l'angle de la corruption internationale, Benoit Lapointe, Jeanne Simard, Marc-André Morency et Salmata Ouedraogo soulignent l'importance d'étudier ce phénomène à partir des nouveaux outils légaux (internationaux, canadiens et québécois) mis à la disposition des organisations, mais aussi dans une perspective plus large que le droit. En effet, les programmes de sensibilisation, les outils de *soft law* et les systèmes de management anticorruption soutiennent de plus en plus la prévention et l'intervention en matière de corruption dans les transactions commerciales internationales. Le coût de la corruption dans le monde s'élève à des centaines de milliards de dollars chaque

année, soit une fraction importante du produit économique mondial, ce qui en fait un problème global urgent à résoudre.

L'article proposé par Théophile Dzaka-Kikouta et Luyindula G. Davy Makany traite du capital social et de la gestion du risque dans les réseaux de l'entrepreneuriat immigré en Afrique. À l'aide d'une enquête effectuée au Congo-Brazzaville auprès de 220 répondants parmi les entrepreneurs immigrants maliens de plusieurs générations, les auteurs cherchent à savoir dans quelle mesure leurs performances entrepreneuriales, par l'intermédiaire des PME familiales, procèdent de la dynamique du capital social. L'impact de ces entrepreneurs sur le développement local du pays d'origine et du pays d'accueil est évalué, de même que celle des stratégies d'adaptation que doivent déployer ces entrepreneurs pour ne pas être évincés du marché.

Majella-J. Gauthier propose un panorama de 50 ans de cartographie à l'Université du Québec à Chicoutimi (1969-2019). L'auteur, professeur émérite et chercheur aux premières loges dans cette longue aventure, livre un témoignage vivant et instructif du travail du géographe. Il pose, entre autres, les questions suivantes : Comment la communication cartographique s'est-elle développée? De quelle manière l'ordinateur et les nouvelles technologies se sont-ils imposés? Quels sont les apports de la cartographie dans la connaissance et la compréhension du territoire? La cartographie peut-elle se pratiquer en solo? L'enseignement de la cartographie est-il devenu plus facile?

Charles-Édouard Houllier-Guibert et Anne Miriel analysent ce nouveau dispositif qu'est la *marque Territoire*, qui vient relancer les pratiques de marketing des territoires au sein des collectivités locales françaises, principalement les plus grandes villes et les régions. Au début des années 2010, les recompositions territoriales lancées en France ont renforcé le sentiment d'urgence de se doter d'une nouvelle identité fédératrice autour d'un projet de développement en mobilisant, au côté des élus, l'ensemble des parties prenantes qui deviennent alors des acteurs territoriaux. Les auteurs posent les questions suivantes : Comment réunir les conditions permettant la réussite de la *marque Territoire*? Comment éviter certains écueils? Ils font à ce sujet des recommandations pertinentes.

L'article de Valérie Levasseur vise à mieux faire comprendre au public le mouvement de libre accès qui prône la mise à disposition gratuite de la littérature scientifique sur l'Internet. Elle en montre les avantages, dont celui de stimuler l'innovation. Elle présente aussi différents outils permettant une recension plus facile des documents diffusés en libre accès. Quand on connaît l'importance d'accéder à des savoirs de qualité pour la croissance d'une organisation, l'article de Valérie Levasseur saura sûrement capter la curiosité de nombreux lecteurs et leur être très utile.

La revue propose une toute nouvelle rubrique : L'atelier des étudiants. Cette rubrique permet aux étudiants des sciences administratives, économiques et sociales de présenter des travaux se distinguant par leur rigueur et leur pertinence. Le premier article à être publié sous cette rubrique est celui de Joanie Arseneault, coécrit avec la professeure Myriam Ertz, dans le cadre des activités du LaboNFC consacré aux nouvelles technologies et modèles d'affaires liés à la consommation. Il porte sur la cryptomonnaie, mais plus particulièrement sur l'état des lieux et les implications pour la gouvernance mondiale de la chaîne de blocs en général et du *Bitcoin*

en particulier. Cet article, de la plus grande actualité, a, entre autres, pour objectif de faire un compte rendu commenté de l'ouvrage collectif *Bitcoin and Beyond: Cryptocurrencies, Blockchains, and Global Governance* paru en 2018. Il est intéressant de constater de quelle manière la technologie de la chaîne de blocs déborde du strict cadre économique et financier pour intégrer la gestion des sphères politique, légale et juridique.

Une innovation en appelle souvent une autre. Le comité de direction de la revue Organisations et Territoires a décidé de ranimer la rubrique *Entretien* (autrefois *Intervien*) avec des praticiens, différents intervenants dans les organisations et les territoires. Ces entretiens aborderont les préoccupations managériales, organisationnelles et stratégiques de gestionnaires et dirigeants de diverses régions, la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean n'étant pas un isolat, mais plutôt une perspective d'interprétation et de vie quotidienne. Nous avons choisi d'effectuer ce premier entretien avec Simon Gagné, directeur général d'Eurêko!, une entreprise d'économie sociale dans le secteur de la protection et de la gestion de l'environnement. Il présente son organisation, ses projets, ses défis au quotidien comme gestionnaire d'une organisation à but non lucratif et les défis qui attendent Eurêko! à court et à moyen terme.

On pourra également prendre connaissance de trois recensions, soit celle de Christian Bélanger, de l'ouvrage collectif du Groupe de recherche en intervention régionale (GRIR), *Vivre-ensemble dans les régions du Québec : défis et enjeux contemporains* paru en 2018; celle de Frédéric Malette; du collectif dirigé par Jacinthe Douesnard, *Enjeux humains psychosociaux du travail* paru aux Presses de l'Université du Québec en 2018 et enfin, celle de Jeanne Simard et de Marc-André Morency, du livre de Louise Fines, *Les crimes environnementaux et l'innocence persécutrice*, paru à L'Harmattan en 2016.

Bonne lecture!

Jeanne Simard
Directrice de la revue Organisations & Territoires

**Université du Québec
à Chicoutimi**

SAVOIR

Bibliothèque Paul-Émile-Boulet

- Collections numériques et imprimées variées
- Personnel spécialisé par discipline
- Aide sur place et service de clavardage
- Formation et monitorat
- Matériel didactique à la fine pointe

bibliotheque.uqac.ca

UQAC

Qui sont les personnes trans* et pourquoi ne les voit-on pas davantage participer au marché du travail

Dr François Bernard Malo^a

RÉSUMÉ. Cet article présente une définition large et inclusive de ce que sont les personnes trans*. Ancrée autour de quatre repères conceptuels majeurs (le sexe biologique, l'identité de genre, l'expression de genre et l'orientation sexuelle), cette définition est par la suite contextualisée à l'aide de quatre indicateurs sociaux que sont l'âge, l'origine nationale/couleur de la peau/religion, la strate sociale et l'apparence générale. La prise en compte de l'ensemble de ces éléments permet au lecteur de mieux comprendre les raisons pour lesquelles les personnes trans* sont l'objet de tant d'incompréhensions et de violences. L'article se conclut enfin par la présentation d'un ensemble de propositions concrètes à l'intention des États, des Employeurs et des Syndicats afin que les droits des personnes trans* soient davantage reconnus sur le marché du travail et de l'emploi.

ABSTRACT. This article begins by the presentation of a large and inclusive definition of what are the trans* people. Built around the notions of biological sex, gender identity, gender expression and sexual orientation, this definition is then placed in relation to other important social markers (age, national origin/skin colour/religion, social strata and general appearance). All those variables are mobilized to help the reader understand the reasons why trans* people so frequently face misunderstanding and violence. This article concludes with pragmatic propositions suggested to States, Employers and Unions aimed at encouraging them to do all they can to make sure the rights of the trans* people are better respected on the labor and employment market.

Introduction

Le Québec est de plus en plus reconnu sur la scène internationale comme une société inclusive et l'un des plus importants leaders en matière de défense et de promotion des droits des personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles, trans* et queer (LGBTQ). Après avoir créé en 2011 un Bureau de lutte contre l'homophobie, le gouvernement du Québec a accordé, en juin 2018, une subvention de quatre millions de dollars sur cinq ans afin de mettre en place un réseau international francophone en faveur de la protection des droits des personnes issues de la diversité sexuelle et de genre (Ouellette-Vézina, 2018). Pourtant, la réalité des personnes trans* n'est toujours pas très bien connue et de nombreux mythes et fausses conceptions

continuent de se propager à leur égard (Erickson-Schroth et Jacobs, 2017).

En se concentrant de manière spécifique sur la question des personnes trans*, cet article souligne qu'il n'existe pas, à l'heure actuelle, de définition communément admise de ce qu'est une personne trans*. En fait, il est même possible d'affirmer que la définition variera grandement selon la personne à qui l'on s'adresse et, entre autres choses, au lieu et à l'époque où la question est elle-même posée (Hines et Sanger, 2010). Comme nous aurons l'occasion de le remarquer, cette constatation porte en elle-même des implications colossales. En effet, selon la définition que l'on acceptera de considérer comme « vraie pour soi », les solutions que l'on privilégiera pour traiter de la problématique annoncée pourront prendre des directions totalement opposées¹.

^a Professeur (GRH-UT1), Université Laval

1. Notre définition des personnes trans*

*Rien dans la vie n'est à craindre, tout doit être compris.
C'est maintenant le moment de comprendre davantage,
afin de craindre moins.*
— Marie Curie

Cherchant à prendre contre-pied à l'opinion d'un certain nombre de figures d'autorité qui ont généralement défini de manière infiniment simpliste ce que sont les personnes trans* (Salamon, 2010), nous dirons, aux fins de notre propos, qu'une personne trans* est une personne parfaitement saine de corps et d'esprit, dont l'identité de genre et/ou l'expression de genre ne correspondent pas, aux yeux de la société à l'intérieur de laquelle elle évolue à une époque donnée, au sexe qui lui a été assigné à la naissance (le plus souvent, par le médecin accoucheur ou la sage-femme) et aux normes de genre présentes dans cette société. Contrairement à ce que certaines conceptions simplistes pourraient nous faire croire, la personne trans* ne décide pas d'être ce qu'elle est. Pour paraphraser une célèbre chanson de Lady Gaga (*Born This Way*), elle est tout simplement « née ainsi », au fil du temps, et ne fait que « finir » par découvrir son véritable moi.

Volontairement large et inclusif, ce mot-valise regroupe, sans s'y limiter, les personnes se disant intersexuelles, transsexuelles, transgenres et travesties. Bien que ces trois derniers cas soient les éléments les plus visibles de la catégorie personnes « trans* », ce vocable inclut aussi, notamment, les personnes qui s'identifient « au-delà » des catégories usuelles (Harrington, 2016). À ce sujet, il est très important, de notre point de vue, que les personnes aient elles-mêmes l'occasion (si elles le souhaitent) de nous dire ce qu'elles sont et ne sont pas, à leurs propres yeux, et pourquoi elles se considèrent elles-mêmes comme des personnes trans*. Dit autrement, nous croyons que ce n'est pas à une forme quelconque d'autorité de dire « qui est trans* » et « qui ne l'est pas ».

Pour cette raison, évidemment, il est extrêmement difficile d'évaluer avec précision combien il y a de personnes trans* au sein de la population, car le processus de découverte et d'affirmation de soi des personnes trans* est parsemé d'embûches sociales, comme nous pourrions le constater. Alors que certains chiffres très conservateurs parlent d'un cas

pour environ 30 000 individus (soit des individus tellement perturbés par les pressions sociales liées à leur identité et/ou à leur expression de genre que leurs idées suicidaires les ont poussés à obtenir un « diagnostic formel » émis par une autorité médicale), d'autres avancent qu'il y aurait environ un cas pour 1 500 individus (Conway, 2002).

En contexte d'interactions sociales habituelles, il nous semble important de préciser que nous pensons que c'est généralement manquer de délicatesse que de demander à une personne trans* si elle se définit comme une personne intersexuelle, transsexuelle, transgenre ou travestie. En effet, sur le marché du travail, nous considérons que cela est une question qui relève de l'intimité de chacun des individus et qu'elle n'a donc pas sa place. C'est, à notre avis, faire preuve d'une curiosité malsaine empreinte de voyeurisme que de chercher à en savoir plus.

Enfin, de nombreuses recherches empiriques ayant démontré qu'il n'y a aucune relation théorique ni pratique simple entre le sexe biologique, l'identité de genre, l'expression de genre et l'orientation sexuelle (du moins dans la plupart des sociétés examinées par les chercheurs) (Jordan-Young, 2016), l'expression « personnes trans* » exclut sciemment toute référence à l'orientation sexuelle. Ainsi, il peut donc y avoir, autant en pratique qu'en théorie, des personnes trans* hétérosexuelles, homosexuelles, bisexuelles, pansexuelles ou, encore, asexuelles. Comme nous le disions précédemment au sujet des distinctions « à ne pas imposer » lors de nos interactions sur le marché du travail avec une personne trans*, nous considérons qu'il est également inapproprié de lui demander quelle est son orientation sexuelle ou, pire encore, d'assumer automatiquement qu'elle est homosexuelle².

Pour bien comprendre cette définition, il faut savoir qu'elle réfère indirectement à quatre éléments catégoriels interreliés qui méritent d'être explorés plus à fond et qui doivent être compris comme faisant partie d'un continuum marqué, à chacune de ses extrémités, par les stéréotypes usuels faisant référence à ce que « devrait » être un homme ou une femme dans les sociétés occidentales contemporaines se disant les plus avancées d'un point de vue économique³ : le sexe biologique, l'identité de genre, l'expression de genre et enfin, l'orientation sexuelle⁴.

Le sexe est généralement abordé par le biais de la biologie et il réfère à la fois aux organes sexuels externes et aux gènes qui y sont sous-jacents. Alors qu'à une extrémité on y retrouve « l'Homme », dont les gènes sont typiquement XX, à l'autre extrémité nous y retrouvons la « Femme », dont les gènes sont typiquement XY. Bien que l'on en parle que très peu, il y a toutes sortes de variantes entre ces deux extrêmes (Ainsworth, 2015). Sans entrer dans ces multiples nuances, nous pouvons quand même prendre le temps de citer le cas des personnes dites **intersexuelles** ou encore hermaphrodites puis, ce qui est de plus en plus discuté au sein de la société québécoise, le cas des personnes **transsexuelles** qui se font opérer pour modifier leurs organes sexuels externes de telle sorte qu'ils ne correspondent plus à leurs gènes sous-jacents⁵.

L'identité de genre, quant à elle, est généralement envisagée du point de vue de la psychologie. Elle réfère à la façon dont la personne s'identifie elle-même sur le continuum du sexe biologique⁶. Alors que la plupart des personnes nées dans un corps d'homme s'identifieront à la catégorie « homme » et que la plupart des personnes nées dans un corps de femme auront tendance à s'identifier à la catégorie « femme », de nombreuses variantes sont encore une fois possibles. La plus connue de ces variantes est celle des personnes **transgenres** (Sironi, 2011). Il s'agit, ici, d'une personne qui s'identifie à un genre qui ne correspond pas, a priori, à son sexe biologique, mais qui ne ressent pas pour autant le besoin, notamment, de transformer ses organes sexuels externes au moyen de la chirurgie. Beaucoup de personnes transgenres, toutefois, prendront des hormones pour les aider à développer, biologiquement parlant, un certain nombre de traits physiques secondaires liés au genre auquel elles s'identifient⁷.

L'expression de genre, pour sa part, est généralement abordée sous l'angle de la sociologie et de l'anthropologie. Elle réfère à la façon dont la personne exprime son identité de genre⁸. Habituellement, les hommes « chercheront » à mettre en évidence certains traits de leur masculinité et ils tâcheront de « cacher » ceux qui pourraient les faire paraître moins conformes aux stéréotypes de genre. De nombreuses femmes feront aussi tout ce qui est en leur pouvoir pour mettre en évidence leur féminité, mais, sous l'influence du mouvement fémi-

niste et de la mode occidentale du XX^e siècle, certaines pourront aussi se vêtir de manière beaucoup plus masculine que ce que les stéréotypes de genre leur « recommanderaient ». Entre ces deux extrémités du continuum, une immense variété existe encore une fois. Alors que certaines personnes chercheront sur une base permanente à adopter un genre « passe-partout » (aussi parfois appelé « look androgyne » ou personne « agenre »), d'autres exprimeront « à temps plein » un genre en plus ou moins grande opposition à leur sexe biologique. Nous pourrions alors parler d'hommes efféminés, de « gars manqués » ou de « filles manquées » (selon des expressions québécoises péjoratives bien connues). Enfin, il faut aussi savoir que cette expression de genre distincte du sexe biologique peut être exprimée à temps partiel. Selon les motifs invoqués par les personnes pour porter des vêtements traditionnellement associés à l'autre genre que celui qui leur a été assigné à la naissance, nous pourrions alors parler des personnes **travesties** (où le confort et le plaisir comptent parmi les motifs évoqués) ou des personnes « drag » (où le port des vêtements du genre opposé au sexe biologique sert à des fins de spectacles le plus souvent humoristiques⁹). La personne travestie, contrairement à la personne transgenre et à la personne transsexuelle, ne s'identifie donc pas à un genre différent de celui qui lui a été assigné à la naissance. Ce ne sont que les apparences (dont les vêtements) de « l'autre genre » qui l'intéressent. Pour faire un lien avec ce qu'en dit la psychiatrie, la personne travestie ne souffre donc pas de dysphorie de genre ou de trouble de l'identité de genre.

Le quatrième repère qu'il importe de considérer pour bien comprendre notre définition de ce qu'est une personne trans*, c'est celui de **l'orientation sexuelle**. À chacune des extrémités de ce repère, on retrouve la même notion : l'hétérosexualité qui réfère au fait qu'une personne est sexuellement attirée par une personne dont le sexe biologique est opposé au sien. Entre ces deux extrêmes, toutefois, nous retrouvons encore une fois une très grande variété de nuances dont la plus connue est bien entendu l'homosexualité (soit l'attraction pour une personne du même sexe biologique que le sien). Si une personne est attirée à la fois par les personnes de l'autre sexe biologique et du même sexe biologique que le sien, nous dirons qu'elle est bisexuelle. Si une personne est quant à elle attirée par des gens

se situant n'importe où sur ce continuum nous dirons qu'elle est pansexuelle. À l'inverse, si l'individu en question n'éprouve aucune attirance sexuelle, nous dirons alors qu'il est asexuel¹⁰.

Depuis une vingtaine d'années, un mouvement social visant à remettre en cause ces quatre catégories binaires inégalitaires historiquement et géographiquement situées¹¹ a vu le jour. C'est le mouvement *queer* (Bourcier, 2006; Hall, 2013; Navarro Swain, 1998; Wilchins, 2004). Selon cette théorie (que certains considèrent comme portée par des personnes « freaks » issues tout droit de certains campus universitaires américains¹²), il ne faut pas seulement reconnaître aux homosexuels les mêmes droits qu'aux personnes hétérosexuelles. Il faut reconnaître, à tout individu, le droit d'être reconnu comme un être humain à part entière, peu importe son sexe biologique, son identité de genre, son expression de genre et son orientation sexuelle. En fait, pour le mouvement *queer*, c'est le système binaire présent dans la société qu'il faut remettre en cause, car les corps ont tendance à y être considérés comme des surfaces vierges où viennent s'y inscrire les rapports de pouvoir inégalitaires entre les groupes sociaux (Davy, 2011)¹³.

2. Pourquoi ne voit-on pas davantage de personnes trans* participer au marché du travail

Divers écrits sociologiques (voir, par exemple, Sanger, 2010) et anthropologiques de la même trempe que celui de Butler (1990) nous aident à comprendre plus facilement pourquoi on ne voit pas davantage de personnes trans* participer au marché du travail. Selon cette perspective, les deux extrêmes du modèle binaire n'ont pas la même valeur ni la même désirabilité sociale (Maillé, 2012). Dit autrement, l'Occident serait depuis de nombreux siècles une société patriarcale dominée par des hommes hétérosexuels (*The One!*) où les femmes (*The Other!*) n'ont « rien » en elles-mêmes... sinon que d'être l'Autre... la personne qui n'a pas « le pénis », « l'intelligence », « la raison », voire « le droit et la capacité d'être entièrement libre et indépendante » (Larivière, 2017)¹⁴. Derrière ces diverses inégalités « [...] se cachent des rapports de pouvoir, des gagnants et des perdants, des hommes et des femmes qui ont des choses à gagner si les règles du jeu changent, mais aussi parfois des choses à perdre (intérêts financiers, politiques et symboliques). Cela pourrait expliquer les résistances et les blocages » (Cornet, 2014, p. 66).

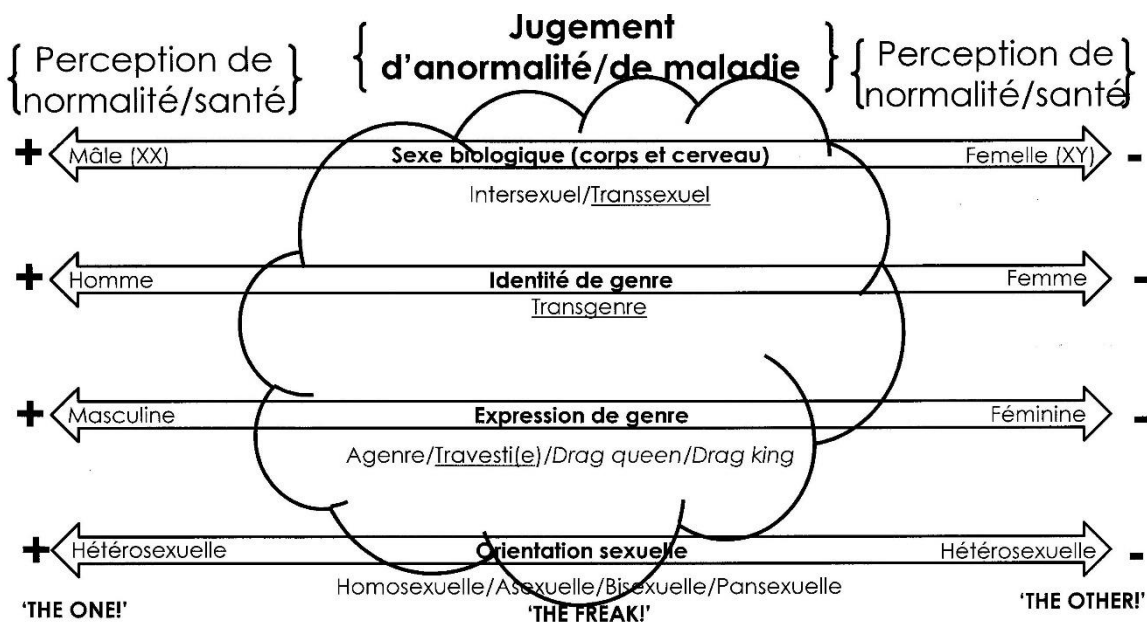


Figure 1 – Repère fondamentaux pour comprendre la réalité des personnes trans

Ce que cette vision de la société nous permet d'en-trevoir au sujet des personnes trans* c'est que les hommes trans* (c'est-à-dire les hommes nés dans un corps de femme) seraient potentiellement l'objet de beaucoup moins de railleries et de discrimination que les femmes trans* (c'est-à-dire les femmes nées dans un corps d'homme). En d'autres mots, nous pouvons faire l'hypothèse que la société patriarcale, par l'entremise de ses membres, comprend et accepte beaucoup plus facilement qu'une femme s'habille en homme pour obtenir des privilèges, qu'elle n'aurait pas autrement, qu'un homme s'habille en femme pour renoncer aux privilèges auquel il a déjà droit... surtout si la transition d'un genre à l'autre est encore très « visible » (Mattilda, 2006). Alors que la première personne est plus facilement comprise et jugée « intelligente », l'autre serait davantage incomprise, rejetée et considérée comme folle¹⁵.

L'étude de la question des personnes trans* sur le marché du travail ne saurait être complète sans la prise en compte de ce que le sociologue Jean-François Amadieu appelle « le poids des apparences » et de la beauté (Amadieu, 2002). Dans l'un de ses ouvrages les plus importants, intitulé *La société du paraître – Les beaux, les jeunes... et les autres*

(2016), il démontre à quel point, notamment sur le marché du travail, nos sociétés sont généralement empreintes d'attentes très élevées à l'égard des apparences des gens et elles contribuent, de ce fait, à créer une véritable armée des exclus du paraître. Les individus, nous explique-t-il, sont systématiquement évalués (parfois même de manière inconsciente) au regard des « canons » de beauté, puis des décisions d'embauche (notamment) sont prises sur ces apparences. Plus un individu répond positivement aux canons de la beauté de la société dans laquelle il évolue, plus sa candidature est jugée « bonne » et en adéquation avec les compétences recherchées. C'est ainsi, ne manque-t-il pas de nous expliquer, que dans plusieurs pays occidentaux, à compétences égales, les beaux et les jeunes venant d'une « bonne famille » sont systématiquement favorisés au détriment des autres (Amadieu, 2006). Loin d'être en régression, ce phénomène serait même l'une des composantes principales de l'hypermodernité libérale (Lipovetsky, 2017). Bref, pour décrocher un emploi et le conserver lorsque les conditions économiques deviennent plus difficiles, il faut répondre aux canons de la beauté au sein de notre société. Autrement, nous en serons les premiers sacrifiés.

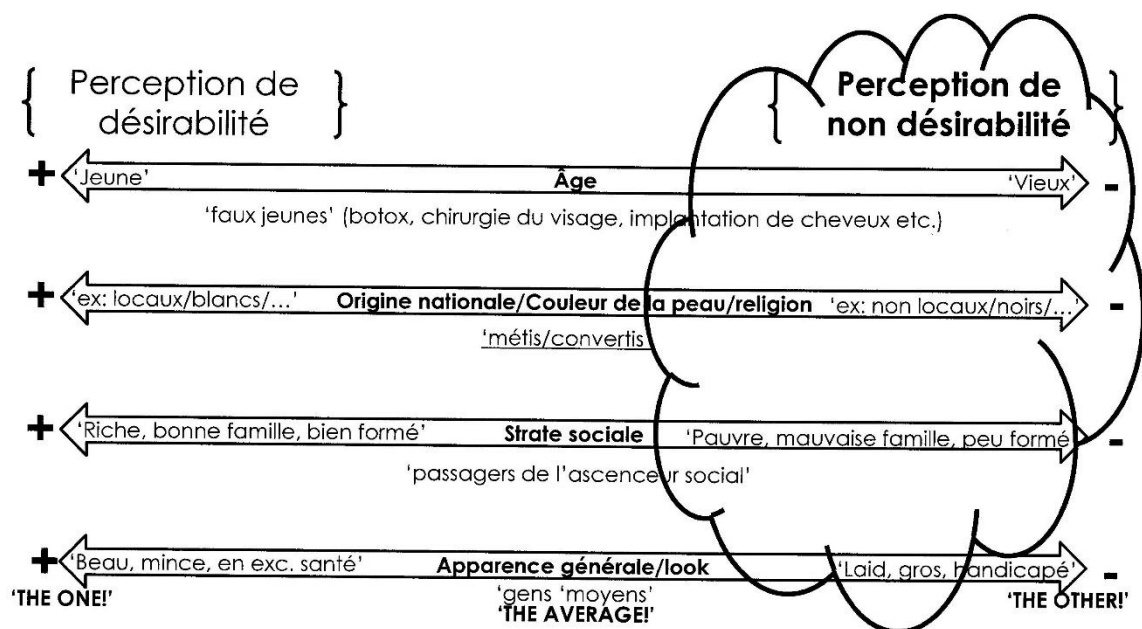


Figure 2 – Repères supplémentaires pour comprendre la réalité des personnes trans

Si nous croisons les deux tableaux précédents, nous pouvons plus aisément comprendre les difficultés extrêmes vécues par certaines personnes trans* sur le marché du travail et pourquoi, dans les faits, elles y sont si peu présentes. Bien qu'aucune donnée empirique québécoise et solide n'ait jamais été collectée sur cette question, nous pouvons faire l'hypothèse que toutes les personnes trans* ne seront pas victimes d'autant de violences et de discrimination. Théoriquement du moins, nous pouvons présumer que ce sont surtout celles qui ne réussissent pas à « passer inconnu », pour de jeunes, belles et riches personnes du genre auquel elles s'identifient, qui rencontreront vraisemblablement le plus d'obstacles et se heurteront à plus de rejet. Cela sera d'autant plus le cas que ces personnes trans* cumulent, en plus, la présence d'un handicap physique, ou le manque de maîtrise de la langue parlée qui s'explique, notamment, par une origine nationale autre reconnaissable aussi par la couleur de la peau¹⁶.

Au sexisme rampant, il semblerait que l'on peut donc ajouter l'âgisme, le racisme, l'homophobie et la transphobie. Si la question du racisme est déjà connue et que l'on sait à quel point les problèmes vécus aux États-Unis par les personnes trans* d'origine sud-américaine ou africaine sont infiniment plus grands que les problèmes vécus par les personnes trans* dites « blanches »¹⁷, la transphobie mérite qu'on s'y attarde quelques instants : c'est la peur irrationnelle et l'hostilité démontrée à l'égard des personnes trans* (Harrington, 2016) et qui fait en sorte, au cours des processus d'embauche, que les candidatures des personnes trans* sont instantanément rejetées. Comme de nombreuses autres peurs et manifestations de rejet, elles prennent racine, entre autres choses, dans l'ignorance qui alimente, à son tour, stéréotypes et préjugés (Calvez, 2009). Bien qu'aucune recherche québécoise n'ait encore été faite pour valider les hypothèses émises dans cet article, la littérature nous permet d'avancer que si l'on ne voit pas davantage de personnes trans* participer au marché du travail, c'est pour deux raisons : certaines répondent si bien aux « canons » de la beauté du genre auquel elles s'identifient qu'elles sont embauchées, mais que l'on ne sait tout simplement pas que ce sont des personnes trans*; d'autres, toutefois, répondent si mal à ces mêmes canons qu'elles sont automatiquement rejetées des processus de sélection du personnel et, lorsque les affaires commencent à moins bien aller, elles sont les premières à être licenciées.

3. Les personnes trans* selon certaines figures d'autorité

*« To define is to limit [...] how shallow were the arbitrary definitions of ordinary psychologists »
— Oscar Wilde*

La chrétienté a marqué depuis de nombreux siècles, et continue de marquer, de nombreuses sociétés. Pour **certaines fidèles**, basant leurs prises de position sur la Bible, les personnes trans* ne sont pas des personnes parfaitement saines de corps et d'esprit. Ce sont, plutôt, des pécheurs et des déviants sexuels en puissance qui posent des gestes contraires aux lois divines. Cette attitude négative à propos des personnes trans* part de l'idée que Dieu aurait fait l'Homme à son image et que l'on ne pourrait donc pas modifier notre corps et son apparence; cela reviendrait à altérer l'image de Dieu. Nous ne pourrions pas, non plus, aimer une personne du même genre que soi, car ce serait céder aux plaisirs de la chair sans aucune chance de donner la vie. Dans l'ouvrage principal que ces adhérents utilisent pour appuyer leurs propos, notre retrouvons le passage suivant tiré de l'Ancien Testament (Deutéronome 22-5) : « Une femme ne portera point un habillement d'homme, et un homme ne mettra point des vêtements de femme; car quiconque fait ces choses est en abomination à l'Éternel, ton Dieu » (repéré à <https://double-genre.wordpress.com/2016/04/30/a-tous-les-transphobes-citant-la-bible/>). Au sujet spécifique de l'homosexualité, bien que cette notion n'entretienne aucune relation avec le fait d'être une personne trans*, comme nous le disions, le passage suivant tiré également de l'Ancien Testament (Lévitique 20, 13) est très clair : « Quand un homme couche avec un homme comme on couche avec une femme, tous deux commettent une abomination; ils seront mis à mort, leur sang retombera sur eux » (repéré à <https://www.devenirunen-christ.net/chretiens-et-homosexuels/que-disent-la-bible-et-leglise-sur-lhomosexualite.html>). Bien que ces deux parties des Écritures n'aient pas été reprises comme telles dans le *Nouveau Testament*, nul besoin de chercher très loin pour trouver des figures d'autorité religieuse qui partagent, encore de nos jours, cette opinion pourtant ancienne selon laquelle les personnes trans* sont des gens « contre nature » qui ne respectent pas la loi de Dieu. En conséquence, selon cette vision, la société n'a pas à

protéger les personnes trans*. Au contraire, elle doit même se protéger d'elles! C'est ainsi qu'à certaines époques, on a cru qu'on devait mettre à mort de telles personnes¹⁸.

Fort heureusement, on sait aujourd'hui qu'il y a aussi dans la chrétienté des prêtres et des pasteurs qui ont une vision beaucoup moins négative à l'égard des personnes trans* et des personnes homosexuelles (Yarhouse, 2015). Également, grâce en partie au mouvement féministe, si les femmes sont davantage acceptées lorsqu'elles portent des habits traditionnellement associés à la gent masculine, il n'en reste pas moins que dans la plupart des sociétés occidentales les hommes qui portent des habits féminins continuent de ne pas être considérés avec autant de sérieux et de respect.

Pour **certains membres du corps médical**, encore de nos jours, les personnes trans* souffrent d'un trouble mental répertorié dans le *DSM V*¹⁹ et qui, s'il n'est pas traité, peut les conduire au suicide (Becker et Perkins, 2014; Desjardins, 2013; Lawrence, 2014)²⁰. Élaboré pour la première fois en 1952 par la Société américaine de psychiatrie, cet ouvrage de référence a vu sa cinquième édition être lancée en 2013 sans avoir pu faire l'économie d'une certaine critique, même à l'intérieur du cercle restreint des psychiatres (Corcos, 2015)²¹. À l'intérieur de ce document qui fait autorité parmi les membres de la communauté médicale, la question est abordée sous l'angle de la notion de dysphorie de genre que l'on définit de la manière suivante : « Incongruence marquée entre le genre expérimenté/ exprimé par un individu et son genre assigné (à la naissance) » [notre traduction] (DSM-5 Diagnostic Criteria for Gender Dysphoria in Adolescents and Adults/302.85 [F64.1])²².

Pour être avéré, ce diagnostic repose sur quatre critères principaux : « une identification intense et persistante à l'autre sexe, un sentiment persistant d'inconfort par rapport au sexe assigné, l'absence d'affection intersexuelle physique et une "souffrance cliniquement significative" » (Steinberg, 2013, p. 164). Pour corriger la dysphorie de genre, diverses approches ont été tentées au fil du temps. Alors que de la fin du XIX^e siècle jusqu'au milieu du XX^e siècle certains médecins ont tenté de soulager les personnes trans* en leur administrant des électrochocs « réparateurs » accompagnés de séances de psychanalyse de reconversion visant à

leur « faire comprendre » qu'elles étaient malades et qu'il fallait qu'elles retrouvent la raison²³, les traitements « modernes » consistent à permettre aux personnes trans* (sous certaines conditions) de recevoir, entre autres choses, des interventions chirurgicales et des traitements hormonaux en lien avec le genre auquel elles s'identifient²⁴. Il faut enfin savoir que les recherches empiriques menées sur l'efficacité de ces divers plans de traitement ont souligné très clairement l'absence d'effets positifs des premiers modes de traitement (voire leurs effets très négatifs) et, globalement, les effets positifs des seconds (Pfafflin et Junge, 1998).

Pour **certaines féministes radicales**, dont Janice Raymond, les femmes trans* ne sont rien d'autre que le produit de la société machiste patriarcale contemporaine et d'un « empire transsexuel » qu'il faut combattre, car il divise les femmes en cherchant à faire « pénétrer dans leurs espaces » des hommes qui ne devraient pas y être. Si, en tant qu'individus, les personnes trans* ne méritent pas d'être victimes de violence, il ne faut pas pour autant les croire lorsqu'elles affirment qu'elles sont des femmes, car elles ne le sont pas.... Elles se trompent... elles ne peuvent pas être ce qu'elles disent qu'elles sont. Les croire revient à les encourager dans leurs erreurs. En conséquence, Raymond croit qu'il ne faut surtout pas autoriser ce qu'elle appelle les chirurgies non nécessaires et les mutilations médicales transformant des hommes en femmes. Il faudrait plutôt, à son avis, éliminer le système social et médical qui soutient le phénomène transsexuel et renforce, plus globalement, la domination des femmes par les hommes et les raisons pour lesquelles certaines personnes considèrent nécessaire de changer de corps.

Dans son ouvrage phare intitulé *The Transsexual Empire* (Raymond, 1979), elle avance l'idée que les femmes trans* sont des hommes manipulés et fabriqués par d'autres hommes rendus capables, grâce à l'évolution de la médecine, de transformer « en apparences », et selon l'image qu'ils en veulent, des hommes en femmes. En ce sens, les transsexuelles ne sont que des produits machistes servant à renforcer les stéréotypes de genre traditionnels et la société patriarcale dans son ensemble. L'un des passages les plus tristement célèbres de son ouvrage est le suivant :

Toutes les transsexuelles violent les corps des femmes en réduisant la forme réelle de la femme à un artéfact pour ensuite s'en approprier le corps pour elles-mêmes. Cela étant dit [il faut savoir que] les féministes lesbiennes construites de manière transsexuelle violent en plus la sexualité des femmes et leur esprit. [Sous-entendant que plusieurs femmes trans* cachent aux autres le fait qu'elles soient nées dans un corps d'homme elle poursuit en écrivant] : Le viol, bien qu'il soit généralement fait par la force, peut aussi être accompli par la duperie [notre traduction] (Raymond, 1979, p. 104).

Considérée aujourd'hui par certains comme l'une des personnes les plus transphobes n'ayant jamais écrit sur le sujet, on ne peut nier que Raymond propose une réflexion « originale et critique ». Toutefois, il faut préciser que ses prises de position sont ouvertement réprouvées et remises en question par certaines féministes « libérales » n'ayant pas du tout les mêmes vues sur le phénomène transsexuel (Tosh, 2016)²⁵. Si la thèse de Raymond rejoint en partie certains auteurs très critiques de notre société pour qui le genre y est trop normé, stéréotypé et injuste envers les femmes, son propos manque clairement de nuances et néglige complètement la prise en compte de la réalité des hommes trans*²⁶.

Enfin, ce rapide tour d'horizon de ce que sont les personnes trans* selon certaines « figures d'autorité » ne saurait être complet sans un examen de la contribution mise de l'avant par **certains historiens et anthropologues** qui soutiennent que les personnes trans* sont tout simplement des personnes comme les autres faisant partie d'une autre catégorie sociale que celles auxquelles on fait habituellement référence en Occident. Par contre, ce n'est que depuis les années 1990 que le mot trans* serait utilisé de manière populaire, essentiellement en Occident (Ekins et King, 2006). Auparavant, on appelait les personnes trans* « personnes homosexuelles » ou « personnes travesties » (Valentine, 2007). De surcroît, les personnes trans* auraient non seulement existé de tout temps, mais, aussi dans toutes les sociétés (Goguel d'Allondans, 2017)²⁷. Selon certains activistes et chercheurs, il existerait certaines sociétés où, encore de nos jours, les personnes trans* sont l'objet d'une certaine vénération de la part des membres de leur communauté (Feinberg, 1996; Totman, 2003) et d'autres

où l'on assisterait, depuis les années 1960, au développement en puissance d'un véritable mouvement « trans » chamboulant au passage le mouvement féministe « classique » (Stryker, 2008). Bref, de ce point de vue, il est impossible de nier l'existence des personnes trans* et il n'y a donc pas lieu de « corriger » la problématique en usant de répression à l'endroit des personnes trans* ou d'un quelconque « empire transsexuel », le phénomène étant tout à fait naturel et universel. Selon cette perspective, que l'on considère comme étant la plus raisonnable de toutes celles présentées jusqu'ici, les personnes trans* ne représentent qu'une variante parmi d'autres de l'espèce humaine²⁸.

4. Les droits des personnes trans*

Ce n'est pas le cœur de notre propos que de présenter les différentes dispositions légales protégeant, au Québec, les droits des personnes trans*. Il nous suffit toutefois de dire que ce n'est que depuis le mois de juin 2016 que l'identité de genre et l'expression de genre font partie des motifs illicites de discrimination prévus à l'article 10 de la *Charte québécoise des droits et libertés de la personne*. Auparavant, la discrimination à l'égard des personnes trans* était implicitement interdite en raison de l'interdiction de discrimination sur la base du sexe (Sauvé, 2015) et du handicap. Ce qu'il importe de souligner, à notre avis, c'est que très peu de sociétés offrent aujourd'hui des protections explicites à l'égard de leurs citoyens dont l'identité de genre et l'expression de genre différent du sexe qui leur a été assigné à la naissance (Gouvernement du Québec, 2014). Qui plus est, à l'heure où ces lignes sont écrites, l'homosexualité, à laquelle on associe encore trop souvent les personnes trans*, est encore passible de la peine de mort dans plus d'une demi-douzaine de pays (dont l'Iran) (repéré à <https://lesobservateurs.ch/2017/04/04/rappel-sur-les-7-pays-qui-condamnent-toujours-les-homosexuels-a-la-peine-de-mort-tous-sont-musulmans-silence-des-associations/>).

5. Les violences dont sont victimes les personnes trans*

Les inégalités vécues par les personnes trans* sur le marché du travail trouvent leur origine, au moins en partie, dans certaines des conceptions péjoratives présentées précédemment (notamment celles

véhiculées par certaines autorités religieuses, médicales et féministes) et l'absence de dispositions législatives protégeant leurs droits. Se conjuguant les uns aux autres, ces éléments contribuent à générer au sein de la population une croyance selon laquelle les personnes trans* seraient indésirables à cause de leurs gestes et comportements et n'auraient pas, en conséquence, les mêmes droits que les gens « normaux ». Répétées depuis des siècles et prononcées

encore aujourd'hui à satiété sur certaines tribunes réputées pour leurs propos éminemment « conservateurs », ces « convictions » contribuent à générer de multiples microagressions et actes de discrimination à l'encontre des personnes trans* et à nuire à la pleine reconnaissance de leurs droits (Nadal, 2013)²⁹. Le tableau suivant, loin d'être exhaustif, présente quelques exemples de ces formes de violence dont sont victimes les personnes trans*.

Violences insidieuses	Violences graves	Violences extrêmes
Ignorance « crasse »	Intimidation	Voies de fait
Regards et gestes méprisants	Harcèlement psychologique	Agression sexuelle
Médisance	Harcèlement sexuel	Menaces de mort
Insultes	Menaces de voies de fait	Torture
Rémunération injuste	Utilisation consciente et répétée du mauvais nom, prénom ou genre	Meurtre
Mutation à des horaires de travail indésirables	Discrimination à l'embauche	Emprisonnement
Mutation à des postes de travail indésirables	Refus de rendre service	Institutionnalisation psychiatrique (traitements forcés)
Refus de collaborer	Refus de donner des références d'emploi	Automutilation ^{*30}
Utilisation consciente du mauvais nom, prénom ou genre	Congédiement	Suicide*

Tableau 1 – Quelques formes de violence dont sont victimes les personnes trans*

Diverses études empiriques récentes menées auprès de jeunes personnes LGBTQ ont démontré que ces actes de violence ont tendance à s'enchaîner et à s'additionner les uns aux autres pour créer une sorte de spirale autodestructive où la victime commence par se retirer (ou est carrément éjectée) de son milieu de vie habituel (famille, école et emploi) pour éventuellement se résoudre à vivre sans emploi ou d'emplois illicites (notamment dans l'univers de la prostitution) (Dorais, 2014). Il semblerait, enfin, qu'une proportion importante de ces jeunes personnes trans* finit littéralement « dans la rue » en venant grossir les rangs des personnes itinérantes quand ce n'est pas en établissement carcéral ou psychiatrique ou encore à la morgue, des suites d'un suicide (Meyer, 2015). Claude Charron, dans l'ouvrage de Pellan (2005, p. 10), écrit au sujet de cette spirale autodestructive vue de l'intérieur :

L'homosexuel découvre l'homophobie avant même qu'il ne reconnaisse sa différence. Si ce n'est pas dans sa famille, ce sera très tôt à l'école ou dans la rue. Il saura qu'on l'exclut pour ce qu'il est, même en devenir. La douleur vient de l'extérieur, mais une fois intériorisée, sa transformation en haine de soi-même peut devenir intolérable. Certains craquent sous le supplice infligé à l'âme [...]. Quand un homosexuel meurt, il ressemble, bien sûr, à tout humain qui meurt. Mais sa mort porte aussi une différence. Il ne sait, pas plus à cet instant qu'à tous les autres de sa vie, pourquoi il a été différent des autres et pourquoi on avait peur de lui. Depuis des siècles et pour des siècles.

Parlant aussi de cette spirale de violence, mais en des termes moins personnels, Taubira écrit : « Lorsque commence ce jeu pervers et nauséabond de rejet de l'autre, de stigmatisation de la différence, cela commence par les différences visibles et finit par les différences imaginaires; cela commence par les ricanements, cela finit par des meurtres isolés ou en série (Taubira, 2014, p. 130). Afin d'aider individuellement les personnes trans* à mieux faire face à toutes ces formes de violence dont elles sont l'objet, certains auteurs (dont Singh, 2018) ont commencé à publier des manuels afin de les aider à développer leurs propres capacités de résilience³¹.

6. La gestion du personnel trans* sur le marché du travail

La littérature managériale s'intéresse depuis déjà quelques années à la diversité de la main-d'œuvre et à ses impacts généralement positifs sur le fonctionnement organisationnel (Chicha et Saba, 2010; Page, 2017; Peretti, 2012a; Peretti, 2012b). Cela étant dit, rares sont les recherches qui ont porté sur la diversité portée par les personnes trans* (Malo, 2018). Le peu que l'on sait est d'ailleurs très préoccupant comme l'écrivaient encore récemment deux expertes américaines :

As they become adults, (american) trans people face barriers at every level when it comes to employment. They are less likely to have family support and access to higher education, less likely to be hired and more likely to be let go. Their unemployment rate is twice the national average and for the black trans people, four times the average. (Erickson-Schroth et Jacobs, 2017, p. 107)

Cet extrait confirme l'idée selon laquelle les personnes trans* ne sont pas que victimes d'incompréhension conduisant à toutes sortes d'actes de violence (allant de la microagression de type « insulte voilée » au meurtre [Teitel, 2015], mais aussi de discrimination à l'embauche et au congédiement sans cause juste et suffisante) (Bender-Baird, 2011; Gibney, 2016; Grant et al., 2011; Klie, 2009; Trans Pulse, 2011).

Une enquête récente menée aux États-Unis auprès de la population trans* a révélé que 90 % des répondants ont déjà été harcelés ou maltraités dans le cadre de leur emploi sur la base qu'ils étaient trans*. Au sein du même échantillon, 26 % des répondants ont dit avoir déjà perdu un emploi à cause du fait

qu'ils étaient trans* (Tuttle, 2015). Au Québec, selon l'organisation *Aide aux trans du Québec*, entre 13 % et 56 % des personnes trans* ayant répondu à une enquête ont affirmé avoir perdu leur emploi pour des raisons d'identité de genre et entre 13 % et 47 % se sont vu refuser un emploi pour des raisons d'identité de genre (ATQ, 2016)³². Enfin, selon le projet de recherche canadien *Trans Pulse* (cité par le Conseil québécois LGBT, 2017), 44 % des personnes trans* identitaires auraient un diplôme postsecondaire, collégial ou universitaire, mais leur revenu annuel est inférieur à 15 000 \$. Le reste de la population trans* serait quant à elle bénéficiaire de l'aide sociale, de l'assurance-emploi ou du chômage, selon les programmes gouvernementaux offerts dans chaque province. Dans un contexte économique québécois marqué de plus en plus par des pénuries de main-d'œuvre et où un nombre sans cesse croissant d'organisations disent éprouver beaucoup de difficultés à pourvoir les emplois vacants, n'est-il pas étrange que les compétences professionnelles des personnes trans* ne soient pas davantage reconnues?

Maintenant que nous comprenons davantage ce que sont les personnes trans*, les violences dont elles sont victimes et les raisons pour lesquelles cette animosité a tendance à perdurer, le moment est venu de nous pencher sur les solutions que l'on pourrait mettre de l'avant afin de les protéger davantage et mieux les intégrer au marché du travail.

7. Les solutions pour aider les personnes trans* à s'intégrer au marché du travail

« Les droits de toutes les personnes sont diminués lorsque les droits de l'une d'entre elles sont menacés »

— John Fitzgerald Kennedy

De nombreuses choses peuvent, et devraient, être faites sur le marché du travail pour aider les personnes trans*. Aucune, toutefois, n'est du ressort exclusif d'un seul acteur ou d'une seule catégorie d'acteurs. Selon nous, les trois acteurs principaux du système des relations industrielles (soit l'État, les employeurs et les syndicats) doivent travailler en étroite collaboration. Examinons, sans plus tarder, certaines des actions que ces trois grands acteurs peuvent, de concert, mettre de l'avant.

7.1 Responsabilités de l'État

Comme les recherches anthropologiques nous l'ont bien démontré, les personnes trans* ont de tout temps existé, et cela, à toutes les époques. Nous pouvons donc en conclure qu'elles sont, à cet égard, des citoyennes comme les autres et qui méritent, comme les autres, de voir reconnaître leurs droits à vivre sereinement sans faire l'objet de violences de toutes sortes. Cela implique, à notre avis, que la première responsabilité des États est d'interdire explicitement toute forme de discrimination sur la base de l'identité de genre, l'expression de genre et les apparences³³ (particulièrement sur le marché du travail).

En complément avec cette première piste de solution, trois autres choses peuvent aussi être faites par les pouvoirs publics pour protéger et promouvoir les droits des personnes trans*.

Premièrement, nous croyons que toute personne trans* qui le souhaite devrait pouvoir changer officiellement dans son acte de naissance, son passeport et tous les documents la concernant, son nom et son prénom, de même que la photo qui y figure, de telle sorte qu'ils soient conformes à son identité et à son expression de genre³⁴.

Deuxièmement, nous croyons que toute personne trans* qui le souhaite devrait pouvoir changer officiellement dans son acte de naissance, son passeport et tous les documents la concernant la mention de son genre, de même que la photo qui y figure, de telle sorte qu'elles soient conformes à son identité et à son expression de genre³⁵. Considérant, sous l'impulsion du mouvement *queer*, que certaines personnes pourraient même ne pas se sentir à l'aise de s'identifier à l'un ou l'autre des genres « habituels », l'État devrait aussi songer à permettre l'existence, dans ses divers documents administratifs, d'autres catégories (par exemple : Autre; Trans*; Non identifié; Confidentiel; etc.) voire ne plus les utiliser du tout (Davis, 2017).

Troisièmement, nous croyons que toute personne trans* qui le souhaite devrait pouvoir bénéficier, gratuitement, de tous les services nécessaires pour l'aider à vivre sa transition dans les meilleures conditions possibles. Cela implique, pour celles qui le désirent, de pouvoir bénéficier de soutien psychologique, de pouvoir recevoir des hormones et d'avoir accès à toutes les interventions chirurgicales et esthétiques nécessaires pour l'aider à vivre dans le genre auquel

elle s'identifie (cela inclut, sans s'y limiter, les opérations de réassignation sexuelle [vaginoplastie; phalloplastie; etc.]; les interventions visant la pose d'implants mammaires et la mastectomie; la suppression de la pomme d'Adam; les chirurgies de féminisation du visage; les services d'électrolyse; etc.)³⁶.

Du même coup, il nous semble important que les États rendent possible ces diverses choses sans pour autant demander, aux personnes trans*, des conditions trop sévères qui auraient pour effet de restreindre leurs droits à disposer de leur propre corps, par exemple, la présentation d'un nombre élevé de lettres de spécialistes de la santé confirmant que la personne en question souffre d'un trouble mental ou, encore, qu'elle a subi avec succès une opération de réassignation sexuelle l'ayant rendue stérile. Dit autrement, nous sommes d'avis qu'il ne faut pas que les États forcent les personnes intersexuelles, transgenres ou travesties à devenir transsexuelles.

Enfin, une fois mises en place toutes ces mesures, il va sans dire qu'il est aussi de la responsabilité des États de les faire connaître et s'assurer qu'elles soient effectivement respectées par toutes les personnes concernées. Autrement, bien qu'elles aient l'égalité juridique (ou de droit), rien ne pourra assurer aux personnes trans* que cette dernière se matérialise concrètement en égalité sociale (ou de fait) (Bourré, 2017)³⁷.

7.2 Responsabilités des employeurs³⁸

Les employeurs occupent une place privilégiée dans la société et ce sont souvent eux, sur le marché du travail, qui sont aux premières loges pour témoigner et éventuellement contrer les divers phénomènes de violence dont les personnes trans* sont souvent l'objet. Ils peuvent donc, à notre avis, faire diverses choses pour aider les personnes trans* à vivre normalement.

Tout d'abord, il nous semble fondamental que tous les employeurs adoptent un code de conduite à l'intention de tous leurs employés (incluant leurs gestionnaires) qui stipule que l'organisation ne démontrera aucune tolérance pour tout acte de violence (microagressions et autres) commis à l'égard d'une personne trans* (que cette dernière soit une employée de l'organisation, une cliente, une fournisseuse de services, une sous-traitante ou autre). Comme les collectifs de travail sont parfois le siège de nombreuses microviolences à l'égard des personnes trans*, les employeurs ont la responsabilité

de s'assurer que de tels comportements soient clairement reconnus comme étant inacceptables et passibles de sanctions disciplinaires.

Deuxièmement, en relation avec la clientèle, les employeurs ont aussi une certaine responsabilité. Sans pouvoir « contrôler » les comportements de leurs clients, ils n'en ont pas moins la possibilité de les influencer de manière positive. À titre d'exemple, si un client menace une entreprise de ne plus faire des affaires avec elle parce qu'elle emploie une personne trans*, l'employeur peut lui expliquer à quel point il est important de respecter tous les gens, peu importe leur identité et leur expression de genre. À la fin, si le client décide de cesser ses relations d'affaires avec l'entreprise, il ne pourra bien entendu rien y faire. Pour contrer tout de même une telle éventualité, l'employeur pourra prendre les devants et annoncer son intention de développer sa capacité à valoriser toutes les diversités de la main-d'œuvre et, ainsi, préparer psychologiquement ses clients à rencontrer ses propres employés. Cela ne pourra, à notre avis, que l'aider à pourvoir plus facilement ses postes, mais, aussi, à attirer de nouveaux clients eux-mêmes ouverts à cette diversité. Dans un contexte de pénurie de main-d'œuvre, cela nous semble être une piste très intéressante à explorer.

Troisièmement, lorsque les employeurs comptent dans leurs rangs une personne trans* qui leur annonce son intention de faire sa transition d'un genre à l'autre (ou de se vêtir de temps à autre) dans un genre qui n'est pas celui qu'elle affichait au moment où elle a été embauchée, l'employeur doit s'abstenir de lui nuire dans ses démarches d'affirmation d'elle-même. Surtout, il ne doit pas mettre inopinément fin à son emploi en usant de prétextes ou, comme on le voit encore trop souvent, en « montant un dossier » contre elle.

Quatrièmement, afin de respecter les histoires de vie des personnes trans*, les organisations doivent aussitôt que possible ajuster leurs documents administratifs pour que s'y reflètent les noms, prénoms, genres et photos associés désirés par la personne trans*.

Cinquièmement, les employeurs ne doivent en aucun cas nuire à la confidentialité des informations personnelles de leurs employés trans*. Ils ne doivent pas, par exemple, révéler à qui que ce soit (autres employés, autres employeurs, sous-traitants, etc.) le sexe biologique assigné à la naissance ou

encore les noms et prénoms attribués à la naissance, sauf si cela est permis par la loi et avec la permission explicite de la personne concernée par cette information.

Sixièmement, lorsqu'une personne trans* décide de vivre sa transition en cours d'emploi, les employeurs doivent tout faire pour l'accommoder (en lui offrant, par exemple, un congé pour raisons personnelles afin de subir les interventions requises et en veillant à ce que les programmes d'assurance à l'intention du personnel couvrent bien le paiement des hormones, les chirurgies de réassignation sexuelle et tous les autres traitements requis [chirurgie dite esthétique, etc.]).

Septièmement, à son retour au travail, les employeurs doivent, avec l'accord de la personne trans* concernée, faciliter sa réinsertion en emploi en prenant soin de sensibiliser leurs employés (incluant les gestionnaires) à la réalité de la personne trans* et en demandant leur collaboration pleine et entière. Cette démarche de sensibilisation doit aussi rejoindre toutes les personnes potentiellement en lien avec la personne trans* concernée (clients, fournisseurs, sous-traitants, etc.).

Huitièmement, dans certains cas il pourra être indiqué d'aller plus loin que simplement la diffusion d'information. On pourra, par exemple, mettre en place une campagne de sensibilisation à la diversité en milieu organisationnel où l'on démystifiera, entre autres choses, la question de l'identité de genre et de l'expression de genre.

Neuvièmement, dans un contexte de dotation du personnel, nous sommes d'avis que les employeurs doivent persister dans leur volonté d'évaluer la candidature de toutes les personnes intéressées à travailler pour eux sur la base de leurs compétences réelles en lien avec le poste à combler. Dit autrement, est-ce que le candidat « X » possède réellement les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être nécessaires pour répondre aux exigences du poste? En d'autres mots, ils ne devraient JAMAIS chercher à s'enquérir de l'identité de genre ou de l'expression de genre des candidats à un emploi ni même considérer cet élément parmi les critères de sélection du personnel en demandant, par exemple, aux candidats de fournir une photo d'eux-mêmes.

Enfin, dixièmement, il est tout aussi important que les employeurs s'engagent à refuser de considérer

l'identité de genre et l'expression de genre au moment de déterminer la rémunération de leurs employés, de fixer leurs règles de promotion et, notamment, de rétrogradation.

7.3 Responsabilités des syndicats³⁹

Comme pour l'État et les employeurs, les syndicats ont aussi un rôle à jouer pour défendre et faire la promotion des droits des personnes trans* sur le marché du travail.

Les syndicats sont traditionnellement reconnus pour deux choses : leur capacité à améliorer les conditions de travail de leurs membres et contribuer au progrès social dans les communautés où ils sont implantés. En ce sens, ils occupent eux aussi une place privilégiée dans la société et ce sont souvent eux, de concert avec les employeurs, qui sont aux premières loges pour témoigner et éventuellement contrer les divers phénomènes de violence dont les personnes trans* sont l'objet. Ils doivent donc, à notre avis, faire diverses choses pour aider les personnes trans* à vivre normalement.

Premièrement, il nous semble fondamental que tous les syndicats adoptent un code de conduite à l'intention de tous leurs membres (incluant leurs gestionnaires et leurs employés) qui stipule que l'organisation ne démontrera aucune tolérance pour tout acte de violence (microagressions et autres) commis à l'égard d'une personne trans* (que cette dernière soit une membre ou une employée de l'organisation, une fournisseuse de services, une sous-traitante ou autre). Comme les collectifs de travail sont parfois le siège de nombreuses microviolences à l'égard des personnes trans*, les syndicats ont la responsabilité de s'assurer que de tels comportements soient clairement reconnus comme étant inacceptables et passibles de sanctions disciplinaires.

Deuxièmement, en relation avec leurs membres (actuels et éventuels), les syndicats ont aussi une certaine responsabilité. Sans pouvoir « contrôler » directement les comportements de leurs membres, ils n'en ont pas moins la possibilité de les influencer de manière positive. À titre d'exemple, si un membre menace le syndicat de déchirer sa carte de *membership* parce qu'il prend position en faveur des personnes trans*, le syndicat peut lui expliquer à quel point il est important de respecter tous les gens, peu importe leur identité et leur expression de genre. À la fin, si le membre décide de cesser ses relations avec le syndicat, il ne pourra

bien entendu rien y faire. Pour contrer tout de même une telle éventualité, l'organisation syndicale pourra prendre les devants et annoncer son intention de développer sa capacité à valoriser toutes les diversités de la main-d'œuvre et, ainsi, préparer psychologiquement ses membres actuels et éventuels à côtoyer des personnes trans*. Cela ne pourra, à notre avis, qu'aider l'organisation syndicale à développer son *membership* en attirant de nouveaux membres eux-mêmes ouverts à cette diversité. Dans un contexte de batailles syndicales pour préserver leur *membership*, cela nous semble être une piste très intéressante à explorer.

Troisièmement, lorsque les syndicats comptent dans leurs rangs une personne trans* qui leur annonce son intention de faire sa transition d'un genre à l'autre (ou de se vêtir de temps à autre dans un genre qui n'est pas celui dans lequel elle s'exprimait précédemment), on doit s'abstenir de lui nuire dans ses démarches. Surtout, on ne doit pas mettre inopinément fin à son emploi ou à son statut de membre en usant des prétextes ou en « montant un dossier » contre elle.

Quatrièmement, afin de respecter les histoires de vie des personnes trans*, les organisations syndicales doivent aussitôt que possible ajuster leurs documents administratifs pour que s'y reflètent les noms, prénoms, genres et photos associés désirés par la personne trans*.

Cinquièmement, les syndicats ne doivent en aucun cas nuire à la confidentialité des informations personnelles de leurs employés et membres trans*. Ils ne doivent pas, par exemple, révéler à qui que ce soit (autres employés ou membres, autres employeurs ou syndicats, sous-traitants, etc.) le sexe biologique assigné à la naissance ou encore les noms et prénoms attribués à la naissance, sauf si cela est permis par la loi et avec la permission explicite de la personne concernée par cette information.

Sixièmement, lorsqu'une personne trans* décide de vivre sa transition en cours d'emploi, les syndicats doivent tout faire pour l'accommoder (en lui offrant, par exemple, un congé pour raisons personnelles afin de subir les interventions requises et en veillant à ce que les programmes d'assurance à l'intention du personnel couvrent bien le paiement des hormones, les chirurgies de réassignation sexuelle et tous les autres traitements requis par les personnes trans [chirurgie dite esthétique, etc.]).

Septièmement, à son retour au travail les syndicats doivent, avec l'accord de la personne trans* concernée, faciliter sa réinsertion en emploi en prenant soin de sensibiliser leurs employés et membres actuels à la réalité de la personne trans* et en demandant leur collaboration pleine et entière. Cette démarche de sensibilisation doit aussi rejoindre toutes les personnes potentiellement en lien avec la personne trans* concernée (clients, fournisseurs, sous-traitants, etc.).

Huitièmement, dans certains cas il pourra être indiqué d'aller plus loin que simplement la diffusion d'information. On pourra, par exemple, mettre en place une campagne de sensibilisation à la diversité en milieu organisationnel où l'on démystifiera, entre autres choses, la question de l'identité de genre et de l'expression de genre.

Neuvièmement, dans un contexte de dotation du personnel, nous sommes d'avis que les syndicats doivent persister dans leur volonté d'encadrer la façon dont le recrutement et la sélection du personnel sont faits par les employeurs et s'assurer que la candidature de toutes les personnes intéressées à travailler pour eux et l'employeur soit considérée sur la base de leurs compétences réelles en lien avec le poste à combler. Dit autrement, est-ce que le candidat « X » possède réellement les savoirs, les savoir-faire et les savoir-être nécessaires pour répondre aux exigences du poste? En d'autres mots, on ne devrait JAMAIS chercher à s'enquérir de l'identité de genre ou de l'expression de genre des candidats à un emploi ni même considérer cet élément parmi les critères de sélection du personnel en demandant, par exemple, aux candidats de fournir une photo d'eux-mêmes.

Dixièmement, il faut se rappeler que les organisations syndicales sont des institutions démocratiques où le vote de la majorité occupe une place fondamentale quand vient le temps de déterminer les agendas de négociation des conventions collectives. Comme la proportion de gens trans* dans la population générale n'est pas très élevée, on ne peut donc pas attendre qu'une vaste quantité de membres trans* de l'organisation syndicale se regroupent avant de mettre de l'avant des revendications liées au respect de leurs droits.

Pour aider tous les membres de l'organisation syndicale à bien comprendre la réalité des personnes trans*, nous sommes d'avis que l'une des premières choses à faire est de mettre en place un comité pour la reconnaissance de la diversité de la main-d'œuvre (diversité

qui pourra inclure, bien évidemment, des gens concernés par les personnes trans*, mais aussi tous les gens aux autres orientations sexuelles, les minorités visibles, les personnes handicapées, etc.). Les recherches empiriques ont démontré que les problèmes dont font face de nos jours les personnes trans* sont les mêmes qu'ont dû affronter, dans le passé, les femmes, les personnes des minorités visibles, les personnes handicapées, etc. Chargées de réfléchir à diverses revendications qu'elles souhaiteraient voir inclure dans les conventions collectives, ces personnes pourraient contribuer à faire en sorte, entre autres choses, que le recrutement et la sélection de la main-d'œuvre se fassent sur des critères beaucoup plus objectifs, comme nous le disions précédemment.

De nos jours, la plupart des conventions collectives sont muettes sur le processus détaillé et les outils de recrutement et de sélection du personnel que peuvent utiliser les employeurs. Cela est, selon nous, une formidable porte d'entrée afin de contribuer à faire en sorte que les droits des personnes faisant partie des minorités soient pleinement reconnus et qu'on cesse enfin, à leur égard, toutes les formes de discrimination dont elles sont encore victimes.

Conclusion

La question qui consiste à savoir ce qu'est une personne trans* est éminemment complexe. Les personnes trans* ne sont pas des pécheurs qu'il faut punir, des malades mentaux qu'il faut soigner pour leur redonner la raison ou, encore, des semblants de femme produits par une société patriarcale elle-même malade. Les personnes trans* sont des êtres humains parfaitement sains de corps et d'esprit et, de surcroît, elles sont nées comme cela et elles ont toujours existé, partout⁴⁰. On ne choisit pas plus d'être « noir », « femme » ou « vieux » qu'on choisit d'être trans*. Nous sommes ce que nous sommes... c'est tout. Malheureusement, les personnes trans* sont généralement mal comprises et elles sont, en conséquence, victimes de beaucoup de violence et d'énormément de discrimination sur le marché du travail. Nombreuses sont les personnes trans* qui doivent ainsi vivre cachées pour ne pas subir l'opprobre de certains de leurs concitoyens (sic). Pour cette raison, notamment, de nombreuses formations leur sont aujourd'hui offertes pour qu'elles apprennent à développer leurs capacités de résilience. Cela étant dit, si les personnes trans* ont l'occasion d'évoluer dans des milieux sociaux qui les acceptent et les soutiennent

dans leur cheminement, les recherches démontrent qu'elles sont tout à fait capables d'avoir une vie normale et d'être aussi heureuses que n'importe qui d'autre⁴¹. Heureusement, les sociétés évoluant grâce à la hausse du niveau d'éducation et la diminution du poids de certaines autorités, leurs droits ont commencé à s'accroître, particulièrement au Québec. Toutefois, nous sommes encore loin de la coupe aux lèvres. Si plusieurs pistes de solution sont envisageables, force est de reconnaître que très peu semblent actuellement implantées. Pour que ces dernières

s'enracinent, nous sommes d'avis que les principaux acteurs du marché du travail doivent prendre leur propre part de responsabilité et qu'ils coopèrent pour non seulement défendre et promouvoir les droits des personnes trans*... mais aussi s'assurer, enfin, qu'elles puissent contribuer au marché du travail à la pleine hauteur de leurs compétences. Tant que cela ne sera pas une réalité, nous ne pourrons affirmer que nous avons su aller au-delà des peurs et de la binarité inégalitaire.

NOTES

- 1 Cet article s'ancre dans la réalité du Québec, en ce début de XXI^e siècle. Sa visée est essentiellement pragmatique. En d'autres mots, elle ne s'intéresse pas du tout, par exemple, à la question de savoir si la popularisation croissante du phénomène est, ou non, l'un des traits caractéristiques du postmodernisme. Le lecteur intéressé à explorer cette dernière possibilité est invité à lire Felski (2006).
- 2 Nous sommes conscients que la définition que nous proposons rencontrera vraisemblablement beaucoup de résistance au sein de la société civile. À l'été 2017, publiant dans le journal *Le Devoir* un article visant à célébrer le premier anniversaire de l'adoption de la modification à l'article 10 de la Charte des droits et libertés de la personne pour y inclure comme motif illicite de discrimination l'identité de genre et l'expression de genre, certains lecteurs ont jugé pertinent de remettre en question nos compétences de chercheurs, car nous écrivions des choses allant vraisemblablement à l'encontre de leurs propres convictions. Le lecteur intéressé à constater ce phénomène peut consulter par lui-même les commentaires émis par certains membres du public pour qui les chercheurs ne devraient pas prendre position dans les débats sociaux en cliquant sur le lien suivant : <https://www.ledevoir.com/opinion/idees/503130/marche-du-travail-la-discrimination-insidieuse-des-trans> (page consultée le 14 août 2018). Pour un point de vue opposé, voulant qu'il faille justement que les intellectuels trouvent le courage de prendre position face aux injustices sociales dont sont victimes les personnes trans*, le lecteur pourra lire l'ouvrage de Taylor et Haider-Markel (2017).
- 3 Nous entendons par cette expression les pays faisant partie du G7 : Allemagne, Canada, États-Unis, France, Italie, Japon, Royaume-Uni. La Russie, alors qu'elle faisait partie jusqu'en 2014 du G8, faisait déjà bande à part sur la question des droits des personnes issues de la diversité sexuelle et de genre.
- 4 Certains auteurs préoccupés par ces liens préféreront parler « de cerveau (pour signifier les différences psychologiques entre les sexes), hormones et sexe » (Cossette, 2012).
- 5 Ces opérations chirurgicales, parfois appelées « opérations de réassignation sexuelle » ou « chirurgies de confirmation de genre » sont encore de nos jours l'objet de nombreuses interrogations et préjugés (Bauquis, Decrouy et Guerid, 2014).
- 6 Lamoureux (1998) nous explique que les identités peuvent aussi être comprises d'un point de vue social. Dans ce cas de figure, c'est alors la politisation de cette identité qui donnera naissance à divers mouvements sociaux (comme celui des femmes ou des personnes lesbiennes, gaies, bisexuelles, trans et queer). Pour comprendre l'histoire du mouvement trans*, le lecteur est invité à lire Califia (2003) et Valentine (2007).
- 7 Les femmes trans* (que l'on dit être des femmes nées dans un corps d'homme – Male to Female [ou MTF] selon l'expression américaine consacrée) prendront alors des supprimeurs d'hormones masculines associés à des doses élevées d'hormones féminines qui les aideront à développer leurs seins, répartir leurs graisses et réduire leur pilosité. Les hommes trans* (que l'on dit être des hommes nés dans un corps de femme – Female to Male [ou FTM] selon l'expression américaine consacrée) prendront quant à eux des doses élevées d'hormones masculines qui les aideront à développer leur pilosité et leur masse musculaire tout en aidant leur voix à muer. La plupart des recherches et des récits de vie sur l'histoire individuelle des personnes trans* nous apprennent qu'en général cette identification à l'autre genre se fait très tôt dans la vie... généralement dans la petite enfance ou, au plus tard, au tout début de l'adolescence (Löwy, 2016). Sans savoir pourquoi, les personnes trans* ont souvent eu la conviction d'être nées « dans le mauvais corps » (c'est-à-dire d'être un garçon né dans un corps de fille ou d'être une fille née dans un corps de garçon) (Ames, 2005; Costa et Matzner, 2007).
- 8 Des quatre catégories que nous utilisons pour définir ce que sont les personnes trans*, l'expression de genre est la seule à l'égard de laquelle la personne a un « certain contrôle naturel ». Bien que certaines personnes s'expriment « naturellement » dans un genre qui n'est pas conforme à celui qui leur a été assigné à la naissance, beaucoup de personnes trans* passeront des années à « surjouer » le genre qui leur a été assigné à la naissance pour mieux répondre aux attentes de la société à leur égard. Dans certains cas, les recherches démontrent que c'est plutôt la peur du regard des autres et parfois aussi la honte d'être différent. Cette honte, d'ailleurs, aboutit parfois à la haine de soi-même comme nous le verrons plus tard. Pour comprendre ce phénomène de l'intérieur, le lecteur intéressé pourra consulter les références suivantes : Beck et Speckhard (2013); Bornstein (2012); Jenner (2017); Serano (2007).

-
- 9 Mis à part le cas particulier de certains acteurs comiques comme Robin Williams dans le film *Mrs Doubtfire* qui portent exceptionnellement des vêtements d'un autre genre l'espace d'une performance artistique, nous ferons généralement référence, ici, à ce que l'on appelle les drag queens et les drag kings. Le lecteur intéressé à en savoir davantage sur ce dernier phénomène pourra lire avec intérêt l'ouvrage de Hastings (2016).
 - 10 Comme nous l'écrivions précédemment, il n'y a aucune relation théorique ni pratique entre le sexe biologique, l'identité de genre, l'expression de genre et l'orientation sexuelle. Si nous avons tenu à présenter ces quatre catégories, ce n'est surtout pas pour insinuer qu'elles permettent d'affirmer que toute personne trans* est, par exemple, homosexuelle. C'est plutôt pour nous aider à comprendre la grande complexité de la question et, surtout, mettre en évidence que dans la pratique les choses sont beaucoup plus complexes que ce qu'elles peuvent sembler au premier abord. En effet, un individu donné peut très bien se trouver à une extrémité d'un continuum catégoriel puis se trouver au milieu des trois autres alors qu'un autre individu peut très bien être au milieu de tous ces continuums catégoriels. Cette dernière remarque nous incite à en faire une autre. Il nous semble prudent de ne pas aborder ces éléments catégoriels comme étant uniquement des « faits déterminés à l'avance » et se trouvant totalement hors du contrôle de la personne humaine. Si cette dernière est probablement « en bonne partie » née comme elle l'est, divers éléments de son environnement et de son propre cheminement sont susceptibles de l'influencer, du moins en partie. Pour être plus clair, bien que cela ne soit qu'une hypothèse qu'il ne nous sera peut-être jamais permis de confirmer, nous croyons que le sexe biologique, l'identité de genre, l'expression de genre et l'orientation sexuelle sont (en partie du moins) sans cesse « construits » et « reconstruits », aussi bien biologiquement (notamment par les hormones) que socialement (notamment par l'éducation et les diverses pressions sociales), culturellement et politiquement (notamment par des lois et règlements formels et informels régissant les comportements des individus dans un lieu et une époque donnée).
 - 11 Le lecteur intéressé à comprendre comment cette binarité inégalitaire n'est pas, contrairement à ce que l'on propage généralement, le reflet d'une histoire que l'on voudrait naturelle et universelle, lira avec intérêt Espineira, Thomas et Alessandrin (2013); Leroy (2018); Mayor (2014); Weismantel (2013).
 - 12 Le lecteur intéressé à comprendre l'étendue du mouvement réactionnaire s'opposant vertement à la théorie queer pourra lire Perreau (2018).
 - 13 Quelques-uns des ouvrages les plus connus ayant donné une impulsion importante au mouvement queer sont ceux de Michel Foucault (1976; 1984a; 1984b) (sur l'histoire de la sexualité et la société disciplinaire) et de Judith Butler (1990) (sur le trouble dans le genre). Le lecteur intéressé à saisir l'importance de l'œuvre de Butler aura intérêt à lire Baril (2007). Pour une critique de l'œuvre de Butler, le lecteur aura intérêt à examiner les contributions de Namaste (2000 et 2011).
 - 14 Sous l'impulsion du mouvement féministe, les choses ont commencé à changer un peu au cours du XXe siècle, notamment en Occident, mais force est de reconnaître que les femmes ne sont toujours pas reconnues au même niveau que les hommes. Les études menées à l'échelle internationale le répètent, elles aussi, inlassablement (Banque mondiale, 2003). Au sujet des droits des personnes LGBTQ ailleurs dans le monde, Dorais (2014, p. 169) nous explique que « [...] la montée des fondamentalismes et des intégrismes religieux et de l'extrême droite fait reculer en beaucoup d'endroits les droits des personnes LGBTQ [...] (et que) [s]ur la moitié de la planète, soit environ 90 pays, l'homosexualité est encore un crime passible de sanctions de prison [...] ». Si, au Québec, l'homosexualité n'est plus un crime, il y persiste encore beaucoup d'homophobie (Pellan, 2005).
 - 15 Cette hypothèse, à notre connaissance, n'a encore jamais été validée, du moins au Québec.
 - 16 Les sociologues, soucieux de comprendre ces multiples discriminations qui s'additionnent, parlent alors d'intersectionnalité (Amadiou, 2016). Pour en savoir plus sur cette question, le lecteur est invité à lire Rennes (2016).
 - 17 Pour s'en convaincre, le lecteur pourra lire avec intérêt la contribution de Snorton et Haritaworn (2013) et consulter la page Web suivante consacrée aux personnes trans* assassinées chaque année dans le monde : <https://transrespect.org/en/research/trans-murder-monitoring/>.
 - 18 L'histoire de Jeanne d'Arc, condamnée à mourir sur le bûcher, n'en est qu'un exemple parmi d'autres. Parmi les chefs d'accusation portés contre elle, on se rappellera le reproche d'avoir porté, sans nécessité, des vêtements d'homme. En 1580, Montaigne raconte, dans *Voyage en Italie*, qu'une femme y fut pendue pour s'être habillée en homme. Au sujet de la Seconde Guerre mondiale, on se souviendra que les nazis ont déporté vers les camps de la mort des milliers d'individus suspectés d'être homosexuels. Enfin, à une époque encore plus récente, on se rappellera les actes d'une barbarie innommable commis au milieu des années 2010 par des membres de Daech qui n'hésitaient pas, pendant leur occupation de la Syrie, à attacher à des chaises des personnes prétendument homosexuelles avant de les précipiter en bas des toits d'édifices à étages (repéré à <https://www.paris-match.com/Actu/International/Des-enfants-vendus-crucifies-enterres-vivants-703726>).
 - 19 Diagnostic and Statistical Manual – Fifth Edition (DSM-V) – Manuel diagnostique des troubles mentaux (5e éd.). Dans un certain nombre de pays, on utilise, en lieu et place de cet ouvrage, la Classification internationale des maladies (CIM). Par souci de concision, toutefois, nous avons choisi de ne pas en traiter. Il est intéressant de remarquer que jusqu'en 1973 l'homosexualité y était encore considérée comme un trouble mental (Dorais, 2014).
 - 20 Il faut savoir que l'étiologie de ce trouble est à ce jour inconnue et qu'aucune théorie satisfaisante ne semble pouvoir l'expliquer (Bourgeois, 2011; WPATH, 2013). Devant cette incapacité de la science à expliquer l'origine de ce phénomène, certains ont donc émis l'hypothèse que ce ne serait donc pas un trouble mental, mais plutôt l'une des manifestations naturelles de la diversité humaine.

- 21 L'ouvrage de Karasic et Drescher (2005) est d'ailleurs éloquent à ce sujet. Pour certaines critiques qui se sont penchées sur l'ouvrage de ces auteurs, il semblerait que ce dernier suggère que le DSM est beaucoup plus préoccupé par la préservation et la promotion d'une conception conservatrice des notions de sexe et de genre que par la rigueur scientifique.
- 22 Dans la précédente version de cet ouvrage (le DSM IV), la question était plutôt abordée sous l'angle du trouble de l'identité de genre. De l'avis de plusieurs auteurs, c'est notamment par souci de « rendre moins pathologique » cette question que les termes utilisés ont été modifiés. Cherchant à « dépathologiser » les personnes trans*, un comité de travail de la World Professional Association for Transgender Health (WPATH) a publié en 2010 un rapport expliquant que le fait d'être une personne trans* n'était pas une maladie en soi. En fait, ce n'est pas le fait d'être trans* qui entraîne des problèmes de santé mentale comme l'anxiété et la dépression. C'est plutôt le fait de vivre dans une société aux genres normés qui stigmatise en toute impunité les personnes dont l'identité de genre et l'expression de genre diffèrent des attentes sociales (repéré à https://tgeu.org/issues/health_and_depathologisation/depathologisation-health_and_depathologisation/). Nous reviendrons sur ces éléments un peu plus loin dans notre article.
- 23 Voir, à ce sujet, le lien suivant : <http://www.zinzine.net/militant-es-trans-ne-jetez-pas-les-personnes-folles-sous-le-bus.html>.
- 24 Par souci de concision, nous n'entrons pas dans le détail des plans de traitement excessivement complexes et personnalisés en fonction de chacune des personnes trans* concernées, car de nombreuses variables (notamment le lieu et l'époque où le diagnostic est posé; les ressources législatives, médicales et financières à la disposition des personnes trans* concernées; leurs propres caractéristiques physiques et sociales; etc.) doivent alors être prises en compte. Le lecteur intéressé à en savoir davantage sur le sujet aura intérêt à lire le document intitulé Standards de soin pour la santé des personnes transsexuelles, transgenres et de genre non conforme disponible gratuitement à l'adresse suivante : <https://www.wpath.org/publications/soc>. Il pourra également consulter le site Internet suivant qui constitue un exemple parmi d'autres de cliniques médicales privées dédiées aux soins des personnes trans* : <http://www.drchristinemcginn.com/>.
- 25 Pour plus de détails sur l'œuvre controversée de Raymond, nous référons le lecteur à son propre site Internet où elle a senti le besoin de clarifier sa pensée et répondre à ses nombreux détracteurs : <http://janiceraymond.com/fictions-and-facts-about-the-transsexual-empire/>. Pour une vision féministe radicale et les solutions mises de l'avant pour adresser la question du genre, nous invitons le lecteur à examiner le lien suivant : <https://gendertrender.wordpress.com/2013/08/21/authenticity-of-the-forbidden-discourse-the-silencing-of-feminist-critique-of-gender-statement-has-been-confirmed/>. Enfin, pour constater à quel point, encore de nos jours, les femmes trans* ne sont toujours pas bien comprises, acceptées et considérées comme des citoyennes à part entière, même au Québec et par certaines personnes très éduquées, le lecteur est invité à lire le document suivant écrit en décembre 2017 par Denise Bombardier alors qu'elle venait d'apprendre qu'une femme trans* allait présider les destinées de la Fédération des femmes du Québec : <https://www.journaldemontreal.com/2017/12/01/une-transgenre-preside-la-ffq>.
- 26 Pour consulter une critique célèbre de l'ouvrage de Raymond, nous invitons le lecteur à examiner le lien suivant : <https://sandystone.com/empire-strikes-back.html>.
- 27 Cela ne veut pas dire, bien entendu, que les autorités politiques de certains pays, du moins à certaines époques, n'ont pas essayé de nier ce fait. Souvenons-nous, par exemple, du président Ahmadinejad qui affirmait, en 2007, qu'il n'y avait aucun homosexuel en Iran (repéré à http://www.liberation.fr/planete/2007/09/25/ahmadinejad-il-n-y-a-pas-d-homosexuels-en-iran_7821). Pour approfondir la question des droits des personnes LGBTQ dans les pays musulmans, le lecteur lira avec intérêt Jama (2010).
- 28 Cette variation « naturelle » vient donc s'ajouter à la variation de la couleur de la peau, des cheveux, des yeux, de la morphologie et des traits psychologiques (pour ne parler que de ces éléments). De surcroît, il est important de réaliser que les gens ne choisissent pas la plupart de leurs caractéristiques. Ils naissent ainsi. Ce sont plutôt les membres de la société dans laquelle les personnes trans* évoluent qui leur font croire, à certaines époques, que certaines de leurs caractéristiques sont plus ou moins désirables. À notre avis, c'est lorsque des traitements défavorables sont encouragés sur la base de ces caractéristiques que l'on voit apparaître, notamment, des plaies comme le racisme, le sexisme, l'âgisme, l'homophobie et la transphobie.
- 29 Ces différentes formes de violence sont parfois regroupées sous l'appellation « stress de minorité ». Pour visionner des témoignages poignants de ces divers types de violence dont sont victimes les personnes trans*, autant sur le marché du travail que dans leur vie personnelle, le lecteur est invité à consulter Nangeroni et MacKenzie (2009) et Arnold et Schoen (2012).
- *30 Nous avons choisi d'inclure dans ce tableau l'automutilation et le suicide, car de nombreuses recherches portant sur les personnes trans* suggèrent que ce sont des violences autoadministrées résultant souvent de multiples pressions sociales qui ont pour effet de terroriser les personnes trans* et de réduire leur espérance de vie (Spade, 2011).
- 31 Si ces initiatives sont louables à court terme, nous avons la conviction que plusieurs choses plus substantielles doivent impérativement être faites pour ne pas avoir à se rabattre sur des accompagnements aussi personnalisés qui pourraient laisser croire aux personnes trans* que c'est « normal » de devoir faire face à autant de violences et que les seules pistes de solution envisageables sont personnelles.
- 32 Les variations dans les pourcentages traduisent la région du Québec d'où proviennent les personnes trans*.
- 33 Comme nous le disions précédemment, au Québec cela n'est interdit que depuis le mois de juin 2016. Au sujet des apparences, toutefois, la loi est encore muette. Ce dernier élément qu'il faudrait ajouter à la Charte des droits et libertés de la personne comprend, à notre avis, la beauté dite « extérieure » (aussi dite « beauté du corps »), mais aussi « intérieure » (aussi dite « beauté de l'âme »).

- 34 Au Québec, ce n'est que depuis 2006 qu'un changement complet de prénom est accordé à des personnes trans*.
- 35 Au Québec, ce n'est que depuis 2015 que les personnes trans* peuvent changer la mention de leur sexe sans pour autant devoir avoir préalablement subi une opération de réassignation sexuelle.
- 36 Au Québec, ce n'est que depuis 2015 que les personnes trans* peuvent changer la mention de leur sexe sans pour autant devoir avoir préalablement subi une opération de réassignation sexuelle.
- 37 Au Québec, les opérations de réassignation sexuelles ont déjà été couvertes par la Régie de l'assurance-maladie du Québec (RAMQ) avant de cesser de l'être. Ce n'est que depuis 2009 que la RAMQ a recommencé à assumer ces frais. Toutefois, à l'heure où ce texte est écrit, le suivi en thérapie précédant cette opération n'est toujours pas assuré (tout comme ne le sont pas, non plus, toutes les autres interventions dites « esthétiques »).
- 38 Ces deux droits sont intimement liés. Alors que l'égalité juridique (ou égalité de droit) concerne notamment les conditions d'accès, l'égalité sociale (ou égalité de fait) concerne plutôt les résultats (Cornet, 2014). Très peu de recherches, à notre connaissance, ont porté jusqu'ici sur l'égalité sociale des personnes trans* sur le marché du travail.
- 39 À notre connaissance, aucune étude scientifique en contexte québécois n'a encore été menée sur cette question.
- 40 Pour paraphraser Larivière (2017, p. 16), nous dirons que « [...] vouloir dissimuler que (les personnes trans* ont) toujours existé (ne peut faire autrement qu') encourage (r) (la transphobie). L'historien a le devoir de rappeler cette vérité pour les siècles passés ».
- 41 Pour s'en convaincre, le lecteur intéressé pourra écouter le documentaire intitulé *American Transgender* diffusé en 2012 par National Geographic Television. En contexte québécois la télésérie intitulée *Je suis trans*, diffusée sur la chaîne *Moi & Cie*, est également très informative.

RÉFÉRENCES

- Ainsworth, C. (2015, 18 février). Sex redefined – The idea of two sexes is simplistic Biologists now think there is a wider spectrum than that. *Nature | News feature*. Repéré à <https://www.nature.com/news/sex-redefined-1.16943>
- Aide aux trans du Québec (ATQ) (2016). *Statistiques sur les personnes trans**. Repéré à <http://www.atq1980.org/archives/articles/statistiques-sur-les-personnes-transsexuelles/>
- Amadiou, J.-F. (2002). *Le poids des apparences – Beauté, amour et gloire*. Paris, France : Odile Jacob.
- Amadiou, J.-F. (2006). *Les clés du destin – École, amour, carrière*. Paris, France : Odile Jacob.
- Amadiou, J.-F. (2016). *La société du paraître – Les beaux, les jeunes... et les autres*. Paris, France : Odile Jacob.
- Ames, J. (dir.) (2005). *Sexual metamorphosis – An anthology of transsexual memoirs*. New York, NY: Vintage Books.
- Anteby, M. et Anderson, C. (2014). The shifting landscape of LGBT organizational research. *Research in Organizational Behavior*, 34, 3–25.
- Arnold, C. et Dr. Schoen, M. (2012). *Trans – It takes a special kind of courage to be who you really are* [livre audio].
- Banque mondiale (2003). *Genre et développement économique – Vers l'égalité des sexes dans les droits, les ressources et la participation*. Washington, DC: Banque mondiale.
- Barbash, J. (1984). *The elements of industrial relations*. Madison, WI: University of Wisconsin Press.
- Baril, A. (2007). De la construction du genre à la construction du « sexe » : Les thèses féministes postmodernes dans l'œuvre de Judith Butler. *Recherches féministes*, 20(2), 61–90.
- Bauer, G. R., Hammond, R., Travers, R., Kaay, M., Hohenadel, K. M. et Boyce, M. (2009). I don't think this is theoretical; This is our lives: How erasure impacts health care for transgender people. *Journal of the Association of Nurses in Aids Care*, 25(3), 348–361.
- Bauquis, O., Decrouy, V. et Guerid, S. (2014). La chirurgie de réassignation sexuelle : De l'ignorance au préjugé. *Forum Med Suisse*, 14(49), 919–923.
- Beck, K. et Speckhard, A. (2013). *Warrior Princess – A U.S. navy SEAL's journey to coming out transgender*. McLean, VA: Advances Press.
- Becker, J. V. et Perkins, A. (2014). Gender dysphoria. Dans *The American Psychiatric Publishing Textbook of Psychiatry* (6^e éd.).

- Bell, M. P., Ozbilgin, M. F., Beauregard, T. A. et Surgevil, O. (2011). Voice, silence, and diversity in 21st century organizations: Strategies for inclusion of gay, lesbian, bisexual and transgender employees. *Human Resource Management*, 50(1), 131–146.
- Bender-Baird, K. (2011). *Transgender employment experiences – Gendered perceptions and the law*. Albany, NY: SUNY Press.
- Bornstein, K. (2012). *A queer and pleasant danger – A memoir*. Boston, MA: Beacon Press.
- Bourcier, M.-H. (2006). *Queer zones – Politique des identités sexuelles et des savoirs*. Paris, France : Éditions Amsterdam.
- Bourgeois, M. (2011). Le spectre des dysphories de genre. Dans A. Alessandrin (dir), *La transidentité – Des changements individuels au débat de société*. Paris, France : L’Harmattan.
- Bourré, J.-S. (2017). *TRANSition – Évolution du mouvement trans et de ses revendications*. Candiac, Québec : Marcel Broquet Éd.
- Butler, J. (1990). *Gender trouble: Feminism and the subversion of identity*. New York, NY: Routledge.
- Califia, P. (2003). *Le mouvement transgenre – Changer de sexe*. Paris, France : EPEL.
- Calvez, V. (2009). Discrimination et gestion de la diversité : Au carrefour des peurs dans l’organisation. Comparaisons internationales. *Humanisme & Entreprise*, 295, 1–15.
- Cardon, P. (2009). Post-queer : Pour une « approche trans-genre » ou le trans-genre comme catégorie d’analyse. *Diogenes*, 225, 172–188.
- Chicha, M.-T. et Saba, T. (dir.) (2010). *Diversité en milieu de travail : Défis et pratiques de gestion*. Montréal, Québec : HEC Montréal.
- Colpron, S. (2016, 6 juin). La loi Olie. *La Presse*, p. 6.
- Conseil québécois LBGT (2017). *Politiques transversales : Revendications pour un Québec trans-inclusif*. Montréal, Québec : Comité trans du Conseil québécois LBGT.
- Conway, L. (2002). *How frequently does transsexualism occur?* Repéré à <http://ai.eecs.umich.edu/people/conway/TS/TSprevalence.html>
- Corcus, M. (2015). *Qui a peur de la maladie mentale? 10 bonnes raisons de se méfier du DSM 5*. Paris, France : Dunod.
- Cornet, A. (2014). L’Approche intégrée du genre dans l’élaboration des politiques socio-économiques. *Regards croisés sur l’économie*, 15, 52–68.
- Cossette, L. (dir.) (2012). *Cerveau hormones et sexe – Des différences en question*. Montréal, Québec : Éditions du remue-ménage.
- Costa, L. R. et Matzner, A. (2007). *Male bodies women’s souls – Personal narratives of Thailand’s transgendered youth*. Binghamton, NY: Haworth Press.
- Cox, jr., T. (1994). *Diversity in organizations – Theory, research and practice*. San Francisco, CA: Barrett-Koehler Publishers.
- Davis, H. F. (2017). *Beyond trans – Does gender matter?* New York, NY: New York University Press.
- Davy, Z. (2011). *Recognizing transsexuals – Personal, political and medicolegal embodiment*. Burlington, VT: Ashgate Publishing Company.
- Desjardins, P. (2013). Le DSM-5 et l’évaluation des troubles mentaux. *Psychologie Québec/Pratiques professionnelles*, 30(6), 8–11.
- Dorais, M. (2014). *De la honte à la fierté – 250 jeunes de la diversité sexuelle se révèlent*. Montréal, Québec : VLB Éditeur.
- Ekins, R. et King, D. (2006). *The transgender phenomenon*. Londres, Royaume-Uni, Sage Publications.
- Erickson-Schroth, L. et Jacobs, L. A. (2017). *You’re in the wrong bathroom – And 20 other myths and misconceptions about transgender and gender – Nonconforming people*. Boston, MA: Beacon Press.
- Espineira, A., Thomas, M.-Y. et Alessandrin, A. (2013). La transidentité en 2011. Dans M.-Y. Thomas, K. Espineira et A. Alessandrin (dir.), *Transidentités – Histoire d’une dépatologisation* (p. 127–132). Paris, France : L’Harmattan.
- Feinberg, L. (1996). *Transgender warriors-making history from Joan of Arc to Dennis Rodman*. Boston, MA: Beacon Press.

- Felski, R. (2006). Fin de siècle, fin du sexe – Transsexuality, postmodernism, and the death of history. *Dans* S. Striker et S. Whittle (dir.), *The transgender studies reader* (p. 565–573). New York, NY: Routledge.
- Foucault, M. (1976). *Histoire de la sexualité (Tome I – La volonté de savoir)*. Paris, France: Gallimard.
- Foucault, M. (1984a). *Histoire de la sexualité (Tome II – L'usage des plaisirs)*. Paris, France: Gallimard.
- Foucault, M. (1984b). *Histoire de la sexualité (Tome III – Le souci de soi)*. Paris, France: Gallimard.
- Gibney, E. (2016). Excluded, intimidated and harassed: LGBT physicists face discrimination – Transgender people are the most affected. *Nature | Trend Watch*, 22(mars).
- Gioia, D. A., Hamilton, A. L. et Patvardhan, S. D. (2014). Image is everything: Reflections on the dominance of image in modern organizational life. *Research in Organizational Behavior*, 34, 129–154.
- Goguel d'Allondans, T. (2017). *Ados LGBTI – Les mondes contemporains des jeunes lesbiennes, gays, bisexuel(le)s, transgenres, intersexes*. Québec, Québec : Presses de l'Université Laval.
- Gouvernement du Québec (2014). *Réalités juridiques et sociales des minorités sexuelles dans les principaux pays d'origine des personnes nouvellement arrivées au Québec*. Québec, Québec : ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion.
- Gouvernement du Québec (2013). *Les pratiques de recrutement des entreprises au Québec*. Québec, Québec : ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale.
- Grand dictionnaire terminologique de la langue française (GDTLF) (2016). Repéré à http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?Id_Fiche=8370125
- Grant, J. M., Mottet, L. A., Tanis, J., Harrison, J., Herman, J. L. et Keisling, M. (2011). *Injustice at every turn: A report of the national transgender discrimination survey. Executive summary*. Washington, DC: National Center for Transgender Equality and National Gay and Lesbian Task Force.
- Guénette, A. M. et Le Garrec, S. (dir.) (2016). *Les peurs au travail*. Toulouse, France: Octares.
- Hall, D. E., Jogose, A.-M., Bebell, A. et Potter, S. (dir.) (2013). *The Routledge queer studies Reader*. New York, NY: Routledge.
- Harrington, L. (2016). *Traversing gender – Understanding transgender realities*. Anchorage, AK: Mystic Productions Press.
- Hastings, M. (2016). *Why Drag?* San Francisco, CA: Chronicle Books.
- Heller, M. (2006). More employers broadening nondiscrimination policies to include transgender workers. *Workforce Management*, 85(12), 62.
- Hill, R. J. (2009). Incorporating queers: Blowback, backlash, and other forms of resistance to workplace diversity initiatives that support sexual minorities. *Advances in Developing Human Resources*, 11(1), 37–38.
- Hines, S. et Sanger, T. (dir.) (2010). *Transgender identities – towards a social analysis of gender diversity*. New York, NY: Routledge.
- Holck, L., Muhr, S. L. et Villesèche, F. (2016). Identity, diversity and diversity management: On theoretical connections, assumptions and implications for practice. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 35(1), 48–64.
- Jama, A. (2010). *Citoyens interdits – Les minorités sexuelles dans les pays musulmans*. Saint-Martin-de-Londres, France : H & O.
- Jenner, C. (2017). *The secrets of my life*. New York, NY: Grand Central Publishing.
- Jordan-Young, R. M. (2016). *Hormones, sexe et cerveau*. Paris, France: Belin.
- Karasic, D. et Drescher, J. (dir.) (2005). *Sexual and gender Diagnoses of the diagnostic and statistical manual (DSM) – A reevaluation*. Binghamton, NY: Haworth Press.
- Klie, S. (2009). LGBT employees still face barriers. *Canadian HR Reporter*, (22), 8.
- Lambert, J. R. (2015). The impact of gay-friendly recruitment statements and due process employment on a firm's attractiveness as an employer. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 34(6), 510–526.
- Lamoureux, D. (dir.) (1998). *Les limites de l'identité sexuelle*. Montréal, Québec : Éditions du Remue-ménage.
- Larivière, M. (2017). *Dictionnaire historique des homosexuels célèbres*. Paris, France : La Musardine.

- Lawrence, A. A. (2014). Chapter 39. Gender dysphoria. *Gabbard's Treatments of Psychiatric Disorders (5^e éd.)*.
- Ledford, H. (2016, 7 avril). Door-to-door canvassing reduces transphobia. A simple non-judgemental chat can lessen prejudice towards transgender people. *Nature | News features*.
- Leroy, A. (2018). Repolitiser le genre. *Alternatives Sud*, 25(2), 7–26.
- Lipovetsky, G. (2017). *Plaire et toucher – Essai sur la société de séduction*. Paris, France : Gallimard.
- Löwy, I. (2016). Quelques remarques historiques sur des corps atypiques et le sexe/genre du cerveau. Dans R. M. Jordan-Young, *Hormones, sexe et cerveau* (p. 525–532). Paris, France : Belin.
- Macé, É. (2010). Ce que les normes de genre font aux corps/Ce que les corps trans font aux normes de genre. *Sociologie*, 4(1), 497–515.
- Maillé, C. (2012). Féminismes, genre et sexe au XXI^e siècle : nouveaux habits, vieux débat? Dans L. Cossette (dir.), *Cerveau hormones et sexe – Des différences en question*. Montréal, Québec : Éditions du remue-ménage.
- Malo, F. B. (2013). Le recrutement. Dans B. Ancelin (dir.), *Nouveaux métiers RH – Enjeux et compétences clés de demain* (p. 43–78). Quercy, France : Focus RH.
- Malo, F. B. (2011). *Le recrutement, la sélection et l'accueil du personnel – Outils pour développer les compétences du professionnel*. Québec, Québec : PUQ.
- Malo, F. B. et Bettache, M. (2016, 11 juillet). La discrimination insidieuse envers les trans. *Le Devoir*. Repéré à <https://www.ledevoir.com/opinion/idees/503130/marche-du-travail-la-discrimination-insidieuse-des-trans>
- Malo, F. B. (2018) (sous presse). La dotation du personnel trans* dans les organisations québécoises. Dans F. B. Malo, J. D. Thwaites et Y. Hallée (dir.), *L'Humain plus qu'une ressource au cœur de la gestion*. Québec, Québec : PUL.
- Mattilda (connue sous le nom de Matt Bernstein Sycamore) (dir.) (2006). *Nobody passes – Rejecting the rule of gender and conformity*. Berkeley, CA: Seal Press.
- Mayor, A. (2014). *Les Amazones – Quand les femmes étaient les égales des hommes (VIII^e siècle av. J.-C. – I^{er} siècle apr. J.-C.)*. Paris, France: La Découverte.
- McFadden, C. (2015). Lesbian, gay, bisexual, and transgender careers and human resource development: A systematic literature review. *Human Resource Development Review*, 14(2), 125–162.
- Meyer, I. H. (2015). Resilience in the study of minority stress and health of sexual and gender minorities. *Psychology of Sexual Orientation and Gender Diversity*, 2(3), 209–213.
- Montargot, N. et Peretti, J.-M. (2014). Regards de responsables sur les notions d'égalité, non-discrimination et diversité. *Management & Avenir*, 68, 183–200.
- Montreuil, M. A. H. (2015). *Embauche, accueil et intégration d'une transgenre au sein d'une organisation – Aspects éthiques et organisationnels*. Document préparé pour le cours *Créativité et résolution de problèmes (RLT-7028)*. Université Laval.
- Morency, M.-A., Simard, J. et Pépin, R. (2006). Le triple statut des professionnels salariés et son impact sur l'encadrement des praticiens réflexifs. *Interventions*, 125, 194–204.
- Nadal, K. L. (2013). *That's so gay! Microaggressions and the lesbian, gay, bisexual and transgender community*. Washington, DC: American Psychological Association.
- Namaste, V. (2000). *Invisible lives – The erasure of transsexual and transgendered people*. Chicago, IL: University of Chicago Press.
- Namaste, V. (2011). *Sex change, social change – Reflections on identity, institutions, and imperialism (2^e éd.)*. Toronto, Ontario: Canadian Scholar's Press.
- Nangeroni, N. et MacKenzie, G. O. (2009). *Transgender at work*. [Vidéo en ligne] Gender Education & Media, Beverly. Repéré à <https://archive.org/details/GendervisionTransgenderAtWorkPart1>
- National Geographic Society (2012). *American Transgenderer*. [Vidéo en ligne] National Geographic Television. Repéré à <http://natgeotv.com/ca/american-transgenderer>

-
- Navarro Swain, T. (1998). Au-delà du binaire : Les *queers* et l'éclatement du genre. Dans D. Lamoureux (dir.), *Les limites de l'identité sexuelle*. Montréal, Québec : Éditions du Remue-ménage.
- Ordre des conseillers en ressources humaines et relations industrielles agréés (OCRHA). *Code de déontologie*. Montréal, Québec : OCRHA.
- Ouellette-Vézina, H. (2018, 8 août). Fierté Montréal mise sur la diversité et la parité. *Journal Métro*. Repéré à <http://journalmetro.com/actualites/montreal/1713695/la-12e-edition-du-festival-fierite-montreal-est-lancee/>
- Page, S. E. (2017). *The diversity bonus – How great teams pay off in the knowledge economy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Pellan, G. (2005). *L'homophobie – Un comportement hétérosexuel contre nature*. Montréal, Québec : Éditions Québec Amérique.
- Peretti, M.-L. (2013). La transgenralité, une variable dans la construction de l'identité. *Le Journal des psychologues*, 310, 58–62.
- Peretti, J.-M. (2012a). La gestion de la diversité. Dans J. Allouche (dir.), *Encyclopédie des ressources humaines – Théories, instruments, méthodes, auteurs* (3^e éd., p. 394–400). Paris, France : Vuibert.
- Peretti, J.-M. (dir.) (2012b). *L'Encyclopédie des diversités*. Paris, France : Éditions EMS.
- Perreau, B. (2018). *Qui a peur de la théorie queer?* Paris, France : Presses de Sciences Po.
- Pfafflin, F. et Junge, A. (1998). Sex reassignment: Thirty years of international follow up studies after sex reassignment surgery. A comprehensive review 1961–1991. *International Journal of Transgenderism*. Repéré à https://www.researchgate.net/publication/299412537_Sex_Reassignment_Thirty_Years_of_International_Follow-up_Studies_after_Sex_Reassignment_Surgery_A_Comprehensive_Review_1961-1991
- Phillips, J. M. et Gully, S. M. (2009). *Assessing external job candidates*. Alexandria, VA: Society for Human Resource Management.
- Priola, V., Diego, L., De Simone, S. et Serri, F. (2014). The sound of silence. Lesbian, gay, bisexual and transgender discrimination. Dans Inclusive organizations. *British Journal of Management*, 25(3), 488.
- Raymond, J. G. (1979). *The transsexual empire – The making of the she-male: A fascinating look at transsexual operations and the 'cures' they promise*. Boston, MA: Beacon Press.
- Rennes, J. (dir.) (2016). *Encyclopédie critique du genre – Corps, sexualité, rapports sociaux*. Paris, France : La Découverte.
- Rudin, J., Yang, Y., Ruane, S., Ross, L., Farro, A. et Billing, T. (2016). Transforming attitudes about transgender employee rights. *Journal of Management Education*, 40(1), 30–46.
- Salamon, G. (2010). *Assuming a body – Transgender and rhetorics of materiality*. New York, NY: Columbia University Press.
- Sanger, T. (2010). Beyond gender and sexuality binaries in sociological theory – The case for transgender Inclusion. Dans S. Hines et T. Sanger (dir.), *Transgender identities – Towards a social analysis of gender diversity* (p.259–276). New York, NY: Routledge.
- Sauvé, J.-S. (2015). L'interdiction de discriminer les personnes trans* dans la Charte des droits et libertés de la personne : pour son amélioration par l'ajout de l'identité de genre et de l'expression de genre à la liste des motifs de distinction illicites. *Revue internationale Enfances Familles Générations*, 23, 108–126.
- Schmidt, S. W., Githens, R. P., Rocco, T. S. et Kormanik, M. B. (2012). Lesbian, gays, bisexual, and transgendered people and human resource development: An examination of the literature in adult education and human resource development. *Human Resource Development Review*, 11(3), 326–348.
- Serano, J. (2007). *Whipping girl – A transsexual woman on sexism and the scapegoating of femininity*. Emeryville, CA: Seal Press.
- Singh, A. (2018). *The queer and transgender resilience workbook – Skills for navigating sexual orientation & gender expression*. Oakland, CA: New Harbinger Publications.
- Sironi, F. (2011). *Psychologie(s) des transsexuels et des transgenres*. Paris, France : Odile Jacob.
- Snorton, C. R. et Haritaworn, J. (2013). Trans necropolitics – A transnational reflection on violence, death, and the trans of color afterlife. Dans S. Stryker et A. Z. Aizura (dir.), *The transgender studies reader 2* (p. 66–76). New York, NY: Routledge.
- Spade, D. (2011). *Normal life – Administrative violence, critical trans, and the limits of law*. Brooklyn, NY: South End Press.

- Steinberg, S. (2013). L'anthropologue, les médecins et l'expérience transgenre – Questions posées à Laurence Hérault. *Clio. Femmes, Genres, Histoire*, 37, 162–176.
- Stoller, R. J. (1978). *Recherches sur l'identité sexuelle*. Paris, France : Gallimard.
- Stone, S. (1991). *The empire strikes back*. Repéré à <https://sandystone.com/empire-strikes-back.html>
- Stryker, S. (2008). *Transgender history*. Berkeley, CA: Seal Studies.
- Taubira, C. (2014). *Paroles de liberté*. Paris, France : Flammarion.
- Taylor, J. K. et Haider-Markel, D. P. (2017). Conclusions and future directions in transgender politics and policy. Dans J. K. Taylor, et D. P. Haider-Markel (dir.), *Transgender rights and politics – Groups, issue framing & policy adoption*. Ann Harbor, MI: University of Michigan Press.
- Taylor, J. K. et Haider-Markel, D. P. (dir) (2014). *Transgender Rights and Politics – Groups, issue framing & policy adoption*. Ann Harbor, MI: University of Michigan Press.
- Teitel, E. (2015, 27 avril). The risky state of being trans in public. *Maclean's*.
- Theodorakopoulos, N. et Budhwar, P. (2015). Diversity and inclusion in different work settings: Emerging patterns, challenges and research agenda. *Human Resource Management*, 54(2), 177–197.
- Tosh, J. (2016). *Psychology and gender dysphoria – Feminist and transgender perspectives*. New York, NY: Routledge.
- Totman, R. (2003). *The third sex – Kathoey – Thailand's ladyboys*. Londres, Royaume-Uni: Souvenir Press.
- Trans PULSE (2011). Nous avons du pain sur la planche : la discrimination au travail et les défis d'emploi pour les personnes trans en Ontario. *Bulletin électronique de Trans PULSE*, 2(1), 1–3.
- Tuttle, H. (2015). Developing a strategy for transgender employees. *Risk Management*, 4–7.
- Valentine, D. (2007). *Imagining transgender – An ethnography of a category*. Durham, NC: Duke University Press.
- Wang, P. et Schwarz, J. L. (2010). Stock price reactions to LGBT nondiscrimination policies. *Human Resource Management*, 49(2).
- Weismantel, M. (2013). Towards a transgender archeology – A queer rampage through prehistory. Dans S. Stryker et A. Z. Aizura (dir.), *The transgender studies reader 2* (p.319–334). New York, NY: Routledge.
- Wilchins, R. (2004). *Queer theory, gender theory – An instant primer*. Bronx, NY: Magnus Books.
- World Professional Association for Transgender Health (WPATH) (2013). *Standards de soin pour la santé des personnes transsexuelles, transgenres et de genre non conforme*. Repéré à <https://www.wpath.org/publications/soc>
- Yarhouse, M. A. (2015). *Understanding gender dysphoria – Navigating transgender issues in a changing culture*. Downers Grove, IL: InterVarsity Press.

Université du Québec
à Chicoutimi

RÉUSSIR

uqac.ca
■ ■ ■

UQAC

Défis et stratégies d'autonomisation foncière en contexte de changement climatique chez les jeunes du delta du Saloum (Sénégal)

Mamadou Dimé^a, Marie Fall^b

RÉSUMÉ. Malgré sa riche biodiversité, le delta du Saloum situé au centre-ouest du Sénégal est soumis depuis plusieurs années à différents types de contraintes qui contribuent à la dégradation de son écosystème. Ces contraintes sont amplifiées par le changement climatique dans cette zone classée à haut risque. L'une des conséquences de cette crise est la raréfaction des terres. Le foncier devient une ressource convoitée dans ce contexte insulaire et de fragilité écosystémique. Les communautés et les catégories sociales les plus vulnérables se trouvent exclues de l'accès au foncier pour des motifs économiques et en raison de considérations socio-culturelles et religieuses. Cette recherche vise à analyser les défis et les stratégies des jeunes pour accéder au foncier en contrastant leurs aspirations et leurs pratiques.

ABSTRACT. Despite its rich biodiversity, the Saloum Delta located in West Central Senegal has been subjected for several years to numerous types of constraints that contribute to the degradation of its ecosystem. These constraints are amplified by climate change in an area classified as high risk. One consequence of this crisis is the shortage of arable land. Land is undergoing in the context of fragile ecosystem of high population growth. The most vulnerable persons are not able to access to land. Young people face strong difficulties accessing to land for economic reasons as well as socio-cultural and religious considerations. This research aims documenting the challenges young people face and the strategies they develop in order to access to land by contrasting their expectations and practices.

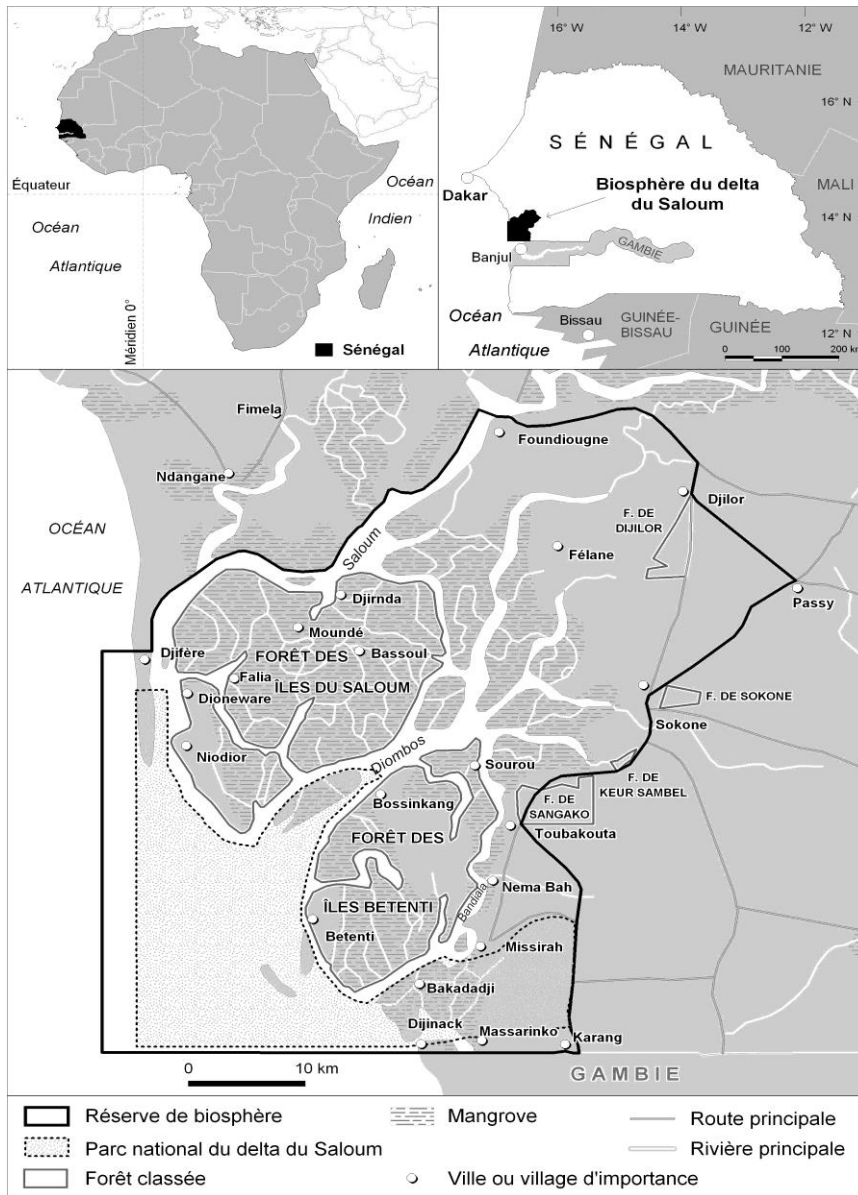
Mise en contexte

La Réserve de biosphère du delta du Saloum (RBDS) est classée zone humide internationale. Elle est située au centre-ouest du Sénégal et bordée au sud par la Gambie. Actuellement, la RBDS s'étend sur 330 000 hectares (ha) dont 76 000 ha constituent les ensembles amphibies et maritimes du Parc national du delta du Saloum. Sur le plan administratif, elle fait partie du département de Foundiougne (région de Fatick). La zone hydrographique du delta du Saloum est un estuaire comportant plusieurs bras de mer (le Saloum, le Diomboss et le Bandiala) qui sont interconnectés par un réseau complexe de chenaux de marée connus sous le nom de *bolongs* (Fall, 2006).

La population du delta du Saloum appartient en majorité aux groupes ethniques des Socés et des Niominkas. Installés dans les îles Bétenti et dans le Niombato, les Socés ont pour principales activités l'agriculture, la pêche et le commerce. La société socé est singularisée par un système de castes et la prégnance d'un système inégalitaire et d'une forte rivalité sociale. Vivant dans les îles Gandoul, les Niominkas qui appartiennent au grand groupe des Sérères, ont la pêche et l'agriculture pluviale comme principales activités. Les Niominkas forment une société égalitaire, sans hiérarchisation sociale et sans système de caste, et qui est fondée sur une intense solidarité horizontale et verticale (Gastellu, 1981).

^a Enseignant-Chercheur, Université Gaston-Berger de Saint-Louis – Sénégal

^b Professeure-Chercheure, Université du Québec à Chicoutimi



Carte 1 – Localisation géographique du delta du Saloum
Source : Fall (2006)

Comme ailleurs en milieu rural sénégalais, la population du delta du Saloum est caractérisée par la prédominance des jeunes. Cette catégorie sociale ne saurait être réduite à son acception démographique. Elle renvoie plutôt à une réalité sociale liée à la prise de rôles dans l'espace domestique et à l'échelle de la société globale. Elle fait donc davantage référence à un manque d'autonomie sur les plans économique, foncier et social. Une des conditions clés de l'accès à l'autonomie, donc du passage de « cadet social » et « d'aide familial » à celui

socialement plus prestigieux « d'ainé social », reste l'accès à la ressource foncière. L'accès à la terre est devenu plus ardu pour les jeunes dans un contexte de raréfaction des espaces et de forte pression démographique qui attise la compétition foncière, le tout sur fond de changement climatique qui vient exacerber la convoitise et les conflits autour d'un domaine foncier de plus en plus limité (Bouchard et al., 2010; Niang et al., 2015; Bélières, 2013).

La migration en ville ou à l'étranger est, ici comme ailleurs en milieu rural sénégalais, la stratégie par excellence pour atteindre l'autonomie économique et la réussite sociale tant recherchées (Villeneuve, 2010). Pour les jeunes qui ne partent pas, il faut miser sur les ressources que leur confèrent leur ouverture vers l'extérieur et leur capacité à décrypter les mutations observables dans leurs villages. Ainsi, dans les villages présentant des attraits touristiques comme Dionewar, certains jeunes recourent à un modèle de « partenariat d'affaires autour du foncier » avec de préférence un *toubab*¹ qui apporte les capitaux pour mettre en valeur les ressources foncières qui leur sont octroyées par la collectivité locale. D'autres comptent sur un partage du patrimoine foncier lors du décès du père de famille qui exerce jusque-là sa mainmise sur les ressources foncières du fait d'une conception communautaire de la propriété, des moyens et facteurs de production (Falque et Lamotte, 2008; Kouassigan, 1966; Le Bris et Le Roy, 1983).

Cette contribution s'appuie sur des données recueillies au moyen d'une démarche ethnographique (observation, entretiens individuels semi-structurés) pour étudier les défis et les stratégies d'accès au capital foncier chez les jeunes dans le delta du Saloum.

Le delta du Saloum est l'espace de concentration de nos recherches depuis de nombreuses années (Fall, 2006; Dimé et Fall, 2009). Nous mettons à profit nos séjours réguliers dans la zone pour décrypter les mutations écologiques et socio-économiques observables dans les villages constitutifs de cet espace. C'est en étudiant les incidences sociales des changements climatiques dans la zone que la question foncière est apparue à nos yeux comme un enjeu crucial. Comme ailleurs en milieu rural sénégalais, l'accès au foncier est plus contraignant surtout pour les femmes et les jeunes. Nous avons décidé de nous focaliser sur la seconde catégorie pour mettre en lumière les stratégies que les jeunes déploient pour accéder à l'autonomie foncière et les contraintes d'ordres économique, socioculturel et institutionnel rencontrées. Le travail de recherche sur le terrain a été effectué au cours de l'année 2016 et en début 2017. Les trois séjours de recherche que nous avons effectués nous ont permis de mener une série d'observations directes, mais surtout de réaliser des entretiens individuels et de groupe avec

des jeunes présentant des profils variés : agriculteurs, pêcheurs, guides touristiques, chômeurs, travailleurs saisonniers, etc.

Les entretiens n'ont pas été limités aux jeunes. En effet, pour avoir une vision plus globale de la question foncière et comprendre ses différents sous-bassements, ils ont été élargis à des personnes-ressources formées d'élus locaux (maires, conseillers communaux responsables de la gestion du domaine foncier), à des chefs de village, aux responsables de structures déconcentrées de l'État (service des impôts et domaines, service des eaux et forêts), et aux administrateurs du Parc national du delta du Saloum. L'ensemble des données recueillies et traitées au moment de l'analyse thématique nous permet de décrire les ressources (symboliques, économiques, informationnelles, réticulaires, etc.) mobilisées par les jeunes en vue d'acquérir du capital foncier dans un contexte de changement climatique. Elles permettent également d'analyser les pratiques juvéniles de recherche de l'autonomisation foncière et les multiples significations attribuées à cette aspiration.

1. Un contexte de fortes turbulences foncières au Sénégal

Comme bien d'autres pays africains, le Sénégal vit une période de turbulences foncières (Niang et al., 2015; Sy et al., 2013; Koopman, 2012; CONGAD, 2012; Faye, 2011). La terre est non seulement devenue une ressource limitée, mais elle est l'objet de convoitises et de spéculations. Les zones d'habitation ne cessent de grignoter sur les espaces fonciers autour des villes alors qu'en milieu rural, les bouleversements climatiques contribuent fortement à la dégradation des terres cultivables.

Dans ce climat de tensions autour du foncier, les zones rurales sont l'objet d'assauts de plusieurs acteurs. Du fait d'une forte poussée urbaine, effet direct d'une rapide croissance démographique, elles suscitent l'appétit de *néocitadins* qui, faute de moyens, édifient des quartiers de fortune à la périphérie des villes. En outre, elles aiguissent la boulimie foncière des acteurs de l'agrobusiness. Beaucoup de villes ont quasiment épuisé leurs réserves foncières et continuent de grignoter sur les terres agricoles situées dans les villages avoisinants. À l'instar d'autres pays africains, le Sénégal fait face au

phénomène d'accaparement des terres (Sy et *al.*, 2013; Faye, 2011).

Dans ce contexte, la terre est devenue « une valeur refuge » et un secteur d'investissement à forte rentabilité financière. Les terres attirent des spéculateurs motivés par un rapide et lucratif retour sur investissement, et des entreprises étrangères qui projettent d'édifier de vastes domaines agricoles ou de s'adonner à d'autres usages comme l'exploitation minière, l'amodiation de zones de chasse ou le développement d'infrastructures touristiques.

Le Sénégal est caractérisé par la cohabitation d'un système dual de gestion et d'exploitation des ressources foncières (Fourchard, 2007; Goislard et Cubrilo, 1998; Chaleard et Mesclier, 2010; Lavigne, 2009; Verdier et Rochegude, 1995). Il s'agit des pratiques coutumières et du droit moderne. La législation foncière est encadrée par la Loi sur le domaine national et par de nombreux autres dispositifs institutionnels². Dans le cadre des politiques de décentralisation, l'État a transféré aux collectivités locales (communes urbaines, communes rurales)³ un certain nombre de responsabilités parmi lesquelles celle très cruciale de la gestion foncière. La prégnance des régimes coutumiers de dévolution des terres, malgré les ruptures que l'État a voulu introduire sur les plans législatif et réglementaire, est de nature à perpétuer et accentuer les inégalités autour du foncier et à aggraver les difficultés d'accès au foncier des jeunes. Ceux-ci, dans un contexte de rétrécissement de l'espace, peuvent se trouver en marge des compétitions foncières ou n'accéder qu'aux terres les moins convoitées, car moins fertiles ou éloignées des points d'eau ou se situant dans des espaces dégradés à cause de phénomènes comme la salinisation, l'ensablement ou le déboisement.

Un autre phénomène concourant à la récurrence des tensions est la dégradation des sols et le changement climatique. Les événements climatiques extrêmes auxquels est associé le changement climatique (inondations, sécheresses, élévation du niveau de la mer) représentent des facteurs de baisse de fertilité de l'espace cultivable ainsi que de son amenuisement. Toutes les zones agroécologiques constitutives de l'espace national sont exposées à ces menaces, mais elles se retrouvent plus accentuées dans les zones côtières comme le delta du Saloum où la destruction des écosystèmes estuariens de la zone se conjugue avec une salinisation des terres de

culture. Cela a pour conséquence une diminution de l'espace et du même coup une exacerbation des situations d'exclusion foncière frappant les jeunes.

Malgré leur poids démographique et leur place prépondérante dans les exploitations familiales comme force de travail (ANDS, 2014), les jeunes ruraux continuent de buter sur de nombreux obstacles pour obtenir de la terre. Ce qui a pour conséquence de les confiner dans une précarité socio-économique et professionnelle. Dans le cadre d'une étude (Niang et *al.*, 2015) menée dans le delta du fleuve Sénégal et dans la zone des Niayes, localités recelant de réelles potentialités agricoles, les jeunes accèdent à la ressource foncière essentiellement de deux manières : l'héritage et la location. Ce qui freine leurs capacités de production et leur autonomie.

Les prescriptions sociales et les normes religieuses contribuent fortement au fait que les jeunes possèdent peu de pouvoir social et décisionnel pour espérer influencer les processus et les règles d'affectation et de désaffectation des terres, car ils sont peu représentés dans les organes délibérants, les commissions domaniales et les instances villageoises. Ces structures sont les lieux où se prennent les décisions relatives aux questions foncières. Les jeunes ont certes de fortes aspirations à la réussite sociale, mais celles-ci sont contrecarrées par leur faible autonomie. Certains jeunes arrivent néanmoins à déployer des stratégies alternatives qui passent souvent par l'abandon des activités agricoles et l'investissement de la filière commerciale, la transformation des produits agricoles ou la réalisation d'initiatives entrepreneuriales (transformation de produits agricoles, prestations de services, etc.). Le portrait que Niang et *al.* (2015) brossent des jeunes dans le secteur de l'agriculture est quasiment partagé par la majorité des jeunes en milieu rural sénégalais. Les jeunes du delta du Saloum font face à des entraves de nature analogue pour accéder à la terre.

2. Le delta du Saloum : un écosystème fragilisé et des ressources foncières limitées

La Réserve de biosphère du delta du Saloum fait partie du patrimoine mondial de l'UNESCO. À ce titre, elle doit remplir les fonctions de conservation en système ouvert, soit la protection des écosystèmes à l'état naturel, le maintien de la diversité écologique et de

l'équilibre du milieu naturel, et la conservation des ressources génétiques. Elle doit assurer les fonctions de recherche et de protection de l'environnement, les fonctions d'éducation et de formation, et les fonctions de coopération pour le développement (Fall, 2006; Sarr, 2013). La réserve est subdivisée en deux zones. L'aire centrale correspond au Parc national du delta du Saloum où les écosystèmes sont entièrement protégés contre toute exploitation. Sa spécificité réside dans le fait qu'il héberge le village Bakadadjji. L'aire périphérique appelée aussi aire à usages multiples correspond aux terroirs villageois dont certains sont contigus au parc, notamment Missirah, Djinack, Massarinko, Betenti, Samé, Karang et Karamba. Une troisième zone qualifiée de zone tampon entre l'aire centrale et l'aire périphérique reste toujours à définir (Fall, 2006; Fall et Villeneuve, 2010).

Sur le plan géographique, la réserve de biosphère forme un écosystème côtier et marin qui s'ouvre sur l'Océan Atlantique. Le Parc national du delta du Saloum, créé en 1976, occupe une partie du domaine estuarien, une partie du domaine maritime et la frange côtière du domaine continental. Cette aire aux fortes potentialités naturelles a été fusionnée à l'ensemble du complexe estuarien en 1981 pour former la Réserve de biosphère du delta du Saloum, site du patrimoine mondial de l'UNESCO. En 1984, cette zone d'accueil de plusieurs espèces d'oiseaux paléarctiques lui a valu d'être classée « zone humide d'importance internationale » en vertu de la Convention sur les zones humides signée à Ramsar (Fall, 2006).

Le delta du Saloum est le premier site de biodiversité du Sénégal. Son statut de réserve de biosphère est destiné à protéger les ressources naturelles de la zone en créant des activités de développement qui pourraient sauvegarder la biodiversité en fixant des objectifs fondés sur des connaissances et une planification appropriée (Féral, 2007).

L'importance écologique et économique de cet espace se lit à travers la diversité de ses milieux naturels. Sa situation dans la zone de transition entre le domaine soudano-sahélien au nord et le domaine soudano-guinéen au sud lui confère une richesse floristique et une diversité de formations forestières (Fall, 2006), sans compter toute la dynamique sociale et économique qui résulte de sa position de carrefour entre le Sénégal et la Gambie, entre les régions de Fatick et de Kaolack, ainsi qu'entre plusieurs arrondissements.

Au Sénégal, le delta du Saloum est classé parmi les sites à risque par rapport au changement climatique (Sarr, 2013; Sy, 2012; Dimé, 2017). Le climat de la zone est soumis à des modifications de taille, à l'instar de presque tout le Sénégal. Depuis plusieurs décennies, la pluviométrie connaît une tendance à la baisse. Si la quantité moyenne d'eau était de 776,63 millimètres entre 1941 et 1970, elle ne dépassait guère les 555 millimètres entre 1971 et 2000 (Villeneuve, 2010; Fall, 2006). La diminution des précipitations a de multiples conséquences. Elle affecte les rendements agricoles, entraîne la baisse de la disponibilité d'eau douce tout en contribuant à l'avancée des *tann*, ces étendues de terre dénudées et à forte teneur en sel et impropres à l'agriculture. La végétation de mangrove qui a un rôle écologique et économique très important se réduit du fait des changements climatiques et de sa forte exploitation. Un autre facteur important à la dégradation de l'écosystème du delta du Saloum est lié aux actions anthropiques. L'exploitation abusive et incontrôlée peut prendre diverses formes : surpâturage, agriculture extensive sur brûlis, déboisement, utilisation de filets non réglementaires pour la pêche, braconnage, etc. (Dimé, 2017).

La singularité de l'écosystème du delta du Saloum explique globalement la faiblesse des ressources foncières disponibles pour les activités agricoles. Donc, on est ici dans un contexte où les disponibilités foncières sont limitées. Cette faiblesse des espaces est aiguës par la dégradation de l'environnement à laquelle est en proie la région. Comme ailleurs au Sénégal, dans le delta du Saloum les modes de gouvernance foncière font intervenir une pluralité de références.

3. La diversité des modes de gouvernance foncière et des corpus réglementaires

3.1 Le droit coutumier en gestion des ressources

Dans les sociétés traditionnelles socé et niominka, la parole est un moyen fondamental d'organisation des rapports interindividuels. Le détenteur de tous les droits territoriaux est le chef de terre qui est défini comme le premier occupant de l'espace, sa descendance, et parfois le nouvel arrivant qui a fait alliance avec lui. Il est de ce fait le symbole vivant de l'alliance sacrificielle contractée avec la terre et toutes ses ressources. Le droit coutumier en gestion

des ressources est davantage axé sur les terres. Selon l'explication reçue de l'*Alcalis* du village de Betenti, quand la terre leur appartient, tout ce qui y vit comme les forêts et les animaux, et tout ce qui la borde comme les cours d'eau est à son propriétaire. Ainsi, dans les sociétés de pêcheurs comme la société niominka, l'espace des *bolongs* qui bordent les villages appartient aux villageois. Dans le droit coutumier relatif à la gestion des ressources, nous avons le droit du premier occupant, le droit de feu et de hache ainsi que le droit de succession.

3.2 Le droit du premier occupant

De l'avis des chefs des villages de Missirah, Nioldior et Néma Bah, le droit du premier occupant stipule qu'*a priori* la terre et les ressources qu'elle englobe appartiennent au premier occupant, c'est-à-dire à celui qui les découvre et qui s'y implante en premier. Ainsi, il a tous les droits d'occuper l'espace et d'en exploiter les ressources forestières, maritimes et terrestres. C'est lui qui légifère, prend les décisions sur la gestion et exerce une autorité sur les membres du groupe établi sur sa terre et l'espace territorial.

3.3 Le droit de feu et de hache

Ce droit est en vigueur dans la gestion des terres de culture. Les terroirs villageois actuels étaient d'abord des territoires forestiers. Les premiers à s'y être installés ont dû brûler la forêt ou couper les arbres à l'aide d'une hache pour avoir des terres où habiter et pratiquer des activités agricoles. D'où les appellations de « droit de feu » et de « droit de hache ». Dans les villages du Saloum, les familles dont les ancêtres ont autrefois déblayé le terrain se disent aujourd'hui détentrices de tous les droits dans la gestion des ressources et surtout prioritaires quant à leur distribution. Les descendants de ces premiers occupants sont les *Lamanes* ou maîtres des terres.

3.4 Le droit de succession

Ce droit est appliqué dans le cas où le propriétaire de la terre ou le détenteur des droits d'occupation et d'exploitation des ressources terrestres et maritimes meurt ou renonce à ses droits. Ainsi, ses droits reviennent à sa descendance. Par exemple, les champs se lèguent de père en fils en société patrilinéaire et d'oncle à neveu en société matrilineaire. Le domaine forestier du père passe entre les

ainsi des fils et les zones de pêche de l'oncle au neveu dépendamment de la structure sociale. Dans les sociétés traditionnelles, la terre appartient à ceux qui l'ont découverte. Le détenteur de tous les droits ancestraux est le *Lamane*. Il est actuellement défini dans les sociétés niominka et socé comme un citoyen chargé d'un service et protégé à ce titre. Par ailleurs, le *Lamane* est chargé personnellement au titre de ses capacités et par référence à une attribution personnelle de gérer l'espace villageois et ses alentours.

Le droit coutumier favorise la « parentalisation » des individus et les ressources sont accessibles par tous les membres de la communauté. En accord avec Leroy (1979), nous confirmons que ressources et parenté agissent l'un sur l'autre en ce sens que la ressource se « parentalise » et que la parenté se « territorialise ». Cependant, aucune loi écrite ne rend compte de cette interaction; nous en concluons que c'est parce que le droit coutumier est caractérisé par son oralité qui ne se réfère pas simplement à certains moyens spécifiques de consultation des sources, contrairement au droit moderne avec les articles de loi. La principale contrainte par rapport au droit coutumier réside dans l'absence de sources écrites consultables à ce sujet.

3.5 Le corpus moderne en gestion des ressources

Le régime juridique moderne organisant la gestion des ressources naturelles dans la Réserve de biosphère du delta du Saloum repose essentiellement sur l'application des lois et décrets d'application relatifs à la gestion environnementale. Il s'agit de la Loi sur le domaine national, le Code du domaine de l'État, le Code forestier, le Code de la chasse et de la protection de la faune, le Code des collectivités locales, le Code de l'environnement, le Code de la pêche maritime, le Décret portant organisation des parcours du bétail et fixant les conditions d'utilisation des pâturages, et les décrets d'application de ces lois⁴.

3.5.1 La Loi sur le domaine national

La Loi n° 64-66 du 17 juin 1964 relative au domaine national⁵ ainsi que les différents textes juridiques relatifs à son application organisent le régime juridique des terres du domaine national : Décret n° 72-1288 relatif aux conditions d'affectation et de désaffectation des terres du domaine national comprises dans

les communautés rurales, Décret n° 64-573 fixant les conditions d'application de la loi relative au domaine national, Décret n° 64-574 portant application de l'article 3 de la Loi autorisant à titre transitoire l'immatriculation au nom des occupants ayant réalisé une mise en valeur à caractère permanent. Différentes questions sont ainsi réglementées, notamment la classification des terres du domaine national dans l'article 4, les conditions d'affectation et de désaffectation des terres, l'organisation administrative et la gestion du domaine national, et les droits des occupants des terres.

3.5.2 La Loi sur le transfert des compétences

Considérée comme « l'Acte 2 de la décentralisation », la Loi n° 96-07 du 22 mars 1996 portant transfert des compétences aux régions, aux communes et aux communautés rurales⁶ renforce les compétences des collectivités locales en matière de gestion des terroirs. Elle donne davantage de prérogatives aux collectivités locales en matière de gestion du domaine national, notamment des zones de terroir. Depuis 2013, une nouvelle étape a été franchie dans les politiques de décentralisation au Sénégal avec la mise en œuvre d'une nouvelle loi régissant les collectivités locales et qui est communément appelée « l'Acte 3 de la décentralisation ». En effet, la Loi n° 2013-10 du 28 décembre 2013 portant Code général des Collectivités locales⁷ consacrent une communalisation intégrale, l'érection des départements comme collectivités locales à la place des régions et enfin l'établissement de pôles territoriaux de développement. L'objectif est de parvenir à une territorialisation des politiques publiques et à une responsabilisation accrue des décideurs locaux et à plus de proximité dans la gestion des affaires publiques notamment dans la gestion foncière.

3.5.3 Les autres dispositifs institutionnels réglementaires

Le Code du domaine de l'État réglemente les propriétés de l'État et dont la gestion relève de son domaine de compétence. Ainsi, certains articles ont trait directement aux ressources naturelles, et leur utilisation en terroir villageois ne peut se faire sans autorisation. La Loi n° 1998-03 du 20 février 1998 portant Code forestier⁸ et la Loi n° 86-04 du 24 janvier 1986 portant Code de la Chasse et de la Protection de la Faune sont

les références juridiques des agents de l'administration forestière notamment ceux des parcs nationaux et des eaux et forêts. Ces codes régissent la gestion des forêts, des espaces protégés et du PNDS. La Loi n° 83-05 portant Code de l'environnement réglemente la surveillance et la gestion de l'environnement et fixe les règles de base en matière de protection de l'environnement. Il stipule en son chapitre 2, article L3 qu'il a pour objet d'établir les principes fondamentaux destinés à gérer, à protéger l'environnement contre toutes les formes de dégradation, afin de valoriser rationnellement l'exploitation des ressources naturelles, de lutter contre les différentes sortes de pollutions et nuisances et d'améliorer les conditions de vie des populations dans le respect de l'équilibre de leurs relations avec le milieu ambiant. La Loi n° 2015-18 du 13 juillet 2015 portant Code de la pêche maritime réglemente ainsi l'accès aux zones de pêche et les modalités de l'exploitation des espèces halieutiques. Le décret d'application de la loi précise le maillage des filets autorisés et l'usage des engins. Le Décret portant organisation du bétail fixe les conditions d'utilisation des pâturages, réglemente les ressources pastorales et organise les parcours de bétail en définissant les conditions d'utilisation des pâturages et des points d'eau.

4. Les stratégies juvéniles d'accès à la terre dans le delta du Saloum

Les jeunes du delta du Saloum ne se trouvent pas dans une situation où ils sont totalement démunis sur le plan foncier. Nos enquêtes de terrain ont permis de nous rendre compte que certains d'entre eux possédaient de la terre, mais peu ou faiblement valorisée. Tous ont conscience que la terre est devenue aujourd'hui un des biens les plus précieux, car de plus en plus rare. Elle est un secteur d'investissement des plus rentables. Certains jeunes ont souligné qu'il n'en a pas toujours été ainsi.

La prise de conscience de la valeur de la terre, surtout de sa valeur marchande, s'est opérée récemment dans le delta du Saloum. La perception prédominante était que dans les villages du delta du Saloum, les populations disposaient de terres en abondance et suffisamment arrosées pour permettre le développement d'une agriculture de subsistance. La pratique de la pêche et la cueillette de fruits de mer complétaient la gamme des activités socio-économiques. C'est à partir de la création du Parc national du delta du Saloum que la situation a commencé à changer. L'aire centrale et

la zone tampon du parc relèvent de l'administration du parc; en conséquence, les populations perdent la jouissance de toutes les ressources s'y trouvant. L'aire centrale correspond au Parc national du delta du Saloum où les écosystèmes sont entièrement protégés contre toute exploitation. Sa spécificité réside dans le fait qu'il héberge le village de Bakadadji. L'aire périphérique appelée aussi aire à usages multiples correspond aux terroirs villageois dont certains sont contigus au parc, notamment Missirah, Djinack, Massarinko, Betenti, Samé, Karang et Karamba. Une troisième zone qualifiée de zone tampon entre l'aire centrale et l'aire périphérique reste toujours à définir. Le Parc national du delta du Saloum a été créé en 1976 dans la controverse.

En effet, pendant la période coloniale, le gouverneur Dupuis, en classant la forêt de Fathala en 1935 (Décret 1688/SE du 20 juillet 1935), avait promis aux populations des villages riverains que ce serait la dernière fois qu'elles seraient privées de leurs terres. Elles auraient le droit de cultiver et d'utiliser les ressources des terres non classées. Mais en 1976, quand l'État a voulu encore confisquer des terres du terroir villageois et les joindre à une partie de la forêt classée de Fathala pour en faire un parc national, les populations ont refusé de céder leurs terres et de perdre leurs droits sur les ressources. Des villages entiers devaient être déguerpis pour faire place au PNDS.

Finalement, la raison d'État a prévalu malgré de multiples refus des populations. Les ruptures induites par l'érection du parc, dans les perceptions de l'espace et dans la délimitation des terroirs villageois, ont entraîné de facto un renversement du regard porté sur la ressource foncière. Les populations faisaient face à un choc des légitimités entre celle coutumière héritée de pratiques ancestrales et des traditions et celle institutionnelle portée par l'État et ses services techniques (Eaux, forêts et chasse, Environnement et établissements classés) jugée plus puissante (Fall, 2006).

L'établissement du parc s'est fait dans un contexte où les écosystèmes du delta du Saloum subissaient les premiers effets de la baisse pluviométrique ainsi que les conséquences d'une exploitation abusive des ressources forestières, halieutiques et hydriques. Au même moment, les populations ne cessaient d'augmenter, effet direct d'une croissance démographique très rapide comme partout en milieu rural sénégalais. L'espace foncier disponible rétrécissait tandis que les

demandeurs, surtout ceux de la frange juvénile, devenaient plus nombreux. La terre devient un bien marchand dont la valeur ne cesse de grimper. Les populations semblent plus conscientes qu'il est possible de s'enrichir ou de réaliser des projets à partir des ressources foncières dont elles disposaient.

De l'avis d'un jeune interrogé à Missirah, la ruée vers la terre a été accélérée par l'arrivée de certains résidents aisés des villes. Ces derniers sont surtout attirés par les opportunités socio-économiques liées au développement d'activités touristiques et à la pratique de l'arboriculture fruitière ainsi que par le coût modique ou la gratuité de la terre dans les Îles du Saloum comparativement à d'autres localités du pays. Autrefois pratique peu répandue, la course vers la terre et la vente de terre s'est ainsi amplifiée dans les villages. Beaucoup de jeunes ont profité de cet environnement de spéculation foncière pour vendre les terres reçues en héritage afin de financer un projet d'émigration en Europe ou se lancer dans le commerce ou bien migrer en ville. Par exemple, ces dernières années, plusieurs jeunes des villages de Missirah, Betenti, Niodior ou Dionewar ont rejoint dans un premier temps Dakar, la capitale sénégalaise, avant d'effectuer une migration vers la France ou bien l'Espagne.

Cette propension à ne percevoir la terre que par rapport à sa valeur marchande ne se retrouve pas dans tout l'espace du delta du Saloum. Des différences notables subsistent entre les terroirs des Niominkas et ceux des Socés. Ainsi, la partie habitée par les Niominkas est composée essentiellement d'îles (Dionewar, Niodior, Falia). Le caractère communautaire de la terre y est plus prononcé et les disponibilités foncières plus limitées. La vente de terre y est un phénomène relativement inconnu et peu encouragé par les populations. Elles ont conscience de l'étroitesse des surfaces disponibles rognées par l'avancée de la mer. La terre continue d'être une propriété familiale et sa gestion soumise à l'autorité des conseils de famille et de la collectivité locale (conseil rural avant la réforme territoriale, et maintenant la commune).

Dans les îles habitées par les Niominkas, c'est comme si les élus et les populations étaient échaudés par les possibles ravages d'une course à la spéculation foncière dans des domaines insulaires très limités et victimes des contrecoups des changements climatiques (dégâts causés aux berges par l'avancée de la mer). Un jeune interrogé à Dionewar le reconnaît clairement :

Le foncier est très limité à Dionewar. On n'a pas des espaces aussi vastes comme dans la partie continentale du delta. On est obligés d'être vigilants dans la gestion des terres et de prendre des mesures pour ne pas encourager que la terre soit juste dans les mains des nantis et que les autres en soient exclus. La terre doit être réservée en priorité aux fils de Dionewar ou à des « étrangers » qui ont rendu de précieux services aux populations. Beaucoup de nos terres ont été englouties par la mer et comme nous n'en avons pas assez, il faut être prudent dans son utilisation.

Tout jeune désireux d'obtenir une terre pour la mettre en valeur aux fins d'habitat ou pour tout autre projet économique peut l'obtenir à même le patrimoine familial ou effectuer une demande auprès de la commune. Celle-ci peut procéder à des lotissements. Mais lorsque ces lotissements se font sur des terres relevant de la propriété d'une famille, les membres ont un quota dans les parcelles loties. Même dans le cas de nouveaux lotissements, la commune met en place des balises en exigeant des attributaires qu'ils entreprennent immédiatement des travaux pour matérialiser leur désir d'habiter sur le site (début de construction, matériaux de construction). Cette exigence est motivée par le désir de refréner toute velléité de spéculation foncière.

Le principal mode d'acquisition foncière pour les jeunes, mentionné à l'unanimité dans nos entretiens, reste l'héritage. C'est souvent à la suite du décès du père de famille qui concentrait dans ses mains la totalité des moyens de production que, comme jeune, on accède finalement à la terre, selon les principes de l'héritage codifié et organisé conformément aux préceptes du droit musulman. Le fait notable à signaler ici est que la fille reçoit la moitié de la part dont hérite le garçon. Peu de jeunes peuvent revendiquer un autre moyen d'obtention de la terre. En dehors de jeunes ayant socialement réussi grâce à l'émigration en Europe et qui ont pu acheter du foncier, l'écrasante majorité des jeunes disposant d'une terre dans les villages du delta du Saloum l'ont reçue en héritage. Pour la plupart, les superficies ne sont guère importantes, car on est ici dans le contexte de sociétés où l'on enregistre un taux élevé de polygamie et où les biens fonciers laissés par le défunt doivent être partagés avec une fratrie nombreuse comme le souligne un jeune interviewé à Nodior :

Quand tu dois partager un terrain de 30 m sur 30 m (900 m²) avec 15 frères et sœurs, il n'est pas évident de se projeter comme propriétaire d'un petit lopin de terre où aucune activité rentable ne peut être pratiquée.

Certains jeunes ont pu néanmoins obtenir des terrains en suivant la procédure de l'affectation par le conseil rural, instance qui assume la gestion foncière à l'échelle des villages. Afin de voir leur demande couronnée de succès, certains jeunes ciblent des terres situées sur des espaces moins convoités. C'est le cas de deux jeunes de Missirah qui ont créé l'association Fannabara vouée au développement de pratiques d'écocitoyenneté et de l'écotourisme. Cette association est aussi le réceptacle d'initiatives de coopération internationale et accueille depuis neuf ans des étudiants de l'Université du Québec à Chicoutimi dans le cadre d'un programme de stage humanitaire (Dimé et Fall, 2009). Le fait que la demande ait été faite dans le cadre associatif a accru ses chances de réussite, car d'autres jeunes ayant introduit des procédures d'attribution foncière dans le cadre d'une démarche individuelle ont eu moins de succès. L'autre modalité d'accès à la terre est l'emprunt. Faute de terres, les jeunes peuvent disposer provisoirement de lots pour pratiquer l'agriculture. La mise en valeur prend fin dès que le possesseur légitime reprend son bien. La location de terres, phénomène répandu dans des zones comme les Niayes, n'est pas une pratique courante dans le delta du Saloum.

Comme nous l'avons souligné plus haut, la modalité d'accès qui est revenue de manière récurrente dans les discours demeure l'héritage. Mais celui-ci a comme contrecoup de contribuer à un morcellement accentué du patrimoine foncier. Cependant, il convient de souligner que la pratique du morcellement à des fins d'héritage est davantage développée chez les populations appartenant au groupe ethnique des Socés. On est ici dans le contexte d'une société fortement marquée par le patriarcat et d'un esprit de rivalité sociale plus exacerbé. Chez les Niominkas où la base sociale est plus marquée par un égalitarisme socio-économique, la propriété familiale de la terre continue d'être sauvegardée sur le plan symbolique comme dans les pratiques sociales. Même le mode d'habitat dans les terroirs villageois reflète ce désir de perpétuer cet éthos communautaire, car les quartiers sont établis en fonction des familles. Les parcelles de culture demeurent une propriété familiale et la terre uniquement réservée aux ressortissants des villages.

5. Le « business du partenariat » : stratégies juvéniles de valorisation du foncier

La situation du foncier est contrastée dans le delta du Saloum. L'accès des jeunes à la terre n'est pas uniforme selon qu'on est dans la partie insulaire ou continentale ou en fonction du groupe ethnique dominant. Diverses stratégies de valorisation du foncier peuvent être notées chez les jeunes. La plus notable reste le modèle du partenariat d'affaires avec un expatrié occidental qui apporte des capitaux et le jeune du delta la terre. De l'avis d'un jeune du village de Dionewar qui a été l'un des pionniers de ce type de collaboration, il a réussi à constituer un groupement d'intérêt économique (GIE) avec quatre autres de ses pairs. Ils ont effectué les démarches auprès du conseil rural pour l'enregistrement formel de leur structure jusqu'à l'obtention de leur agrément auprès de la Chambre de commerce, d'industrie et d'agriculture de Fatick. Ensuite, ils ont élaboré un projet de développement de l'apiculture en collaboration avec un Français qui venait séjourner régulièrement à Dionewar et avec qui ils avaient développé des affinités et une relation de confiance. Ce dernier possédait des compétences et avait un intérêt pour l'apiculture.

Sitôt le projet élaboré, les jeunes ont introduit auprès du conseil rural⁹ une demande d'attribution d'une parcelle qui a été acceptée du fait du caractère original du projet et de ses retombées socio-économiques. Sitôt la parcelle attribuée, ils l'ont présentée comme leur apport dans le modèle d'affaires conclu avec le Français qui a apporté l'argent nécessaire pour ériger un bâtiment composé d'un bloc d'habitations et d'un autre utilisé pour la miellerie. Le premier bloc est utilisé comme logement par le Français pendant ses séjours à Dionewar. En son absence, le bâtiment est rentabilisé par les jeunes à travers un système de location courte durée pour des touristes et des visiteurs.

Ce modèle de partenariat a fait tache d'huile auprès des jeunes de Dionewar d'où la multiplication de projets similaires. Certains se sont associés avec leur conjoint(e), d'autres avec des touristes occidentaux réguliers pour édifier des campements comme logement personnel ou locatif. Chez les Occidentaux, les motivations tournent autour de raisons humanitaires et compassionnelles (soutien à de jeunes désœuvrés dans des territoires pauvres), de confort personnel, voire pécuniaires (disposer d'un pied à terre pendant les vacances).

Ainsi, 8 à 12 projets de campements touristiques ont été réalisés à Dionewar dans le cadre de partenariats entre Français qui viennent régulièrement dans les îles et jeunes du village. Le développement de telles initiatives à Dionewar n'est pas surprenant. Ce village présente beaucoup d'attraits touristiques et a abrité un *lodge* qui a joué un rôle socio-économique important tout en contribuant au rayonnement du village. Il s'agit du delta Niominka, mais qui est cependant fermé depuis 2014¹⁰. La plupart des projets de partenariat portent sur les campements touristiques étant donné les besoins dans ce secteur.

Conclusion

Globalement, le delta du Saloum présente une singularité quant à l'accès au foncier. On est ici dans le contexte d'une localité où les disponibilités foncières sont limitées par la configuration de l'écosystème. Néanmoins, les populations sont toujours arrivées à faire prévaloir des mécanismes de gestion ayant permis l'absence de conflits majeurs dans la zone contrairement à d'autres localités du Sénégal où les problèmes fonciers suscitent leur lot de tension, voire de violence. Cela ne signifie pas que le phénomène de l'exclusion foncière est inconnu dans le delta du Saloum. Nous avons montré comment les jeunes y étaient exposés et les stratégies qu'ils mettent en place pour accéder à la terre tout comme les usages qu'ils en font pour rentabiliser les terres qui leur sont attribuées. Si certains s'orientent vers une mise en valeur agricole, d'autres en font un usage marchand pour financer des projets d'autonomisation personnelle à travers l'émigration ou pour développer des relations d'affaires autour de projets touristiques.

Dans une localité où les revenus s'acquièrent pour l'essentiel à travers les activités agricoles, il est clair que l'accès à la terre représente une dimension fondamentale dans les dynamiques d'autonomisation socio-économique des jeunes. Dans les politiques publiques, les jeunes ruraux n'ont pas encore attiré l'attention des décideurs à la mesure de l'intensité de leur précarité socioprofessionnelle inhérente à la situation de dépendance socio-économique dans laquelle la majorité d'entre eux est plongée. Dans le delta du Saloum, le chômage et le sous-emploi des jeunes sont des problèmes préoccupants à l'instar de la majorité des jeunes en milieu rural.

Aujourd'hui, les pouvoirs publics semblent mesurer l'ampleur de ce défi. Cela s'est traduit par la mise en place d'initiatives prônant le retour vers l'agriculture

et la promotion des activités entrepreneuriales des jeunes ruraux au moyen de programmes comme les Domaines agricoles communautaires (DAC) et des projets de jeunes financés par l'Agence nationale pour l'insertion et le développement agricole (ANIDA) et l'Agence nationale pour la promotion de l'emploi des jeunes (ANPEJ). Mais les jeunes rencontrés dans le delta du Saloum disent ne pas encore bénéficier de l'appui de ces programmes étatiques.

Globalement, les jeunes, malgré leur poids démographique, continuent d'être en position de vulnérabilité

sur le plan foncier. Les prescriptions et les normes culturelles dominantes sont souvent à leur désavantage tout comme pour les femmes. Associé à d'autres facteurs socio-économiques comme l'étroitesse du marché du travail en zone rurale et l'accès limité au crédit, le manque de contrôle sur le foncier est un obstacle rédhibitoire à l'autonomisation des jeunes. De ce fait, tout programme désireux de contribuer à la promotion socio-économique de ces jeunes devrait veiller à trouver les moyens d'adapter les modes de tenure coutumière et de contribuer à une plus grande équité générationnelle dans l'accès à la terre.

NOTES

- 1 Toubab désigne en langue wolof un Blanc. Ce terme restitue mieux la charge symbolique attachée à la personne blanche dans les imaginaires des populations locales pour qui toubab est synonyme de personne nantie et capable d'apporter des bienfaits (argent, opportunités économiques, projets de développement, savoir-faire) dans des zones où les populations soutiennent avoir des potentialités mais sans moyens (financiers, techniques et matériels) pour les exploiter.
- 2 Un projet de réforme de cette loi est en cours. Une Commission nationale de la réforme foncière (CNRF) a été mise sur pied en 2014 pour faire un diagnostic exhaustif de la situation foncière et formuler un ensemble de propositions pour « améliorer la gestion foncière pour répondre aux besoins de développement et de cohésion sociale » (repéré à www.cnrfsn.org). Les pouvoirs publics semblent opter pour la prudence et la recherche du maximum de consensus étant donné le caractère hautement explosif des enjeux fonciers au Sénégal. La CNRF a débouché sur un document de politique foncière toujours en attente d'être officiellement validé et mis en œuvre par les pouvoirs publics.
- 3 Le Sénégal a connu depuis son indépendance plusieurs réformes majeures dans le cadre de la décentralisation. On est aujourd'hui dans la troisième phase surnommée Acte 3 de la décentralisation qui consacre le département comme collectivité locale et une communalisation intégrale. Il y a eu en 1996 une réforme majeure qui a conduit à la naissance des régions et au transfert de neuf domaines de compétence par l'État vers les collectivités locales (conseils ruraux, communes) et celle de 1972 qui a donné naissance aux communautés rurales.
- 4 Les lois et décrets relatifs à la gestion environnementale ont été étudiés et interprétés article par article dans le but de faire ressortir les éléments qui nous renseignaient le mieux sur l'application des règlements dans les aires protégées.
- 5 Pour plus de détails, voir : http://www.au-senegal.com/IMG/pdf/snarga_loi_nc991.pdf, repéré le 03 septembre 2018.
- 6 Voir <http://www.servicepublic.gouv.sn/assets/textes/loi-transfert-region.pdf>, repéré le 3 septembre 2018.
- 7 Version intégrale de la Loi à l'adresse <http://www.jo.gouv.sn/spip.php?article10120>, repéré le 20 juin 2018.
- 8 <http://www.droit-afrique.com/upload/doc/senegal/Senegal-Code-1998-forestier.pdf>, repéré le 30 août 2018. Un nouveau Code forestier a été adopté le 24 janvier 2018 par le Conseil des ministres. Les principales nouveautés sont dans le durcissement des peines pour les infractions liées à l'exploitation forestière.
- 9 La communalisation intégrale qui est entrée en vigueur en 2013 avec ce qui est communément appelé l'Acte 3 de la décentralisation a consacré la disparition du conseil rural qui était jusqu'alors l'organe doté de la compétence foncière à l'échelle des communautés rurales.
- 10 Les propriétaires du delta Niominka ont invoqué diverses raisons pour justifier sa fermeture : le coût élevé des charges (cherté des taxes touristiques), le coût élevé d'approvisionnement en eau et en électricité, l'accès difficile à la zone reliée à l'époque à la ville de Joal par une route cahoteuse en latérite, la baisse des fréquentations consécutive, entre autres, à l'instauration d'un visa d'entrée au Sénégal et à l'épidémie d'Ebola.

RÉFÉRENCES

- Agence nationale de la statistique et de la démographie (2014). *Rapport définitif. RGPHAE 2013*. Dakar, Sénégal : Ministère de l'Économie, des Finances et du Plan.
- Bélières, J-F., Jamin, J-Y., Seck, S. M., Tonneau, J-P., Adamczewski, A. et Gal, P-Y. (2013). Dynamiques foncières, investissements et modèles de production pour l'irrigation en Afrique de l'Ouest : logiques financières contre cohérences sociales? *Cahiers Agricultures*, 22(31), 61–66.

-
- Bouchard, C., Marrou, L., Plante, S., Payet, R. et Duchemin, E. (2010). Les petits États et territoires insulaires face aux changements climatiques : vulnérabilité, adaptation et développement. *Vertigo – la revue électronique en sciences de l'environnement*, 10(3). Repéré à <http://vertigo.revues.org/10634>
- Chaleard, J. L. et Mesclier, E. (2010). Introduction. Question foncière et dynamiques territoriales dans les pays du Sud : nouveaux liens, nouvelles approches. *Annales de la géographie*, (676), 587–596.
- Charmes, E. (2007). Le malthusianisme foncier. *Études foncières*, (125), 12–16.
- CONGAD (2012). *Rapport de l'étude sur la gouvernance du foncier agro-sylvo-pastoral dans les régions de Louga, Saint-Louis et Matam*. Repéré à <http://www.congad.org/Rapport-de-Etude-sur-la-gouvernance-du-foncier-Agro-sylvopastoral/debut/accueil.html>
- Dimé, M. (2017). *Le mécanisme de Varsovie relatif aux pertes et préjudices liés au changement climatique : résonances et appropriations locales d'un dispositif international de compensation dans le delta du Saloum (Sénégal)*. Communication présentée à l'Institut sur la justice économique, CODESRIA, Harare, Zimbabwe.
- Dimé M. (2009). Décentralisation et émergence d'une écocitoyenneté en milieu rural sénégalais : initiatives de prise en charge de problèmes environnementaux par l'association Fannabara à Missirah. Dans D. Ndiaye et A. Touré (dir.), *Gouvernance locale et gestion décentralisée des ressources naturelles* (p. 77–90). Dakar, Sénégal : Centre de suivi écologique.
- Diop M.-C. (dir.). (2003). *La société sénégalaise entre le local et le global*. Paris, France : Karthala.
- Diop, M.-C. (dir.) (2013a). *Les institutions et politiques publiques à l'épreuve d'une gouvernance libérale*. Paris, France : Karthala-CRES.
- Diop, M.-C (dir.) (2013b). *Le Sénégal sous Abdoulaye Wade. Le Sopi à l'épreuve*. Paris, France : Karthala.
- ENDA PRONAT (2011). *Amélioration et sécurisation de l'accès des femmes au foncier au Sénégal* (Projet de recherche-action participative, n° 104383-001). Dakar, Sénégal : CRDI.
- Fall, M. et Dimé, M. (2009). S'adapter à la dégradation de l'environnement dans le delta du Saloum : variabilité des perceptions et des pratiques chez les femmes socé et niominka. Dans D. Ndiaye et A. Touré (dir.), *Gouvernance locale et gestion décentralisée des ressources naturelles* (p. 301–310). Dakar, Sénégal : Centre de suivi écologique.
- Fall, M. (2006). *Dynamique des acteurs, conflits et modes de résolution pour une gestion durable des ressources naturelles dans la réserve de biosphère du delta du Saloum (Sénégal)* (Thèse de doctorat inédite). Université de Montréal.
- Fall, M. et Villeneuve, D. (2010). Gouvernance participative dans la réserve de biosphère du delta du Saloum : quelles stratégies d'acteurs? Dans C. Gagnon (dir.), *L'écotourisme visité par les acteurs territoriaux*. Québec, Québec : PUQ.
- Falque, M., Lamotte, H. et al. (2008). *Les ressources foncières : droits de propriété, économie et environnement*. Cachan, France : Lavoisier.
- Faye, I. M. (2011). *Les acquisitions de terres à grande échelle au Sénégal : description d'un nouveau phénomène*. Dakar, Sénégal : Initiative prospective agricole et rurale (IPAR).
- Féral, F. (2007). L'administration des aires marines protégées en Afrique de l'Ouest. *Mondes en développement*, 2(138), 43–60.
- Fourchard, L. (dir.) 2007. *Gouverner les villes d'Afrique : État, gouvernement local et acteurs privés*. Paris, France : Karthala.
- Gastellu, J.-M. (1981). *L'égalitarisme économique des Serer du Sénégal*. Paris, France : OSTROM.
- Goislard, C. et Cubrilo, O. (1998). *Bibliographie et lexique du foncier en Afrique noire*. Paris, France : Karthala.
- Hathie, I., Wade, I., Ba, S., Niang, A., Niang, M., Kesso, M. S., ... Ba, C. O. (2014). *Emploi des jeunes et migration en Afrique de l'Ouest* (Rapport de recherche, IPAR).
- INTERRESEAUX (2015). *Jeunes ruraux en Afrique de l'Ouest : quelles réalités et quelles perspectives?* Repéré à http://www.ired.org/modules/infodoc/cache/files/bds_no17_jeunes.pdf
- Koopman, J. (2012). Land grabs, government, peasant and civil society activism in the Senegal River Valley. *Review of African Political Economy*, 39(134), 655–664.
- Kouassigan, G. A. (1966). *L'Homme et la Terre, droits fonciers coutumiers et droits de propriété en Afrique occidentale*. Paris, France : OSTROM.

- Lavigne Delville, P. (2009). Conceptions des droits fonciers, récits de politique publique et controverses, les plans fonciers ruraux en Afrique de l'Ouest. Dans J. P. Colin, P. Y. Le Meur et E. Leonard (dir.), *Les politiques d'enregistrement des droits fonciers : du cadre légal aux pratiques locales* (p. 69–103). Paris, France : Karthala.
- Le Bris, E. et Le Roy, E. (1983). *Enjeux fonciers en Afrique noire*. Paris, France : ORSTOM, Karthala.
- Niang, A., Sarr, N. F. M., Hathie, I., Diouf, N. C., Ba, C. O. et Ka, I. (2015). *Comprendre les changements dans l'accès et l'utilisation de la terre par les populations rurales pauvres en Afrique subsaharienne : cas du Sénégal* (Rapport de recherche, IPAR, IIED, IFAD). Repéré à http://www.ipar.sn/IMG/pdf/rapport_final_claussa_vf.pdf
- Sarr, S.-M. (2013). *Adaptation face aux vulnérabilités en contexte de changement climatique. Le cas de la population insulaire de Dionewar dans le delta du Saloum* (Mémoire de maîtrise inédit). Université Gaston Berger de Saint-Louis.
- Sénégal (2013). *Plan Sénégal émergent*. Repéré à www.gouv.sn/IMG/pdf/PSE.pdf
- Sy, B.-A. (dir.), 2012. *Changements climatiques, dynamiques des milieux et crises de sociétés en Afrique de l'Ouest*, Paris, L'Harmattan.
- Sy, C. B., Cissé, El, H. T. et Ba, S. (2013). *Étude participative sur les acquisitions massives de terres agricoles en Afrique de l'Ouest et leur impact sur l'agriculture familiale et la sécurité alimentaire des populations locales : État des lieux. Cas du Sénégal*. Coalition pour la protection du patrimoine génétique africain (COPAGEN), Inter Pares, Réseau d'études des dynamiques transnationales et de l'action collective (REDTAC).
- Verdier, R. et Rochegeude, A. (1995). *Systèmes fonciers à la ville et au village*, Paris, France : L'Harmattan.
- Villeneuve, D. (2010). *La gestion participative des ressources naturelles : une alternative à l'exode des jeunes du delta du Saloum (Sénégal)* (Mémoire de maîtrise inédit). Université du Québec à Chicoutimi.

GRIR

LE GROUPE DE RECHERCHE ET D'INTERVENTION RÉGIONALES

Le GRIR est un groupe interdisciplinaire qui vise à susciter ou à réaliser des recherches et des activités de soutien à la recherche (séminaires, colloques, conférences, publications) en milieu universitaire, dans la perspective d'une prise en main des collectivités locales et régionales que ce soit au Québec ou ailleurs.

Le GRIR invite les chercheurs à proposer le fruit de leurs recherches dans l'une des collections suivantes :

- Culture et identités;
- Études en développement régional;
- Développement durable;
- Innovations sociales et mouvements sociaux;
- Santé, assistance, interventions sociales et problèmes sociaux.

Renseignements :
grir@uqac.ca

grir.uqac.ca

GRIR

UQAC

Groupe de recherche
et d'intervention régionales
Université du Québec à Chicoutimi

La gestion des savoir-faire de métier chez les pompiers volontaires du Québec

Jacinthe Douesnard^{a-e}, Laetitia Larouche^{b-e}, Denis Ouedraogo^c, Caroline Gagné^{d-e}

RÉSUMÉ. Cet article présente des résultats et une réflexion préliminaire concernant la dynamique de la gestion des connaissances du métier de pompier volontaire. Ces travailleurs ont peu de moments communs, dans le cadre de leur travail, pour acquérir et échanger des connaissances, tout en évoluant dans un métier où les erreurs sont lourdes de conséquences. De fait, afin de se protéger des risques autant physiques que psychologiques, ces travailleurs doivent maîtriser plusieurs connaissances techniques et expérientielles. Comment parviennent-ils à élaborer et à transmettre les savoir-faire de métier nécessaires? C'est au moyen d'entrevues de groupes non directives et d'une analyse herméneutique du discours des pompiers volontaires que cette étude expose certaines limites relatives à la gestion des connaissances dans ce milieu. Le présent article fait état de constats préliminaires entourant la gestion des connaissances dans ce milieu pour ensuite proposer quelques pistes d'amélioration.

ABSTRACT. *This article introduces preliminary results and reflection on the dynamics of trade know-how management of part-time firefighters. These workers barely have the time to acquire and share knowledge, while evolving in a trade where errors are drastically consequential. In fact, in order to protect themselves from both physical and psychological risks, these firefighters must master technical and experiential knowledge. How can they manage to develop them and communicate the necessary trade? It is through non-directive group interviews and an hermeneutic analysis of the speech of part-time firefighters that this study exposes some limitations relating to the knowledge management within this environment. This article reports preliminary findings about knowledge management within this workplace and then suggests ways of improvements.*

1. Problématique

Certains citoyens résidant en milieu rural portent le titre de pompier, en plus d'assumer les responsabilités qui incombent à leur métier principal. Ces pompiers dits volontaires (*volunteer firefighters*) représentent près de 80 % de l'effectif total des pompiers du Québec (MSPQ, 2017). Entre leurs mains repose le succès de nombreuses interventions pouvant avoir des répercussions graves sur la vie des gens qu'ils protègent, mais également sur la vie de leurs collègues ou leur propre vie. Or, si la plupart des pompiers volontaires sont passionnés par leur travail (Douesnard, 2012), plusieurs renoncent rapidement à leurs fonctions. Conséquemment, on constate une problématique de

rétenion de l'effectif chez ces travailleurs dans plusieurs municipalités québécoises (MSPQ, 2012). Outre les conditions de travail éprouvantes et exigeantes, autant sur le plan physique (CCHST, 2017; CNESST, 2017; Daniels et al., 2014; LeMasters et al., 2006), que sur le plan psychologique (BIT, 2018; Kirby, Shakespeare-Finch et Gavan, 2011; Carpenter et al., 2015; Hurrell et al., 2013; Katsavouni et al., 2016; Kehl et al., 2014), ce désenchantement peut être en partie attribuable à un phénomène de perte de confiance en leurs moyens d'affronter la nature imprévisible et dangereuse de plusieurs de leurs interventions (Douesnard et Larouche, 2018). En effet, considérant la nature occasionnelle de leurs interventions, pratiques et formations, l'élaboration et la transmission

^a Professeure, Ph. D., psychologue organisationnelle, Université du Québec à Chicoutimi

^b Doctorante en psychologie organisationnelle, Université de Sherbrooke

^c Doctorant en management de projets, Université du Québec à Chicoutimi

^d Professeure, Ph. D., Université du Québec à Chicoutimi

^e Laboratoire de recherche et d'intervention sur les incidents critiques en milieu de travail (ICMT)

des connaissances revêtent pour ces travailleurs un aspect complexe. Cet article propose d'aborder la dynamique de la gestion des savoir-faire du métier de pompier volontaire en présentant des résultats préliminaires accompagnés d'une réflexion. Ces résultats sont issus d'une recherche de plus grande ampleur menée auprès de cette population et financée par le FRQ-SC (Fonds de recherche québécois – Société et culture). Leur analyse exhaustive est présentée dans le chapitre 3 du livre « Enjeux humains et psychosociaux du travail », sous la direction de Douesnard (2018).

2. Contexte

2.1 Les particularités du métier

Œuvrant habituellement dans les municipalités de moins de 200 000 habitants, les pompiers volontaires du Québec se distinguent de leurs collègues à temps plein, bien que leur mandat soit analogue. Par exemple, ils occupent très peu (ou pas du tout) leur caserne entre les alarmes, comparativement aux pompiers à temps plein qui y demeurent de nombreuses heures lors de leur quart de travail (Douesnard, 2012). De plus, les pompiers volontaires n'exercent leur métier de pompier que lors de situations d'urgence, donc sporadiquement dans une année. Lorsqu'ils quittent leur occupation principale pour se diriger vers l'intervention, ils s'y rendent la plupart du temps avec leur véhicule personnel, privés alors de l'occasion que représente le trajet en groupe, dans le camion, pour faire le point sur l'intervention à venir. Finalement, en plus des tâches relatives au métier de pompier, ces derniers endossent parfois le rôle de premier répondant. En tant que premiers répondants, ils doivent prodiguer les premiers soins aux blessés, dans l'attente des ambulanciers.

Malgré ces différences entre les pompiers volontaires et les pompiers permanents, quelques similitudes peuvent toutefois être constatées dans leurs mandats. De fait, ils doivent maîtriser les feux, effectuer des désincarcérations sur les lieux d'accidents de voiture, des sauvetages en espace clos, des sauvetages nautiques et enfin, assurer la sécurité civile en cas de catastrophe naturelle (inondation, glissement de terrain, etc.). Lorsqu'ils interviennent, ils ont peu de marge de manœuvre, ils doivent réagir rapidement et poser des gestes lourds de

conséquences. Qui plus est, les situations dans lesquelles ils interviennent peuvent à tout moment changer de gravité et se dérouler d'une façon imprévue.

2.2 Un large éventail de savoir-faire

Devant ce travail complexe et changeant, les pompiers volontaires doivent maîtriser un large éventail de savoir-faire. De fait, chaque intervention implique certaines procédures spécifiques et démarches à accomplir selon le déroulement de l'intervention. Toutefois, en plus de posséder des notions techniques reliées à l'utilisation du matériel d'urgence, ces travailleurs doivent être capables de déroger des procédures pour s'ajuster au déroulement de la situation afin d'agir prudemment et adéquatement. En conséquence, le travail à effectuer requiert le développement de savoirs expérientiels, des habiletés sensorielles, voire une mémoire sensorielle (Douesnard, 2012; Douesnard et Saint-Arnaud, 2011).

Ces connaissances tacites se traduisent sur le terrain par la nécessité d'être attentifs aux changements auditifs, olfactifs, visuels, car ce sont ces signes qui permettent d'analyser correctement le comportement du feu. Ils doivent savoir lire le feu afin d'être en mesure d'ajuster leurs interventions et protocoles en conséquence (Douesnard, 2012; Douesnard et Saint-Arnaud, 2011). Ils doivent connaître les flammes, être capables de les décoder, de comprendre la fumée, de savoir que telle fumée, selon sa couleur, est plus dangereuse qu'une autre, que telle odeur signifie telle situation d'urgence, etc. puisque l'incendie est une chasse dont les principaux outils pour le combattre sont les habiletés sensorielles des pompiers (Douesnard, 2012). Qui plus est, les pompiers, qui sont également premiers répondants, doivent être en mesure de prodiguer les premiers soins aux victimes d'accidents dans toutes sortes de circonstances, ce qui implique également des savoir-faire relationnels, lorsqu'ils doivent intervenir auprès de la famille de la victime ou directement pour calmer l'anxiété d'une victime. S'ajoutent à ces connaissances des savoir-faire qui relèvent de la créativité, de la capacité d'analyse rapide des situations et même de la capacité adaptative du travailleur. Ainsi, considérant l'unicité de la quasi-totalité des interventions des pompiers volontaires et considérant que ceux-ci œuvrent

constamment dans l'imprévisibilité, les connaissances théoriques s'avèrent loin d'être suffisantes.

2.3 Des connaissances difficiles à transmettre

En ce qui concerne les procédures, les normes, les techniques et les gestes enseignés aux pompiers volontaires, ces connaissances collectives sont formalisées et disséminées à l'aide de formations (transfert direct) officielles en caserne. De façon générale, ces connaissances formalisées sont, selon Basque et Pudenko (2010, p. 112), « liées généralement à des pratiques de travail prescrites dans l'organisation [...] sont décrites et emmagasinées dans les archives, les bases de données, les procédures, les plans, les modèles, les algorithmes; bref dans toutes sortes de documents qui représentent les connaissances "déclarées" ou "verbalisées" sous forme écrite [...] ». C'est ainsi qu'elles sont conservées à travers le temps pour ensuite être transmises lors des formations.

Toutefois, savoir « lire un feu » pour y réagir adéquatement, ou encore savoir rassurer une victime avec un ton de voix approprié et au bon moment, nécessite des savoir-faire particuliers. Ces connaissances sont difficilement accessibles, difficiles à verbaliser (Dupuich-Rabasse, 2002; Duymedjian, 2001; Emery et al., 2000) et volatiles (Aries, Le Blanc et Ermine, 2008). Par contre, elles peuvent être extractives et transférables (Dieng-Kuntz, 2001). De fait, ces connaissances tacites sont usuellement le résultat d'apprentissage dans l'action et au contact de collègues expérimentés. Elles ne s'apprennent pas; elles se construisent au moyen d'échanges entre collègues et se vivent dans l'expérience réelle.

À notre connaissance, aucune étude sur le transfert du savoir-faire des pompiers volontaires du Québec n'est disponible. En revanche, pour les pompiers permanents, l'expérience de l'incendie, de l'intervention d'urgence et le partage des expériences avec les pairs permettent de développer ces aptitudes sensorielles pendant les moments d'échange à la caserne, entre les alarmes (Douesnard, 2012; Douesnard et Saint-Arnaud, 2011). Plus précisément, cette étude réalisée auprès des pompiers à temps plein a mis en évidence que ces connaissances sont acquises sur le terrain et rediscutées dans le collectif de travail, en dehors des interventions. À cet effet, Dejours (2009) affirme que

les savoir-faire de métier sont transmis a posteriori de l'expérience et que le travailleur en prend conscience seulement après-coup : ces pratiques de métier ne s'apprennent donc pas par la formation scolaire, mais bien au cours d'échanges avec des collègues qui ont partagé une expérience commune.

Ainsi, pour ces pompiers permanents, les savoir-faire de métier, guidés par les règles de métier qu'élaborent les collectifs de travail, permettent aux travailleurs de composer avec les exigences émotionnelles élevées de leur travail et les soutiennent dans les actions prises au moment de situations mettant en scène des imprévus, la peur ou la souffrance (Douesnard, 2012; Douesnard et Saint-Arnaud, 2011). C'est donc dire qu'une élaboration et une transmission saine et efficace de ces savoirs sont à la fois bénéfiques pour l'équilibre psychique des travailleurs (Douesnard, 2012), mais également pour leur confort dans la tâche, le vivre-ensemble et l'efficacité de leurs interventions (Dejours, 2009). En somme, les savoir-faire nécessaires dans ce corps de métier ont une utilité qui dépasse le travail bien fait puisque cet ensemble d'habiletés spécifiques permet aux pompiers de se sentir compétents et en contrôle des opérations.

A contrario, les pompiers à temps partiel ne partagent pas de temps commun d'échange, n'ayant pas la même proximité au travail que leurs confrères à temps plein. Ainsi, considérant la rareté des interventions, la rareté des moments en caserne avec leurs collègues et la quantité importante de savoir-faire expérientiels à assimiler, comment parviennent-ils à élaborer et à se transmettre les savoir-faire de métier nécessaires?

3. Méthodologie

3.1 Déroulement

Se déroulant selon un devis de recherche qualitatif, cette étude a été réalisée à l'aide d'entrevues de groupe à caractère non directif (Gavard-Perret et Aubert, 2012). En tout, 5 groupes de pompiers volontaires du Québec provenant de 5 services incendie québécois ont participé à l'étude, pour un total de 43 participants. Parmi ceux-ci, trois groupes étaient constitués de travailleurs occupant également les fonctions de premiers répondants.

Les entrevues de groupe ont permis d'accéder au vécu subjectif des travailleurs et ainsi de mieux saisir la dimension de l'imaginaire collectif qui structure et donne sens aux expériences vécues en groupe (Gius-Desprairies, 2003). Ces travailleurs sont les mieux placés pour expliquer comment ils vivent le rapport au travail, leurs sources de plaisir et de souffrance (Dejours et Abdoucheli, 1990). Les entrevues se sont déroulées dans les locaux des services incendie visés par la recherche, dans différentes régions administratives du Québec. Chaque groupe a participé à deux rencontres d'une durée approximative de deux heures trente chacune. Au cours de la première entrevue, l'émergence d'une expression libre et spontanée des idées par les participants a été favorisée, permettant prendre connaissance du vécu subjectif des travailleurs, d'aborder avec eux le rapport au travail et à leurs collègues, ainsi que la façon dont les savoir-faire de métier et les pratiques de prudence sont élaborés et transmis. La seconde série d'entrevues permettait, quant à elle, d'approfondir et de clarifier certains éléments qui sont ressortis lors des analyses préliminaires afin de s'assurer d'une compréhension fidèle de leur vécu subjectif. Cette stratégie de validation est préconisée en psychodynamique du travail (Dejours, 2008) et appuyée par Miles et Huberman (2003).

3.2 Analyse des données

Aux fins de l'analyse, les entrevues de groupe ont été enregistrées puis transcrites textuellement. Le contenu a d'abord subi une première analyse de traitement de données inspirée de L'Écuyer (1990). Des idées significatives couvrant l'essentiel du matériel ont alors été dégagées du discours, puis décortiquées en unités informationnelles qui, à leur tour, ont été regroupées sous forme de thèmes. Dans un second temps, le travail d'analyse a été fait à partir de l'expression du vécu subjectif des travailleurs, que l'on retrouve dans leurs commentaires, leur interprétation des faits et leurs hypothèses sur le rapport vécu au travail. En ce sens, l'analyse porte « sur ce qui peut être reconnu comme "parole", c'est-à-dire ce qui est formation originale, vivante, affectée, engagée, subjective, émanant du groupe de travailleurs » (Dejours, 2008, p. 201). Ce qui, pour le chercheur, étonne, frappe, surprend, rend mal à l'aise et dérange est considéré comme du matériel significatif sur lequel faire porter une réflexion interprétative. Ainsi, pour approfondir la

compréhension de ce qui pousse l'individu à l'action, le schème herméneutique, qui consiste à « développer systématiquement une logique verticale de l'au-delà des apparences ou de la surface des choses » (Berthelot, 1990, p. 73), a également servi de balise dans l'interprétation du discours des travailleurs. Ce travail d'analyse a été réalisé sur le matériel dans le but de faire émerger une compréhension de la dynamique que ces travailleurs entretiennent avec leur métier et leurs collègues. Ces analyses ont par la suite été contre-vérifiées dans un espace de mise en débat scientifique avec la participation d'un groupe de travail réunissant des chercheurs psychodynamiciens du travail. Ce procédé a permis de favoriser l'interprétation intersubjective (Dejours, 2008) et ainsi raffiner notre analyse. Cette analyse du vécu subjectif des travailleurs a permis d'accéder à leur perception de leurs compétences et connaissances et à leur compréhension de la façon dont ils ont développé ces outils.

4. Résultats préliminaires et réflexions

Ces résultats préliminaires présenteront les perceptions dichotomiques des groupes de pompiers en regard des processus formels de transmission des connaissances pour ensuite faire le point sur certaines stratégies pouvant favoriser la transmission des connaissances expérientielles du métier.

4.1 Des formations pratiques insuffisantes

La formation du pompier (continue, de qualité, approfondie) est une composante indispensable à la pratique du métier de pompier volontaire. Ceux-ci doivent suivre une formation initiale et des formations généralement mensuelles en plus de simulations pour exercer le métier de pompiers volontaires. En fait, selon la Loi sur la sécurité incendie, il existe plusieurs types de formation (Gouvernement du Québec, 2015). Et afin de répondre aux exigences de la loi, les pompiers volontaires doivent compléter au moins 375 heures de formation théorique et pratique (Saint-Denis, 2012). Or, les résultats de la présente étude sont cohérents avec les écrits de Dejours (2008) qui suggèrent que ces méthodes formelles sont moins efficaces pour transmettre les savoir-faire expérientiels de métier. De plus, les résultats tendent à démontrer que toutes les brigades de pompiers

volontaires ne parviennent pas à assurer la transmission des savoir-faire avec le même succès. Il en découle que les équipes qui avaient le plus de difficulté à transmettre les connaissances expérientielles reconnaissent davantage l'insuffisance des formations théoriques et pratiques.

À titre d'exemple, certaines équipes présentant des caractéristiques d'un fort collectif de travail, au sens de la psychodynamique du travail (Dejours, 2008), démontraient davantage de capacités dans l'échange d'informations utiles et de construction/transmission des savoir-faire. Ces équipes semblaient d'ailleurs valoriser les procédures à titre de protection et exprimaient un confort à les suivre durant les interventions. En ce sens, un pompier mentionnait : « Je ne sens pas que je risque ma vie quand j'arrive sur une intervention, on est bien protégé, on a des bonnes techniques de travail [...], il y a des procédures à suivre, des manières de faire », tout comme un autre expliquait que « [éteindre les incendies] n'est pas un stress pour [eux] quand [ils sont] bien encadrés, qu'[ils ont] des marches à suivre ».

À l'opposé, d'autres équipes semblaient se sentir nettement moins outillées pour faire face au caractère imprévisible des interventions et soulignaient l'insuffisance des savoirs formalisés qui leur avaient été enseignés. Par exemple, un pompier nous disait :

« On essaye de notre mieux, pour faire face à ce décalage-là, à cette réalité-là, qui n'est pas écrite dans une procédure. Mais moi, ce qui me chicote, c'est cette évaluation qu'on fait de notre travail, on la fait comment? Parce que je n'ai plus la procédure pour me dire que j'ai bien fait mon travail, j'ai essayé quelque chose, j'ai essayé d'inventer quelque chose où il n'y avait pas de réponse, je l'ai créée [...] »

Certains vont même jusqu'à suggérer que le succès de leurs interventions peut être associé à la chance : « On a été bien plus chanceux qu'on est bons. [...] on a toujours à apprendre, mais on est chanceux, on a toujours eu la chance, à date, il n'y a rien qui nous a explosé en plein visage ».

Or, considérant l'importante quantité de connaissances expérientielles, de même que la nécessité de ces connaissances pour assurer le succès des interventions des pompiers (Douesnard, 2012) et la

difficulté de certaines brigades de pompiers volontaires à assurer la transmission de ces savoirs tacites, les brigades de pompiers volontaires gagneraient à améliorer leur management des connaissances, c'est-à-dire le processus nécessaire à la transformation des compétences humaines en capital incorporé (Jacquet, 2010). Pour ce faire, certaines stratégies issues des brigades parvenant à transmettre plus efficacement leurs savoir-faire sensibles pourraient être transposées dans les services en difficulté. À cet effet, les prochaines sections abordent certaines distinctions entre les équipes avec un fort collectif et celles dont le collectif semblait moins consolidé, notamment en regard des méthodes de débriefing technique utilisées et la disposition des services à encourager les membres de l'équipe à se côtoyer et à développer le soutien social.

4.2 Au-delà du débriefing technique

On retrouve dans presque toutes les casernes du Québec une pratique qui a cours systématiquement au retour des interventions : le débriefing de l'intervention. Il s'agit d'une séance de discussion où les travailleurs décortiquent les aspects techniques de l'intervention, représentant alors une occasion de retour d'expérience qui favorise l'échange d'informations utiles et nécessaires aux collaborateurs. Cette pratique, bien qu'opérée de façon quasi généralisée, n'est pas exactement la même pour l'ensemble des casernes. Certaines différences apparaissent dans la façon dont elle est organisée, permettant alors de cerner des différences entre casernes relativement à l'utilité et aux retombées de cette séance quant à la transmission des connaissances.

En effet, au-delà des échanges sur les aspects techniques (qui en est l'objectif premier), certains chefs encouragent les échanges et questionnements libres, sincères et spontanés, en sortant du caractère d'évaluation du travail et de recherche de coupables pour les aspects qui ont moins bien fonctionné durant l'intervention, tout en encourageant la verbalisation des émotions ressenties. Cette attitude d'ouverture permet alors de transformer les ressentis des interventions à potentiel traumatisant (dimension pulsionnelle) en un construit utilitaire (connaissances). Il devient donc exploité comme un espace de gestion des connaissances, un marché où se construisent et

s'échangent de nouvelles connaissances (techniques et émotionnelles), une plate-forme de renouvellement des savoirs de métier toujours éprouvés et constamment questionnés. Lorsque les chefs adoptent cette position d'ouverture, les débriefings semblent avoir des retombées en ce qui a trait à l'apprentissage à partir de l'expérience, à la bonification des connaissances formelles et à la socialisation des travailleurs.

En effet, le débriefing bien utilisé constitue à la fois un processus de retour d'expérience et de rétroaction pour les travailleurs. Par exemple, lorsque les pompiers reviennent sur certains moments critiques de doutes au sujet de leurs interventions, ils partagent avec l'ensemble de l'équipe leurs apprentissages expérientiels de la situation. L'équipe peut alors à la fois apprendre de l'expérience individuelle de ses membres et délibérer au sujet de la situation pour bonifier leur pratique en prévision des prochaines interventions. Les pompiers soulignaient à cet égard l'importance des débriefings pour réguler l'aspect émotionnel des interventions difficiles : « Je me souviens être arrivé à la caserne, le lendemain d'un incident, incapable de raconter l'histoire, trop d'émotions. Je me demandais ce qui se passait. [...] Je me suis dit : " Ça prend un post-mortem, comment ça se fait que je n'y ai pas pensé avant!?! " ». Qui plus est, il s'agit pour eux d'une façon de veiller sur les nouveaux pompiers qui n'ont pas encore fait l'expérience d'émotions négatives postintervention : « [...] et je me suis dit : " Si j'ai besoin d'un post-mortem... Imagine-toi les nouveaux, il y avait des p'tits nouveaux aussi sur l'intervention " ». À cet effet, Bruner (2010) souligne que c'est par la discussion entre collègues que s'opère une domestication de l'erreur et de la surprise, utile notamment pour les travailleurs qui œuvrent dans des contextes instables et changeants. Et, selon Perrenoud (1999), l'apprentissage de la gestion des imprévus s'effectue à travers l'élaboration et la transmission des savoir-faire d'expériences sensibles.

Les grandes catastrophes peuvent également devenir des cas formatifs qui instruisent sur de nouvelles pratiques formelles. En effet, à l'issue des débriefings suivant un événement d'ampleur (par exemple, où il y aurait eu plusieurs blessés graves, ou décès de citoyens ou de pompiers), les éléments rapportés aux gestionnaires permettent

d'élaborer de nouvelles procédures ou d'adapter les anciennes en fonction des nouvelles connaissances acquises au moment de l'intervention. Cette expérience se verra alors transmise à l'ensemble des travailleurs et aux générations subséquentes à travers des procédures mises à jour. Il s'agit alors d'une interdépendance entre la création de connaissances et la survenue d'accidents. Ainsi, les interventions construisent l'expérience et l'expérience devient source de connaissances acquises par l'action durant l'intervention. Selon Déry (2013), cette extirpation de la pratique en un savoir tacite et le fait de la recombiner en tâches à organiser et à coordonner est l'acte fondateur du management moderne. Ainsi, le prescrit est revisité, suivant l'expérience du réel partagée par le collectif. Retirer des savoir-faire de l'intervention pour construire de nouvelles procédures afin d'induire de nouvelles pratiques adaptées constitue une forme d'apprentissage collectif. Il s'agirait d'ailleurs d'un principe clé de l'organisation apprenante (Argyris, 1995).

En outre, le débriefing est également un moment de socialisation qui facilite d'une part la mise en relations des travailleurs entre eux, et d'autre part, des travailleurs avec les informations disponibles. Ce moment d'échange permet, pour ceux qui l'utilisent fréquemment, d'asseoir un collectif de travail, tout en favorisant le partage de connaissances et de susciter l'émergence d'une intelligence collective (Dejours, 2009).

En synthèse, le débriefing est à la fois un levier de transfert direct des apprentissages favorisant la transformation des connaissances élaborées en formations et en nouvelles procédures (Basque et Pudenko, 2010) et un dispositif d'autoréflexion et de coconstruction de signification partagée, tel qu'envisagé par les tenants de l'apprentissage expérientiel (*Experiential learning*) comme Dewey (1916, 1938) et Kolb (1976, 1984). Pour ces derniers, l'expérience se trouve au cœur de l'apprentissage sur le lieu du travail. Le débriefing permet donc de réfléchir sur l'action et de réfléchir dans l'action, tout en étant un processus transactionnel des émotions et des expériences authentiques au retour d'une intervention chargée de connaissances tacites (Rix-Lièvre et Lièvre, 2012). En ce sens, un débriefing mené avec une attitude d'ouverture contribue à la capitalisation des connaissances tacites dans une organisation permettant

de favoriser la croissance, la transmission et la conservation des connaissances dans cette organisation (Constant, 2012; Soulier, 2005; Dieng-Kuntz, 2001).

4.3 Encourager le soutien social professionnel

Une autre distinction retrouvée dans les brigades avec des collectifs plus consolidés est que leurs gestionnaires encourageaient les pompiers à se rencontrer en dehors des interventions, des formations et des pratiques. Ces équipes s'adonnaient à des activités sociales et certaines casernes avaient même aménagé des espaces de repos et de discussion où les pompiers pouvaient se rencontrer en dehors de leurs rares moments de travail. Le temps passé en caserne se trouve être un espace complémentaire au post-mortem pour réguler certaines émotions associées à l'intervention : « Si moi, je ne suis pas prêt à parler lors du post-mortem, ou que je suis correct pendant le post-mortem, mais que c'est trois semaines ou trois mois après que je revois quelque chose qui me redonne un mal de cœur bizarre, qu'est-ce que je fais avec cette émotion-là si je suis tout seul et que je ne vais pas jaser à la caserne et passer du temps là-bas, pour me remettre un peu de ces émotions-là? »

L'importance du temps partagé en caserne fait ici écho aux propos de Dejours (2008) qui affirme que, bien qu'il soit impossible de forcer la création d'un collectif de travail, on peut à tout le moins, en tant que gestionnaire, ne pas y nuire ou tenter de mettre en place les éléments qui en favorisent l'émergence. Ces moments passés en caserne permettent donc aux travailleurs de discuter des interventions, de partager leurs connaissances acquises par l'expérience et de réguler leurs émotions.

4.4 Pistes de réflexion : un gisement de connaissances inexploitées

Au-delà des stratégies employées par les brigades parvenant à mieux transmettre leurs connaissances tacites, d'autres avenues tirées de la littérature pourraient faciliter l'exploitation des savoir-faire expérimentiels dans le milieu incendie. L'implication des pompiers volontaires dans le perfectionnement de

leurs compétences et l'audit du potentiel de connaissances en représentent deux exemples.

En effet, les interviewés ne semblaient pas disposer de plan personnel en regard de leur développement professionnel. D'ailleurs, les démarches personnelles de formation sont à la charge du volontaire et ne sont pas encouragées de façon significative dans le milieu. De plus, aucun dispositif de reconnaissance n'est prévu à cet effet, ni aucun système de veille, qu'il soit institutionnel ou individuel. Il semble que des gisements de connaissances restent inexploités et inexplorés dans le milieu incendie. En effet, non seulement les techniques évoluent en permanence, mais les nouvelles connaissances tacites émergent, et elles gagnent à être partagées pour être réinvesties, permettant ainsi un perfectionnement quotidien, continu et axé sur l'expérience.

En outre, la réalisation d'un audit du potentiel de connaissances s'avère une priorité dans ce milieu. En effet, favoriser l'échange de connaissances entre pompiers volontaires contribue non seulement à la construction d'une procédure de travail efficace et d'une identité de métier, mais également à faire face aux risques du métier collectivement. De fait, les pompiers volontaires jouissent de peu de temps et d'espace pour partager un collectif de travail. La fragmentation, la rareté et la furtivité de leurs rencontres ne favorisent pas, bien souvent, la construction d'un réel collectif de travail, au sens où le décrit la psychodynamique du travail (Dejours, 2008). Dans ces circonstances, il est nécessaire d'établir une stratégie de gestion des savoir-faire de métier, c'est-à-dire un système collaboratif de méthodes et d'outils de gestion de contenu et de travail. Ce système favoriserait la création, la capitalisation et le partage des savoirs et savoir-faire individuels et collectifs dans le milieu incendie.

Conclusion

Le métier de pompiers volontaires recèle de nombreuses connaissances dont les pompiers sont dépositaires. Or, l'exploitation de ces connaissances est loin d'être optimale. Par leur pratique, ils contribuent à la création de connaissances relatives au métier, savoirs qui leur confèrent un statut de courtier de connaissances (Fortin, 2006) ou de capteur de connaissances (Lefebvre, Roos et Sardas, 2002). Cette gestion des connaissances peut favoriser leur capacité à endosser et vivre ce rôle de pompier. En effet, ce

savoir contributeur ou créateur de nouvelles connaissances renforce le sentiment d'appartenance et de compétences relationnelles. L'intervention devient alors un lieu d'émergence et de consolidation des connaissances. Elle est un vecteur d'expérience et permet d'opposer les connaissances théoriques aux dures réalités du terrain. Le terrain devient alors le théâtre d'interactions des données concrètes et sensibles. C'est à partir de ces données qu'il est possible, de façon consciente ou inconsciente, pour les pompiers, de construire des connaissances et de les partager avec leurs

coéquipiers. Ainsi, la tenue de débriefings permet aux pompiers de verbaliser des connaissances qui peuvent ensuite être réinvesties dans l'élaboration de nouvelles procédures. Toutefois, afin d'exhumer le plein potentiel de cette pratique et d'améliorer la consolidation et la dissémination des connaissances, cette dernière devrait être revue, approfondie, mais surtout formée de façon à pouvoir rendre accessible à tous les pompiers volontaires cet espace commun d'échanges et de réflexions sur le travail.

RÉFÉRENCES

- Argyris, C. (1995). *Savoir pour agir: surmonter les obstacles à l'apprentissage organisationnel*. Paris, France : InterEditions.
- Aries, S., Le Blanc, B. et Ermine, J.-L. (2008). MASK : une méthode d'ingénierie des connaissances pour l'analyse et la structuration des connaissances. Dans Ermine, J.L. (dir.), *Management et ingénierie des connaissances, modèles et méthodes*, (p. 208–243).
- Basque, J., et Pudelko, B. (2010). La comodelisation de connaissances par objets typés : une stratégie pour favoriser le transfert d'expertise dans les organisations. *Télescope*, 16, 111–129.
- Berthelot, J. M. (1990). *L'intelligence du social*. Paris, France : Presses Universitaires de France.
- Bruner, J. (2010). *Pourquoi nous racontons-nous des histoires ? : le récit, au fondement de la culture et de l'identité*. Paris, France : Retz.
- Bureau international du travail (2018). Directives sur le travail décent dans les services d'urgence. Département des politiques sectorielles, Genève, 46.
- Carpenter, G. S. J., Carpenter, T. P., Kimbrel, N.A., Flynn, E.J., Pennington, M.L., Cammarata, C., ... Gulliver, S.B. (2015). Social support, stress, and suicidal ideation in professional firefighters. *American Journal of Health Behavior*, 39, 191–196.
- Centre canadien d'hygiène et de sécurité au travail (2017, décembre). *Les risques pour la santé et sécurité des pompiers*. Repéré à http://www.cchst.ca/oshanswers/occup_workplace/firefighter.html
- Commission des normes, de l'équité, de la santé et sécurité au travail (2017, décembre). *Risques liés à la lutte aux incendies*. Repéré à <http://www.csst.qc.ca/prevention/secteur/securite-incendie/Pages/risques-incendies.aspx>
- Daniels, R. D., Kubale, T. L., Yiin, J. H., Dahm, M. M., Hales, T. R., Baris, D., ... Pinkerton, L. E. (2014). Mortality and cancer incidence in a pooled cohort of US firefighters from San Francisco, Chicago and Philadelphia (1950–2009). *Occupational and Environmental Medicine*, 71, 388–397.
- Dejours, C. (2008). *Travail, usure mentale : essai de psychopathologie du travail*. Paris, France : Bayard.
- Dejours, C. (2009). *Travail vivant*. Paris, France : Payot.
- Dejours, C. et Abdoucheli, É. (1990). Itinéraire théorique en psychopathologie du travail. *Prévenir*, 20, 127–149.
- Déry, R. (2013). *Les fondements de la gestion des connaissances*. Communication présentée au Congrès de l'Association pour la gestion des connaissances dans la société et les organisations, Montréal, Canada.
- Dewey, J. (1916, 1938). *Experience and education*. New York, NY: MacMillan.
- Dieng-Kuntz, R. (2001). *Méthodes et outils pour la gestion des connaissances : une approche pluridisciplinaire du knowledge management*. Paris, France : Dunod.
- Douesnard, J. (2012). *Métier à risque, la santé psychologique des pompiers*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Douesnard, J. (2018). *Enjeux humains et psychosociaux du travail*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Douesnard, J. et Larouche, L. (2018). Défis et enjeux dans l'élaboration des collectifs de travail des pompiers volontaires du Québec. Dans Douesnard, J. (dir.), *Enjeux humains et psychosociaux du travail* (p. 43–74).

- Douesnard, J., et Saint-Arnaud, L. (2011). Le travail des pompiers : un métier au service de l'autre. *Travailler*, 26, 35-53.
- Dupuich-Rabasse, F. (2002). *Gestion des compétences et knowledge management*. Paris, France : Éditions Liaisons.
- Duymedjian, R. (2001, mars). Les règles d'or du knowledge management. *L'express l'expansion*. Repéré à http://lexpansion.lexpress.fr/actualite-economique/les-regles-d-or-du-knowledge-manager_1394020.html
- Emery, P., Stanewsky, R., Helfrich-Förster, C., Emery-Le, M., Hall, J. C. et Rosbash, M. (2000). Drosophila CRY is a deep brain circadian photoreceptor. *Neuron*, 26, 493-504.
- Fortin, J. (2006). Modèle régional de la Montérégie dans la coordination des connaissances. *Le point en santé et services sociaux*, 6, 43-46.
- Gavard-Perret, M.-L., et Aubert, B. A. (2012). *Méthodologie de la recherche en sciences de gestion : réussir son mémoire ou sa thèse*, Montreuil, France : Pearson.
- Gius-Desprairies, F. (2003). *L'imaginaire collectif*. Toulouse, France : Érès.
- Gouvernement du Québec. (2015, juin). Règlement sur les conditions pour exercer au sein d'un service de sécurité incendie municipal. Repéré à http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=3&file=/S_3_4/S3_4R1.htm
- Hurrell, J. J., Huynh, J. Y., Xanthopoulou, D., et Winefield, A. H. (2013). Social support moderates the impact of demands on burnout and organizational connectedness: A two-wave study of volunteer firefighters. *Journal of Occupational Health Psychology*, 18, 9-15.
- Jacquet, S. (2010, janvier). Le management des connaissances : des clés pour comprendre. *Management*. Repéré à <http://www.creg.ac-versailles.fr/spip.php?article442>
- Katsavouni, F., Bebetos, E., Malliou, P., et Beneka, A. (2016). The relationship between burnout, PTSD symptoms and injuries in firefighters. *Occupational Medicine*, 66, 32-37.
- Kehl, D., Knuth, D., Hulse, L. et Schmidt, S. (2014). Posttraumatic reactions among firefighters after critical incidents: Cross-national data. *Journal of Aggression, Maltreatment & Trauma*, 23, 842-853.
- Kirby, R., Shakespeare-Finch, J. et Gavan, P. (2011). Adaptive and maladaptive coping strategies predict posttrauma outcomes in ambulance personnel. *Traumatology*, 17, 25-34.
- Kolb, D. A. (1976). *The learning style inventory: Technical manual*. Boston, MA: McBer & Co.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential learning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- L'Écuyer, R. (1990). *Méthodologie de l'analyse développementale de contenu : méthode GPS et concept de soi*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Lefebvre, P., Roos, P. et Sardas, J.-C. (2002, mai). *From the management of expertise to the management of design metier*. Communication présentée au EURAM Conference Stockholm.
- LeMasters, G. K., Genaidy, A. M., Succop, P., Deddens, J., Sobeih, T., Barriera-Viruet, H., ... Lockey, J. (2006). Cancer risk among firefighters: A review and meta-analysis of 32 studies. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 48, 1189-1202.
- Miles, B. et Huberman, A. (2003). *Analyse des données qualitatives*. Bruxelles, Belgique : De Boek Université.
- Ministère de la Sécurité publique du Québec (2017, décembre). Bottin des services incendie. Repéré à <https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/securite-incendie/bottin.html>
- Ministère de la Sécurité publique du Québec (2012). Actes du forum sur la sécurité incendie. Les services de sécurité incendie tournés vers l'avenir. Repéré à <https://www.securitepublique.gouv.qc.ca/securite-incendie/quebec/forum-sur-la-securite-incendie/actes.html>
- Perrenoud, P. (1999). *Transférer ou mobiliser ses connaissances? D'une métaphore à l'autre : implications sociologiques et pédagogiques*. Repéré à http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_1999/1999_28.html
- Rix-Lièvre, G. et Lièvre, P. (2012). La dimension « tacite » des connaissances expérientielles individuelles : une mise en perspective théorique et méthodologique. *Management international/International Management/Gestión Internacional*, 16, 21-28.

Soulier, E. (2005). Le système de gestion des connaissances pour soutenir le storytelling dans l'entreprise. *Revue française de gestion*, 6, 247–264.

St-Denis, K. (2012). *Portrait sociologique de la profession des pompiers du Québec*. Rapport de recherche, Repéré à <http://collections.banq.qc.ca/ark:/52327/bs2243145>

Les faits de corruption à l'échelle internationale : le rôle des pouvoirs publics canadiens et des outils de *soft law*

Benoit Lapointe^a, Jeanne Simard^b, Marc-André Morency^c, Salmata Ouedraogo^d

RÉSUMÉ. Toute action efficace visant la corruption internationale requiert l'établissement en infraction pénale des comportements visés et la mise en œuvre de mesures répressives destinées à rendre ces pratiques moins attractives. C'est le modèle qu'a instauré, en 1998, le Canada, en adoptant la *Loi sur la corruption des agents publics étrangers* et en modifiant, en 2004, le *Code criminel* afin que la responsabilité des organisations soit désormais établie en fonction des actes et des intentions de leurs « cadres supérieurs ». De façon parallèle, différents organismes multilatéraux (l'OCDE, l'ONU, le G20) ont élaboré au fil des ans des normes anticorruption afin de promouvoir de meilleures pratiques en matière de responsabilité sociale au sein des entreprises multinationales. Mais au-delà de l'adoption d'une réglementation étatique, multilatérale ou internationale, le succès de la lutte à la corruption paraît également résider dans l'adoption, au sein même des organismes et des entreprises actives à l'échelle internationale, d'une politique de conformité et d'un système de gestion interne dont l'objet est de prévenir, détecter et lutter contre les faits de corruption. Cela requiert plus largement de modifier la conscience des acteurs sociaux en favorisant l'instauration d'une culture organisationnelle plus éthique, du haut en bas de l'entreprise, mais aussi plus transparente autant du côté des opérateurs économiques que des pouvoirs publics.

ABSTRACT. *Effective action against international corruption requires the criminalization of the targeted behaviors and the enforcement of repressive measures to make such practices less attractive. This is the model adopted by Canada in 1998 through the Corruption of Foreign Public Officials Act and through amending the Criminal Code in 2004, establishing accountability for the acts of organizations and for the intentions of their "senior officers". In parallel, different multilateral agencies (the OECD, the UN, the G20) have developed anti-corruption standards over the years to promote better social responsibility practices within multinational corporations. Beyond the adoption of state, multilateral or international regulation, the success of the fight against corruption also seems to lie in the adoption, within organizations and companies active at the international level, of a compliance policy and an internal management system whose purpose is to prevent, detect and fight against corruption. This requires more broadly to alter the consciousness of social actors via the establishment of a more ethical organizational culture, from top to bottom in a company, but also a more transparent culture on the part of economic operators and public authorities.*

L'entreprise contemporaine et ses gestionnaires sont aujourd'hui confrontés à de nombreux risques pour leur réussite en raison de la complexité des situations auxquelles ils doivent faire face. Des objectifs souvent divergents sollicitent leur attention : rendement, sécurité, pouvoir, adaptation au contexte, etc. Parmi ces risques, les faits de corruption posés par les dirigeants, cadres ou employés, ainsi

que par différents partenaires contractuels, au niveau national et à l'international, demeurent ardues à gérer en raison du secret qui les entoure et des effets très néfastes qu'ils peuvent avoir sur la réputation ou la marque de l'entreprise. La confiance des partenaires peut s'effriter et la mise à l'écart de certains marchés publics pourrait affecter la valeur et la viabilité à long terme de l'entreprise.

^a Chargé de cours, Université du Québec à Chicoutimi

^b Professeure, LL.D., avocate, F. Adm.A., Université du Québec à Chicoutimi

^c Professeur retraité, sociologue, Université du Québec à Chicoutimi

^d Professeure, Ph. D., Université du Québec à Chicoutimi

Toute action efficace visant la corruption internationale requiert au départ l'établissement en infraction pénale des comportements visés et la mise en œuvre de mesures répressives destinées à rendre ces pratiques moins attractives. C'est le modèle qu'a instauré aux États-Unis le président Carter en décembre 1977 en promulguant le *Foreign Corrupt Practices Act*. Deux décennies plus tard, le Canada adoptait, en 1998, la *Loi sur la corruption des agents publics étrangers* (LCAPE). Il a aussi modifié en 2004 le *Code criminel* afin que la responsabilité des organisations soit désormais établie en fonction des actes et des intentions de leurs « cadres supérieurs ». Le 1^{er} juillet 2011, le Royaume-Uni a pour sa part adopté le *Bribery Act 2010*, qui durcit le droit britannique envers les pratiques de corruption étrangères. De façon parallèle, différents organismes multilatéraux (l'OCDE, l'ONU, le G20) ont élaboré au fil des ans des normes anticorruption afin de promouvoir de meilleures pratiques en matière de responsabilité sociale au sein des entreprises multinationales.

Mais au-delà de l'adoption d'une régulation étatique, multilatérale ou internationale, le succès de la lutte à la corruption paraît également résider dans l'adoption, au sein même des organismes et des entreprises actives à l'échelle internationale, d'une politique de conformité et d'un système de gestion interne dont l'objet est de prévenir, détecter et lutter contre les faits de corruption. Cela requiert plus largement de modifier la conscience des acteurs sociaux en favorisant l'instauration d'une culture organisationnelle plus éthique, du haut en bas de l'entreprise, mais aussi plus transparente autant du côté des opérateurs économiques que des pouvoirs publics.

Le présent article a pour objectif de dégager un aperçu général des phénomènes de corruption au niveau international. Plus spécifiquement, on tentera, dans un premier temps, d'en définir l'étendue dans son contexte social global (1). Dans un deuxième temps, nous ferons état des réactions sur le plan normatif au niveau international ainsi qu'au Canada et nous en soulignerons les limites (2). Dans un troisième temps, nous examinerons plus spécifiquement l'importance des instruments de *soft law* en tant qu'instruments de prévention et de détection des faits de corruption, notamment les codes de conduite adoptés par les entreprises, les engagements des dirigeants à cet effet, les programmes de communication et de formation, les

pactes d'intégrité, les politiques de gestion du risque et les mécanismes de dénonciation (3). Nous verrons que sur le plan concret, la corruption, avec son caractère multiforme, demeure toujours très difficile à évaluer avec précision et encore plus à contrôler malgré les efforts déployés par les États ou les organisations multilatérales. C'est un chantier dynamique et en constante évolution, qui requiert une attention soutenue des entreprises, des gestionnaires et des agences de répression.

1. La corruption dans le monde : définition, statistiques et aspects sociaux économiques

Les faits de corruption sont vieux comme le monde. Déjà dans l'Antiquité, Platon et Aristote utilisaient ce terme « pour qualifier la santé morale de la société » (Perrin, 2010, p. 87; Ménissier, 2007). Pour Montesquieu « la corruption de chaque gouvernement commence presque toujours par celle des principes ». Par exemple, « le principe de la démocratie se corrompt, non seulement lorsqu'on perd l'esprit d'égalité, mais encore quand on prend l'esprit d'égalité extrême, & que chacun veut être égal à ceux qu'il choisit pour lui commander » (Montesquieu, 1772, p. 225). À notre époque, la corruption est un phénomène exacerbé par les caractères de la mondialisation, et la recherche sans limites de la maximisation du profit (Kartz, 2011). De nombreux cas de corruption sont rapportés dans les médias presque quotidiennement dans divers secteurs de l'économie, dans les industries extractives, la construction, le transport, la finance, le sport ou encore les communications. Mais comment définir la corruption? Qu'implique-t-elle?

1.1 Définition de la corruption

Le terme vient du latin « *corrumpere* », qui signifie « briser complètement, détériorer physiquement ou moralement ». Plus simplement, un acte de corruption implique un échange occulte, un abus de pouvoir à des fins privées (Rodriguez, Siegel, Hillman et Eden, 2006). La corruption qualifie l'acte d'un « agent » qui, en agissant dans son intérêt personnel, trahit (brise) la confiance mise en lui par la personne publique ou privée (le principal) dont les intérêts devraient normalement être protégés par l'agent en raison du mandat qu'il a reçu d'agir au mieux de ses intérêts. L'agent utilise le pouvoir

dont il dispose afin de donner un traitement préférentiel déraisonnable à un corrupteur en contrepartie d'un avantage personnel qui peut être ou non financier.

Parmi les pratiques les plus courantes de corruption, on trouve « les paiements en espèces ou autres pour obtenir un contrat gouvernemental ou commercial, les contributions politiques ou charitables inappropriées, les pots-de-vin, les dons excessifs et les paiements illicites pour obtenir un permis ou d'autres mesures réglementaires » [notre traduction] (Kartz, 2011, p. 502).

La corruption est un phénomène complexe, et pour en saisir les multiples dimensions, il importe d'en distinguer les référentiels.

Corruption publique et corruption privée

La référence aux fonctions étatiques qu'implique la corruption dite « publique » la singularise. Elle concerne deux aspects en particulier : d'abord la fonction de la personne susceptible d'être corrompue, puis le comportement qui est attendu d'elle par l'autorité de tutelle. Par conséquent, pour qu'il y ait corruption publique, la situation doit impliquer une personne qui occupe une fonction publique quelconque, relevant de l'ordre législatif (députés), exécutif (ministres, maires, fonctionnaires) ou judiciaire. Il faut en outre que l'acte abusif entre dans cette sphère publique, c'est-à-dire qu'il est posé dans l'exercice ou à l'occasion de l'exercice de cette fonction. Ceci signifie que l'acte accompli par la personne publique doit avoir un lien quelconque, direct ou indirect, avec sa fonction.

À l'opposé, la corruption dite « privée » a trait aux agissements de deux agents (cadres, employés) dans le cadre d'une activité privée, de caractère généralement commercial ou industriel. Elle porte habituellement sur l'attribution de contrats, à savoir que, pour se les voir attribuer, l'agent de l'entreprise désireuse de les obtenir, va fournir à un agent de l'autre entreprise un avantage quelconque de caractère personnel n'ayant rien à voir avec le prix ou les autres conditions contractuelles, et ceci dans le but d'influer sur la décision définitive. La différence essentielle par rapport à la corruption publique est que les entreprises impliquées sont toutes à capitaux privés, et qu'il n'y a aucun intérêt public lié à l'attribution des contrats faisant l'objet d'actes de corruption.

Corruption internationale et corruption nationale

La corruption sera dite internationale lorsqu'elle comporte un élément d'extranéité : par exemple, lorsque l'acte de corruption a lieu entre deux agents appartenant à deux pays différents, ou encore lorsque l'un des actes constitutifs d'un comportement de corruption se situe dans un autre État. Ce serait le cas, par exemple, si le pacte de corruption a été conclu dans un hôtel situé dans une ville d'un État étranger, ou encore si l'argent devant être remis au corrupteur passif a transité par un compte bancaire situé dans une banque localisée dans un État étranger. En revanche, la corruption sera dite nationale si elle ne comporte aucun élément d'extranéité, dans le sens où tous les éléments constitutifs d'actes de corruption se limitent ou se déroulent sur le territoire d'un seul État.

Corruption active et corruption passive

La pratique permet de faire la distinction entre la corruption active et la corruption passive. La première se définit comme l'offre, la promesse ou l'octroi de tout avantage à une personne (agent public ou privé) pour qu'elle agisse en contravention des obligations de sa fonction afin de satisfaire l'intérêt personnel de celui qui compte la faire agir autrement que dans l'intérêt normalement prédominant de son principal (ou commettant). La corruption passive a trait au comportement de l'agent qui reçoit, ou encore sollicite le versement d'un avantage indu de la part d'individus ou d'entreprises, en l'occurrence étrangers.

Corruption comme simple transaction et corruption en réseau

Il faut également, pour concevoir adéquatement les phénomènes de corruption, réaliser qu'ils ne sont pas toujours simplement de simples transactions entre un corrupteur (offre) et un agent public corrompu (demande), car, aujourd'hui, il arrive que ce dernier se situe du côté de l'offre. Le caractère de ces actes est en effet souvent beaucoup plus complexe, s'inscrivant dans des réseaux qui échappent aux acteurs individuels. Plusieurs intermédiaires peuvent intervenir dans la transmission ou la réception du pot-de-vin.

[...] il n'y a plus alors de relation proprement dite entre « un » corrupteur et « un » corrompu, mais un entrelac complexe de relations entre des personnes redevables les unes

envers les autres; en d'autres mots, un échange informel d'aides éparses au profit de gens dont chaque membre du réseau ne sait rien... sinon qu'ils font partie du réseau! (Perrot, 2016).

Enfin, la corruption se diversifie. Par exemple, il peut arriver qu'aucun montant ne soit versé, la rétribution de l'agent corrompu se matérialisant, par exemple, dans un cas de corruption privée, par le fait que l'entreprise corruptrice obtiendra non pas le contrat pour lequel elle corrompt, mais un autre contrat qui sera attribué dans l'avenir.

Corruption systémique

La corruption, au-delà des actes posés par des individus, trouve la possibilité d'exister au sein des institutions politiques et économiques d'un pays. Elle est alors engendrée au sein de vastes systèmes de rapports sociaux, un tout global affectant généralement les activités humaines, et les institutions démocratiques. L'universalité d'un tel phénomène conduit le juge Garapon à montrer le caractère surdéterminant de la corruption, son aspect systémique :

La corruption, c'est un crime du deuxième degré : non pas un crime contre les personnes ou les biens, mais un crime contre le droit; et s'il fait des victimes, ce sont des victimes indirectes qui sont beaucoup plus nombreuses que n'en fait n'importe quel autre crime, car il s'agit de la collectivité politique tout entière (Garapon, 2014, p. 24).

D'autres auteurs viennent confirmer cette représentation :

Dans le cas systémique, la corruption imprègne toute la société et, dans le processus, devient routinière et acceptée comme un moyen de mener des transactions quotidiennes. Cette corruption « enracinée » ou « systémique » affecte les institutions et influence le comportement individuel à tous les niveaux du système politique et socio-économique (Johnston, 1996). La corruption enracinée caractérise les sociétés suivantes : faible concurrence politique, croissance économique faible et inégale, société civile faible et absence de mécanismes institutionnels pour lutter contre la corruption (Robinson, 2004) [notre traduction] (Ampratwum, 2008, p. 77).

Par ailleurs, l'économiste François Morin (2015) décrit la dominance d'une quinzaine d'oligopoles financiers ou bancaires constituant l'équivalent d'un Parlement mondial; ces oligopoles sont considérés « too big to fail », et les bulles spéculatives dont elles sont responsables, grâce aux dérégulations engagées depuis les années 1980, ont forcé les États à absorber leur sauvetage à plusieurs reprises : la dette des États à leur endroit représente le coût de cette corruption systémique que ces acteurs publics et privés entretiennent de façon incestueuse entre eux, le régulé devenant le régulateur... ou le dérégulateur!

Plus encore, selon une équipe de la *Swiss Federal Institute of Technology* de Zurich, 147 firmes contrôlent 40 % du commerce mondial (Vitali, Glattfelder et Battiston, 2011). L'étude dévoile la structure en réseau de quelque 700 firmes majeures, leur capacité de contrôler la production et les échanges à l'échelle mondiale. Elle met aussi en évidence un réseau de 50 sociétés transnationales dont le contrôle est susceptible d'affecter la concurrence sur le marché mondial ainsi que sa stabilité financière. Seuls de petits échantillons nationaux avaient auparavant été étudiés et il n'y avait aucune méthodologie appropriée pour évaluer un tel contrôle à l'échelle mondiale. Cette recherche a révélé que les sociétés transnationales forment une structure en forme de nœud papillon géant et qu'une grande partie du contrôle des flux prend sa source dans un petit noyau très soudé d'une quinzaine d'institutions financières et bancaires, ce que confirme Morin (2015). Ce noyau peut être considéré comme une « superentité » économique, ce qui soulève de nouvelles questions importantes à la fois pour les chercheurs et les décideurs politiques. Ces recherches illustrent le caractère mythique des théories économiques centrées sur un concept de concurrence anhistorique et de perfection des marchés (Boyer, 2015). Cette évolution conduit à interroger la nature même du fait corporatif et ses dérives dans le contexte de la mondialisation.

1.2 La corruption internationale en chiffres et ses effets

Pour de nombreux économistes, la corruption plonge ses racines dans la délégation de pouvoir à l'origine du fait corporatif lui-même. C'est l'usage discrétionnaire du pouvoir dont jouissent certains

agents économiques qui rend possible la corruption. Bien qu'il soit difficile de calculer les coûts exacts de la corruption, du fait du secret qui entoure les différentes opérations, certains de ses effets sont visibles, des effets économiques et politiques aussi bien sur le plan macroéconomique que microéconomique. En effet, la corruption diminue l'efficacité économique. Depuis plusieurs années, des chercheurs se consacrent à l'analyse de ses effets. Paolo Mauro (1997) a montré que la corruption réduit le montant global des investissements des pays. Une étude se concentrant sur 67 pays pour la période de 1960 à 1985 a montré que la réduction des activités de corruption influe sur les flux d'investissements et se traduit par une hausse du taux d'investissement. Il montre que, si l'Égypte améliorait son efficacité administrative et réduisait son niveau de corruption, les investissements augmenteraient de 3 % et le taux de croissance de 0,5 %. Notons que selon l'indice de perception de la corruption de *Transparency International*, l'Égypte, avec un score de 32 (un score de 100 signifie 0 corruption), est classée 117^e sur 180 pays. Wei (2000) abonde dans le même sens et montre que la corruption a pour effet de rendre inefficaces les dépenses publiques puisqu'elles sont détournées vers des projets non socialement rentables par le canal des paiements facilitateurs ou pots-de-vin. En créant l'incertitude pour les investisseurs et les organisations, la corruption détériore l'environnement des échanges commerciaux.

Sur le plan politique, la corruption encourage l'émergence d'institutions politiques extractives, c'est-à-dire des institutions économiques qui retirent les ressources de l'économie en ne protégeant pas les droits de propriété, en n'appliquant pas les contrats privés, en interférant avec les marchés. Ce sont des institutions construites de manière à extraire les ressources du reste de la société. *Transparency International*, une organisation non gouvernementale consacrée à la lutte contre la corruption, dans son rapport sur la perception de la corruption, montre l'existence de liens entre les niveaux de corruption, la défense des droits et libertés et la mobilisation de la société civile (*Transparency International*, 2017). La corruption influe alors sur la qualité de la démocratie dans les différents pays.

Aujourd'hui, les investissements directs étrangers (IDE) sont un élément moteur de la multinationalisation des entreprises et de la mondialisation.

Grâce aux politiques macroéconomiques favorables, les IDE ont connu une croissance considérable au cours des dernières décennies, mais cet essor a également été accompagné d'une augmentation significative de la corruption (Sanyal, 2005). Ces 25 dernières années, les IDE ont connu une croissance phénoménale, mais une baisse est survenue en 2016. « Les flux mondiaux d'IDE devraient atteindre près de 1 800 milliards de dollars en 2017 et 1 850 milliards de dollars en 2018 » (Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement, 2017). Dans un rapport publié en 2014, l'Organisation de développement et de coopération économique (OCDE) signale l'ampleur de la corruption internationale. Le rapport analyse plus de 400 cas de corruption survenus dans le monde, impliquant aussi bien des personnes morales que physiques. Une des principales conclusions est que deux tiers des affaires de corruption sont survenues dans quatre secteurs seulement : les industries extractives (dans 19 % des cas), la construction (15 %), le transport et l'entreposage (5 %) et le secteur de l'information et de la communication (10 %) (OCDE, 2014).

Le fouillis de comportements corrompus fait qu'il est impossible de les connaître avec certitude, tout comme le coût réel de la corruption, en raison de sa clandestinité et de sa structure en réseau. Différentes approches ont été développées depuis ces dernières années pour contourner la difficulté. On trouve des mesures basées sur l'étendue de la corruption, sur le coût de la corruption et les tendances en matière de corruption. Dans tous les cas, des problèmes conceptuels et méthodologiques rendent l'interprétation directe très difficile (Barkemeyer, Preuss et Lee, 2015; Heywood et Rose, 2014).

Faute de pouvoir documenter tous les faits de corruption, on peut évaluer les perceptions, de manière à en apprécier l'incidence. C'est le rôle d'un indice de perception (IPC) qui se construit à partir de plusieurs sondages d'opinion d'experts. Ces derniers, à partir de leur perception du niveau de corruption dans le secteur public d'une centaine de pays, les classent sur une échelle de 0 à 100; 0 indiquant un degré élevé de perception de la corruption et 100 indiquant un pays sans corruption. À titre d'exemple, selon l'indice de perception de la corruption (IPC) en 2017 de *Transparency International*, dans deux tiers des 180 pays/territoires l'ampleur

du fardeau de la corruption est importante, ces pays enregistrant une note inférieure à 50. Le rapport de 2017 estime que dans les pays pauvres, l'ampleur de la corruption est importante et s'y trouve couplée avec l'instabilité politique ou sociale. L'IPC permet

de dévoiler l'ampleur de la corruption et de sonner l'alarme sur la corruption endémique dans certains pays. La figure suivante donne un aperçu des faits de corruption dans le monde (Transparency International, 2017)¹.

Pays perçus comme les moins corrompus		Pays perçus comme les plus corrompus	
Rang	Pays	Rang	Pays
1	Nouvelle-Zélande	168	Vénézuela
2	Danemark	171	Corée du Nord
3	Finlande	171	Libye
4	Norvège	171	Guinée-Bissau
5	Suisse	175	Yémen
6	Singapour	175	Soudan
7	Suède	177	Afghanistan
8	Canada	178	Syrie
8	Luxembourg	179	Sud Soudan
8	Pays-Bas	180	Somalie

Tableau 1 – Classement des pays perçus comme les plus corrompus et les moins corrompus à travers le monde
Source : Construction des auteurs à partir des données de Transparency International (2017)

Ce niveau élevé de perception de la corruption met à mal les abstractions économiques des théories sur le fonctionnement des marchés. Les acteurs sociaux sont-ils égaux? Leur rationalité est-elle parfaite? Ces indices de perception de la corruption ne résolvent pas la question de la fiabilité de la perception (Dion, 2013). L'information est-elle accessible à tous les acteurs sociaux? En ce cas, comment le comportement économique pourrait-il être aussi rationnel qu'on l'entend dans la théorie économique?

1.3 Le coût de la corruption dans le monde

Des recherches de mieux en mieux documentées estiment que le coût de la corruption s'élève à des centaines de milliards de dollars chaque année, soit une fraction importante du produit économique global, ce qui en fait un problème global des plus pressants à régler :

The World Economic Forum estimates the cost of corruption to be more than 5 per cent of global GDP (US \$2.6 trillion), and the World Bank believes over \$1 trillion is paid in bribes each year (CleanGovBiz, 2013). Of course, it is impossible to know with certainty what the actual figures are, given that corruption by its nature is usually clandestine, but there can be little doubt that corruption represents one of the most pressing public policy challenges faced by governments across the world (Heywood, Rose, 2014, p. 507-508).

Dans un rapport publié en mai 2016, le FMI estime que la corruption représente chaque année entre 1 500 et 2 000 milliards de dollars environ, soit 2 % du produit intérieur brut mondial. Le FMI souligne aussi dans son rapport que :

Si la corruption profite à quelques-uns, c'est l'ensemble du tissu social et économique d'un pays qui est touché. Le phénomène creuse les

inégalités, les pauvres et les femmes en sont les principales victimes, tandis que l'instabilité touche les plus hauts sommets des États [...] (Sancerre, 2016, FMI, 2016).

En avril 2018, le FMI adoptait un cadre réglementaire, applicable à partir du 1^{er} juillet 2018, qui permettra d'évaluer « la corruption systématique » dans les 189 pays membres. Le cadre souligne que la corruption nuit à la croissance économique, aux investissements et aux recettes fiscales, le tout sur fond de faiblesses dans la gouvernance des organisations gouvernementales et privées :

« L'accent est mis sur la gouvernance de façon globale, et pas seulement sur la corruption ». Car « les faiblesses de gouvernance [...] ouvrent généralement des portes à la corruption » (Agence France-Presse, 2018).

Selon la Commission économique des Nations Unies pour l'Afrique (CEA), l'Afrique perd environ 148 milliards de dollars chaque année en lien avec la corruption. Ce chiffre représente environ 25 % du PIB moyen d'un continent affligé de tous les maux (pauvreté, inégalités, migrations, etc.) (Atcha, 2018).

Une estimation des pertes pour le monde et l'Europe est considérée par Bonell et Meyer comme particulièrement lourde :

Corruption is said to increase the total cost of doing business globally by up to 10 % and the cost of procurement contracts in developing countries by up to 25 %. This means that for the EU alone approximately EUR120 billions, or 1 % of its GDP, is lost to corruption every year (Bonell, Meyer, 2015, p. 2).

En synthèse, on peut estimer que le taux de croissance annuel de l'économie mondiale est pratiquement mangé par la corruption, contribuant de façon significative à exacerber les inégalités sociales sur la planète et à gangrener les institutions économiques et politiques.

1.4 Les aspects sociaux et culturels de la corruption internationale

Une interprétation laxiste se réclamant du relativisme culturel voudrait que les faits de corruption soient légitimes lorsqu'ils s'inscrivent dans le cadre des pratiques d'affaires habituelles d'un secteur

d'activité ou font partie de la culture d'un État (Akbar et Vujić, 2014; Husted, 1999). On prétend en cela que la corruption doit être envisagée relativement à la culture nationale au sein de laquelle elle s'exerce, certaines pratiques étant acceptables pour un État et non pour d'autres. Bref, la pratique et l'usage se feraient doctrine!

Pour illustrer cette dérive normative, la littérature donne souvent comme exemple la pratique du *guanxi*, en Chine. Le *guanxi* implique un échange de faveurs entre partenaires d'affaire visant à créer progressivement la confiance mutuelle nécessaire à l'établissement de liens contractuels; cette pratique est bien souvent associée à de la corruption dans certains États développés où la culture du contrat relationnel s'inscrit dans une longue tradition. Le *guanxi* serait ainsi nécessaire pour pénétrer le marché chinois et y maintenir sa présence.

Les entreprises sont de fait placées dans des situations délicates quand ces cadeaux ou échanges de faveurs sont perçus comme une composante de l'étiquette des affaires d'un secteur d'activité spécifique, ou encore lorsqu'ils sont inséparables de la culture ou de l'histoire de l'État dans lequel ces pratiques prennent place. C'est le cas, par exemple, dans les États arabes où règnent des usages pouvant s'apparenter, d'une certaine manière, à ceux ayant cours en Chine, et qu'on désigne sous l'appellation de *wasta*. La remarque s'applique de façon plus générale à l'égard de tous les États que l'on classe, en management international (ou interculturel – *cross-cultural management*), dans la catégorie des *high-context cultures*, c'est-à-dire les cultures dans le cadre desquelles, parmi d'autres caractéristiques liées au contexte, l'établissement de liens interpersonnels est un préalable indispensable à la concrétisation de tout lien d'affaires (Harrison, 2014). En outre, les cultures nationales caractérisées par un haut degré d'acceptation de la hiérarchie dans les rapports sociaux (*power distance*) seraient plus enclines à accepter les pratiques de corruption que celles qui sont davantage marquées par une recherche d'égalité dans les relations sociales.

C'est dans ce contexte qu'il convient d'apprécier les efforts destinés à faire évoluer les pratiques sous l'égide d'un droit international ou national soucieux de réduire la masse des dérives que ces traditions, ou ce relativisme, continuent d'alimenter.

2. L'évolution du droit international et du droit canadien en matière de corruption internationale

À l'encontre de la doctrine et surtout des pratiques de laisser-faire relevant du paradigme relativiste, depuis 30 ans, de nombreuses initiatives ont été prises, autant au niveau international, que national ou régional, pour lutter contre la corruption. Cette coopération entre les États nationaux, les organismes multilatéraux et les entreprises a permis d'élaborer de nombreux instruments normatifs. Cette mobilisation était nécessaire, car la corruption ne connaît pas de frontières, n'admet aucune distinction économique et touche toutes les formes de gouvernement (Quinones, 2000). L'intervention des États relativement à la corruption internationale est, pour la plupart d'entre eux, toute récente, mais elle permet d'apprécier la portée de quelques-unes de ces normes et de leur effet catalyseur dans le renforcement des outils internes anticorruption au sein des entreprises opérant dans le contexte mondial (Tomasic, 2018).

2.1 Le droit international

L'analyse de la loi américaine, le *Foreign Corrupt Practices Act* (FCPA), représente le point de départ obligé de toute étude sérieuse des efforts destinés aujourd'hui au niveau international à combattre la corruption d'agents publics étrangers². Avec l'adoption de cette loi en 1977, les États-Unis ont établi la première prohibition législative visant la corruption d'agents publics étrangers. Auparavant, les lois interdisant la corruption publique dans les autres États visaient uniquement les agents nationaux, non ceux d'États étrangers. Les entreprises, notamment américaines, ayant des activités à l'étranger suivaient, à défaut d'une loi nationale portant sur cette question, les coutumes ayant cours dans les États dont relevaient les agents publics en ce qui concerne la légalité du versement de pots-de-vin, pratique souvent acceptée ou tolérée.

Depuis l'adoption et l'entrée en vigueur du FCPA et jusqu'à la fin des années 1990, les États-Unis furent le seul État dans le monde où il était illégal de verser des pots-de-vin à des agents publics étrangers. Cette situation a engendré des tensions et des situations conflictuelles avec certains autres États membres de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), notamment la

France, l'Allemagne et le Japon, ces États permettant, sur le plan fiscal, la déduction des pots-de-vin des revenus des entreprises qui les versaient (OCDE, 2001).

For a variety of reasons, many states have been slow to follow-on from the American legislative and regulatory lead in dealing with foreign bribery. But not all countries have had the international leverage of the USA in imposing anti-bribery measures. This is not surprising given the hegemonic political and economic power of the United States which has enhanced the effectiveness of efforts by the United States to extra-territorially apply anti-bribery laws (Tomasic, 2018, p. 19).

Afin de créer des conditions de concurrence équitables dans l'environnement des affaires internationales, la *Convention sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales* a été adoptée à l'OCDE en novembre 1997. Cette convention a été promue principalement par les États-Unis « qui souhaitaient que leurs partenaires commerciaux soient assujettis à une législation sur le modèle du *Foreign Corrupt Practices Act* » (Quinones, 2003, p. 564-565). Les 35 États membres de l'OCDE (dont le Canada), ainsi que 8 États non membres (l'Afrique du Sud, l'Argentine, le Brésil, la Bulgarie, la Colombie, le Costa Rica, la Lituanie et la Russie) ont ratifié cette convention. Il s'agit du premier et du seul instrument international de lutte contre la corruption ciblant « l'offre » de pots-de-vin à des agents publics étrangers. L'objectif essentiel de la convention consiste à ériger en infraction pénale, dans chaque État national ayant ratifié cette convention, la corruption à la source, en pénalisant le « corrupteur actif », soit celui qui verse un pot-de-vin à un agent public étranger (D'Hollander, 1999; Cavalerie, 1997). Elle ne vise donc pas la corruption passive internationale. Pour cela, il faudrait que les États incriminent le comportement de fonctionnaires étrangers, ce qu'ils n'ont pas la compétence de faire, car ils n'ont aucun lien de rattachement avec eux. Seuls les États dont ces fonctionnaires relèvent peuvent les sanctionner en raison du lien tiré de la nationalité qui leur donne la compétence dite personnelle. La compétence des États signataires de la convention de l'OCDE ne peut, en l'occurrence, que s'étendre aux actes commis à l'étranger par les entreprises qui détiennent leur nationalité ou qui, par ailleurs, relèvent de leur droit.

Il faut par ailleurs souligner, à l'échelle transnationale, la signature, le 9 décembre 2003, à Mérida (Mexique), par 114 États, de la *Convention des Nations Unies contre la corruption* (CNUCC) (Office des Nations Unies contre la drogue et le crime, 2004)³. Il s'agit, au niveau mondial, de la convention la plus complète sur le sujet, autant sur le plan du droit substantif que procédural⁴. Les objectifs de la CNUCC sont mentionnés clairement à l'article 1 :

- a) De promouvoir et renforcer les mesures visant à prévenir et combattre la corruption de manière plus efficace; b) De promouvoir, faciliter et appuyer la coopération internationale et l'assistance technique aux fins de la prévention de la corruption et de la lutte contre celle-ci, y compris le recouvrement d'avoirs; c) De promouvoir l'intégrité, la responsabilité et la bonne gestion des affaires publiques et des biens publics.

La faiblesse de la CNUCC tient cependant au fait qu'elle combine à la fois des dispositions formulées dans des termes contraignants et des dispositions de « droit mou ».

La Convention contraint les pays à créer des infractions criminelles ou d'autres types d'infractions pour toute une gamme d'actes de corruption, si ces derniers ne sont pas déjà considérés comme des crimes par le droit interne. Dans certains cas, les États ont l'obligation légale de créer des infractions; dans d'autres cas, afin de tenir compte des différences d'ordre juridique d'un pays à l'autre, ils doivent envisager de le faire (Becklumb, 2007, p. 5).

C'est pourquoi il ne convient pas de comparer la CNUCC à la convention de l'OCDE de 1997, en dépit du champ d'application matériel et spatial (ou géographique) plus limité de cette dernière.

Par ailleurs, pour les 20 plus grandes puissances économiques, membres du G20, la prévention et la réduction de la corruption demeurent une priorité d'action sur le plan international. On a adopté, en juin 2010, lors du sommet à Toronto, un plan d'action anticorruption qui a été réaffirmé en 2014 et en 2017 lors du sommet des chefs d'État et de gouvernement tenu à Hangzhou (République populaire de Chine). Ce plan rappelle clairement que la corruption « sape la bonne gouvernance, érode la confiance que les gens placent dans les institutions publiques, corrode la

prise de décision, entrave le développement économique et facilite le crime organisé » (G20, 2016). On invite aussi les pays qui ne l'ont pas encore fait à ratifier et à appliquer la Convention des Nations Unies contre la corruption (CNUCC). Un Groupe de travail anticorruption du G20 (GTCA ou ACWG), mis sur pied dès 2010, a engagé une vaste réflexion sur les progrès réalisés dans la lutte contre la corruption à travers le monde et identifié les actions prioritaires pour les prochaines années (G20 Anti-Corruption Working Group, 2017). Ce groupe travaille en coopération avec plusieurs organisations internationales dont l'ONU DC, le Fonds monétaire international (FMI), l'OCDE et la Banque mondiale.

2.2 Le droit canadien

L'activité économique au Canada est vulnérable à la corruption, en raison de sa présence importante dans des secteurs à haut risque, comme l'industrie de la construction et l'extraction des matières premières, notamment en pays étrangers. Pourtant, ce n'est qu'en 1998 que le législateur canadien a adopté la *Loi sur la corruption des agents publics étrangers* (LCAPE)⁵ « en vue d'incorporer dans le droit canadien ses obligations au titre de la Convention [de l'OCDE] » (Gouvernement du Canada, 2017). Auparavant, le *Code criminel* ne contenait que des dispositions visant la corruption des agents publics nationaux (art. 119 à 125) et les commissions secrètes (art. 426).

2.2.1 Loi sur la corruption des agents publics étrangers (LCAPE)

La LCAPE interdit aux personnes physiques et aux personnes morales canadiennes d'offrir, de promettre, de payer ou de donner de l'argent ou des biens de valeur à des agents publics étrangers afin d'obtenir ou de conserver un marché, un contrat ou un avantage injustifié. Quiconque commet ce type d'infraction est coupable d'un acte criminel passible d'un emprisonnement maximal de 14 ans (art. 3). L'interdiction vise les avantages offerts ou donnés aux législateurs, aux juges, à toute personne investie d'une autorité administrative au sein d'un État étranger, aux employés des conseils, des commissions et des sociétés d'État exerçant des fonctions au nom d'un État étranger. La notion d'« État étranger » s'étend à leurs subdivisions politiques, comme les villes ou les provinces, ainsi que leurs organismes.

La LCAPE interdit de façon évidente le versement de pots-de-vin, mais aussi l'octroi de prêts, récompenses ou avantages de quelque nature que ce soit, par exemple, des voyages, que ce soit afin d'obtenir ou renouveler un contrat commercial international, éviter de l'impôt, obtenir un permis sans respecter les exigences ou payer des droits sur les ressources naturelles (Katz, 2011). Toutefois, sur le plan pratique, nous sommes invités à la nuance, car « cette infraction inclut plusieurs éléments techniques qui en élargissent ou en limitent la portée » (Eljarrat et Bodrug, 2018, p. 1). D'abord, une infraction de corruption peut être commise même si aucun avantage n'est donné dans les faits. Le simple fait d'offrir un tel avantage est prohibé. De même, donner ou offrir de donner par l'intermédiaire d'une tierce personne un avantage interdit constitue également une infraction. L'infraction de corruption peut viser des avantages non pécuniaires, comme la gratuité du logement ou des études ou encore l'allègement des frais liés à ceux-ci.

En 2013, la LCAPE a subi une modification importante à la suite des recommandations des membres du Groupe de travail de l'OCDE sur la corruption lequel jugeait que la loi canadienne n'était pas suffisamment sévère et surtout trop peu appliquée par les autorités canadiennes (OCDE, 2011). Avec cet amendement, on prévoit désormais des peines maximales d'emprisonnement plus sévères (de 5 à 14 ans) et des amendes illimitées pour l'infraction de corruption d'agents publics étrangers. La loi reconnaît aussi une nouvelle infraction dans la situation où une société s'engage dans des pratiques comptables conçues pour dissimuler une activité corrompue (a. 4[1]).

It expands the jurisdiction of the RCMP to investigate not only potential violations of the primary offence, but also the accounting practices, bookkeeping, standards and records of organizations in Canada and abroad (Keith, 2017, p. 57).

La LCAPE élimine par ailleurs l'exception relative à certains types de paiements de facilitation. Ces actes, que certains qualifient de « petite corruption ou de corruption mineure », se présentent comme des paiements versés afin de hâter ou de garantir l'exécution par un agent public étranger d'un acte de nature courante, ou de routine (comme la délivrance de permis), faisant partie de ses fonctions

officielles. Toutefois, afin de laisser aux entreprises le temps d'ajuster leurs pratiques et procédures, cette dernière modification n'est entrée en vigueur que le 31 octobre 2017.

L'amendement de 2013 a en outre étendu considérablement sa portée territoriale en remplaçant la norme de « juridiction territoriale » par une « juridiction de nationalité » ou une compétence dite « personnelle active » (Blyschak, 2014). Cette compétence est fondée sur la nationalité des délinquants, quel que soit l'endroit du monde où leurs actes sont accomplis. Cet amendement permet au Canada de poursuivre une société ou un citoyen canadien pour des actes commis sur un territoire étranger. Il n'est plus obligatoire de prouver l'existence d'un « lien réel et important » entre l'infraction et le Canada pour exercer cette compétence. Le Canada peut aussi, par sa souveraineté territoriale, régir le comportement d'entreprises étrangères, soit celles qui ne possèdent pas sa nationalité ou ne relèvent pas de sa législation, mais qui se livrent à des pratiques de corruption non seulement sur son territoire, mais encore à l'étranger, du moment qu'un des maillons de la chaîne des actes constitutifs de corruption prend place sur son territoire ou qu'il existe un lien de rattachement quelconque. Il en va, par exemple, lorsque s'y est tenue une réunion d'un organe de direction de l'entreprise corruptrice au cours de laquelle a été discuté et décidé le stratagème de corruption envisagé à l'étranger; ou encore lorsque des sommes d'argent ayant servi aux actes de corruption ont transité dans un compte tenu dans une banque nationale ou une succursale d'une banque étrangère sise sur son territoire.

2.2.2 Code criminel

Afin de connaître dans quelles mesures et circonstances une organisation canadienne (personnes morales, sociétés, sociétés de personnes, associations, syndicats, municipalités, entreprises à propriété individuelle, etc.) peut être reconnue criminellement responsable des actions ou inactions d'un ou de plusieurs de ses agents, il est indispensable de faire référence au *Code criminel* L.R.C. [1985], ch. C-46. Depuis l'adoption du projet de loi C-45 en 2003, le *Code criminel* prévoit des mesures plus répressives concernant la responsabilité criminelle des organisations pour des infractions qui reposent sur la *mens rea* (c'est-à-dire pour des infractions qui demandent la preuve d'une intention coupable) comme c'est le cas pour la corruption en vertu de la LCAPE. Avant 2003, une

organisation ne pouvait être poursuivie, selon la *common law*, que si un de ses hauts placés (c'est-à-dire l'âme dirigeante de l'entité) avait commis l'infraction, ce qui était, dans les faits, très difficile à démontrer. Désormais, le nouvel article 22.2 du *Code criminel* prévoit qu'un cadre supérieur⁶, et même un cadre intermédiaire selon l'interprétation des tribunaux⁷, peut engager de trois façons la responsabilité criminelle de son organisation en matière de corruption. Cela sera le cas lorsque dans l'exercice de ses attributions : 1) le cadre participe directement à des pratiques de corruption comme verser un pot-de-vin à un fonctionnaire étranger; 2) le cadre fait en sorte, avec l'intention requise, qu'un autre agent de l'organisation (p. ex., administrateur, associé, employé, membre, mandataire ou entrepreneur) s'engage dans des pratiques de corruption; 3) sachant qu'un autre agent de l'organisation participe à des pratiques de corruption, le cadre omet de prendre les mesures voulues ou raisonnables pour l'en empêcher.

Pour plusieurs observateurs, la relation entre la LCAPE et le *Code criminel* dans ce dernier cas de figure est plus complexe, plus ambiguë, car l'organisation pourrait être tenue criminellement responsable lorsqu'un de ses cadres est impliqué passivement (il sait, mais ne prend aucune mesure) dans une pratique de corruption internationale commise par un représentant de l'organisation pouvant être un simple employé. Sur un plan pratique, plusieurs questions importantes se présentent (Blyschak, 2014). On peut concevoir qu'il existe des chaînes organisationnelles de fort différentes tailles, et des degrés de diffusion des connaissances afférentes aux problématiques de corruption internationale. Comment élaborer un système de preuve en cette matière? Jusqu'à quel point l'acte de corruption par un agent de l'organisation doit-il être raisonnablement prévisible ou connaissable par un cadre d'un niveau particulier? Quel est le niveau de diligence et de surveillance raisonnable requis dans une organisation pour éviter ce type de situation? Ces questions d'opérationnalisation de l'article 22 c) se posent de façon encore plus exigeante pour les actes de corruption internationale perpétrés par des consultants étrangers agissant au nom d'une société dans le cadre du développement des affaires ou des opérations :

L'utilisation d'agents tiers est souvent inévitable dans les transactions commerciales internationales. Tout d'abord, de nombreux pays

étrangers requièrent l'engagement d'un agent local ou d'un parrain local en vertu de la loi. Deuxièmement, même lorsque ce n'est pas une exigence, une représentation étrangère est souvent requise afin de combler les lacunes dans les capacités d'agir d'une société sur le plan international, notamment en fournissant une compréhension approfondie du marché local et de la culture d'affaires, voire des liens et des contacts avec les entreprises pertinentes et des gens d'affaires. Les agents étrangers peuvent également offrir une expertise précieuse dans le contact des bureaucraties locales, sur les obstacles réglementaires et les relations avec les ententes gouvernementales en général [notre traduction] (Blyschak, 2014, p. 672-673).

En effet, comment les cadres d'une organisation canadienne peuvent-ils s'assurer que les consultants étrangers dans leur travail de démarchage respectent les normes anticorruption fixées par la LCAPE? À quel moment une société canadienne et ses cadres deviennent-ils complices d'une pratique de corruption des consultants étrangers? Même s'il n'y a encore aucune décision des tribunaux canadiens traitant précisément de cette question, celle-ci pourrait, selon certains observateurs, être balisée en partie par la doctrine de « l'aveuglement ou de l'ignorance volontaire ». Cette doctrine impute une connaissance pénale à une personne « qui a eu des soupçons, a réalisé la probabilité de l'existence d'un fait ou d'une circonstance, mais a préféré ne pas obtenir une confirmation pour pouvoir par la suite en nier la connaissance » (Côté-Harper, Rainville et Turgeon, 1998, p. 388). Appliquée au contexte de la LCAPE, cette doctrine aurait les exigences de connaissance suivantes :

Afin d'éviter la responsabilité criminelle en vertu de la LCAPE pour les actions entreprises par un agent tiers, les sociétés canadiennes et leurs dirigeants devraient veiller à toujours faire preuve de diligence raisonnable à l'égard de tous les agents tiers envisagés pour un mandat particulier, que ce soit en rapport avec le développement des affaires ou autrement, pour déterminer dans quelle mesure les pratiques de corruption peuvent présenter un risque; et ils doivent prendre des mesures préventives pour atténuer le risque de pratiques de corruption si un tel risque a été identifié [notre traduction] (Blyschak, 2014, p. 679)⁸.

Le problème pratique véritable est que les grandes entreprises internationales sont bien souvent réparties sur plusieurs continents, avec moult filiales et établissements, et des centaines, voire des milliers d'employés-cadres ou salariés. Comment, dans ces conditions, assurer la surveillance d'un tel groupe dont l'activité est ainsi déployée et accomplie par tant de personnes? Chaque cas en étant un d'espèce, la diligence raisonnable devra s'apprécier suivant les circonstances.

Il importe de souligner que le suivi des affaires liées à la LCAPE est normalement effectué par des services spéciaux de la police fédérale du Centre de coordination fédérale (CCF) de la Gendarmerie royale du Canada (GRC). Le CCF a le pouvoir de déposer une dénonciation, de faire enquête sur une allégation d'infraction à la LCAPE, de prêter assistance à des demandes d'entraide internationale, d'élaborer et de mettre en œuvre des activités de sensibilisation destinées à des groupes cibles (Gouvernement du Canada, 2017).

Par contre, les sanctions encourues au Canada, même après les importantes modifications de la LCAPE en 2013 et du *Code criminel* en 2004, semblent plus rigoureuses sur le papier, autant pour les personnes physiques qui les posent que pour les entreprises dont elles relèvent ou qui doivent assumer ces actes. Les cas réels d'enquête, de poursuites et de condamnation se font encore rares. Depuis l'adoption de la LCAPE, trois poursuites ont donné lieu à des plaidoyers de culpabilité⁹; une poursuite a fait l'objet d'un procès¹⁰; quatre affaires ayant donné lieu à des accusations n'ont pas encore été tranchées¹¹. On constate que très peu de dossiers ont été, dans les faits, véritablement examinés sur le fond par les tribunaux. Pour éviter une mauvaise publicité et les frais d'un long procès, les sociétés préfèrent régler rapidement et déposer un plaidoyer de culpabilité¹².

À cet effet, le Canada a adopté, en avril 2018, le projet de loi C-74 afin d'intégrer au *Code criminel* (art. 715.3 à 715.43) un nouvel outil appelé « Accord de réparation »¹³. Il s'agit de la version canadienne du régime d'Accord de poursuite différée (APD) ou *Deferred prosecution agreement* (DPA) utilisé dans les législations anticorruption aux États-Unis (1992) et au Royaume-Uni (2014) comme solution de règlement pour une société fai-

sant l'objet d'une enquête criminelle ou pénale. Selon certains observateurs, ce nouvel outil de justice alternative offre une grande flexibilité pour enquêter et résoudre certains crimes économiques comme la corruption des agents publics étrangers. Les procureurs peuvent ainsi prendre en compte un certain nombre de facteurs dont l'intérêt public, négocier un accord et régler ce litige de manière plus efficace et équitable que ne le ferait un procès traditionnel souvent long et coûteux. Dans tous les cas, l'accord « doit inclure une admission des faits entourant l'infraction, avec un aveu de culpabilité ». L'organisation accepte de payer une pénalité monétaire, renonce au délai de prescription et à respecter certains engagements de conformité en contrepartie de l'extinction des poursuites à son encontre. Au Canada, un tel accord « serait également soumis à l'approbation du tribunal, et une fois approuvé, doit être rendu public » (Dattu, Ritchie et Pavic, 2018).

2.3 Le droit québécois

Sur le plan pratique, il semble y avoir un consensus sur le fait que la lutte contre la corruption internationale et nationale est une tâche trop importante pour être satisfaite par le seul droit pénal et que d'autres branches du droit doivent également y contribuer (Bonell et Meyer, 2015). Au Québec, une poursuite ou une condamnation en vertu de la LCAPE, du *Code criminel* ou de la *Loi sur la concurrence*, peut avoir des conséquences commerciales importantes pour une entreprise qui désire conclure avec un organisme public québécois tout contrat de construction, de services ou de partenariat public-privé comportant une dépense égale ou supérieure aux montants déterminés par le gouvernement. Depuis 2012, la *Loi sur les contrats des organismes publics*, L.R.Q., ch. C-65.1 (modifiée par la *Loi sur l'intégrité en matière de contrats publics*, L.Q. 2012, c. 25) oblige d'une entreprise qu'elle réponde aux « exigences élevées d'intégrité auxquelles le public est en droit de s'attendre d'une partie à un contrat public ou à un sous-contrat public »¹⁴. Cette exigence d'intégrité vaut aussi pour ses administrateurs, associés, dirigeants ou actionnaires et celle des autres personnes ou entités qui en ont, directement ou indirectement, le contrôle juridique ou *de facto*. Sur le plan concret, une entreprise doit d'abord obtenir de l'Autorité des marchés financiers (et dans quelques mois de l'Autorité des marchés publics¹⁵) une autorisation

de contracter et être enregistrée pour une durée de trois ans au Registre des entreprises autorisées (REA). Cette autorisation est renouvelable¹⁶. L'Autorité des marchés financiers dispose d'un large pouvoir discrétionnaire pour accorder ou refuser cette autorisation. Elle peut prendre en considération le fait qu'une entreprise (ou les autres personnes ou entités mentionnées plus haut) a été poursuivie ou déclarée coupable par un tribunal canadien ou étranger, au cours des cinq années précédentes d'une infraction à la LCAPE ou d'une autre loi pénale (art. 21.38). Dans le cas d'un refus de l'Autorité des marchés financiers d'émettre cette autorisation de contracter, l'entreprise est enregistrée au Registre des entreprises non admissibles aux contrats publics (RENA)¹⁷. Dans un tel cas, une entreprise ne peut plus contracter avec l'État pendant une période d'au moins cinq ans. Se retrouver ainsi sur le banc de punition peut être très dévastateur pour sa santé financière et sa pérennité (Gosselin et Pellerin, 2013).

Sur le plan individuel, lorsqu'un gestionnaire est membre d'un ordre professionnel (avocat, comptable professionnel, ingénieur, administrateur agréé, etc.), une condamnation en vertu de la LCAPE peut avoir des conséquences très graves sur la carrière. Le *Code des professions*, L.R.Q., c. C-26, prévoit spécifiquement, depuis 2013, que le fait pour un professionnel de commettre, de tenter de commettre un acte impliquant de la collusion, de la corruption, de la malversation, de l'abus de confiance ou du trafic d'influence ou de comploter en vue de la commission d'un tel acte, est un acte dérogatoire à la dignité de sa profession (art. 59.1.1.). En juin 2017, l'adoption de la *Loi modifiant diverses lois concernant principalement l'admission aux professions et la gouvernance du système professionnel*¹⁸ va encore plus loin en obligeant chaque ordre professionnel à inclure dans son code de déontologie « des dispositions énonçant expressément qu'est interdit tout acte impliquant de la collusion, de la corruption, de la malversation, de l'abus de confiance ou du trafic d'influence » et « des dispositions obligeant le membre d'un ordre à informer le syndic lorsqu'il a des raisons de croire qu'une situation susceptible de porter atteinte à la compétence ou à l'intégrité d'un autre membre de l'ordre survient » (art. 51). Les sanctions qui seront imposées peuvent aller jusqu'à la radiation permanente ou la révocation du permis d'exercice du professionnel.

3. Les programmes de sensibilisation, les outils de *soft law* et les systèmes de management anticorruption

Au-delà de ses lacunes et de ses zones d'ombre, le droit national et international n'aurait pas l'efficacité et l'impact voulus pour prévenir et intervenir en matière de corruption dans les transactions commerciales internationales, s'il n'était pas soutenu par des outils de *soft law* (droit mou) tels des codes de conduite¹⁹, des programmes de sensibilisation ou encore des systèmes de management anticorruption au sein même des entreprises. Les normes internationales et nationales (même les plus parfaites) doivent être appropriées au sein de la culture des organisations, et au final dans le comportement éthique des individus, pour voir les consciences et les comportements se modifier dans le court terme. Selon une étude empirique de Köbis et *al.*, (2015), les croyances sur la prévalence de la corruption dans un contexte spécifique font reproduire les comportements corrompus. Les résultats de l'enquête démontrent en effet que les normes descriptives perçues peuvent influencer sur le niveau de comportement corrompu et pourraient offrir une explication de la variation interpersonnelle et interculturelle du comportement corrompu dans le monde réel. Dans des contextes sociaux hautement corrompus, le « ciment des normes sociales » stabilise la corruption tandis que dans un contexte de corruption faible, il fait le contraire : permettre à la non-corruption d'être la « chose normale à faire » (Köbis et *al.*, 2015).

3.1 Les codes de conduite anticorruption adoptés par les entreprises

De nombreuses entreprises ou organisations exerçant leur activité à l'échelle mondiale ont adopté de leur propre initiative un code de conduite (souvent appelé code de bonne conduite, code d'éthique, code de déontologie, charte, etc.) consistant en un engagement « en matière de bonnes pratiques de gestion » à se conformer à certaines valeurs et normes de comportement dans leurs activités ou opérations (Desbarats, 2003)²⁰. Par valeurs, on doit entendre les grands principes (p. ex., intégrité, engagement vers l'excellence, etc.) qui sous-tendent les comportements que l'entreprise entend privilégier dans le cadre de ses opérations. Les comporte-

ments souhaités se matérialisent dans une énumération de pratiques devant être adoptées à l'égard de certaines situations problématiques dans des domaines aussi variés que la gestion de l'environnement, les conditions de travail, la diffusion d'information, la concurrence, la protection du consommateur, etc. (Benyekhlef, 2016).

De façon spécifique, les codes de conduite des entreprises contiennent fréquemment des instructions sur la corruption internationale, et ce, à l'intention de leurs dirigeants, cadres, employés et partenaires contractuels. Elles visent à prévenir et détecter les cas de corruption (privée et publique) quelles que soient les pratiques et coutumes locales dans les territoires où l'entreprise exerce ses activités. Elles précisent les comportements admis (p. ex., acceptation de cadeaux d'une valeur raisonnable) et ceux qu'il convient d'éviter (p. ex., paiements illicites, contributions caritatives, etc.²¹), autant dans les relations nouées avec des clients et fournisseurs privés que dans le cadre des processus menant à l'octroi de contrats ou marchés publics, et donc au regard des relations avec des agents publics²². Certaines entreprises vont produire un code particulier sur cette dernière question, vu son importance. Une grande entreprise multinationale pourra même adopter plusieurs codes sur ce thème, afin de traiter très spécifiquement d'États présentant des risques particuliers.

Selon certaines études, pour être efficaces, les codes de conduite doivent énoncer clairement les règles et lignes directrices dont l'entreprise souhaite l'application.

The literature agrees on the fact that corruption may be the result of lacking or ineffective guidelines. Companies are more vulnerable to corruption when they have no policies to guide them in such situations (Lane and Simpson, 1984) and when individuals feel ambiguity about what the expectations of behavior are in these situations (Litzky et al., 2006). Despite few exceptions, the reviews of Ford and Richardson (1994), Loe and his colleagues (2000), and O'Fallon and Butterfield (2005) showed that the majority of studies support the idea that the existence of a code of ethics is positively related to ethical decision making raising the general level of awareness of ethical issues (Rabl, 2011, p. 89).

Par conséquent, les dirigeants, les cadres, les employés, les partenaires contractuels étrangers, y compris les représentants (agents) indépendants devront pouvoir saisir la manière de se comporter lorsqu'il se présente des situations signalant des pratiques de corruption. Le code de conduite désignera les responsables ou les membres des services juridiques ou éthiques de l'entreprise à qui ces personnes devront s'adresser afin de s'assurer de respecter les politiques de l'entreprise. Un lanceur d'alerte (*whistleblower*) y décèlera, pour sa part, les moyens de signaler toute pratique contraire aux lois anticorruption ou au code de conduite.

Le code de conduite de l'entreprise s'applique normalement à tous les dirigeants, cadres, employés et même aux partenaires contractuels étrangers, y compris les représentants (agents) indépendants de l'entreprise, du fait qu'un acte de corruption posé par l'un d'entre eux sera généralement attribué à l'entreprise dont ils relèvent ou qui leur a accordé un contrat (dans le cas des intermédiaires indépendants), s'il a prétendu agir au nom de celle-ci. Le code devra donc être annexé, en tant que partie intégrante, autant aux contrats d'emploi qu'à ceux qui impliquent les partenaires contractuels étrangers. Par ailleurs, ainsi que le suggère le *Guide de bonnes pratiques pour les contrôles internes, la déontologie et la conformité de l'OCDE* (2010), le code s'appliquera aussi à toutes les entités sur lesquelles l'entreprise exerce un contrôle effectif par des liens en capital, et tout spécialement les filiales. Mais ce contrôle peut aussi provenir de rapports simplement contractuels, lorsqu'une dépendance de fait est créée chez l'un des partenaires à l'égard de l'autre. L'on peut songer ici aux contrats de concession, de franchise, et, plus largement, de transfert de droits de propriété industrielle (brevets d'invention, marques et logos, dessins industriels).

Plutôt que d'inclure le code de conduite de l'entreprise en annexe des contrats qu'elle conclut avec ses partenaires d'affaires étrangers, il peut être stipulé que ces derniers doivent, s'ils n'en ont pas déjà, se doter d'une politique anticorruption propre, d'un niveau élevé, assortie d'un mécanisme d'application efficace faisant l'objet de contrôles réguliers et indépendants (*monitoring*). Il doit s'agir d'un processus de contrôle continu, qui doit opérer d'une façon d'autant plus minutieuse que l'État où s'accomplissent les prestations contractuelles est perçu comme étant particulièrement corrompu, que le contrat est important et que le

partenaire contractuel n'apparaît pas d'une fiabilité à toute épreuve sur le plan de ses pratiques anticorruption. En ce sens, une disposition peut prévoir un audit périodique des mécanismes institués par le partenaire, qui peut même comprendre des inspections, selon des modalités à préciser dans le contrat. Néanmoins, on peut concevoir qu'un tel contrôle sera difficile à exercer en pratique lorsque la « chaîne de valeur » ajoutée de l'entreprise est dispersée sur le plan géographique, au surplus parmi plusieurs partenaires contractuels. L'on peut s'attendre toutefois à ce que le contrôle soit exercé sur les plus proches partenaires, et moins à l'égard des sous-traitants auxquels ceux-ci ont pu confier l'exécution de certaines prestations.

3.2 Modèles de codes de conduite sectoriels proposés par des institutions privées et des ONG

Parallèlement aux initiatives des entreprises elles-mêmes, certaines associations et catégories professionnelles proposent des codes de conduite à l'intention de l'ensemble de leur secteur d'activité, voire des modèles dont peuvent s'inspirer leurs membres au moment de la conception de leur propre code.

Ainsi, la Chambre de commerce internationale (CCI ou ICC en anglais), qui représente mondialement les entreprises et a pour objectif de favoriser les échanges et l'investissement, l'ouverture des marchés aux biens et aux services, et la libre circulation des capitaux, entend jouer un rôle de leader dans la lutte contre la corruption²³. Elle met l'accent sur la nécessité, pour les entreprises, d'instituer et, le cas échéant, d'accroître l'efficacité de leurs programmes d'autorégulation portant sur la corruption.

Les réalisations de la CCI sur le plan de la lutte anticorruption sont contenues dans plusieurs instruments qu'elle a conçus progressivement au cours des années. Il y a d'abord les *Règles d'ICC pour combattre la corruption – ICC Rules on Combating Corruption* (Commission d'ICC sur la responsabilité sociale de l'entreprise et la lutte contre la corruption, 2011). Émises pour la première fois en 1977, ces règles d'autodiscipline forment un ensemble de lignes directrices visant la promotion de standards élevés de conduite de la part des sociétés. Le 26 mars 1996, le comité exécutif a adopté une mise à jour des règles et a étendu

leur champ d'application matériel. Si, en 1977, les règles prohibaient seulement l'extorsion et la corruption afin d'obtenir ou de maintenir des affaires, les nouvelles règles les prohibent à toutes fins. Elles furent révisées à nouveau en 1999, 2005 et 2011, en sorte qu'elles couvrent aujourd'hui des questions plus générales, comme les cadeaux et échanges de faveurs entre partenaires d'affaires, les contributions au financement d'organisations politiques ou aux comptes de campagne de candidats à des fonctions électives²⁴. Elles concernent la corruption d'agents publics et privés. L'approche de base des *Règles d'ICC pour combattre la corruption* est que la lutte contre la corruption nécessite l'action de tous les intervenants, qu'il s'agisse des entreprises, des gouvernements et des organisations internationales, gouvernementales ou pas. L'objectif ultime est l'atteinte d'une plus grande transparence dans les transactions commerciales internationales. La CCI a aussi émis des lignes directrices concernant des volets particuliers du thème de l'intégrité²⁵. Elle a même conçu une clause anticorruption (*ICC Anti-corruption Clause*) pouvant être incluse dans n'importe quel type de contrats de commerce international (International Chamber of Commerce, 2012)²⁶.

3.3 Politique de gestion du risque et mécanismes de dénonciation ou signalement des irrégularités

Les règles contenues dans les codes de conduite ont pour principal objectif de créer une culture anticorruption au sein de l'entreprise. Mais il est vital qu'elles soient appliquées dans les faits. Généralement, une entreprise conçoit de façon parallèle une politique de gestion du risque de corruption par l'adoption d'une approche autant préventive, afin d'éviter que des cas ne se produisent, que réactive, à la suite de la découverte d'un cas avéré. On aura, par exemple, intérêt à se doter d'un système de management anticorruption, en particulier celui proposé en 2016 par l'Organisation internationale de normalisation (ISO) avec la norme ISO 37001 et de le faire certifier par une tierce partie. C'est ainsi qu'une entreprise se dote souvent de mécanismes de détection, d'enquête et de sanction des faits de corruption pouvant survenir dans l'exercice de son activité, en son sein ou du fait de ses partenaires contractuels étrangers.

On retrouve, à cet effet, dans la *Convention des Nations Unies contre la corruption* une demande aux États participants d'envisager la mise en place de mesures et de systèmes de nature à faciliter le signalement, par les agents publics, aux autorités compétentes, des actes de corruption dont ils ont connaissance dans l'exercice de leurs fonctions (art. 8, par. 4). Elle demande aussi d'envisager l'incorporation, dans leur système juridique interne, de mesures appropriées pour assurer la protection contre le traitement injustifié dont pourrait faire l'objet toute personne qui signale aux autorités compétentes, de bonne foi et sur la base de soupçons raisonnables, tous faits concernant les infractions établies conformément à la convention (art. 33).

Toute entreprise se trouve encouragée à se doter d'un mécanisme de dénonciation (*whistleblowing*), c'est-à-dire devant permettre aux personnes qui possèdent des informations de première main à propos de situations pouvant être qualifiées de pratiques de corruption, de les dénoncer sans qu'elles puissent encourir de représailles pour avoir ainsi agi, dans le meilleur intérêt de leur commettant. Il s'agira, par exemple, de la mise à disposition de lignes téléphoniques, ou autres moyens, qui permettront à tous ceux qui ont des raisons sérieuses de croire que des actes de corruption ont été posés, de les dénoncer à une personne spécifiquement mandatée sur ce plan. Ils n'auront pas, en conséquence, l'obligation de passer par les canaux habituels de la hiérarchie, susceptibles d'étouffer l'affaire.

Par ailleurs, les cas dénoncés doivent faire l'objet d'un examen et d'une enquête menés avec diligence et professionnalisme. C'est pourquoi le code de conduite, ou un document annexe devra contenir un protocole détaillé d'enquête lorsqu'un acte de corruption est découvert ou qu'une situation donne lieu à des soupçons en raison des « signaux d'alerte » qu'elle émet. Si l'enquête révèle une preuve manifeste d'un acte qui est soit illégal soit contraire aux règles du code, une mesure disciplinaire devra être prise à l'encontre des personnes responsables. Cette sanction ira d'un avertissement, dans le cas d'une infraction mineure, jusqu'au congédiement immédiat s'il s'agit d'une infraction sérieuse. Puis, comme elle doit le faire à la suite de la révélation de chacun des cas, l'entreprise réexaminera ses politiques et procédures afin d'apprécier

leur efficacité au regard de la détection hâtive de cas de corruption ou de leur découverte diligente après coup.

La stratégie de la gestion du risque de corruption doit aussi tenir compte de la géographie. Les États développés tendent généralement, de ce point de vue, à être sans danger pour les entreprises, bien que la corruption n'y soit pas absente, comme le démontre avec éloquence le rapport de l'OCDE de 2014 sur la corruption transnationale (OCDE, 2014). En revanche, les États instables sur le plan politique, de même que les États les plus pauvres, qui sont souvent les mêmes, figurent généralement parmi les plus corrompus dans l'Indice de perception de Transparence International (TI). Les activités qui y sont exercées doivent donner lieu à un contrôle beaucoup plus strict. La situation politique, économique et sociale peut cependant évoluer substantiellement durant les années au cours desquelles l'entreprise exerce son activité dans un État. D'où la nécessité de pouvoir réévaluer la situation sur le plan du risque de corruption en cas de changement de circonstances, qu'elles soient favorables ou non.

Il faut tenir compte, à cet égard, du fait que plusieurs éléments de la « chaîne de valeur ajoutée » de l'entreprise mondialisée d'aujourd'hui sont susceptibles d'être dispersés sur le plan géographique. Les marchés qu'elle dessert peuvent l'être aussi. Cette dissémination géographique nécessite souvent qu'elle soit représentée sur place pour la gestion des relations contractuelles avec les fournisseurs et distributeurs étrangers. Les représentants de l'entreprise, s'ils doivent obtenir des autorisations ou permis pour opérer, sont fréquemment tenus, pour ce faire, de verser des paiements de facilitation aux agents publics dans certains États. Ils peuvent aussi être tentés de les proposer même quand ils n'y sont pas tenus, afin d'accélérer les démarches. De tels paiements sont toutefois proscrits par certaines législations, dont celle du Royaume-Uni et, aujourd'hui, du Canada, depuis que celui-ci a modifié, en 2013, sa *Loi sur la corruption d'agents publics étrangers*.

Une entreprise est donc particulièrement vulnérable à la grande et petite corruption pouvant résulter des actes de ses représentants à l'étranger,

même si son activité se déploie dans les domaines considérés comme n'étant pas particulièrement à risque. En somme, lorsqu'une entreprise exerce une activité à l'étranger, même de faible ampleur, et qu'elle agit par l'intermédiaire d'un représentant indépendant, elle doit prévenir celui-ci des conséquences de ses gestes et l'« inviter », en conséquence, à s'engager au respect de ses politiques anticorruption, si l'agent n'en a pas déjà une de qualité équivalente.

Les mécanismes de contrôle, lorsqu'ils sont correctement appliqués, sont donc fondamentaux. Ils permettront à l'entreprise d'opposer, le cas échéant, une défense valable de diligence raisonnable devant les tribunaux en cas de poursuite, en démontrant qu'elle a pris tous les moyens en son pouvoir afin de prévenir la commission d'actes de corruption. L'action préventive de l'entreprise lui permettra de négocier avec les autorités de l'État un règlement plus avantageux qu'en l'absence d'un tel mécanisme, dans l'éventualité où l'affaire ne se rendrait pas jusqu'au prononcé du jugement. En outre, sa réputation en souffrira moins aux yeux de ses « parties prenantes ». Par ailleurs, elle pourra éviter de se voir exclue de l'attribution de marchés publics, notamment ceux financés par les agences de développement de l'État, de la Banque mondiale et des banques régionales de développement, ou encore par les institutions de l'Union européenne (UE) ou de ses États membres.

3.4 Engagement (leadership) des dirigeants dans la prévention et la détection des faits de corruption

Au-delà des mécanismes institutionnels formels, plusieurs études en éthique appliquée ont démontré l'importance de l'engagement des dirigeants et des cadres afin d'édifier une culture organisationnelle axée sur l'honnêteté, l'équité, le respect, la responsabilité et la transparence.

Les dirigeants aiment souvent communiquer leur philosophie et les valeurs qui leur tiennent à cœur au cours des rencontres avec leurs employés ou dans les vidéos qui sont destinées à la socialisation des nouveaux arrivants (Schein, 1985). Toutefois, leur comportement au quotidien, de même que celui de leurs

gestionnaires, permet de découvrir les pratiques acceptables et les façons de faire encouragées ou inacceptables, et ce, bien plus efficacement que les énoncés de valeurs formels, les codes de conduite, les procédures et les règles. Les valeurs perçues comme étant privilégiées dans leurs décisions et leurs actions donnent le ton et servent de guide aux autres acteurs organisationnels (Girard, 2009, p. 104; Treviño et al., 1999; Jose et Thibodeaux, 1999; Anand, Ashforth et Joshi, 2005).

En ce sens, un programme anticorruption efficace dans une organisation nécessite, au-delà du discours officiel, une implication réelle de la haute direction. Sur le plan concret, les dirigeants et les cadres ne doivent pas tolérer, même implicitement, « l'utilisation de rationalisations pour justifier certains gestes discutables » (Girard, 2007, p. 104). Un défaut d'engagement soutenu et visible de celle-ci est presque toujours fatal à son succès. Il faut, à cet égard, signaler que, dans la majorité des affaires examinées dans le rapport de l'OCDE sur la corruption transnationale, les membres de la direction de l'entreprise (41 %), voire le président-directeur général (12 %), étaient informés des actes de corruption s'étant produits ou les avaient approuvés (OCDE, 2014).

La haute direction doit, entre autres, démontrer son adhésion à la lutte anticorruption par la dotation de ressources appropriées. Un programme anticorruption efficace peut en effet nécessiter d'importantes ressources financières et humaines. Il sera parfois requis, par exemple, de former une équipe de contrôle multidisciplinaire lorsque l'appui et l'engagement de l'entreprise tout entière sont recherchés. En outre, un engagement résolu de tout le monde au sein de l'entreprise est primordial. L'implication des cadres intermédiaires et salariés dès les premiers stades de son élaboration accroîtra les possibilités que le programme fasse l'objet d'une application réelle vu l'appui reçu à leur niveau, tout en lui permettant d'atteindre plus rapidement son stade de maturité lors de sa mise en œuvre.

3.5 Programme de communication et de formation

La communication et la formation sont aussi essentielles au succès du programme anticorruption, de sorte que tous, dans l'entreprise, le connaissent, le

comprennent et soient en mesure de l'appliquer lorsque surgissent des cas concrets. Le code de conduite devra faire l'objet d'une ample diffusion de façon à ce que chacun puisse en prendre connaissance. Son existence et son contenu devront, en conséquence, être rappelés fréquemment à tous ceux auxquels il s'applique, avec une attention toute particulière à l'endroit des cadres et salariés nouvellement embauchés.

La communication devra être complétée par des formations comportant un volet pratique substantiel avec, idéalement, la simulation de circonstances réelles. Les formations portent, notamment, sur l'identification de « drapeaux rouges » (*red flags*), des signaux d'alerte révélateurs d'actes de corruption à l'intérieur d'une entreprise, ou encore chez les partenaires contractuels étrangers, y compris les représentants indépendants. Ils consistent, en général, en des comportements ou événements inhabituels, qui éveillent la suspicion chez une personne raisonnable.

À cet effet, la Chambre de commerce internationale (CCI) propose un outil de formation des cadres et salariés basé sur 22 scénarios réels et appelés *RESIST (Résister aux extorsions de fonds et aux sollicitations dans le cadre des transactions internationales)*. Il doit être utilisé conjointement avec deux guides pratiques : *ICC Ethics and Compliance Training Handbook* (Vincke et Kassum, 2013) et *Fighting Corruption – International Corporate Integrity Handbook* (Heimann et Vincke, 2008). Ce dernier fut rédigé à l'intention des entreprises afin qu'elles puissent se conformer aux règles et à la convention de l'OCDE de 1997 sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales.

3.6 Rapport annuel (*reporting*)

L'entreprise peut rendre compte, dans la partie de son rapport annuel portant sur sa responsabilité sociale et environnementale, de son action à l'encontre de la corruption. Bien sûr, rien ne l'y oblige pour le moment, y compris au Canada. Mais il est envisageable qu'une telle obligation leur soit imposée éventuellement par les législateurs nationaux (ou par l'Union européenne), du moins ceux des États développés. Quoi qu'il en soit, que la divulgation de ses initiatives en matière de lutte contre la corruption soit spontanée ou résulte d'une obligation, l'entreprise pourra s'inspirer de référentiels de publication d'informations environnementales et sociétales proposés par de nombreux organismes. C'est notamment le cas de la 4^e version en 2013 des *Lignes directrices pour le reporting*

développement durable (G4) conçues par l'ONG *Global Reporting Initiative* (GRI).

Le reporting développement durable aide les organisations à définir leurs objectifs, à mesurer la performance et à gérer le changement afin d'accroître la durabilité de leurs opérations. Un rapport de développement durable transmet les Éléments d'information sur les impacts d'une organisation – qu'ils soient positifs ou négatifs – sur l'environnement, la société et l'économie (Global Reporting Initiative, 2013, p. 3).

Sur le plan de la sous-catégorie de la dimension « société » du rapport figure la lutte contre la corruption. À ce sujet, les lignes directrices du GRI-G4 ont trait au dévoilement (*reporting*) des trois aspects précis suivants : le nombre total et le pourcentage des sites stratégiques qui ont fait l'objet d'une évaluation des risques de corruption et les risques substantiels identifiés (G4-S03); la communication et la formation des membres des instances de gouvernance, des salariés, des partenaires commerciaux sur les politiques et procédures de l'organisation en matière de lutte contre la corruption (G4-S04); et enfin l'indication des cas avérés de corruption et les mesures prises (G4-S05).

3.7 Pactes d'intégrité ou déclaration concernant la corruption

Les pactes d'intégrité sont des instruments visant à améliorer les rapports de confiance entre les partenaires commerciaux. C'est un engagement actif des organisations, des entreprises, en coopération avec la société civile, de faire la promotion des principes universels des droits de l'homme, des relations de travail, de la protection de l'environnement et de lutte contre la corruption.

3.7.1 Pacte mondial des Nations Unies

Le dixième principe du Pacte mondial (Global Compact) des Nations Unies fait directement référence à la lutte contre la corruption (ONU, 2000). L'idée d'un Pacte mondial avec les entreprises multinationales fut lancée à Davos en 1999 par le Secrétaire général de l'ONU de l'époque, Kofi Annan. En permettant aux sociétés multinationales de devenir des partenaires à part entière des Nations Unies, on déroge du principe qui veut que seuls les États soient des partenaires de l'ONU. Le Pacte mondial est en quelque sorte un « contrat d'adhésion dont les termes sont fixés par

l'ONU », qui permet aux entreprises d'adhérer spontanément « aux principes juridiques qui lient déjà les États » (Decaux, de Frouville, 2012, p. 506). Parmi ces principes, plusieurs sont déjà consacrés par les États dans des instruments internationaux, notamment la Déclaration universelle des droits de l'homme, la Déclaration de l'OIT sur les principes et droits fondamentaux de l'environnement, les principes de Rio sur l'environnement et le développement et la Convention des Nations Unies contre la corruption de 2003. En adhérant à ce Pacte mondial, les entreprises sont « invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin »²⁷. Bref, avec le Pacte mondial des Nations Unies, on a cherché à dialoguer avec les sociétés transnationales et à les encourager à adopter dans leur gouvernance divers principes universels (Tomasic, 2018). Le Pacte mondial n'est pas contraignant, mais il incorpore un cadre de divulgation obligatoire. Les entreprises doivent donc communiquer, sur une base annuelle, leurs progrès à leurs parties prenantes et les afficher sur le site Internet de l'ONU Global Compact. À défaut de le faire, durant deux années consécutives, une entreprise se verra expulsée du Pacte mondial (ONU, 2000)²⁸.

3.7.2 Pactes d'intégrité de Transparency International

Transparency International (TI) met à la disposition des entreprises (et aussi des agents publics) des « pactes d'intégrité (PI) » dans certains domaines, comme les services publics économiques (énergie, assainissement des eaux, matières résiduelles)²⁹. Créés dans les années 1990, ces PI prévoient, par exemple, que les entreprises concurrentes pour l'obtention de marchés publics dans ces secteurs d'activité peuvent s'engager entre elles à ne pas verser de pots-de-vin; et, réciproquement, de la part des membres des commissions de marchés, s'obliger à ne pas en recevoir.

Ces PI ont pour caractéristique de permettre l'implication d'un tiers indépendant ou d'une ONG, telle TI, dans le processus d'attribution des marchés. Ils offrent aussi la possibilité d'instituer des mécanismes préventifs, notamment par l'invitation adressée aux personnes siégeant à la commission des marchés à faire une déclaration de patrimoine, avant et après l'attribution du contrat. Par ailleurs, au terme de l'appel d'offres, les entreprises concurrentes s'engagent à publier les frais connexes à la préparation de leur soumission. En ce sens, le PI

stipule que les soumissionnaires doivent dévoiler toutes les sommes qu'ils ont versées dans le cadre du processus d'attribution d'un marché.

Des sanctions s'appliquent en cas de violation du PI. Elles comprennent notamment la perte ou le refus du marché, l'obligation d'octroyer des dommages-intérêts, l'inscription sur une « liste noire » relativement aux futurs appels d'offres et enfin, des sanctions disciplinaires ou pénales à l'endroit des agents publics fautifs, membres des commissions de marchés. L'existence de tels dispositifs a pour conséquence de supprimer toute justification de la part des entreprises qui font fi de leurs dispositions, lorsque des comportements de corruption trouvent leur origine en leur sein ou proviennent d'actes posés par leurs partenaires contractuels étrangers.

Conclusion

Au cours des deux dernières décennies, l'expansion de l'activité des entreprises à l'échelle mondiale a obligé de nombreux États, dont le Canada, à s'engager plus activement et efficacement afin de prévenir, détecter et punir les faits de corruption. Des conventions internationales ont été signées, des lois nationales anticorruption ont été adoptées, des guides de bonnes pratiques ont été créés à cet effet, ce qui est certes un pas dans la bonne direction. Cependant, plusieurs observateurs ont constaté qu'il subsiste encore beaucoup de résistance à la mise en application de ces lois (Heimann, Földes et Coles, 2015). Et parmi les 41 pays signataires de la Convention sur la lutte contre la corruption de l'OCDE, le Canada n'apparaît pas comme un premier de classe à cet égard. Nous verrons avec le temps si l'adoption du projet de loi C-74 afin d'intégrer au *Code criminel* canadien le nouveau régime d'Accord de poursuite différée (APD) va lui permettre d'améliorer ses performances.

Par ailleurs, on se doit de constater que les entreprises ou les organisations exerçant leur activité à l'échelle mondiale n'ont plus guère le choix de prendre très sérieusement en considération les risques de corruption, car les coûts pour leurs affaires à la suite de poursuites ou de condamnations peuvent devenir exorbitants. Au moment des visites sur place menées dans le cadre de la phase 2 du mécanisme de suivi de la convention de l'OCDE, le Groupe de travail sur la corruption a d'ailleurs pu observer la propension, parmi les grandes entreprises multinationales, à délaissier les grandes références à l'éthique et à la morale dans

leurs codes de conduite, au profit de références plus précises aux lois nationales et aux conventions internationales visant à lutter contre la corruption, ainsi qu'au fait que les pots-de-vin versés à des agents publics étrangers ne sont généralement plus déductibles des revenus de l'entreprise (OCDE, 2006). L'on constate aussi une tendance de plus en plus prononcée à l'engagement des instances dirigeantes dans la prévention et la détection des faits de corruption, à l'adoption d'un dispositif d'alerte interne visant à encourager la déclaration des méfaits (*whistleblowing*), et protéger les lanceurs d'alerte contre les mesures de représailles, à l'instauration de procédures d'évaluation des partenaires contractuels, de dispositifs de formation aux risques de corruption, et d'un autre pour le contrôle et l'évaluation internes (Agence française anticorruption, 2017).

La lutte à ces dérives, que sont la corruption et les pratiques fiscales abusives, semble, lentement mais sûrement, en train de s'intensifier. Les déclarations finales émises par les chefs d'État et de gouvernement au sortir de leurs sommets, qu'ils soient du G8, du G7 (quand la Russie en a été exclue afin de stigmatiser son comportement guerrier en Ukraine) ou du G20, comportent presque toujours la référence aux deux genres de comportements répréhensibles, à l'action résolue exercée à leur encontre, et faisant le point sur les progrès accomplis à leur égard.

On ne peut manquer cependant de rappeler que les acteurs économiques sont de fait amenés à opérer dans une structure mondialisée complexe : cet ensemble d'institutions économiques et sociales leur

préexiste, et souvent oblige à agir d'une manière violant les règles formelles de leur activité. La poursuite de la dominance sur un terrain stratégique et de marché se traduit depuis longtemps par des écarts de pratique par rapport aux formulations canoniques de l'économisme standard. Ainsi le marché global est-il susceptible de multiplier les occasions et comportements de corruption, en particulier lorsque des acteurs deviennent extrêmement dominants plutôt que simplement concurrentiels. La hiérarchie sociale des entreprises, une oligarchie, se trouve alors à amplifier, démultiplier les vices personnels, à sélectionner de fait les corrompus pour ce qui est de l'occupation des postes de prestige et surtout de pouvoir dans cette structure.

Le contexte de cette mutation progressive dans la lutte à la corruption est complexe à situer précisément, car il est composé d'un amalgame d'éléments divers, qu'il s'agisse de résoudre les excès du capitalisme financier révélés dans le sillage de la crise de 2008–2009, ou encore l'aggravation du terrorisme international qui suscite des mesures visant à court-circuiter son financement. Les affaires fortement médiatisées impliquant des entreprises de notoriété mondiale ont mis en lumière l'étendue avec laquelle la corruption dénature les marchés et détruit les communautés nationales au sein desquelles elle prend racine. Des campagnes nationales et internationales déclenchées par les ONG ont relayé les demandes de la société civile en faveur d'une application résolue des lois nationales de mise en œuvre des conventions internationales anticorruption et, au-delà, d'une plus grande transparence de la part de tous les acteurs vulnérables à l'égard d'actes de corruption internationale et d'évasion fiscale.

NOTES

- 1 Afin d'apprécier l'étendue de la corruption dans le monde, on consultera utilement les indices suivants : l'indice des payeurs de pots-de-vin (BPI) de la Transparency internationale (Bribe Payers Index); l'Enquête du Système National d'Intégrité (ESNI) – Rapport d'évaluation qualitative des piliers d'intégrité; le Rapport et indicateurs qualitatifs sur la transparence dans les secteurs du pétrole, du gaz et des mines, l'Indice Ibrahim de la Gouvernance africaine (IIAG) : l'Indice de gouvernance de la Banque mondiale : l'Indice "Rule of Law" du "World Justice Project".
- 2 Foreign Corrupt Practices Act of 1977 (FCPA) (15 U.S.C. § 78dd-1, et seq.).
- 3 Le Canada a signé cette convention le 21 mai 2004 et l'a ratifiée le 2 octobre 2007.
- 4 L'Académie internationale de lutte contre la corruption (IACA) contribue à la mise en œuvre de cette convention. « L'UNODC, en sa qualité de gardien de la Convention, fournit une assistance technique aux États parties et aux États signataires en les aidant à assurer l'intégrité de leur système judiciaire, à améliorer leur législation, à échanger les bonnes pratiques et à élaborer des stratégies pour lutter efficacement contre la corruption ». ONU. (n/d).
- 5 Loi sur la corruption des agents publics étrangers (L. C. 1998, chap. 34); modifiée par (L.C. 2013, chap. 26). La LCAPE est entrée en vigueur le 14 février 1999.

- 6 On entend par cadre supérieur, un individu qui joue un rôle important dans la détermination des politiques de la société, gère une partie importante des activités de la société ou encore un administrateur ou le chef de la direction ou le directeur financier de la société (Blyschak, 2014).
- 7 Dans l'affaire Metron, le tribunal considère que les actions d'un cadre intermédiaire, c'est-à-dire le superviseur d'un chantier de construction d'une petite entreprise de construction de Toronto, peuvent entraîner la responsabilité criminelle de l'organisation. R. c. Metron Construction Corporation, 2012 ONCJ 506, 1 CCEL (4 th) 266; R. v. Metron Construction Corporation, 2013 ONCA 541; R. c. Pétroles Global Inc. 2012 QCCQ 5749, 2015 QCCS 1618.
- 8 Ainsi, les actions de diligence raisonnable (due diligence), d'atténuation des risques contractuels à l'égard des consultants étrangers, peuvent prendre plusieurs formes : 1) considérer le pays et l'industrie d'où le consultant est engagé; 2) enquêter sur les références, qualifications, antécédents scolaires et professionnels, affiliations du consultant, ainsi que sur son personnel; 3) être vigilant lorsque vient le temps de fixer ses honoraires afin de les comparer avec ceux facturés par d'autres consultants œuvrant dans le même marché. La diligence raisonnable voudrait aussi que le consultant fournisse des garanties et des engagements contractuels concernant les pratiques de corruption et accepte que la société qui l'engage puisse effectuer de façon constante la vérification de ses livres et dossiers (Blyschak, 2014).
- 9 R. v. Watts, [2005] A.J. No. 568 (Hydro-Kleen); Calgary (Alberta), Her Majesty the Queen v. Niko Resources Ltd., E-File No. : CCQ11NIKORESOURCES, 24 juin 2011; Her Majesty the Queen v. Griffiths Energy International, E-File No. : CCQ13GRIFITHSENER, Action No. 130057425Q1, 25 janvier 2013.
- 10 R. v. Karigar 2013 ONSC 5199 confirmé par la Cour d'appel de l'Ontario R. v. Karigar, 2017 ONCA 576.
- 11 Groupe SNC-Lavalin Inc.; MM. Sami Bebawi, Constantine Kyres et Stéphane Roy; MM. Robert Barra, Dario Berini et Shailesh Govindia; MM. Robert Barra, Dario Berini et Shailesh Govindia; Larry Kushniruk.
- 12 Les sociétés, contrairement aux particuliers, ne peuvent pas être emprisonnées. Par contre, en raison des fortes peines qu'ils peuvent encourir, les particuliers n'ont souvent pas d'autres choix que de subir un procès pour présenter une défense.
- 13 Projet de loi C-74, Loi n° 1 d'exécution du budget de 2018, déposé le 27 mars 2018. Repéré à <http://www.parl.ca/DocumentViewer/fr/42-1/projet-loi/C-74/sanction-royal>
- 14 Ce montant peut varier selon la catégorie de contrat. Le gouvernement du Québec a prévu une mise en place graduelle par décrets de cette loi. Pour connaître ces montants, on consultera le site de l'Autorité des marchés financiers à l'adresse suivante : <https://www.lautorite.qc.ca/fr/contrats-publics.html>
- 15 L'Autorité des marchés publics (AMP) a été créée en décembre 2017 par la Loi 108, intitulée Loi favorisant la surveillance des contrats des organismes publics et instituant l'Autorité des marchés publics L.Q. 2017, c.17. L'AMP va remplacer à l'automne 2018 l'Autorité des marchés financiers (AMF) dans ses compétences qu'elle avait depuis 2011 à ce sujet.
- 16 L'Unité permanente anticorruption (UPAC) qui a pour mission d'effectuer les suivis de l'intégrité des entreprises pour le compte de l'AMF ne suffit plus à la tâche. En février 2018, il y avait plusieurs centaines d'entreprises qui étaient en attente de leur autorisation de renouvellement. Ces dernières peuvent, toutefois, se voir attribuer de lucratifs contrats publics, sans que l'UPAC ait vérifié s'il y a eu des changements au sein de l'entreprise. Lévesque, K. (2018).
- 17 En date du 7 septembre 2016, plus de 350 entreprises se sont vues inscrites au RENA. Voir le site repéré à <https://rena.tresor.gouv.qc.ca/rena/rechercher.aspx?type=lettre&lettre=a-z> De nombreuses entreprises n'ont pas cru pouvoir obtenir cette autorisation.
- 18 Projet de loi n° 98, Loi modifiant diverses lois concernant principalement l'admission aux professions et la gouvernance du système professionnel, Éditeur officiel du Québec, 2017. Repéré à <http://www2.publicationsduquebec.gouv.qc.ca/dynamicSearch/telecharge.php?type=5&file=2017C11F.PDF>
- 19 On entend par soft law, des normes alternatives ou émergentes élaborées de façon incrémentale par les acteurs privés afin de combler « les interstices laissés libres par les droits nationaux et le droit international dans la régulation des phénomènes transnationaux » (Benyekhlef, 2016, p. 13).
- 20 Nos recherches ne nous ont pas permis de trouver le nombre d'entreprises canadiennes ayant des activités à l'étranger qui ont adopté des codes de conduite, accompagnés de programmes spécifiques d'application et de formation, afin de combattre la corruption.
- 21 La plupart des codes exposent la politique de l'entreprise relativement aux cadeaux ou avantages de toutes sortes pouvant être donnés ou reçus dans le cadre des relations interpersonnelles qui se nouent avec les agents publics ou privés étrangers. Ils précisent aussi les règles à l'égard de contributions aux partis politiques et à la caisse électorale (comptes de campagne) des candidats à des fonctions publiques.
- 22 On retrouve souvent dans les codes un article mentionnant que l'entreprise va se conformer à la législation contrant la corruption dans tous les territoires où elle exerce ses activités, notamment la Loi canadienne sur la corruption d'agents publics étrangers et ses amendements, la loi américaine contre la corruption dans le commerce international (U.S. Foreign Corrupt Practices Act) et la loi britannique relative à la répression et la prévention de la corruption (UK Bribery Act).

-
- 23 Créée à Paris en 1919, l'ICC compte parmi ses membres des milliers d'entreprises et d'organisations présentes dans 130 pays.
 - 24 Partie II des règles (Corporate Policies to Support Compliance with the Anti-Corruption Rules), en particulier les articles 3 à 5.
 - 25 En particulier : ICC Guidelines on Whistleblowing; ICC Guidelines on Agents, Intermediaries and Other Third Parties, 2010; ICC Guidelines on Gifts and Hospitality, 2014.
 - 26 Pour la conception de leur code de conduite, les entreprises peuvent aussi puiser à l'OCDE, spécialement à l'annexe II de la recommandation du Conseil du 26 novembre 2009, et intitulée Guide de bonnes pratiques pour les contrôles internes, la déontologie et la conformité (OCDE, 2010).
 - 27 Selon certains observateurs, seulement 10 % des entreprises multinationales ont adhéré au Pacte mondial et à ses principes.
 - 28 Pour une liste des entreprises qui ont fait l'objet d'un retrait du Pacte mondial des Nations Unies, on consultera : https://www.unglobalcompact.org/participation/report/cop/create-and-submit/expelled?page=2&per_page=250#paged_results
 - 29 https://www.transparency.org/whatwedo/tools/integrity_pacts

RÉFÉRENCES

- Agence française anticorruption (2017). *Rapport annuel d'activité 2017*. Repéré à https://www.economie.gouv.fr/files/files/directions_services/afa/Rapport_annuel_-_22_mai_2018.pdf
- Agence France-Presse (2018, 22 avril). Le FMI va évaluer de manière « plus systémique » la corruption. *La Presse.ca*. Repéré à <http://www.lapresse.ca/affaires/economie/international/201804/22/01-5162015-le-fmi-va-evaluer-de-maniere-plus-systematique-la-corruption.php>
- Akbar, Y. H. et Vujić, V. (2014). Explaining corruption: The role of national culture and its implication for international management. *Cross Cultural Management*, 21(2), 191–218.
- Ampratwum, E. F. (2008). The fight against corruption and its implications for development in developing and transition economies. *Journal of Money Laundering Control*, 11(1), 76–87.
- Anand, V., Ashforth, B. E. et Joshi, M. (2005). Business as usual: The acceptance and perpetuation of corruption in organizations. *Academy of Management Executive*, 19(4), 9–23.
- Atcha, E. (2018, 27 janvier). La corruption fait perdre à l'Afrique le quart de son PIB. *La Tribune Afrique*. Repéré à <https://afrique.latribune.fr/politique/gouvernance/2018-01-27/en-afrique-la-corruption-detruit-le-quart-du-pib-766302.html>
- Barkemeyer, R., Preuss, L. et Lee, L. (2015). Corporate reporting on corruption: An international comparison. *Accounting Forum*, 39(4), 349–365.
- Becklumb, P. (2007). *Projet de loi C-48 : Loi modifiant le Code criminel en vue de la mise en œuvre de la convention des Nations Unies contre la corruption*. Repéré à <https://lop.parl.ca/Content/LOP/LegislativeSummaries/39/1/c48-f.pdf>
- Benyekhlef, K. (2016), *Vers un droit global?* Montréal, Québec : Éditions Thémis.
- Blyschak, P. (2014). Corporate liability for foreign corrupt practices under Canadian law. *Revue de Droit de McGill*, 59(3), 655–705.
- Bonell, M.-J. et Meyer, O. (2015). The impact of corruption on international commercial contracts – General report. Dans M.-J. Bonell et O. Meyer. (dir.). *The impact of corruption on international commercial contracts*, (Ius Comparatum – Global Studies in Comparative Law, vol. 11, p. 2). Cham, Suisse : Springer.
- Boyer, R. (2015). *Économie politique des capitalismes. Théorie de la régulation et des crises*. Paris, France : La Découverte.
- Cavalerie, Ph. (1997). La convention OCDE du 17 décembre 1997 sur la lutte contre la corruption d'agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales. *Annuaire français de droit international*, 43, 609–632.
- CleanGovBiz (2013). *The rationale for fighting corruption. Background brief*. Repéré à <https://www.oecd.org/clean-govbiz/49693613.pdf>
- Commission d'ICC sur la responsabilité sociale de l'entreprise et la lutte contre la corruption. (2011). *Règles d'ICC pour combattre la corruption*. Repéré à <https://cdn.iccwbo.org/content/uploads/sites/3/2011/12/RC3A8gles-dE28099ICC-pour-combattre-la-corruption.pdf>

- Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement. (2017). *Rapport sur l'investissement dans le monde 2017. L'investissement et l'économie numérique*. Repéré à http://unctad.org/fr/PublicationsLibrary/wir2017_overview_fr.pdf
- Côté-Harper, G., Rainville, P. et Turgeon, J. (1998). *Traité de droit pénal canadien* (4^e éd.). Cowansville, Québec : Éditions Yvon Blais.
- Dattu, R., Ritchie, L. et Pavic, S. (2018, juillet). Deferred prosecution agreements to be introduced in Canada. *Financier Worldwide Magazine*. Repéré à https://www.financierworldwide.com/deferred-prosecution-agreements-to-be-introduced-in-canada#.W0TInWa2_y
- Desbarats, I. (2003). Codes de conduite et chartes éthiques des entreprises privées, regard sur une pratique en expansion. *La Semaine Juridique – Édition Générale*, (9), 337–343.
- Decaux, E. et Frouville, de O. (2012). *Droit international public*. (8^e éd.). Paris, France : Dalloz.
- D'Hollander, J. (1999). Ethics in business : The new OECD convention on bribery. *Revue Juridique Thémis*, 33, 147–1665.
- Dion, M. (2013). Uncertainties and presumptions about corruption. *Social Responsibility Journal*, 9(3), 412–426.
- Eljarrat, S. et Bodrug, J. (2018). *La législation anticorruption au Canada. La corruption à l'étranger*. Repéré à <https://www.dwpv.com/fr/Insights/Publications/2018/Anti-Corruption-Legislation-in-Canada>
- Ford, R. C. et Richardson, W. D. (1994). Ethical decision making: A review of the empirical literature. *Journal of Business Ethics*, 13(3), 205–221.
- Heimann, F., Földes, À. et Coles, S. (2015). *Exporting corruption, progress report 2015: Assessing enforcement of the OECD convention on combatting foreign bribery*. Repéré à https://www.transparency.org/whatwedo/publication/exporting_corruption_progress_report_2015_assessing_enforcement_of_the_oecd
- G20 (2016). *G20 anti-corruption action plan 2017–2018*. Repéré à <http://www.mofa.go.jp/files/000185882.pdf>
- G20 Anti-Corruption Working Group. (2017). *Anti-corruption working group interim report 2017*. Repéré à https://www.g20.org/sites/default/files/media/g20_acwg_interim_report.pdf
- Garapon, A. (2014). La peur de l'impuissance démocratique. *Esprit*, 2(février), 19–30.
- Girard, D. (2007). Culture organisationnelle, contexte d'affaires et prise de décision éthique. *Gestion*, 32(1), 101–111. doi.org/10.3917/riges.321.0101
- Global Reporting Initiative (2013). *G4. Lignes directrices pour le reporting développement durable. Principes de reporting et éléments d'information*. Repéré à <http://www.ecpar.org/files/documents/french-g4-part-one.pdf>
- Gosselin, I. et Pellerin, A. (2013). Les contrats publics au Québec : une question d'intégrité. La nouvelle Loi sur l'intégrité en matière de contrats publics. *CCCL Journal*, 15–28.
- Gouvernement du Canada. (2017). *La lutte du Canada contre la corruption transnationale, Dix-huitième rapport annuel au Parlement*. Repéré à <http://www.international.gc.ca/trade-agreements-accords-commerciaux/topics-frdomaines/other-autre/corr-18.aspx?lang=fra>
- Groupe consultatif à haut niveau. (2017). *Rapport sur la lutte contre la corruption et la promotion de l'intégrité présenté au Secrétaire général de l'OCDE*. Repéré à <http://www.oecd.org/fr/corruption/anti-corruption/HLAG-Corruption-Intégrité-Rapport-Mars-2017.pdf>
- Harrison, A. (2014). *Business environment in a global context* (2^e éd.). Oxford, Royaume-Uni: Oxford University Press.
- Heimann, F. et Vincke, F. (2008). *Fighting corruption – International corporate integrity handbook*. (3^e éd.). Paris, France: International Chamber of Commerce.
- Heywood, P. M. et Rose, J. (2014). Close but no cigar: the measurement of corruption. *Journal of Public Policy*, 34(3), 507–529.
- Husted, B. W. (1999). Wealth, culture, and corruption. *Journal of International Business Studies*, 30(2), 339–359.
- International Monetary Fund (2016). *Corruption: Costs and mitigating strategies*. Repéré à <https://www.imf.org/en/Publications/Staff-Discussion-Notes/Issues/2016/12/31/Corruption-Costs-and-Mitigating-Strategies-43888>
- International Chamber of Commerce (2012). *ICC anti-corruption clause*. Repéré à <https://iccwbo.org/publication/icc-anti-corruption-clause>

-
- International Organization for Standardization (2016). *ISO 37001: 2016 Anti-bribery management systems – Requirements with guidance for use*.
- Jose, A. et Thibodeaux, M. S. (1999). Institutionalization of ethics: The perspective of managers. *Journal of Business Ethics*, 22(2), 133–143.
- Johnston, M. (1996). The search for definition: The vitality of politics and the issues of corruption. *International Social Science Journal*, 48(149), 321–335.
- Katz, K. (2011). Here comes the bribe: Canada's efforts to combat corruption in international business. *Advocate (Vancouver)*, 69, 501.
- Keith, N. (2017). *Canadian anti-corruption law and compliance* (2^e éd.). Montréal, Québec, Toronto, Ontario : LexisNexis Canada.
- Köbis N. C., van Prooijen, J.-W., Righetti, F. et Van Lange, P. A. M. (2015). “Who doesn’t?”– The impact of descriptive norms on corruption. *PLOS ONE*, 10(6). doi.org/10.1371/journal.pone.0131830
- Lane, H. W. et Simpson, D. G. (1984). Bribery in international business: Whose problem is it? *Journal of Business Ethics*, 3(1), 35–42.
- Lévesque, K. (2018, 21 février). Des millions à des entreprises en attente du feu vert de l’UPAC. *La Presse.ca*. Repéré à <http://www.lapresse.ca/actualites/national/201802/20/01-5154656-des-millions-a-des-entreprises-en-attente-du-feu-vert-de-lupac.php>
- Litzky, B. E., Eddleston, K. A. et Kidder, D. L. (2006). The good, the bad, and the misguided: How managers inadvertently encourage deviant behaviors. *The Academy of Management Perspectives*, 20(1), 91–103.
- Loe, T. W., Ferrell, L. et Mansfield, P. (2000). A review of empirical studies assessing ethical decision making in business. *Journal of Business Ethics*, 25(3), 185–204.
- Martini, M. et Murphy, M. (2018, avril). *G20 leaders or laggards? Reviewing G20 promises on ending anonymous companies*. Repéré à https://www.transparency.org/whatwedo/publication/g20_leaders_or_laggards
- Mauro, P. (1997). *Why worry about corruption?* Repéré à https://projects.iq.harvard.edu/gov2126/files/mauro_1997.pdf
- Ménissier, T. (2007). La corruption, un concept philosophique et politique chez les Anciens et les Modernes. *Anabases*, 6, 11–16.
- Montesquieu (1772). *De l'esprit des lois : Tome premier*. Repéré à <http://hdl.handle.net/2027/ucm.5326517021>
- Morin, F. (2015). *L'hydre mondiale. L'oligopole bancaire*. Montréal, Québec : Lux éditeur.
- O’Fallon, M. J. et Butterfield, K. D. (2005). A review of the empirical ethical decision-making literature: 1996-2003. *Journal of Business Ethics*, 59(4), 375–413.
- OCDE (2001). La lutte contre les pots-de-vin et la corruption. *L’Observateur de l’OCDE*, (janvier), 7.
- OCDE (2006). *Bilan à mi-parcours des rapports au titre de la phase 2. Mise en œuvre de la Convention sur la lutte contre la corruption d’agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales et de la recommandation de 1997 sur la lutte contre la corruption dans les transactions commerciales internationales*. Groupe de travail sur la corruption Repéré à <http://www.oecd.org/fr/daf/anti-corruption/conventioncontrelacorruption/36872265.pdf>
- OCDE (2010). *Guide de bonnes pratiques pour les contrôles internes, la déontologie et la conformité*. Repéré à <https://www.oecd.org/fr/daf/anti-corruption/conventioncontrelacorruption/44884414.pdf>
- OCDE (2011a). *Convention sur la lutte contre la corruption d’agents publics étrangers dans les transactions commerciales internationales et documents connexes*. Repéré à http://www.oecd.org/fr/daf/anti-corruption/ConvCombatBribery_FR.pdf
- OCDE (2011b). *Rapport de phase 3 sur la mise en œuvre par le Canada de la Convention de l’OCDE sur la lutte contre la corruption*. Repéré à <http://www.oecd.org/fr/daf/anti-corruption/conventioncontrelacorruption/CanadaPhase3FR.pdf>
- OCDE (2014). *Rapport de l’OCDE sur la corruption transnationale : une analyse de l’infraction de corruption d’agents publics étrangers*. doi.org/10.1787/9789264226623-fr
- Office des Nations Unies contre la drogue et le crime. (2004). *Convention des Nations Unies contre la corruption*. Repéré à https://www.unodc.org/documents/treaties/UNCAC/Publications/Convention/08-50027_F.pdf

- ONU (n/d). *Journée internationale de la lutte contre la corruption*. Repéré à <http://www.un.org/fr/events/anticorruptionday/convention.shtml>
- ONU (2000). *Global Compact – Le Pacte mondial*. Repéré à https://www.diplomatie.gouv.fr/sites/odyssee-developpement-durable/files/17/10_principes_pacte_mondial.pdf
- Perrin, B. (2010). Le rôle de l'éthique dans la prévention de la corruption. Le cas de la Suisse. *Sécurité et stratégie* 2010/HS1 (3), 87-94. doi:10.3917/sestr.hs1.0087
- Perrot, E. (2016, janvier). Une dette « odieuse ». Corruption. [Billet de blogue]. Repéré à <https://www.jesuites.ch/chroniques/le-coup-d-epingle-d-etienne-perrot-sj/43-archives/884-annee-2016>
- Quinones, E. (2000). Qu'est-ce que la corruption? *L'Observateur*, 220(avril), 21–22.
- Quinones E. (2003). L'évolution du droit international en matière de corruption : la convention de l'OCDE. *Annuaire français de droit international*, 49, 563–574.
- Rabl, T. (2011). The impact of situational influences on corruption in organizations. *Journal of Business Ethics*, 100(1), 85–101. Repéré à <https://www.jstor.org/stable/41475829>
- Robinson, M. (dir.) (2004). *Corruption and development: An introduction*, London, Royaume-Uni: Routledge.
- Rodriguez, P., Siegel, D. S., Hillman, A. et Eden, L. (2006). Three lenses on the multinational enterprise: Politics, corruption, and corporate social responsibility. *J. Int. Bus. Stud.*, 37(6), 733–746.
- Sancerre, O. (2016, 12 mai). Corruption : un mal qui dévore le PIB mondial. *Le Journal de l'économie*. Repéré à https://www.journaldeleconomie.fr/Corruption-un-mal-qui-devore-le-PIB-mondial_a3515.html
- Sanyal, R. (2005). Determinants of bribery in international business: The cultural and economic factors. *Journal of Business Ethics*, 59(1-2), 139–145.
- Schein, E. H. (1985). *Organizational culture and leadership: A dynamic view*. San Francisco, CA: Jossey-Brass.
- Transparency International. (2017, février). *Corruption perceptions index 2017*. Repéré à https://www.transparency.org/news/feature/corruption_perceptions_index_2017
- Tomasic, R. (2018). Global corporations, bribery and corrupt practices: Anti-bribery laws and the limits of state action, *Law and Financial Markets Review*, 12(1), 18–30. doi: 10.1080/17521440.2018.1435459
- Treviño, L. K., Weaver, G. R., Gibson, D. G. et Toffler, B. L. (1999). Managing ethics and legal compliance: What works and what hurts. *California Management Review*, 41(2), 131–151.
- Vincke, F. et Kassum, J. (2013). *ICC ethics and compliance training handbook – Anti-corruption guidance for practitioners by practitioners*. ICC Publication.
- Vitali, S., Glattfelder, J. B. et Battiston, S. (2011). The network of global corporate control. *PLOS ONE*, 6(10). doi.org/10.1371/journal.pone.0025995
- Wei, S.-J. (2000). How taxing is corruption on international investors? *Review of Economics and Statistics*, 82(février), 1–11.



JUSTICE

ACTUALITÉS - REPORT

Le magazine national de l'Association canadienne de justice pénale (ACJP) –Actualités Justice Report–est publié trimestriellement depuis son lancement en 1984. Il offre du contenu sur un large éventail de questions de justice pénale. Disponible par adhésion à l'ACJP ou par abonnement (ccja-acjp.ca).

DES CONTENUS EN LANGUE FRANÇAISE

2018

VOLUME 33 NO. 4

Les saines habitudes de vie émotionnelles et relationnelles à l'école

Jasmin Roy (Fondation Jasmin Roy)

VOLUME 33 NO. 3

Entrevue avec Jo-Anne Wemmers

Nancy Wright (ACJP)

La violence sexuelle et le système de justice pénale post-#MoiAussi : vers une réforme?

François Boillat-Madfouny

VOLUME 33 NO. 1

Panorama sur l'histoire de la criminologie au Canada : Article /Recension

André Normandeau

Fomentation volontaire de haine

François Boillat-Madfouny

2017

VOLUME 32 NO. 4

Intoxication, sexe et capacité de consentement

François Boillat-Madfouny

VOLUME 32 NO. 3

La mise en œuvre de la Charte canadienne des droits des victimes : réflexion sur le travail qui nous attend

Arlène Gaudreault

VOLUME 32 NO. 2

La marque de la Mara, une preuve judiciaire?

Maria Mourani

VOLUME 32 NO. 1

L'intervention géronto-criminologique

Michel Gagnon et Michel Dunn

Le facilitateur géronto-criminologique

Michel Gagnon et Michel Dunn

Sortir de prison âgé. Et après?

Claire Guenat

Le SERVICE OXYGÈNE pour personnes âgées judiciairisées

Patricia Staniak

MAINTENANT EN LIGNE! ► JUSTICEREPORT.CA

Capital social et gestion du risque dans les réseaux de l'entrepreneuriat immigré en Afrique centrale : le cas des Maliens au Congo-Brazzaville¹

Théophile Dzaka-Kikouta^a, Luyindula G. Davy Makany^b

RÉSUMÉ. Partant de la littérature sur l'entrepreneuriat ethnique et d'une enquête effectuée en 2010, à Brazzaville, auprès de 220 répondants parmi les entrepreneurs immigrants maliens, cet article cherche à savoir dans quelle mesure les performances entrepreneuriales d'immigrants maliens exerçant au Congo-Brazzaville, dans des PME familiales, procèdent-elles du capital social? Celui-ci signifie un fort degré de réseautage des ressources ethniques selon Menzies, Brenner et Filion (2003). Nous émettons l'hypothèse que ces entrepreneurs, implantés au Congo depuis les années 1960, forment une « minorité intermédiaire durable » (Bonacich, 1973). L'étude identifie les facteurs de succès de cet entrepreneuriat en lien avec la gestion du risque par le recours au capital social induisant une réduction des coûts de transaction. L'impact de ces entrepreneurs sur le développement local du pays d'origine et du pays d'accueil est évalué; sont dégagées aussi leurs stratégies d'adaptation au risque d'éviction du marché, à cause de la concurrence récente des réseaux marchands d'immigrants chinois.

ABSTRACT. Based on ethnic entrepreneurship literature and a survey conducted in 2010, in Brazzaville, among 220 respondents among Malian immigrant entrepreneurs, this article looks at the extent to which the entrepreneurial performance of Malian immigrants, operating in Congo, via family SMEs do they proceed from social capital? This means a high degree of networking of ethnic resources according to Menzies, Brenner and Filion (2003). Our hypothesis is that these entrepreneurs, operating in the Congo since the 1960s, form "a sustainable middleman minority" (Bonacich, 1973). The study elucidates the factors of success of this entrepreneurship in connection with the risk management via the social capital leading to a reduction of transaction costs. The impact of these entrepreneurs on the local development for the home Country and the host Country is evaluated; strategies for adapting to the risk of crowding out of the market are also revealed, because of the recent competition from the Chinese immigrants trading networks.

Introduction

Le dynamisme entrepreneurial plus marqué chez certaines communautés, notamment chez les immigrants, procède souvent des réseaux sociaux. Ceux-ci sont analysés comme des institutions de coordination économique, parallèlement au mécanisme des prix et d'autorité, et qui reposent sur le phénomène de confiance fondée sur des liens de proximité culturelle, professionnelle et spatiale. Étant donné l'ampleur des risques commerciaux et extra commerciaux prévalant dans les pays en voie de développement (PVD) surtout ceux d'Afrique, l'entrepreneur, souvent à la tête d'une très petite

entreprise (TPE) ou PME familiale, doit en général faire face à des conditions d'insécurité contractuelle qui l'exposent, du fait de l'asymétrie d'information, à l'opportunisme des partenaires. Dès lors, pour réduire ses coûts de transaction, l'entrepreneur « ethnique » en situation d'immigrant aura intérêt à intégrer ses activités dans les réseaux sociaux de sa communauté (familiale, ethnique, religieuse) dont les règles de fonctionnement sont autant de contraintes pour les membres. De plus, contrairement au reste de l'Afrique, à notre connaissance, il n'existe que de rares travaux sur l'entrepreneuriat d'immigrants en Afrique centrale, en particulier les immigrants originaires du continent; dès lors cette

^a Docteur en économie et HDR, Centre de recherche et d'études prospectives (CREP), Université M. Nguabi de Brazzaville, Congo

^b Docteur en sciences de gestion, NIMEC, IAE-Université de Caen Normandie et ESGAE

étude voudrait combler cette lacune. De plus, nous ciblons les immigrants maliens, car ils forment le groupe le plus visible des milieux d'affaires ouest-africains installés au Congo.

À l'instar d'autres pays, le Mali est soumis aux contraintes de la mondialisation dont l'une des caractéristiques est la forte dynamique migratoire. À cet égard, 4 millions de Maliens vivent à l'étranger (dont 3,5 millions d'immigrés en Afrique; 200 000 en Europe); ainsi la diaspora représente plus du quart de la population totale du Mali, selon le rapport du ministère des Maliens de l'extérieur (2016). Le montant annuel de devises transféré par cette diaspora malienne vers le pays d'origine a été estimé à 300 milliards de francs CFA (FCFA) en 2005, dont 120 milliards, soit plus d'un tiers, proviennent de France (Jeune Afrique Intelligent n° 2370 du 11 au 17 juin 2006), et ce même rapport indique que le montant des transferts de cette diaspora a représenté 11 % du PIB en 2012. En 2009, selon le FMI (rapport n° 11/38 de février 2011), le montant des transferts de la diaspora malienne vers le pays d'origine a atteint les 174 milliards de FCFA. Sur le continent africain, les migrants maliens sont concentrés dans les pays de la CEDEAO, dans le cadre d'une émigration de proximité, spécialement en Côte-d'Ivoire; en Afrique centrale, on les retrouve aussi dans les pays de la CEEAC, notamment au Gabon, au Cameroun en Angola et au Congo-Brazzaville. En l'état actuel de notre information, il ressort que Brazzaville serait l'une des destinations les plus ouvertes pour les migrants maliens et ceci, depuis les années 1960 à nos jours. En effet, selon le Consulat général du Mali à Brazzaville, on dénombrait actuellement plus de 23 600 immigrants maliens au Congo-Brazzaville, dont 12 000 à Brazzaville. La majorité de ces immigrants sont des entrepreneurs qui dirigent des PME familiales. Parmi les ressortissants ouest-africains, les Maliens forment le groupe à plus forte visibilité au Congo, par rapport aux autres groupes (Mauritaniens, Sénégalais, Béninois, Guinéens et autres). Ces immigrants ouest-africains opèrent surtout comme commerçants et, dans une moindre mesure, comme artisans (bijouterie d'or et d'argent, maroquinerie, couture), au point d'avoir exercé une domination dans les activités de distribution et le commerce de détail de biens manufacturés importés, de la décennie 1960 jusqu'au début des années 2000, ceci du fait de la concurrence exercée depuis

par l'implantation des réseaux marchands de nouveaux immigrants entrepreneurs venus d'Afrique et d'Asie (réseaux camerounais, libanais, indo-pakistanaï et surtout chinois) au Congo-Brazzaville (Devey Malu-Malu, 2015).

Ainsi, en partant de la littérature disponible sur l'entrepreneuriat immigré et ethnique (Martins et Portes, 1980; Paturel, 2004; Cross et Waldinger, 1997; Menzies, Brenner et Filion, 2003; Bonacich, 1973; Costes, 1994; Perreault, Brenner, Menzies, Filion et *al.*, 2007; Levy-Tadjine, 2004; Landa, 1993; Brenner, Ramangalahy, Filion et *al.*, 2000, etc.), ainsi que d'une enquête effectuée en 2010, à Brazzaville, auprès de 220 répondants parmi les entrepreneurs immigrants maliens de plusieurs générations et divers groupes ethniques, cet article cherche à savoir dans quelle mesure, à l'instar d'autres communautés au dynamisme entrepreneurial reconnu et opérant déjà en Afrique centrale (Libanais, Indiens, Mauritaniens, Bamiléké, et plus récemment les réseaux chinois), les performances entrepreneuriales d'immigrants maliens, exerçant au Congo-Brazzaville, par l'intermédiaire des TPE et PME familiales, procèdent-elles de la dynamique du capital social? Celui-ci se traduit par un fort degré de réseautage des ressources ethniques dans le sens que le conçoivent Menzies, Brenner et Filion (2003). Nous avançons l'hypothèse principale que les entrepreneurs immigrants maliens, implantés au Congo depuis les années 1960, et qui sont surtout des commerçants et dans une moindre mesure des artisans, se rapprocheraient d'une « minorité intermédiaire durable » (Bonacich, 1973). En ce sens, outre la focalisation sectorielle dans les activités intermédiaires, spécialement le commerce de détail généré par les « boutiques de quartiers », ce groupe culturel particulier de confession musulmane considère son immigration au Congo, quoique vieille de plus d'un demi-siècle, comme un exil temporaire et tend à résister à l'assimilation au profit d'un repli communautaire qui se traduit par une forte solidarité intracommunautaire (participation aux associations du réseau communautaire, etc.). L'étude empirique identifie les facteurs de succès de cet entrepreneuriat d'immigrants maliens en lien avec la gestion du risque par le recours au capital social qui induit une réduction des coûts de transaction sur le marché, du fait des externalités positives des réseaux; tout en montrant leur mix dans les stratégies managériales d'adaptation au risque fort crédible d'éviction du marché du pays d'accueil. Ceci, du fait de la concurrence récente que leur imposent les réseaux marchands et financiers

d'immigrants chinois en cours d'implantation depuis 2000, autant au Congo-Brazzaville qu'ailleurs en Afrique centrale.

1. Gestion du risque par l'entrepreneuriat des immigrants et l'apport du capital social : revue de la littérature

Dans cette revue de littérature, nous montrons d'abord en quoi la réduction des coûts de transaction est une préoccupation majeure pour l'entrepreneur opérant en réseaux; ensuite, nous établissons l'impact du capital social sur les performances des entreprises d'immigrants.

1.1 La réduction des coûts de transaction, objectif ultime pour l'entrepreneur opérant en réseaux dans les PVD

Plus que dans les pays développés, du fait notamment d'un risque pays plus élevé, l'entrepreneur (immigrant ou non) opérant dans les PVD, souvent dans le cadre de PME familiales, est exposé à une grande insécurité contractuelle. Celle-ci est accentuée par la prééminence du secteur informel dans nombre de PVD, spécialement africains, car, selon Hernandez (1996), parmi les coûts de l'informalité figurent les coûts de transaction liés à l'absence de sécurité contractuelle dans l'univers informel. En effet, les contrats légalement exigibles rendent crédibles les promesses faites et incitent les parties à ne prendre que des engagements qu'elles sont susceptibles d'honorer. Ils peuvent même inclure une clause pénale condamnant à une compensation la partie qui déclare forfait. Or, un système légal assurant à tous un accès aisé aux tribunaux facilite les transactions entre agents. Même quand ces garanties existent parfois pour les entreprises du secteur formel, elles restent souvent plus théoriques qu'effectives; d'où la persistance de l'insécurité juridique pour les investisseurs à cause du plus faible niveau de capital social. Ce concept est défini de plusieurs manières par les auteurs (Coleman, 1988; Fukuyama, 1995; Healy et Côté, 2001; Putnam et al., 1995), mais ces derniers s'accordent sur un point commun : le facteur « confiance » qui confère au capital social un caractère *d'actif public spécifique à un groupe ou une société*. En effet, le facteur « confiance » s'avère un élément clé dans l'élaboration des ré-

seaux, quelle que soit la base (famille, ethnie, religion, partenariats d'affaires) sur laquelle ils se constituent. Mais, dans les réseaux professionnels, toute forme de confiance entre managers n'engendre pas *ipso facto* la performance de leurs organisations. Dans ce sens, si la confiance émanant de la raison ou de la « tête » est positivement associée avec les liens relatifs aux ressources économiques et à l'orientation de la carrière, en revanche la confiance émanant de l'affection ou du « cœur » est positivement associée avec les liens d'amitié et d'orientation de la carrière, mais négativement associée aux liens relatifs aux ressources économiques (Chua, Ingram et Morris, 2008). Dès lors, soulignent ces auteurs, il faut interpréter prudemment comment le facteur confiance, dans le cadre des réseaux professionnels, peut expliquer les performances managériales. Ainsi, définissant le capital social en relation avec l'efficacité des organisations, on peut relever que pour Putnam et al. (1993), le capital social se réfère aux faits de l'organisation sociale, tels que la confiance, les normes et les réseaux, qui sont susceptibles de promouvoir l'efficacité de la société. De même, Menzies, Brenner, Filion et al. (2003) ont établi en quoi le capital social appréhendé à travers le réseautage des ressources ethniques (en matière de main-d'œuvre, de marchés, de fournisseurs, de source de financement) conduirait au succès des affaires pour les entrepreneurs de certaines minorités ethniques à travers le monde.

Dans le même registre, selon Healy et Côté (2001), par exemple, le concept de capital social désigne l'existence de réseaux d'individus partageant des normes, des valeurs et des convictions communes. Son moteur est la confiance; son mode d'exercice est la coopération, le travail en équipe, le partage des savoirs; les lieux de son accumulation étant d'abord la famille, puis la communauté, enfin les institutions publiques et privées. Pour Collier et Gunning (1999), le capital social est conjointement généré par le gouvernement et la communauté. Le capital social public renvoie à la mise en œuvre d'institutions gouvernementales pour la promotion du secteur privé, alors que le capital social civil procède d'avantages économiques émanant de l'interaction sociale qui découle pour l'essentiel, d'un développement des affaires dans la confiance, d'une réduction des coûts de transaction et d'une meilleure connaissance des externalités de réseaux sociaux. Ces auteurs constatent un plus faible niveau de capital social dans les pays africains par

rapport aux autres PVD, du fait d'une plus grande corruption, d'une bureaucratie plus tatillonne et d'une plus importante fragmentation de la société découlant de la grande diversité ethnolinguistique.

Dès lors, en présence de marchés imparfaits, marqués par l'asymétrie d'information, l'opportunisme des agents et une régulation institutionnelle (au sens de capital social public) absente ou inefficace, l'entrepreneur des PVD sera de plus en plus exposé à l'insécurité contractuelle, synonyme de risques et induisant divers coûts de transaction, en particulier les coûts de recherche des partenaires, ceux liés à la négociation, ainsi que les coûts résultant de la nécessité de faire respecter les contrats. Dans cette optique, Williamson (1975) a précisé le concept de coûts de transaction en distinguant d'une part, les coûts de transaction *ex ante* liés à la sélection du contractant, à l'activité de rédaction, de négociation et de protection d'un accord; d'autre part, les coûts de transaction *ex post*, tenant aux nécessaires ajustements au cours de perturbations non anticipées et à l'évaluation des comportements opportunistes (coûts d'administration, de surveillance et de contrôle mis en place par les partenaires pour veiller au respect des clauses contractuelles, coûts de marchandage et de renégociation découlant des corrections, coûts de structure liés au comportement de passagers clandestins, coûts de retrait d'un partenaire). En conséquence, face à cette faiblesse de dispositifs juridiques chargés de faire respecter les contrats, l'entrepreneur, pour pallier ces insuffisances du marché, se trouve contraint d'intégrer ses activités dans une logique de réseaux sociaux reposant sur le mécanisme de la confiance. Ainsi, en l'absence d'une régulation efficace ou suffisante, émergent *ipso facto* des modes de régulation basés sur des réseaux sociaux particularistes à dominante communautaire (familiale ou clanique, ethnique, religieuse), en vue de sécuriser les transactions marchandes. Historiquement, on doit à North (1991) cette idée du rôle déterminant que jouent les institutions (au sens des règles ou normes informelles, à savoir : coutumes, codes de conduite, traditions; ainsi que des règles formelles, c'est-à-dire : constitutions, lois, droits de propriété) dans la sécurisation des transactions pour une meilleure coordination marchande. Il note que :

Throughout history, institutions have been devised by human beings to create order and reduce uncertainty in exchange. Together with

the standard constraints of economics they define the choice set and therefore determine transaction and production costs and hence the profitability and feasibility of engaging in economic activity (North, 1991, p. 97).

Ainsi, à côté des trois institutions de coordination des activités de l'entreprise identifiées par Williamson (le marché et son corollaire le contrat, l'entreprise verticalement concentrée, les relations contractuelles suivies), Landa (1993) soutient que le réseau particulariste ethno-familial serait une forme d'organisation dominante dans les PVD. Pour lui, le réseau ethnique apparaît comme un quatrième mode d'organisation économique dans lequel un rapport de confiance réciproque relie les parties contractantes. Ce type de réseau parviendrait à protéger ses membres au regard des conditions d'insécurité contractuelle et des contextes historique et institutionnel qui distinguent les PVD. Ce faisant, de tels réseaux sociaux contribuent sensiblement, pour les entrepreneurs, à la réduction de l'incertitude et des risques autant commerciaux qu'extra commerciaux et partant, à la réduction des coûts de transaction. À cet égard, il convient de noter en substance trois points :

- la confiance réciproque entre parties rend moins coûteux l'effort de respect des engagements, en indiquant le degré de distance sociale, l'identité de parenté ou d'appartenance communautaire; elle transmet aussi un signal permettant de déterminer si le partenaire éventuel est ou non digne de confiance, sans qu'il soit nécessaire de consacrer des frais importants à la recherche de l'information;
- la confiance réciproque entre deux maillons d'une chaîne d'acteurs dans le milieu d'affaires entraîne une confiance transitive qui réduit la nécessité de se renseigner sur la réputation de tel ou tel autre partenaire indirect;
- l'existence d'un dense réseau d'informations, fruit des associations d'entraide caractérisant le groupe ethnique, dispense l'entrepreneur du devoir coûteux de s'assurer à l'aide de ses propres ressources de la bonne réputation d'un partenaire potentiel.

1.2 Performances d'immigrants entrepreneurs et capital social

Le dynamisme entrepreneurial des communautés d'immigrants a souvent été expliqué en se référant au capital social, grâce à l'accès aux ressources du groupe ethnique, dans ce sens que les entrepreneurs membres de communautés dont la cohésion sociale est plus forte disposent d'un avantage comparatif sur les autres dans la conduite de leurs affaires. La littérature anglo-saxonne en ce domaine distingue souvent deux courants théoriques : la théorie de l'enclave ethnique et la théorie des minorités intermédiaires.

La théorie de l'enclave ethnique (ethnic enclave theory)

Martins et Portes (1980) ont montré qu'une communauté ethnique peut promouvoir les activités dans une enclave complexe, avec ses propres usines manufacturières, ses magasins de gros et de détail, ses réseaux d'affaires dans les services, ses PME qui contrôlèrent les conditions de concurrence; à l'instar de ce qui a été établi pour la réussite de l'enclave intégrée parmi les immigrants cubains de Miami. L'existence de telles enclaves ou niches exige la présence d'immigrants dotés d'assez de capitaux et savoir-faire entrepreneurial, ainsi que l'offre régulière d'une main-d'œuvre émanant d'une immigration durable, à l'enclave. Dans cette optique, c'est essentiellement le faible coût de la main-d'œuvre immigrée qui permet la survie et l'expansion des entreprises de l'enclave, tout en favorisant la création de nouvelles occasions pour le développement de l'enclave. Dans ce sens, Paturel (2004) relève que pour faire face à leurs difficultés et à d'éventuelles discriminations, la stratégie la plus courante pour les migrants serait l'appui sur les réseaux ethniques et sur les occasions évoquées plus haut. Ainsi, une niche se caractériserait au terme du processus et sur un espace géographique donné, par une forte homogénéité ethnique avec une forte hétérogénéité sociale. Autrement dit, par association d'une forme d'entrepreneuriat immigré tourné vers la communauté ethnique et de réseaux d'embauche ethnique (Cross et Waldinger, 1997), ce phénomène traduirait la mise en place d'une division du travail –intra-ethnique limitant les échanges avec le reste de la société d'accueil. Cette pratique de l'enclave serait typique de l'intégration de la diaspora chinoise dans les pays développés comme en France ou aux États-Unis. En revanche,

dans les PVD, comme dans les pays d'Afrique centrale où l'immigration d'entrepreneurs chinois (commerçants) est récente et ne date que des années 2000, leurs réseaux d'affaires s'intègrent davantage à la société d'accueil, surtout pour l'embauche de la main-d'œuvre, même si dans leurs boutiques ne sont vendus que des produits *made in China*. Ici comme en Asie de l'Est, les immigrants chinois ont tendance à s'intégrer dans le modèle des minorités intermédiaires. Nous verrons plus loin que les réseaux marchands et financiers chinois constituent actuellement la concurrence la plus redoutable pour d'autres immigrants entrepreneurs opérant en Afrique centrale, tels les réseaux d'immigrants maliens du Congo-Brazzaville.

La théorie des minorités intermédiaires (middleman minority man)

Elle a été développée par Bonacich (1973) et Bodell (1980) et elle repose sur le concept de minorité intermédiaire qui procède d'un groupe culturel particulier occupant une position intermédiaire dans la société d'accueil, laquelle position résulte d'un avantage compétitif par rapport à une forte capacité d'adaptation. Deux conditions doivent être satisfaites par ces minorités : d'abord considérer leur migration comme un exil temporaire et partant, avoir le projet de retourner dans leur pays d'origine, d'où une résistance à l'assimilation et un repli communautaire qui se traduit par une forte solidarité intra-ethnique (création de leurs propres associations professionnelles, culturelles, pratique de l'endogamie, etc.). Ceci tend à induire une hostilité de la part de la société d'accueil. Cette théorie a été appliquée pour expliquer l'entrepreneuriat des Juifs ashkénazes émigrés en Europe centrale, des Chinois en Asie du Sud-Est, des Arméniens de Turquie, des Asiatiques en Afrique orientale et en Afrique australe et des Libanais d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale. Leur immigration, étant vécue comme un exil temporaire mais à l'issue incertaine, justifierait, soulignent Paturel et Levy-Tadjine (2004), le confinement sectoriel à des activités intermédiaires, en particulier le commerce de détail par le fait qu'il s'agit des secteurs où l'entrée et la sortie sont assez aisées (capital de départ modeste, facilité de revente en cas de retour au pays). Cependant, bien souvent, relèvent les mêmes auteurs, le retour souhaité n'a pas lieu, soit parce que les conditions politiques, ne le permettent pas, soit parce que les entrepreneurs immigrés estiment ne

pas encore disposer d'épargne suffisante pour s'y établir, soit paradoxalement parce qu'ils sont victimes de leur succès dans leur pays d'accueil et qu'ils ont conscience qu'ils ne connaîtraient pas la même réussite économique dans leur pays d'origine. Dans ce cas, en devenant « minorité intermédiaire durable », les entrepreneurs immigrés ont deux options possibles : soit cultiver le mythe du retour et de rester dans une logique ethnique en refusant toute forme d'assimilation, soit renoncer au rêve de la patrie et s'installer dans le nouveau pays (Levy-Tadjine, 2004). Ceci passe, selon Bonacich (1973), par des signes forts tels que l'adhésion à des associations non ethniques, l'exogamie, l'emploi de personnes d'ethnies différentes, etc. En revanche, les immigrés correspondant à ce profil attachent une grande importance à l'éducation de leurs enfants qui, fréquemment, quittent l'économie ethnique et s'intègrent plus rapidement dans la société d'accueil.

Dans le cas d'entrepreneurs immigrants d'origine malienne opérant à Brazzaville, il semblerait qu'on soit en présence d'une « minorité intermédiaire durable ». Plusieurs arguments viennent en appui à cette affirmation : étant donné leur présence ancienne sur plusieurs générations et leur assez bonne intégration économique et sociale depuis la fin des années 1960 dans la société d'accueil dont ils parlent couramment les langues véhiculaires (kikongo et lingala), leur projet de retour au Mali (PIB per capita de 692 \$ USD en 2010, puis 830 \$ en 2016 selon le FMI), classé PMA, reste hypothétique du fait notamment qu'ils considèrent le Congo-Brazzaville (PIB per capita de 2 983 \$ en 2010, puis 1 784 \$ en 2016 selon le FMI), pays pétrolier et à revenu intermédiaire, comme un eldorado pour leurs affaires et comme leur seconde patrie. De plus, certains de ces ressortissants ont épousé une femme congolaise et donc acquis la nationalité du pays d'accueil. Néanmoins, à l'instar d'autres minorités intermédiaires, les immigrants maliens ont tendance à récuser tout processus d'assimilation à la société congolaise, en préservant leur mode de vie de la culture musulmane dans un pays majoritairement chrétien et en refusant d'adhérer à des associations professionnelles extra-communautaires.

Le capital social venant en appui à l'entrepreneuriat, comme le soulignent Perreault, Brenner et al. (2007), il ressort de ces deux courants théoriques

que le dynamisme de l'entrepreneuriat d'immigrants s'explique pour l'essentiel par l'accès aux ressources du réseau communautaire ou ethnique en tant que source de financement, de main-d'œuvre bon marché, d'approvisionnement, d'information et de conseils, mais aussi en tant que marché. La littérature en ce domaine distingue deux niveaux d'analyse (Brenner, Filion et al., 2000); le premier concerne le démarrage de l'entreprise et le second renvoie à l'explication du succès des entreprises d'immigrants. S'agissant du premier niveau, on soutient d'abord que nombre d'entrepreneurs des groupes ethniques sont eux-mêmes issus de milieux familiaux et culturels valorisant l'esprit d'entreprise; ensuite, la communauté ethnique constitue la première source de soutien et d'occasions d'affaires à laquelle l'entrepreneur immigrant se trouve souvent exposé. En outre, les recherches ont établi qu'en général, la création d'entreprises est centrée sur le réseau familial et intra-ethnique. Le réseau présenterait plusieurs avantages pour l'entrepreneur : accès à un bassin d'investisseurs potentiels et d'entrepreneurs expérimentés; accès à une main-d'œuvre bon marché; possibilité pour l'entrepreneur d'opérer dans sa langue maternelle et son milieu social et culturel, ce facteur étant amplifié par le fait que les immigrants recourent peu aux réseaux et services gouvernementaux d'appui du pays d'accueil. S'agissant du second niveau d'analyse, l'accès aux ressources du groupe ethnique constitué est un des principaux déterminants du succès d'immigrants entrepreneurs. En effet, les immigrants ne disposant pas du capital initial pour la création de l'entreprise obtiendront le financement grâce à des prêts consentis au sein de leur communauté, par des institutions, des relations ou de la famille. De plus, étant donné que le succès exige au départ de longues heures de travail souvent peu rémunérées, la main-d'œuvre bon marché émanant de la famille de l'entrepreneur constitue une ressource critique au maintien des activités. De plus, le réseau serait aussi un moyen de protection contre la discrimination faite au groupe ethnique dans le pays d'accueil et vis-à-vis de la compétition. Il représenterait en outre un moyen facilitant la communication avec la société d'accueil et l'acquisition de connaissances en gestion.

En résumé, ce réseautage de l'entrepreneuriat d'immigrants procède du capital social et Menzies, Brenner et Filion (2003) ont établi en quoi le capital social appréhendé par le réseautage des ressources

ethniques en matière de main-d'œuvre (*co-ethnicemployees*), de marchés (*co-ethnicmarkets*), de fournisseurs (*co-ethnicsuppliers*); de source de financement (*co-ethnic sources of finance*), conduirait au succès des affaires pour les entrepreneurs de certaines minorités ethniques à travers le monde. De même, Perreault, Brenner, Menzies, Fillion et *al.* (2007), qui ont analysé la relation entre le capital social et la performance de l'entrepreneuriat ethnique en contexte canadien, ont établi en substance que l'appartenance de l'entrepreneur à des associations communautaires (sociales, d'affaires, ou professionnelles) est positivement corrélée avec la performance de l'entreprise.

2. Résultats de l'enquête sur les entrepreneurs immigrants maliens opérant au Congo-Brazzaville

Cette partie empirique présente d'abord la méthodologie de l'enquête et les caractéristiques sociodémographiques des répondants. Ensuite, nous analysons l'impact du capital social sur le dynamisme entrepreneurial d'immigrants échantillonnés; enfin, nous décrivons la gamme des secteurs d'activités des répondants avant d'en déduire leurs stratégies managériales d'adaptation à la concurrence des réseaux marchands et financiers chinois en pleine émergence au Congo.

2.1 Méthodologie de l'enquête et caractéristiques sociodémographiques des répondants

Les données de terrain ont été obtenues sur la base d'une enquête effectuée en 2010 dans le cadre du projet de recherche « Entrepreneuriat des immigrants en Afrique centrale » que nous supervisons au CREP depuis plus de cinq ans. Pour ce faire, un questionnaire a été élaboré et soumis à 220 répondants. Ce questionnaire comporte cinq rubriques permettant de saisir la dynamique entrepreneuriale d'immigrants maliens au Congo. Le protocole d'enquête comportait des questions portant sur les caractéristiques sociodémographiques; les motifs d'immigration vers le Congo-Brazzaville et la province d'origine; le mode de financement de l'activité menée dans le pays d'accueil et le management de la succession; l'impact de leurs activités sur le

pays d'origine et le pays d'accueil; enfin les questions relatives au réseautage de leurs activités ont permis d'appréhender le niveau de capital social des répondants selon, grosso modo, la démarche de Menzies, Brenner et Fillion (2003) que nous avons adaptée au contexte local, à savoir le recours aux ressources du réseau ethnique en matière de main-d'œuvre, de source de financement, de fournisseurs. De même, nous avons tenté de mesurer le capital social des répondants par rapport à leur participation aux associations à caractère social (mutuelles des originaires de tel district ou telle région du Mali), culturel (confréries religieuses) ou professionnel (tontines, corporations des bijoutiers, couturiers, commerçants, etc.) de la communauté.

Pour faciliter la communication avec les répondants (dont la majorité ne parle qu'un « français approximatif »), nous avons retenu un étudiant d'origine malienne qui a donc pu réaliser les interviews dans la langue malienne, le bambara, couramment pratiquée par les immigrants ainsi qu'en français pour les rares répondants ayant un niveau d'éducation secondaire ou supérieur. En outre, le fait que notre enquêteur soit étudiant à la maîtrise en économie à l'Université Marien Ngouabi de Brazzaville, et fils d'un diplomate malien qui a été en poste à Brazzaville, lui a conféré une influence supplémentaire pour vaincre les réticences et outrepasser les règles de confidentialité qui caractérisent en général les communautés d'immigrants, spécialement ceux qui pratiquent les affaires dans le pays d'accueil. Après avoir distribué 300 questionnaires aux individus cibles, dans les circonscriptions administratives, à savoir les sept arrondissements de Brazzaville où exercent les entrepreneurs maliens (spécialement les quatre plus anciens arrondissements qui comptent chacun un grand marché et une mosquée : Poto-Poto, Ouenzé, Baongo, Mougali), nous avons enregistré un retour de 220 documents exploitables, soit un taux de réponse de 73 %. De plus, pour une meilleure représentativité de notre échantillon nous avons appliqué la méthode des quotas combinée au choix aléatoire des individus cibles par rapport au domaine d'activité et à la localisation de celle-ci dans Brazzaville. Enfin, le dépouillement des données a été effectué sur le logiciel SPSS.

Les caractéristiques sociodémographiques des répondants ont été étudiées en fonction des critères

suivants : situation matrimoniale, lieu de résidence des épouses, niveau d'études et l'ethnie d'origine.

- Au regard de la situation matrimoniale, il ressort de notre enquête que 85 répondants sont mariés, soit 38 % du total, contre 65 entrepreneurs vivant en union libre (29,5 %) et le même pourcentage de célibataires. Le reste, soit 3 %, est divorcé. L'union libre concerne les répondants qui ont choisi de cohabiter avec une femme congolaise; celle-ci en général est de religion chrétienne, tandis que son mari est musulman. Quant au lieu de résidence des épouses, il ressort que plus de la moitié de répondants, à savoir 45 entrepreneurs (soit 52 % sur un total de 85 mariés) résident avec leurs épouses au Congo. Les autres ont soit leur épouse résidant au Mali (28 %) soit une épouse dans le pays d'origine et dans le pays d'accueil (20 %). Dans ce dernier cas, il s'agit donc d'entrepreneurs polygames qui sont en général les plus fortunés de la communauté d'immigrants maliens.
- Concernant le niveau d'instruction, l'enquête indique que la majorité des répondants (60 %), soit 132 sur un total 220, sont soit analphabètes soit n'ont suivi que des études primaires. Les autres ont le niveau du secondaire (30 %) et du supérieur (10 %). Cette situation reflète les tendances bien connues de la diaspora d'origine malienne dans le monde qui comporte majoritairement une main-d'œuvre faiblement qualifiée et qui est occupée soit comme ouvriers dans les pays développés soit comme commerçants ou artisans dans les PVD notamment en Afrique de l'Ouest et en Afrique centrale.
- S'agissant de l'ethnie d'origine des entrepreneurs immigrants, il ressort du tableau 1 ci-dessous que l'ethnie Sarakolé (30 %) serait le groupe le plus important; viennent ensuite l'ethnie Peul (20 %) et l'ethnie Bambara (19,5 %). La question de l'origine ethnique étant politiquement sensible en Afrique, en particulier parmi les immigrants, on comprend que près d'un cinquième des entrepreneurs visités (18 %) ait refusé d'y répondre.

Nom du groupe ethnique	Effectif	Pourcentage
Sarakolé	66	30
Peul	44	20
Bambara	43	19,5
Diogoramé	20	9
Malinké	9	4
Refus de répondre	38	18
Total	220	100

Tableau 1 – Groupe ethnique d'origine des entrepreneurs immigrants de Brazzaville
Source : Notre enquête, Brazzaville, 2010

Enfin, sur les mobiles de leur immigration vers le Congo, les entrepreneurs échantillonnés, à titre principal, ont avancé à concurrence de 95 % (210 sur 220 répondants) des raisons socio-économiques : soit améliorer leur situation économique et celle de leur famille restée dans le pays

d'origine, soit par incitation volontaire à entreprendre des affaires à l'étranger, soit encore pour répondre à l'appel d'un parent déjà installé dans le pays d'accueil. Plus spécifiquement, le reste des répondants, soit 5 %, nous ont affirmé qu'en tant qu'anciens élèves appartenant surtout au groupe ethnique des Peuls, ils ont dû fuir la sécheresse des

années 1970 qui avait décimé leur cheptel de bovins au Mali, ainsi que les conflits armés sévissant au nord du pays depuis les années 1990, et se sont reconvertis en entrepreneurs immigrants, notamment dans l'artisanat. En outre, même si la majorité des répondants ont refusé de donner leur âge par souci de confidentialité, nous avons constaté cependant que les immigrants visités appartiennent à plusieurs générations et que leur âge se situerait dans la fourchette de 25 ans pour les plus jeunes à 65 ans voire 70 ans pour les plus âgés. Ces derniers, en général dans leur troisième âge, cèdent la succession managériale et patrimoniale de leur entreprise au profit de leur fils.

2.2 Réseautage des activités et dynamisme de l'entrepreneuriat d'immigrants maliens

Pour tenter de mesurer l'impact du capital social sur l'entrepreneuriat d'immigrants maliens, nous avons tenté d'appliquer la démarche de Menzies, Brenner et Fillion (2003) déjà évoquée plus haut, que nous avons adaptée au contexte local.

- En matière de source de financement. 94 entrepreneurs échantillonnés, soit 43 % du total, ont financé leur capital initial par un apport personnel; les autres, soit 57 %, ont recouru aux ressources du réseau ethnique (famille et communauté) pour démarrer leurs affaires. Comme nous pouvons le voir, aucun répondant n'a sollicité un appui financier aux organismes publics ou privés locaux, car en général les immigrants affichent un comportement de réserve et de méfiance à l'égard de tels organismes du pays d'accueil. De même, après le démarrage de leurs activités, le financement du haut du bilan comme du bas du bilan se fait surtout par autofinancement (55 %) et par emprunt auprès du réseau de la communauté (25 %); à peine 20 % ont eu recours au crédit auprès des institutions financières du pays d'accueil, spécialement les institutions de microfinance; mais aussi auprès de ECOBANK une banque commerciale à participation majoritaire d'actionnaires ouest-africains qui s'est récemment implantée au Congo sous forme de banque filiale. En effet, comme l'a constaté Lévy-Tadjine (2004), la faible propension à l'emprunt bancaire est due, chez les entrepreneurs immigrants, à la fois aux tracasseries administratives dont les opérateurs

économiques font l'objet, mais aussi à des anticipations de discrimination au crédit; d'autant que les immigrants sont souvent peu instruits et sont porteurs de projets de taille réduite, en général dans le commerce de détail (boutiques).

- En matière de fournisseurs. 140 répondants, soit près des deux tiers de notre échantillon, déclarent avoir comme principaux fournisseurs, pour leurs approvisionnements en marchandises, d'autres entrepreneurs maliens exerçant dans le négoce ou l'import-export, y compris par la pratique d'achats groupés au sein de réseaux marchands de leur communauté. Les autres (25 %) traitent avec des fournisseurs d'autres nationalités étrangères, notamment les ressortissants du pays voisin, le Congo-Kinshasa (surtout pour la livraison d'or destiné aux artisans bijoutiers de Brazzaville), ainsi que ceux originaires de Chine, France, Thaïlande, Dubaï et des Émirats arabes unis. De ce fait, moins de 10 % des répondants ont déclaré s'approvisionner auprès des fournisseurs congolais, à l'occasion de leurs activités. On constate ainsi un réseautage important dans les circuits d'approvisionnement d'immigrants maliens opérant au Congo-Brazzaville, ce qui est conforme au comportement managérial en ce domaine des minorités intermédiaires dans les pays d'accueil comme pour les réseaux marchands chinois, indiens ou libanais d'Afrique centrale ou d'ailleurs.
- En matière de main-d'œuvre. Le réseautage apparaît aussi important, car notre enquête révèle que 98 répondants, soit 45 % de notre échantillon, bénéficient de l'apport de la main-d'œuvre d'un proche parent ou de la communauté, la part de la main-d'œuvre d'origine communautaire dans l'emploi total étant toujours supérieure à 65 % pour ces entrepreneurs immigrants. De plus, pour les autres entreprises de l'échantillon, soit 55 %, il s'agit en fait souvent de micro entreprises unipersonnelles, à savoir les boutiques de quartier pratiquant le commerce de détail, surtout dans l'alimentation et les matériaux de construction. Dès lors, comme nous l'avons dit plus haut, le recours à la main-d'œuvre bon marché et mobilisable au-delà de la durée hebdomadaire légale du travail dans le pays d'accueil, constitue une ressource critique au maintien des activités, voire explique notamment les performances des entrepreneurs migrants dans le contexte du Congo-Brazzaville où les réseaux

marchands d'immigrants ouest-africains (Maliens, Mauritaniens, Sénégalais, Guinéens, Béninois), contrôlent le petit commerce de proximité par l'entremise des boutiques localisées aux abords des grands marchés ainsi que dans les divers quartiers. Ainsi dans leurs boutiques de quartier, il est courant qu'après avoir ouvert dès 7 h du matin, la fermeture ne survienne que vers 22 h voire minuit, tandis que les boutiques tenues par les Congolais ferment plus tôt, en général vers 20 h du soir.

En outre, en matière de participation aux associations ou clubs du réseau communautaire, l'enquête a aussi révélé un niveau élevé de capital social en ce sens que tous les répondants (100 %) ont reconnu appartenir à au moins l'une des associations à caractère socioculturelle et professionnelle créées par les immigrants maliens du Congo-Brazzaville (y compris les institutions islamiques de microfinance). Il s'agit notamment de l'Association des ressortissants du District de Bamako en République du Congo-Brazzaville, de l'Association des ressortissants de la région de Kayes, de Koulikoro, de Ségou, de Sikasso et de l'Association des ressortissants du Grand Nord qui regroupe les immigrants originaires de Mopti, Tombouctou et Gao.

Nous avons aussi établi que c'est dans le cadre de ces associations que les membres organisent leurs tonnelles selon des rapports de proximité relationnelle, professionnelle et culturelle et coordonnent leurs stratégies pour contribuer au développement local de leur pays d'origine. Ce résultat est conforme à celui trouvé par Perrault, Brenner, Menzies et *al.* (2007) dans le contexte de l'entrepreneuriat d'immigrants au Canada, où il apparaît une forte corrélation positive entre le capital social mesuré notamment par la participation des entrepreneurs aux associations du réseau communautaire et la performance des entreprises. Par contre, il est apparu dans notre enquête que le réseau d'immigrants maliens ne pourrait pas être considéré comme un débouché significatif pour les répondants, étant donné que pour l'essentiel ces derniers ciblent le marché extracommunautaire, à l'exception d'immigrants opérant dans certains services, en particulier la restauration.

Enfin, le réseau ethnique particulariste étant aussi un cadre approprié d'apprentissage et de transmission de l'esprit d'entreprise, notre enquête a établi que chez les immigrants entrepreneurs maliens, dirigeants d'entreprises familiales, la succession en

affaires (sur le double plan managérial et patrimonial) est assurée en priorité au profit du fils. Ce type de management de la succession, synonyme d'une meilleure pérennité des PME familiales, est couramment observé dans d'autres communautés dont la diaspora manifeste un dynamisme entrepreneurial. C'est le cas des entrepreneurs du groupe Bamiléké du Cameroun ou des entrepreneurs du groupe Nandé au Congo-Kinshasa (RDC), ou encore des entrepreneurs indiens qui opèrent depuis longtemps en Afrique centrale, sous le modèle de minorité intermédiaire. L'enquête nous enseigne que la majorité des répondants préparent leur succession en affaires au profit de leur fils en l'associant à la gestion de l'entreprise familiale dès l'âge de la majorité. L'enquête nous a permis de constater que pour les entrepreneurs qui ont déjà atteint le troisième âge alors que leurs fils sont encore mineurs, le management de la succession consiste à associer aux activités de l'entreprise familiale, le fils mineur aux parents proches et adultes du réseau familial (frère, neveu) afin de le préparer à prendre la relève le moment venu. En l'absence d'un fils candidat à la succession, l'entrepreneur prépare de préférence son frère cadet pour la relève. Mais en général, c'est le fils qui a la préférence de nos répondants en matière de succession en affaires (53 %).

2.3 Domaines d'activité des immigrants maliens et stratégies managériales d'adaptation à la concurrence des réseaux marchands et financiers chinois

Le tableau 2 révèle que la majorité des répondants opèrent dans le secteur des services. Les propriétaires de boutiques se classent au premier rang avec 50 %. Ces boutiques sont situées autour des grands marchés de Brazzaville (Bacongo, Ouenzé, Poto-Poto, Moun-gali) ainsi que dans les quartiers des sept communes que compte Brazzaville, dans le cadre d'un *commerce de proximité* avec la clientèle. Notre enquête indique que la quincaillerie serait le deuxième domaine d'activité pour les immigrants maliens. Il s'agit là d'un créneau porteur, car depuis les années 2000, avec le boom pétrolier, le BTP connaît une expansion rapide au Congo et les classes aisées de la population investissent massivement dans l'immobilier. En résumé, les immigrants maliens sont surtout des commerçants (90 %) et accessoirement des artisans (10 %) dans les domaines suivants : couture, bijouterie, maroquinerie, vannerie.

Type d'activité	Effectif	Pourcentage
Boutiques(alimentation/tissus/parfumeries)	110	50
Quincaillerie(matériaux de construction, etc.)	44	20
Électroménagers et TIC	22	10
Pièces détachées auto et vente de motos	15	7
Autres services (restauration, pressing, cybercafés, bureautique)	6	3
Artisanat (couture, vannerie, bijouterie, maroquinerie)	23	10
Total	220	100

Tableau 2 – Domaines d'activité des immigrants maliens au Congo-Brazzaville

Source : Notre enquête, Brazzaville, 2010

Avec l'implantation récente des réseaux marchands et financiers chinois, les commerçants maliens et autres groupes d'immigrants ouest-africains doivent faire face depuis les années 2000 à une sévère concurrence qui les conduit à s'adapter à la nouvelle donne au risque d'être menacés par le phénomène d'éviction du marché du pays d'accueil. Ce risque d'éviction est d'autant plus crédible que l'implantation des commerçants chinois bénéficie du statut de grand pays émergent qu'est la Chine ainsi que de l'appui des pouvoirs publics de Pékin et de Brazzaville. En effet, lors de la visite du président Denis Sassou Nguesso en Chine en 2000, un accord sur la promotion et la protection des investissements fut signé; c'est en vertu de cet accord que les commerçants chinois ont été autorisés à ouvrir leurs boutiques au Congo à compter de 2005. De plus, dans le cadre du partenariat stratégique liant le Congo avec la Chine, depuis 2006, il est prévu que le fonds gouvernemental *China-Africa Development Fund* doté de 5 milliards de dollars US contribue à l'appui financier des investisseurs chinois en Afrique, y compris au profit des commerçants chinois. Nous avons de bonnes raisons de penser que cette situation devrait durer dès lors que les commerçants chinois installés en Afrique constituent un tremplin essentiel pour les exportations de biens manufacturés vers les marchés africains, par les groupes industriels opérants, spécialement dans les zones économiques spéciales (ZES) en Chine et qui sont incités par l'État chinois à conquérir les débouchés extérieurs. Les immigrants chinois installés au Congo sont actuellement

estimés à 7 000 personnes selon Park (2009); en dehors du commerce général, ils exercent dans divers domaines d'activité comme employés des FMN chinoises opérant dans le pétrole, BTP, les TIC, les cimenteries, l'exploitation forestière et minière, ainsi que les PME sous contrôle familial qui opèrent dans la santé (les cliniques privées et les salons de beauté), la restauration et l'hôtellerie, ainsi que l'agriculture et l'exploitation forestière. Les immigrants maliens ont déjà perdu d'importantes parts de marché dans le pays d'accueil pour les créneaux de distribution comme les tissus, la parfumerie, la quincaillerie, l'électroménager et les TIC (téléphones portables et accessoires), les produits plastiques et en porcelaine (en particulier, les ustensiles de cuisine) à cause d'une meilleure compétitivité prix en faveur des commerçants chinois. En effet, les immigrants chinois qui vendent exclusivement des marchandises *made in China* pratiquent des prix fort avantageux, en moyenne 30 % à 50 % plus bas que leurs concurrents. Cette compétitivité prix s'explique notamment par des conditions d'approvisionnement dont bénéficient les immigrants chinois opérant en Afrique (Dupre et Shi, 2008). Ainsi, ces commerçants chinois ont développé des réseaux commerciaux privilégiés et stables avec leur pays d'origine. Ils sont en contact direct avec les producteurs de marchandises; ceci leur permet d'éviter les intermédiaires, ce qui réduit d'autant leur coût d'approvisionnement et préserve leur marge commerciale. De plus, les commerçants chinois bénéficient souvent de relations privilégiées avec leurs fournisseurs; il

s'agit en général d'un lien entre filiales et la maison mère ou par l'entremise des différentes branches d'une entreprise familiale.

En résumé, ces caractéristiques de l'approvisionnement des immigrants chinois, à savoir : contact direct, exclusivité et stabilité dans les relations avec les fournisseurs du pays d'origine, expliquent la réussite économique des commerçants chinois au Congo et ailleurs sur le reste du continent. Cependant, les immigrants visités tentent de s'adapter à cette nouvelle donne qui les expose à un réel risque d'éviction du marché du pays d'accueil. On constate déjà depuis ces dernières années que plusieurs boutiques appartenant à des commerçants maliens et qui étaient situées autour des quatre grands marchés de Brazzaville ont

été rachetées par les immigrants chinois. De plus, la principale avenue commerciale de Brazzaville, l'avenue de la Paix, située au centre-ville et jouxtant deux communes à forte implantation d'immigrants ouest-africains, serait déjà occupée à plus de 30 % par des commerçants chinois et pourrait devenir dans un futur proche le *Chinatown* de Brazzaville. Plus généralement en Afrique, comme le relève Cabestan (2013), les immigrants entrepreneurs chinois concurrencent parfois directement les acteurs économiques locaux, en particulier dans les secteurs de la distribution et du petit commerce. L'immigration chinoise s'est accélérée depuis les années 2000 dans la majorité des pays africains, notamment dans les pays pétroliers et miniers d'Afrique centrale comme l'attestent les statistiques du tableau 3.

Pays	2001 (Ohio University data base)	Estimation
Angola	500	20 000–40 000 (en 2006)
Burundi	–	150 (en 2007)
Congo-Brazzaville	–	7 000 (en 2006)
Congo-Kinshasa	200	10 000 (en 2007)
Cameroun	50	1 000–7 000 (en 2005)
Gabon	–	6 000 (en 2008)
Tchad	–	300–500 (en 2008)
Total d'immigrants chinois en Afrique (dont Afrique du Sud)	129 605 (30 000)	583 050–820 050 (en 2008) (200 000–400 000)

Tableau 3 – L'immigration chinoise en Afrique centrale pour la période 2001-2008

Source : Park Yoon Jung (2009). Chinese migration in Africa. *Occasional Paper*, 24 (janvier), 3. Repéré à www.saiia.org.za

Comme stratégies d'adaptation à cette concurrence, les immigrants interviewés ont tendance à privilégier celles qui mobilisent les facteurs de compétitivité hors prix, notamment en proposant le service après-vente et une meilleure garantie à leur clientèle pour des produits importés de Chine à des conditions d'approvisionnement moins avantageuses (d'où l'apparition d'ateliers de réparation et dépannage d'appareils électroménagers, motos, téléphones portables). L'autre stratégie en cours d'émergence est la recherche de

produits de substitution importés d'autres pays émergents. Ces produits coûtent un peu plus cher que les produits *made in China*, mais sont considérés comme plus fiables et donc de meilleure qualité. C'est le cas surtout des produits de consommation durable et de biens intermédiaires tels que les électroménagers et les TIC, les matériaux de construction et les biens d'équipements, importés des pays suivants : Corée du Sud, Inde, Indonésie, Singapour, Malaisie, Taïwan, Brésil. Mais ces immigrants s'approvisionnent aussi, à titre

accessoire, dans d'autres pays développés, surtout au Japon pour les produits de l'électronique grand public. À notre avis, c'est le développement de cette seconde stratégie couplée avec la promotion des activités artisanales (couture, bijouterie, maroquinerie) dont les Maliens détiennent un savoir-faire reconnu depuis des décennies, qui pourrait assurer la survie d'immigrants entrepreneurs maliens et autres réseaux marchands ouest-africains au Congo-Brazzaville. Une dernière stratégie constatée chez ces immigrants consiste à se positionner dans une division du travail avec les commerçants chinois, comme demi-grossistes pour servir d'intermédiaires entre eux et les détaillants congolais. Mais à terme, cette dernière stratégie est condamnée à l'échec étant donné que la réglementation commerciale en vigueur, au nom du « patriotisme économique », privilégie les Congolais pour l'exercice du commerce de demi-gros et de détail.

Enfin, s'agissant de l'impact des immigrants sur le développement local du pays d'origine et du pays d'accueil, notre enquête indique que 205 immigrants maliens, soit 93,2 %, procèdent plus ou moins régulièrement à l'envoi de fonds aux membres de leurs familles dans le pays d'origine (en moyenne 60 000 FCFA ou 100 USD par transfert mensuel). Les canaux de transfert privilégiés sont les sociétés de transfert de fonds (Western Union et Money Gram) et, dans une moindre mesure, les canaux informels. Ainsi pour les immigrants, les transferts financiers constituent une forme de protection sociale ou d'assurance-vie par rapport aux incertitudes et à la précarité sociale des parents résidant dans le pays d'origine. Étant donné la défaillance de services étatiques de sécurité sociale, ces transferts contribuent à la réduction de la pauvreté et au renforcement des capacités individuelles et institutionnelles permettant aux populations de participer au processus de développement local. En outre, au regard de la contribution au développement local de leur pays d'origine, il ressort de l'enquête que 96 Maliens, soit 43,6 % de notre échantillon, participent au développement local de leur pays d'origine par le financement de projets de développement communautaire. Les domaines privilégiés sont la construction d'écoles, de centres de santé ou encore le forage de puits pour l'eau potable. Par rapport à la région d'origine des immigrants, il ressort de notre enquête que Koulikoro et Kayes sont les deux régions qui reçoivent le plus d'appui de la diaspora malienne installée au Congo pour la réalisation de projets de développement communautaire et local.

En effet, sur un total de 220 répondants, 41 originaires de Koulikoro, soit 18,6 %, et 35 originaires de Kayes, soit 15,9 %, déclarent avoir participé au moins une fois à ce type de projet, en tant qu'immigrants entrepreneurs opérant au Congo. De même, les immigrants maliens contribuent au développement local du pays d'accueil par le paiement régulier d'impôts et taxes, la création d'emplois et le transfert de savoir-faire surtout dans les métiers de l'artisanat; sans oublier les contributions de leurs associations professionnelles et culturelles aux projets communautaires (projets sanitaires et culturels).

Conclusion

Les minorités dites « intermédiaires » font généralement face à de l'hostilité dans le pays d'accueil, notamment en période de crise politique et économique; on les considère comme des « boucs émissaires », c'est-à-dire un groupe social exutoire cristallisant le mécontentement populaire, parfois avec le soutien de gouvernements en déficit de légitimité. Le principal reproche qui est fait à ces minorités intermédiaires durables dans les pays d'accueil concerne justement leur « réussite dans les affaires », comme l'a souligné Bourgi (2005) pour le cas des immigrants entrepreneurs libanais d'Afrique de l'Ouest et d'Afrique centrale. Cette situation s'est matérialisée, en particulier dans des pays d'accueil dirigés par des pouvoirs non démocratiques, par des émeutes, des mouvements d'exclusion et d'expulsion (plus de 50 000 Indiens furent expulsés d'Ouganda en 1972 lors de l'opération dite de « dé-indianisation » par le régime dictatorial du président Idi Amin); des Libanais régulièrement accusés de contrebande de diamants, puis l'expropriation massive des hommes d'affaires portugais, grecs, libanais et autres en 1973 lors de la « Zaïrianisation » sous le régime dictatorial du président Mobutu en RDC; les expulsions massives de commerçants ouest-africains du Congo-Brazzaville sous le régime militaire du président Yhomby-Opango en 1978. Les minorités intermédiaires se heurtent à la discrimination de la société d'accueil dans la mesure où les deux communautés ont parfois des intérêts divergents. En effet, ces immigrants peuvent susciter l'opposition des entrepreneurs nationaux qui se sentent menacés par la réussite économique des immigrants accusés de pratiquer une concurrence déloyale. De même, l'organisation efficace des réseaux marchands et financiers d'immigrants rend souvent la participation des nationaux quasi impossible, dans certaines activités, comme le commerce, dans un environnement concurrentiel;

ceci engendre des réactions discriminatoires. Les entrepreneurs immigrants maliens, comme nous l'avons montré, attestent une certaine réussite économique au Congo-Brazzaville grâce à un niveau élevé de capital social dans le management de leurs activités, au sein de PME familiales.

Nous avons mesuré l'impact du capital social sur l'entrepreneuriat de ces immigrants en reprenant la démarche de Menzies, Brenner et Filion (2003) que nous avons adaptée au contexte du milieu d'affaires congolais. Nous avons établi un haut niveau de réseautage des activités du groupe d'immigrants maliens en matière de main-d'œuvre, de source de financement, de fournisseurs, ainsi que de participation des entrepreneurs investigués aux associations professionnelles et culturelles du réseau communautaire. Mais il est apparu dans notre enquête que le réseau d'immigrants maliens ne pourrait pas être considéré comme un débouché significatif pour les répondants, étant donné que pour l'essentiel ces derniers ciblent le marché extra communautaire. Par ailleurs, les immigrants maliens participent dans une certaine mesure au développement socio-économique du pays d'accueil en ce sens, par exemple, qu'ils s'acquittent régulièrement de leurs obligations fiscales, créent de l'emploi et transfèrent au profit des Congolais un savoir-faire ou *know-how* managérial, spécialement

dans les domaines du commerce et de l'artisanat. Enfin, devant la montée de la concurrence que leur imposent depuis le milieu de la décennie 2000 les réseaux marchands et financiers chinois, nous avons montré que les immigrants maliens tentent de relever le défi en déployant des stratégies entrepreneuriales qui privilégient la compétitivité hors prix pour éviter le risque d'éviction du marché dans le pays d'accueil.

Une des pistes de recherche que l'enquête suggère reviendrait à mener une étude comparative du comportement entrepreneurial de plusieurs groupes d'immigrants originaires du Sud, dans le contexte des pays d'Afrique centrale (Ouest-Africains, Libanais, Indiens, Chinois), dans le prolongement de Kamavuako (2009). Ceci permettrait d'affiner l'analyse de la dimension stratégique, à savoir celle liée à la pérennisation de l'émergence organisationnelle; d'où un approfondissement des aspects tels que la spécialisation sectorielle des activités des immigrants par groupe cible ou le management de la succession dans les entreprises qui sont souvent des PME familiales, ou encore le rôle du capital social extracommunautaire dans le succès entrepreneurial des immigrants; ainsi que la question de la motivation principale de l'entrepreneuriat immigré au regard des occasions génériques du marché.

NOTES

- 1 Cet article est la version actualisée d'une communication présentée au XI^e Congrès international francophone en entrepreneuriat et la PME, tenu à Brest du 24 au 26 octobre 2012 à l'Université de Bretagne Occidentale. Les auteurs remercient les referees anonymes du XI^e CIFEPME, ainsi que ceux de la revue *Organisations et territoires* pour leurs précieux commentaires et suggestions, néanmoins ils restent seuls responsables d'éventuelles erreurs subsistantes.

RÉFÉRENCES

- Bonacich, E. et Bodell, J. (1980). *The economic basis of ethnic solidarity: Small business in the Japan American community*. Berkeley, CA: University of California Press.
- Bonacich, E. (1973). A theory of middleman minorities. *American Sociological Review*, 38(4), 583–594.
- Bourgi, A. (2005). Libanais en Afrique, ou d'Afrique? *Outre-Terre*, 11, *Revue européenne de géopolitique*, 11, 149–153.
- Brenner, G.A., Ramangalahy, L. et Filion, J. (2000). Entrepreneuriat ethnique et rôle des réseaux de soutien : les entrepreneurs chinois dans trois grandes villes canadiennes. *Cahier de recherche*, 2000-09(3), 1–13.
- Cabestan, J.P. (2013). Les relations Chine-Afrique : nouvelles responsabilités et nouveaux défis d'une puissance mondiale en devenir. *Hérodote*, 150(3), 150–171.
- Chua, R.Y., Ingram, P. et Morris, M.W. (2008). From the head and the heart: Locating cognition and affect-based trust in managers' professional networks. *Academy of Management Journal*, 51(3), 436–452.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(suppl.), 95–120.
- Collier, P. et Gunning, J.W. (1999). Explaining African economic performance. *Journal of Economic Literature*, 37(mars), 65–68.

- Costes, L. (1994). La dimension ethnique : une explication du comportement économique. *Revue française de sociologie*, 35(2), 231–249.
- Cross, M. et Waldinger, R. (1997, septembre). *Intégration économique et évolution du marché du travail*, Communication présentée à la II^e Conférence internationale, Metropolis, Copenhague. Repéré à www.international.metropolis.net/research_policy/econf/
- Devey Malu-Malu, M. (2015, 14 août). Congo-Brazzaville : les Ouest-Africains, rois du commerce. *Jeune Afrique*. Repéré à www.jeuneafrique.com
- Dzaka-Kikouta, T., Makany, R.A et Kamavuako, J. (2005). Capital social et entrepreneuriat des immigrants en Afrique centrale : cas des Angolais opérant en RDC. *Revue congolaise de gestion*, 9-10(2), 55-78.
- Dzaka-Kikouta, T. (2003). Formation à la culture entrepreneuriale et identité ethnique au Congo-Brazzaville chez les entrepreneurs Bakongo : une analyse par la confiance et les réseaux sociaux. Dans M. Niculescu, et B. Ponson (dir.), *La formation à l'entrepreneuriat* (p. 89–104) Paris, France : AUF. Repéré à www.entrepreneuriat.auf.org
- Dupre, M. et Shi, W. (2008). La présence chinoise en Afrique de l'Ouest. Le cas du Mali et du Bénin. *Document de travail*, 2008-69, 1–42. Repéré à www.afd.org
- Fukuyama, F. (1995). Social capital and the global economy. *Foreign Affairs*, 75(5), 89–104.
- Healy, T. et Côté, S. (2001). Le capital social : indispensable mais insaisissable. *Problèmes économiques*, 2717(13 juin), 23–29.
- Hernandez, E.M. (1996). L'entrepreneur informel africain et le concept de gestion éco-sociale. *Notes de recherche du Réseau entrepreneuriat de l'AUF*, 96–54, 15–16.
- Kamavuako Diwavova, J. (2009). *Problématique de l'entrepreneuriat immigré en République démocratique du Congo, essai de validation d'un modèle* (Thèse de doctorat inédite). Université de Reims.
- Landa, J.T. (1993). Culture et activité entrepreneuriale dans les pays en voie de développement : le réseau ethnique, organisation économique. Dans Berger et al. (dir.), *Esprit d'entreprise, cultures et sociétés* (p. 208–209) Paris, France : Maxima-Laurent du Mesnil.
- Levy-Tadjine, T. (2004). *L'entrepreneuriat des immigrés et son accompagnement en France* (Thèse de doctorat). Université du Sud Toulon-Var.
- Menzies T.V., Brenner, G. A. et Filion, L.J. (2003). Social capital, networks and ethnic minority entrepreneurs: Transnational entrepreneurship and bootstrap capitalism. Dans H. Etemadet R.W. Wright (dir.), *Globalization and entrepreneurship: Policy and strategy perspectives* (p.125–151). Northampton, MA: Edward Elgar, McGill International Entrepreneurship Series.
- Ministère des Maliens de l'extérieur (2016, juin). *Guide des Maliens de l'extérieur*, 1-134.
- North, D. C. (1991). Institutions. *Journal of Economic Perspectives*, 5(1), 97.
- Perreault, C., Brenner, G.A, Menzies, T.V., Filion, L. J. et Ramangalahy, C. (2007). Social capital and business performance: Ethnic enterprises in Canada. *International Journal of Business and Globalisation*, 2(1), 145–160.
- Park Yoon Jung (2009). Chinese migration in Africa. *Occasional paper*, 24(janvier), 3. Repéré à www.saiia.org.za
- Paturel, R. et Levy-Tadjine, T. (2004, mars). *Entrepreneuriat immigré et accompagnement de projets : construire des ponts Nord-Sud par l'entrepreneuriat immigré*. Actes du XV^e Colloque annuel du CEDIMES, Alexandrie.
- Putnam, R.D et Helliwell, J.F. (1995). Economic growth and social capital in Italy. *Eastern Economic Journal*, 21(3), 295–307.
- Putnam, R.D., Leonardi, R. et al. (1993). *Making democracy work: Civic traditions in modern Italy*. Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Waldinger, R. (1989). Structural opportunity or ethnic advantage? Immigrant business development in New York. *Migration Review*, 23(1) 48–72.
- Waldinger, R., Aldrich, H. et al. (1990). *Ethnic entrepreneurs: Immigrants business in industrial societies*, Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Williamson, O.E. (1975). *Market and hierarchies, analysis and antitrust implications*. New York, NY: New York Free Press.

Canadian Journal of Criminology and Criminal Justice

Revue canadienne de criminologie et de justice pénale

La *Revue canadienne de criminologie et de justice pénale* publie une évaluation trimestrielle des aspects scientifiques et théoriques de l'étude sur le crime et des problèmes pratiques en ce qui a trait à l'application de la loi, l'administration de la justice et le traitement des délinquants, en particulier dans le contexte canadien. La *RCCJP* met l'accent sur la recherche scientifique originale. Cette Revue appartient à l'Association canadienne de justice pénale (ACJP).



PALMARÈS DES ARTICLES LES PLUS CITÉS

(la source : Publish or Perish)

L'effet des lois en matière de contrôle des armes à feu sur les homicides au Canada, 1974–2004
Étienne Blais, Marie-Pier Gagné, Isabelle Linteau

Le renseignement: distinctions préliminaires
Jean-Paul Brodeur

L'effet des interventions légales sur les accidents mortels et associés à la conduite avec facultés affaiblies au Québec entre 1980 et 2001
Étienne Ouimet

Quelques éléments de compréhension des libérations d'office réussies
Marion Vacheret, Marie-Marthe Cousineau

Policer la violence: analyse du taux de déclaration et du taux d'enregistrement des victimisations criminelles au Canada en 1999 et 2004
Marc Ouimet, Jean-Michel Tessier-Jasmin

Sursis, récidive et réinsertion sociale : un équilibre précaire
Isabelle F.-Dufour, Renée Brassard, Jean-Pierre Guay

L'influence thérapeutique de la perception de justice informationnelle et interpersonnelle sur les symptômes de stress post-traumatique des victimes de crimes
Myriam Morissette, Jo-Anne Wemmers

Le partenariat dans la prévention du crime en milieu urbain : les défis d'une culture à consolider
Sophie Paquin

Épisodes d'inactivité et revenus criminels dans une trajectoire de délinquance
Frédéric Ouellet, Pierre Tremblay

L'Emprisonnement avec sursis au Québec: impact de l'arrêt Proulx
Sandra Lehalle, Pierre Landreville, Mathieu Charest

La dynamique de la criminalité à Montréal : l'écologie criminelle revisitée
Rémi Boivin, Frédéric Ouellet

RCCJP Online: bit.ly/cjccj_online

Project MUSE: bit.ly/cjccjpm

De l'encre de Chine aux drones : 50 ans de cartographie à l'Université du Québec à Chicoutimi (1969-2019)

Majella-J. Gauthier^{a-1}

RÉSUMÉ. Les 50 dernières années ont vu s'opérer des changements importants dans le monde universitaire. C'est le cas notamment de la cartographie. Que ce soit du côté de l'enseignement ou de la recherche; les progrès réalisés depuis les débuts de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) en 1969 témoignent de plusieurs aspects de cette question. Au cours de cette période a pris forme la théorie de la communication cartographique, et ont été développés les outils et techniques, particulièrement avec l'arrivée de l'ordinateur. On a pu analyser les caractéristiques et les nuances de l'espace géographique, puis la pratique de la cartographie s'est généralisée et répandue vers d'autres champs disciplinaires. De même, son enseignement a été l'objet d'une révolution, notamment avec la venue de l'informatique et du Web. Il est intéressant de lire le témoignage d'un géographe, professeur de cartographie, qui a vécu toutes ces transformations et a su les appliquer dans le développement de la région du Saguenay-Lac-Saint-Jean.

ABSTRACT. *The last 50 years have seen major changes in the academic world. This is particularly the case for cartography. Whether on the teaching or research side; the progress made since the University of Quebec at Chicoutimi (UQAC) began its activities in 1969 testifies to several aspects of this question. During this period took shape the theory of cartographic communication, and were developed the tools and techniques, especially with the arrival of the computer. It has been possible to analyze the characteristics and nuances of geographical space, and since the practice of cartography has become widespread and of influence in other disciplinary fields. Similarly, its teaching has been the subject of a revolution, particularly with the advent of computers and the Web. It is interesting to read the testimony of a geographer, professor of cartography, who was involved in these transformations and was able to apply them in the development of the Saguenay-Lac-Saint-Jean region.*

Au cours des 50 dernières années, on a assisté à une révolution dans la recherche et dans l'enseignement universitaires. Cela a concerné non seulement la société, mais aussi tous les champs du monde scientifique et toutes les disciplines. Les sciences qui touchent à l'analyse de l'espace terrestre à diverses échelles n'ont pas été en reste. C'est le cas en particulier de la cartographie sous toutes ses formes : acquisition des données, outils, traitement, intégration, applications, graphisme, instantanéité, automatisation, accessibilité, mobilité, dynamisme, interactivité.

La cartographie pratiquée par les géographes concerne davantage la cartographie thématique, c'est-à-dire celle qui illustre des phénomènes spatiaux liés au milieu physique, à la population et de plus en plus aux changements.

Ce qui suit montre comment et à quel rythme l'évolution de l'enseignement de la cartographie thématique et de l'application en recherche s'est effectuée dans les murs de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) de 1969 à 2019. Une période que nous avons personnellement démarrée au moment même de l'ouverture de l'université et que nous continuons à fréquenter en tant que professeur émérite et chercheur. En fait, c'est le parcours que nous avons emprunté.

La carte est l'arme du géographe, disait-on. Les réalisations qui utilisent la cartographie ont des buts vraiment précis comme illustrer, comprendre et convaincre. Les cartes représentent des réalités et des phénomènes analysés selon une méthodologie scientifique rigoureuse. Par contre, Wood et Fels (1992), dans *The Power of Maps*, laissent entendre que cette objectivité ne peut être qu'apparente. Car les cartes sont

^a Professeur émérite, Université du Québec à Chicoutimi

conçues et réalisées par des humains qui leur donnent une teinte de subjectivité (selon leur formation, leur tempérament, leurs croyances). Malgré cela, nous sommes d'avis que les produits cartographiques auxquels nous avons participé en tant que géographe comportent une bonne dose d'objectivité.

C'est un grand défi d'exposer en détail ce que nous avons réalisé ou ce dont nous avons été témoin sur une si longue période; puisque l'on est passé de l'ère des cartes réalisées à l'encre de Chine pour se rendre jusqu'aux cartes provenant de drones.

Certaines questions centrales s'imposent :

- Comment la communication cartographique s'est-elle développée?
- De quelle manière l'ordinateur et les nouvelles technologies se sont-ils imposés?
- Quelles sont les applications de la cartographie dans la connaissance et la compréhension du territoire?
- La cartographie peut-elle se pratiquer en solo?
- L'enseignement de la cartographie est-il plus facile?

1. La communication cartographique

Les principes de la **communication cartographique** ont été brillamment résumés par Abraham Moles (1964). Il a schématisé le processus d'échanges d'information. Cela démarre avec l'auteur de la carte,

celui qui en a l'idée (ce peut être aussi la même personne que le cartographe) : c'est l'émetteur, celui qui a un message à transmettre (figure 1). Pour aboutir au récepteur, celui à qui la carte est destinée. La fonction du cartographe est de choisir des symboles graphiques qui font partie du bagage symbolique de ceux vers qui le message s'adresse. L'éditeur a comme mission de transmettre l'information selon les moyens techniques appropriés. Quand on comprend ce principe, tout devient facile.

La graphique, selon Bertin, est une façon originale de traiter et d'illustrer de l'information sous forme visuelle (évidemment). Sa manière de réfléchir et procéder nous a été très utile en matière de compréhension du langage graphique et de réalisation cartographique (Bertin, 1967). L'ouvrage de Bertin a eu une portée mondiale. De son côté, Roger Brunet (1987a) s'est imposé notamment par la simplification graphique, par la réalisation de représentations synthétiques comme les croquis et les chorèmes. Puis, on a trouvé utile de fréquenter les meilleurs communicateurs graphiques *grand public* que sont les cartographes dans les médias; ceux qui sont capables de transmettre un message d'une manière simple, efficace et, toujours, sous la pression de l'heure de tombée (Pugliese, 1987). Dans la veine de la communication grand public, nous avons eu le bonheur de publier le premier ouvrage (au monde!) sur l'usage de la cartographie dans les médias (Gauthier, 1988).

On a pu en outre utiliser tous les rudiments de cosmographie et de cartographie topométrique, statistique, analytique, thématique et de synthèse dont nous a nourri Jean Raveneau².

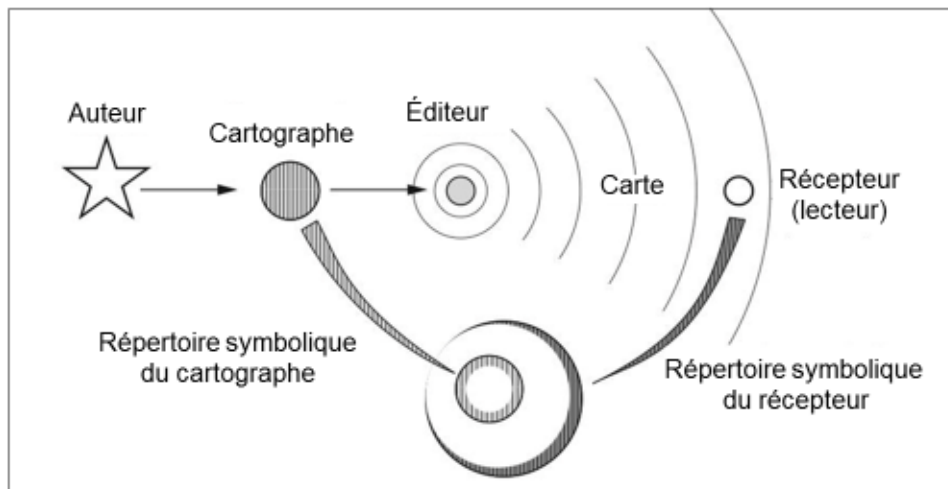


Figure 1 – Schéma de la communication cartographique selon Abraham Moles
Source : Modèle de Moles (1964), p. 15

2. Renouveau de la boîte à outils

Encore au début des années 1970, la réalisation de cartes passait par le traçage **à la main à l'encre de Chine** sur papier oignon puis sur acétate, compas pour les cercles; trames dessinées **à la main** avec plumes, puis avec du Letratone; lettrage avec l'outil traceur (*le crapaud*) avec règles cannelées, et par la suite le *Lettraset*. Il fallait être un artiste de la plume et du scalpel pour arriver à un produit de belle qualité. Les copies se faisaient par un procédé Ozalid pour les grandes cartes et par photographie pour les plus petits formats. Tout cela en noir et blanc; une époque héroïque!

Sur le plan technologique, est apparu vers les années 1973 le procédé du **tracé sur couche**. Il nécessitait du matériel sophistiqué et l'utilisation d'une chambre noire notamment pour rassembler les différentes couches d'information graphiques en quatre négatifs permettant l'impression en quadrichromie. Cela nécessitait encore beaucoup de

travail manuel, mais les résultats se traduisaient par une qualité graphique impeccable.

L'arrivée des super et des mini-ordinateurs a chamboulé le monde de la cartographie. Le couplage de données géométriques (topographiques) avec des données statistiques a permis de réaliser les premières cartes par ordinateur. Entrée des données à l'aide de cartes perforées, traitement sur d'immenses machines Cyber et VAX, programmation, et sorties graphiques en caractères d'imprimerie (Francoeur, Gauthier, Lemieux et Verreault, 1987) (figure 2). Ce n'est que plus tard que le logiciel **Symap** et surtout **Gimms** ont permis le traçage avec plumes. D'ailleurs, le nombre de couleurs était limité à une demi-douzaine en fonction de ce que comportait le traceur.

Qui ne se souvient pas des cartes perforées, des sorties sur des imprimantes à papier continu bordé de franges trouées, de la senteur de fibres de papier due à l'opération de perforation et de l'encre des imprimantes. Devant les anciennes salles où se trouvait le centre d'informatique, le nez perçoit encore ces choses-là.

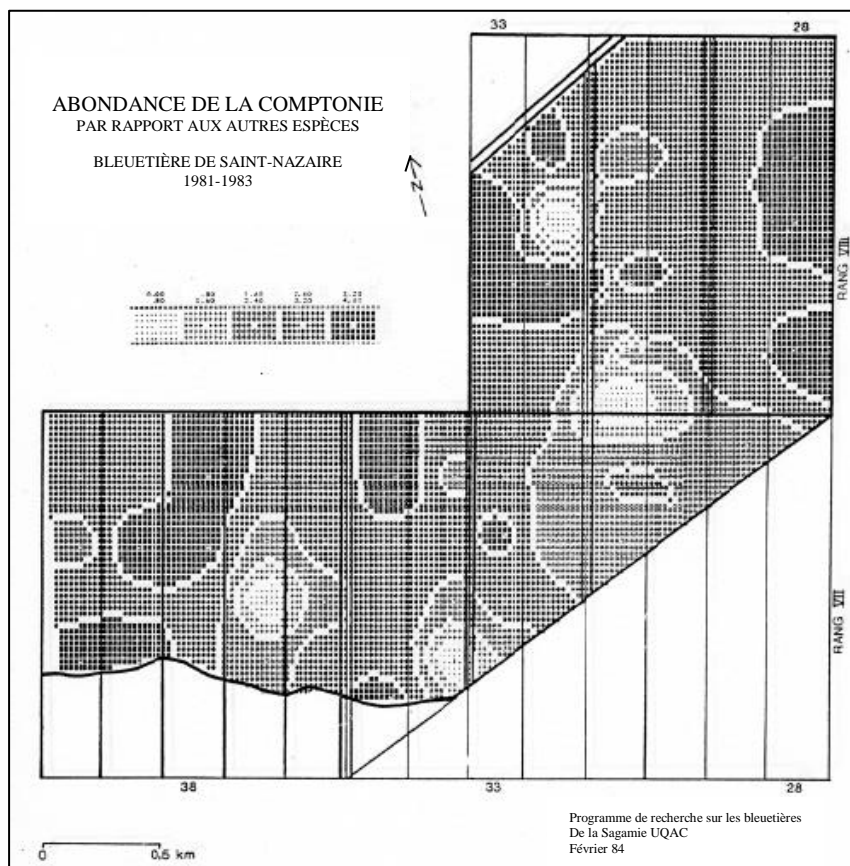


Figure 2 – Abondance de la comptonie : bleuétière de Saint-Nazaire 1981-1983. Carte réalisée avec SYMAP.

Source : Collection personnelle du Département des sciences humaines, UQAC

Au début des années 1980, l'**ordinateur personnel** fait faire un bond extraordinaire à la cartographie. Nos premières expériences furent réalisées sur Macintosh. C'était simplement du dessin et nous nous sommes vraiment amusés. Entre-temps, la **photocopie couleur** avait fait son apparition et était devenue accessible. Enfin, la couleur en raison de sa pertinence graphique et aussi de son côté esthétique rendait les cartes plus riches en information.

Dans notre cas, le grand coup a été donné avec l'arrivée du PC et de logiciels capables de gérer à la fois des bases de données topographiques géoréférencées³ et des données statistiques. On se souvient du logiciel MapMaker dans les années 1988 et surtout du logiciel MapInfo dont nous avons commencé l'utilisation autour de 1989 et qui est utilisé abondamment chez nous encore aujourd'hui?

Ensuite, les **systèmes d'information géographique (SIG)** sont apparus. C'est alors que l'intégration des images numériques provenant de satellites ou d'avions avec la cartographie s'est effectuée : analyse spatiale, modélisation, etc. Les applications ont été réalisées chez nous principalement dans la gestion des

ressources naturelles (foresterie et agriculture), comme on le verra plus loin.

Enfin, depuis quelques années **les drones** fournissent des « regards aériens » utiles à la description et à la compréhension de l'espace géographique (Université de Neuchâtel, 2018) (Université de Namur, 2018). « Le drone, par sa facilité et sa rapidité à mettre en œuvre, permet de réaliser différents types de cartographies aériennes de plus en plus utilisées dans de nombreux secteurs d'activités professionnels comme le bâtiment, les travaux publics ou l'agriculture » (Drone-malin, 2018). Parmi les avantages des drones, citons ceux-ci : petite taille, flexibilité, manipulation facile, contrôle à distance ou programmé, diverses formes de capteurs, réception instantanée, géoréférence, réutilisation, précision millimétrique, coûts abordables, pilotage facile. Ceci permet de dire que « [g]râce à ces avantages, la cartographie par drones a de beaux jours devant elle! » (Drones Images, 2018). Le Laboratoire d'expertise et de recherche en géographie appliquée (LERGA) possède depuis quelques mois un drone dont les premières utilisations servent, entre autres, à mesurer les taux d'érosion le long des rivières (figure 3).

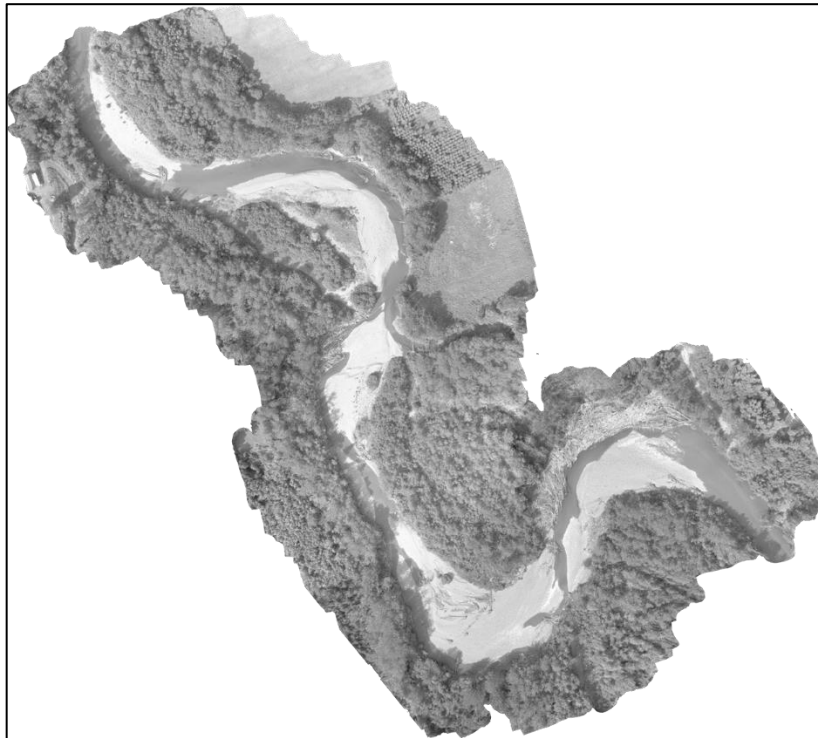


Figure 3 – Érosion des berges de la rivière Mont-Louis révélée par le passage d'un drone (projet de Maxime Boivin)
Source : Collection personnelle de Maxime Boivin, professeur, UQAC

Ce qui est formidable ces dernières décennies avec les ordinateurs, c'est que leur utilisation repose beaucoup sur la connexion entre les différents logiciels soit directement soit par les voies d'importation et d'exportation. Nous nous en voudrions de passer sous silence les réflexions et les applications effectuées par D.R.F. Taylor (2003) sur la **cybercartographie**, dont l'essentiel repose sur l'utilisation de l'Internet et sur une approche interdisciplinaire combinant diverses innovations technologiques.

De fait, les logiciels de cartographie et les GPS ont à ce point encadré et standardisé les moyens de représentation graphique que sur le plan du design il est difficile d'être original. L'artiste s'ennuie.

3. La cartographie au service des collectivités et du territoire

L'analyse de l'espace géographique et l'étude des habitants qui l'occupent passent bien souvent par la représentation cartographique de faits, de phé-

nomènes, de systèmes, de structures, de relations, de dynamismes, de projections. Les cas présentés ici révèlent comment la cartographie était au cœur de la réflexion scientifique ou faisait partie de préoccupations ouvertes de plusieurs disciplines.

3.1 Les atlas

Parlons d'abord des atlas. **L'Atlas régional du Saguenay-Lac-Saint-Jean** fut le point de départ d'une aventure universitaire utilisant la cartographie thématique comme moyen d'analyse (Gauthier et Bouchard, 1981). Le projet rassemblait essentiellement les professeurs de géographie de l'UQAC (figure 4). Il a fallu six ans de recherche et de travail pour aboutir à un document imprimé comportant diverses sections allant de l'environnement physique aux aspects sociaux de la région (figure 5). C'était le premier atlas général couvrant une région au Québec (et peut-être même du Canada). L'atlas s'inspirait des atlas régionaux français comme celui de la Normandie (Association pour l'Atlas de la Normandie, 1965).



Figure 4 – Le lancement de l'atlas régional du Saguenay-Lac-Saint-Jean en 1981. De gauche à droite, Louis-Marie Bouchard, Majella-J. Gauthier, Jean Désy, Jules Dufour, Pierre Gauthier, André-Louis Sanguin et Claude Chamberland. Crédit photo : Raymond Blanchette, UQAC

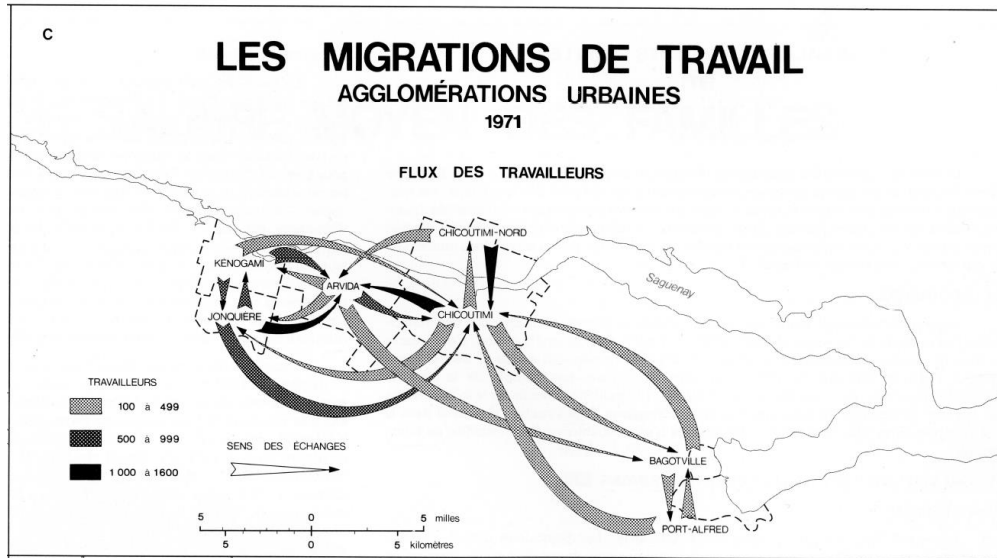


Figure 5 – Les migrations de travail, 1971
Exemple de carte de l'Atlas régional du Saguenay-Lac-St-Jean
Source : Gauthier, Bouchard (1981)

Plus tard, pour faire suite à l'atlas précédent et avec l'arrivée de l'ordinateur personnel, de logiciels performants et de l'Internet, nous avons eu l'idée et le bonheur de démarrer **l'Atlas électronique du Saguenay-Lac-Saint-Jean** (Gauthier, 1989). Notre équipe fut la première à réaliser un atlas de la sorte pour une région du Québec (et encore même du Canada!). Ce fut tout un défi : rassembler des chercheurs de diverses disciplines autour des géographes, s'associer avec des organisations régionales, former des comités d'orientation et de production. C'est en 1999 que le site fut inauguré. Le

contenu de l'atlas est très varié allant de la démographie, des comportements, de l'économie, des milieux naturels à l'environnement. On y dénombre actuellement des milliers de cartes commentées (figure 6). Les sujets abordés dans l'atlas concernent non seulement des recherches purement universitaires, mais aussi des préoccupations régionales amenées par les partenaires régionaux.

D'ailleurs, on doit souligner que le projet de **l'Atlas du Québec et de ses régions** découle des travaux réalisés en ce domaine à Chicoutimi.

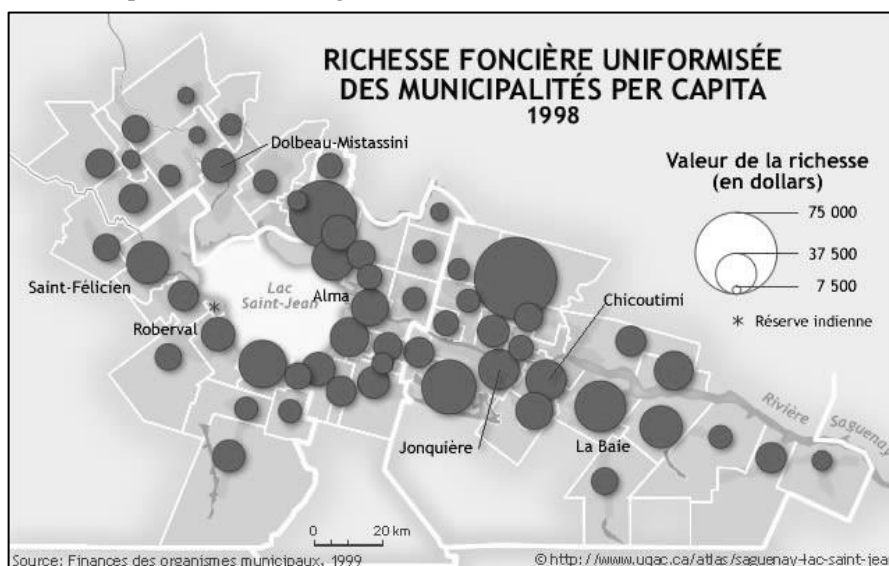


Figure 6 – Richesse foncière uniformisée des municipalités per capita, 1998
Source : Gauthier (dir.) (1989)

D'autres productions cartographiques ont pris la forme d'atlas, comme exemple **l'Atlas de l'évolution de l'agriculture au Saguenay–Lac-Saint-Jean** (Gauthier, 1994) qui d'ailleurs a été repris pour l'ensemble du Québec à l'Université Laval. Puis, ce fut une collaboration avec le Groupe ÉCOBES sur la persévérance scolaire.

3.2 Aménagement du territoire et développement régional

Plusieurs expériences de géographie appliquée méritent d'être soulignées. Signalons les plus significatives. **L'aménagement des bleuétières** de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean a nécessité une bonne dose de soutien cartographique. Que l'on parle d'inventaires biophysiques (sols, topographie fine, utilisation du sol, plantes indésirables) de pratiques culturelles, d'interventions et d'élaboration des modèles cultureux intégrés (Gauthier, Lemieux et al., 1987). Grosso modo, on devait trouver des solutions au problème des gels de printemps et d'automne et aux variations de la productivité des champs d'une année à l'autre. Quel plaisir de participer, durant cette expérience, à des réunions de recherche rassemblant des producteurs, géographes, biologistes, physiciens, agronomes, économistes; un délice d'échanges. Ce fut l'occasion d'intégrer la cartographie des données de terrain avec celles provenant de la télédétection; une question importante pour Roger Brunet (1987b). Nous avons eu le bonheur de mettre au point le prototype d'un système cartographique de la production des bleuétières (Gauthier et Beauregard, 1998).

La cartographie des **invertébrés** au Québec fut également effectuée dans nos laboratoires. En fait, ce fut la première fois que la représentation spatiale des insectes était réalisée pour l'ensemble du Québec; André Francoeur était responsable de la recherche.

L'aménagement de la forêt a mobilisé les énergies, notamment des géographes, à l'intérieur du Consortium de la recherche sur la forêt boréale commerciale. Les principales recherches ont concerné l'utilisation de SIG et la télédétection pour la classification des aires prêtes à l'éclaircie précommerciale; surtout l'utilisation du cadre écologique de référence pour l'aménagement forestier au nord du lac Saint-Jean et pour effectuer le plan d'aménagement de la forêt d'enseignement et de recherche

de l'UQAC : la Forêt Simoncouche (Gauthier et Petitclerc, 1997).

Un autre intérêt de recherche vise les **microclimats** du Saguenay–Lac-Saint-Jean. En effet, il existe des nuances territoriales sur le plan climatique. Les basses terrasses en bordure de la rivière Saguenay, bien exposées au soleil, jouissent d'un microclimat profitable à l'horticulture. C'est ce qui a été étudié dans la municipalité de Saint-Fulgence où les 88 hectares actuellement cultivés pourraient être multipliés par 9 si l'on se fie aux modèles d'aménagement que nous avons élaborés (Gauthier, Brisson et Lambert, 2017).

L'évolution démographique des municipalités et des villes de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean a rendu indispensable une étude longitudinale sur 50 ans (1951-2001). Huit types de changement du nombre d'habitants par localité ont été révélés : les municipalités en bordure de l'écoumène déclinent; la ville de Chicoutimi (le plus grand centre urbain d'alors) se profile en trou de beigne au profit des municipalités périurbaines (Gauthier, Tremblay et Brisson, 2004).

Deux projets d'envergure s'ajoutent au tableau. Ces dernières années, le gouvernement du Québec s'est interrogé sur la pertinence de développer les richesses gazières et pétrolières de la province. Sur ce point, nous avons été très impliqué dans les **inventaires territoriaux** sur les basses-terres du Saint-Laurent et dans l'Est du Québec (Bas-Saint-Laurent, Gaspésie, Côte-Nord et golfe du Saint-Laurent). La confection de bases de données liées essentiellement à l'utilisation des terres s'est terminée par la production d'un énorme fonds d'informations géographiques utilisant les SIG pour tout enregistrer, analyser et imaginer des modèles comme celui de vulnérabilité (Gagnon, Gauthier, Brisson et Lambert, 2013, 2015).

D'autres projets réalisés à l'extérieur de l'Atlas électronique du Saguenay–Lac-Saint-Jean méritent d'être soulignés. Même si nous n'avons pas été impliqué directement au projet des **stress environnementaux**, il convient de rappeler la production en nos murs de feuillets régionaux au 1:250 000 couvrant le Québec : tout un exploit de recherche et de cartographie thématique (en noir et blanc), et ce, même avant l'arrivée de l'ordinateur (L'Italien, Désy et Dufour, 1993; Boisvert, Fraser, Gauthier et

Tremblay, 1987). Il en est de même pour la couverture cartographique originale du Nord du Québec (Dufour, 1981).

Nous avons été au cœur de l'implantation au Québec d'un système spatial de localisation des prises **ambulancières**. En effet, à la suite de travaux que nous avons effectués sur le territoire de la ville de Chicoutimi, il nous a été accordé le mandat de réaliser un prototype pour le Québec tout entier. Depuis ce temps, des modèles spatiaux d'anticipation (à partir des lieux où les véhicules s'étaient rendus les années antérieures) sont disponibles. Ceci permet de faciliter non seulement la localisation des ambulances en attente, mais aussi l'identification des zones les plus dangereuses; selon le jour de la semaine, l'heure, etc. L'application de l'« address matching » nous a été d'une très grande utilité.

Dans la même veine, deux petits projets effectués avec et pour la Sûreté municipale de Chicoutimi ont fait leur marque. Il s'agissait de fournir aux policiers des informations mensuelles sur la localisation des **accidents routiers** et aussi des **crimes** contre la propriété. À l'aide d'une liste des lieux où les accidents s'étaient produits comprenant des informations sur le jour et l'heure et aussi sur le type d'accidents ou de délits, il a été possible de produire de grandes cartes de points montrant les concentrations spatiales. Quoi de plus satisfaisant pour un chercheur que de constater que ses travaux sont utiles. Par exemple, lors de visites au poste de police nous voyons sur les murs affichées côte à côte la carte des crimes du mois présent et celle du mois précédent; cette dernière comportant des cercles au crayon-feutre ajoutés par les policiers et facilitant par le fait même leur patrouille et les campagnes de sensibilisation par quartier. Ces deux projets devant durer trois mois se sont prolongés sur trois années; le temps de créer des modèles spatiaux de fréquence. Il est pertinent d'ajouter, en ce qui a trait aux accidents routiers, que notre laboratoire, en collaboration avec le Département de santé communautaire (DSC) de Roberval, a mis au point la procédure des points noirs (haute concentration d'accidents en tenant compte de leur proximité géographique et de leur degré de gravité) (Gauthier, Lapierre, Beauregard et Couture, 1995).

La perception de l'espace géographique, c'est-à-dire la représentation mentale que se font les gens du territoire, varie énormément d'un individu à

l'autre. Cela dépend notamment du lieu géographique dans lequel il vit. Cette question a été étudiée pour les différentes régions du Québec. Il en a résulté une série de **cartes mentales originales** par région indiquant que la connaissance du territoire québécois se calque sur la notion d'*espace-vécu*; en effet, on est plus familier avec ce qui est à proximité (Gauthier, Tremblay et Tremblay, 1980).

Nous avons eu le plaisir d'avoir mis en place et participé à la réalisation d'un circuit de **canot-camping** dans la région des monts Valin. C'est à la suite de plusieurs années de terrain avec boussole et cartes topographiques à relever les atouts de ce paysage naturel que la publication d'un guide d'excursions comportant pas moins de 100 kilomètres de circuits s'est concrétisée (Gauthier et Ménard, 2007).

Un petit bijou de cartographie a commencé avec cette maxime : « Une ville où on ne peut manger la nuit n'est pas une ville ». Au moment où Ville de Saguenay prenait vie à la suite d'une opération de fusion municipale, Beaulieu-Gagnon et Gauthier (2009) démontraient hors de tout doute qu'elle était une ville et que les services de restauration se modulaient en nombre et en localisation selon les heures et les jours de la semaine; la nuit incluse évidemment.

Le bilan de nos recherches en géographie reflète bien nos implications dans la compréhension et l'aménagement du territoire (Gauthier et Lemieux (2008).

4. Éclatement de la cartographie

Comme la géographie, la cartographie est une science de **carrefour**. Alors que la cartographie topographique possède son propre domaine d'exercice, la cartographie thématique s'ouvre sur plusieurs horizons. Les sujets qu'elle aborde et l'amplitude des échelles vont d'une parcelle de légumes au réchauffement global. Traditionnellement, les géographes occupaient une part importante de la cartographie. Mais avec l'arrivée de l'ordinateur, la cartographie est maintenant pratiquée par plusieurs disciplines et elle s'est démocratisée (Gauthier, 1999). Les géologues cartographient les nappes souterraines, les sociologues la pauvreté, les physiciens la météo, les agronomes les rendements et le tout un chacun ce qui l'intéresse.

Les **bases de données** thématiques sont disponibles, les fonds de cartes aussi. Les **logiciels** de cartographie sont accessibles et faciles d'utilisation. Si antérieurement, les cartes thématiques étaient produites dans les atlas, aujourd'hui elles sont réalisées sur une panoplie de plateformes et par diverses organisations. Ne mentionnons que quelques exemples : les systèmes climatiques sur le Web, la route des vins par les associations touristiques, la localisation de catastrophes naturelles, etc. Ce qui prenait des semaines à réaliser dans le passé se résume à quelques minutes, voire quelques secondes maintenant. Que dire également de la venue du **GPS** pour la localisation instantanée? Et si maintenant on parlait de supports; le papier prenait toute la place antérieurement, aujourd'hui tout est miniaturisé jusqu'à l'Apple Watch, mais malheureusement, la petite taille des écrans ne permet pas d'avoir la vue d'ensemble d'un territoire avec tous ses détails.

L'informatique permet la connexion intégrée de la cartographie avec l'analyse spatiale, particulièrement l'analyse des **changements** et la création de projections sous forme de **modèles**. À ce propos, on doit rappeler les travaux que nous avons dirigés sur le dynamisme spatial de l'agriculture au Québec (Gauthier, M.-J. [dir.], 1994), également les modèles d'inondation des terres du Lac-Saint-Jean en cas de rupture éventuelle de barrages hydroélectriques.

Une des premières études qui nous a le plus marqué et inspiré, et qui signalait l'importance de la prévision pour la population et les infrastructures, fut la modélisation du débordement de l'Oder en Europe en juillet 1997; les spécialistes y annonçaient d'avance non seulement le passage du front vers l'aval (sur 850 kilomètres de long), mais aussi les dommages potentiels selon la hauteur de la crue prévue : intéressant pour la planification, à la fois angoissant et sécurisant pour la population (Zbigniew, Krzysztof and Piotr, 1999).

5. L'enseignement renouvelé

Au début, la documentation sur laquelle nous pouvions compter pour enseigner se limitait à **quelques livres français et américains**, des volumes où les principes étaient bien énoncés, mais où souvent la couleur (si chère aux cartographes) était utilisée avec parcimonie. Les salles d'enseignement et de travaux pratiques étaient meublées de tables à dessin, où les étudiants se regroupaient pour travailler. On sentait l'encre de Chine et parfois de gros mots étaient entendus lorsque des taches involontaires s'épalaient sur la surface

de traçage. Le professeur écrivait au tableau noir, car les notes photocopées étaient rares. Au mieux, les illustrations étaient projetées à l'aide d'épiscope ou avec des acétates.

Lorsque **l'ordinateur personnel** a fait son apparition, ce n'était pas toutes les classes qui étaient équipées de matériel audiovisuel; si bien que le transport d'ordinateurs et de projecteurs *data* vers les lieux de cours se faisait sur chariot à roulettes qui bloquaient souvent dans les portes d'ascenseur. Aujourd'hui, le professeur apporte une clé USB sur laquelle repose son cours et les logiciels sont disponibles sur les réseaux internes de l'université. Plusieurs des étudiants hébergent les logiciels sur leurs propres machines, réalisent les travaux à la maison et acheminent les résultats en ligne à leur professeur. La belle vie!

Les cours se sont adressés surtout aux étudiants du baccalauréat spécialisé, du baccalauréat en enseignement de la géographie ainsi que du certificat en sciences géographiques. Les titres et les contenus de cours ont bien changé durant ces cinq dernières décennies. Il y a une grande différence depuis le moment où l'on s'intéressait à la cosmographie et aux projections dans un cours de cartographie générale; aujourd'hui on apprend à piloter un drone.

Il convient de souligner que les étudiants de géographie de l'UQAC ont remporté plusieurs prix de cartographie dans le cadre de concours annuels organisés par l'Association canadienne de cartographie et par Carto-Québec. Une grande satisfaction pour leurs professeurs.

Enfin, on ne doit pas oublier les moments agités que nous avons vécus dans notre enseignement de la cartographie. En effet, il fut un temps où les changements technologiques étaient si nombreux et si collés les uns aux autres qu'il fallait jouer d'astuce pour s'en sortir. D'une année à l'autre, l'université changeait d'ordinateur (Cyber, Vax, etc.), nous changions de version de logiciel quand ce n'était pas de type de logiciel. Il était impossible d'utiliser les mêmes notes de cours d'une année à l'autre. À ce propos, le collègue Alun Hugues de l'Université Brock a bien décrit la situation disant qu'il se sentait **une proie essoufflée**, comme dans le jeu Pac-Man; le professeur étant attaqué de toutes parts!

Conclusion

Les 50 années d'enseignement et de recherche à l'UQAC ont participé au démarrage et au développement de l'institution d'autant plus qu'en géographie il fallait partir de zéro. Nous avons imaginé et construit une option qui a fait sa marque : la cartographie au service de la recherche et de la population, particulièrement celle de la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean.

Pour terminer, avons-nous répondu aux questions posées en introduction? Nous croyons que oui.

1. Les principes de la communication graphique et cartographique ont été les modèles sur lesquels nous nous sommes appuyé tout au long de nos activités. Nous avons été heureux de commencer notre carrière au moment où les bases de la communication ont été établies.
2. Nous avons constamment suivi de près le développement des nouvelles technologies et des outils; autant pour l'enseignement que pour les applications de recherche. En effet, sur le plan technologique, l'évolution de la cartographie à l'UQAC s'est collée sur l'arrivée des nouveautés : tracé sur couche, ordinateur, méthodes statistiques, géoréférence, télédétection, GPS et SIG. Plus récemment, les drones ont pris une place importante dans la cartographie à grande échelle. Le plus fascinant demeure l'intégration numérique de toutes ces applications. Est-ce que le temps que prenait le chercheur à dessiner laisse plus de temps pour la réflexion? Ou fait-il plus de choses dans un même laps de temps sans pour autant réfléchir davantage?
3. La cartographie demeure la base sur laquelle repose la connaissance et l'analyse du territoire : cela vaut à la fois pour les aspects physiques et sociaux; par exemple, nous nous sommes intéressé à un éventail de sujets comme la neige dans

les bleuetières, les microclimats, les migrations de travail, l'agriculture, la santé, l'économie, le tourisme, etc.

4. La cartographie s'éclate. Elle est pratiquée par un grand nombre de disciplines et elle jouit de tous les développements technologiques disponibles. Les bases de données sont accessibles, les logiciels sont faciles à utiliser et les supports numériques supplantent les copies imprimées.
5. L'aménagement des classes et des laboratoires avec les nouvelles technologies facilite grandement la pédagogie et les relations entre le professeur et l'étudiant, et vice versa. Les logiciels sont accessibles non seulement dans les laboratoires, mais souvent l'étudiant en possède une copie à la maison. Tout est plus facile.

Tout ce que nous avons pu faire au cours de cette période ne s'est pas réalisé seul. Nous aimerions souligner avec force le rôle qu'a joué l'université : l'encouragement dont elle a fait preuve, le soutien autant financier que logistique. Nous retirons un grand plaisir de la complicité qui s'est facilement installée avec nos collègues universitaires⁴ et aussi avec les étudiants dont les travaux se rattachaient à nos propres préoccupations.

Finalement, qu'en reste-t-il? Une grande satisfaction d'avoir fait notre petite part, principalement dans la compréhension de l'espace régional du Saguenay–Lac-Saint-Jean sous plusieurs de ses facettes. D'avoir analysé ses forces, ses faiblesses et peut-être d'avoir deviné son avenir. De là l'importance exceptionnelle des universités en région, de l'UQAC, et de son rôle non seulement dans l'enseignement supérieur et dans les recherches consacrées à la région qu'elle dessert, mais aussi de par son implication dans son développement.

NOTES

- 1 Professeur-fondateur et premier directeur du module de géographie dès les débuts de l'Université du Québec à Chicoutimi en 1969. Docteur en géographie et professeur émérite rattaché au Laboratoire d'expertise et de recherche en géographie appliquée (LERGA) du département des sciences humaines et sociales. Membre du Groupe de recherche et d'intervention régionales (GRIR). Membre et ex-président de l'Association canadienne de cartographie.
- 2 Nous avons eu la chance d'échanger en personne avec Jacques Bertin à son laboratoire à Paris, avec Roger Brunet lors d'un congrès de l'ACFAS à Chicoutimi et avec Paul Pugliese au sein de l'Association canadienne de cartographie. Il faut dire aussi que Jean Raveneau, professeur à l'Université Laval, fut un guide exemplaire dans le développement de notre goût pour la cartographie.
- 3 Cela était nouveau, car les données de longitude et de latitude permettaient non seulement de localiser les phénomènes sur le Globe, mais aussi de fournir des informations planimétriques.

- 4 Signalons les professeurs qui nous ont vu grandir en tant qu'étudiant : John M Crowley, Peter B Clibbon et Pierre Brunet; tous ont mesuré notre énergie, nous ont encouragé et nous ont accordé leur confiance et amitié. Puis les collègues avec qui nous avons partagé tant de réflexions et d'actions : Gilles-H. Lemieux, Jean Désy, Christiane Gagnon, André Francoeur, Réjean Gagnon et Peter Foggin. Ajoutons à la liste un collègue de l'Université Laval Michel Jurdant (1988) qui fut à la source de notre intérêt vers l'écologie et l'environnement. Que dire de Claude Chamberland pour ses fabuleuses connaissances techniques? Puis, il y a ceux qui ponctuellement nous ont assisté : Camille Simard, Suzanne Desbiens, Réal Bearegard, Carl Brisson, Mélanie Lambert et beaucoup d'autres.

Finalement, un grand merci à ceux qui nous ont soutenu financièrement comme la Fondation de l'Université du Québec à Chicoutimi et les organismes subventionnaires canadiens et québécois. Aussi nos partenaires de recherche extérieurs à l'université comme les ministères québécois et canadiens, les organisations régionales telles que l'Office de planification et de développement du Québec (OPDQ), le Conseil régional de développement (CRD), les départements de santé communautaires (DSC), les MRC, les centres locaux de développement (CLD), les municipalités, ainsi que plusieurs entreprises.

RÉFÉRENCES

- Association pour l'Atlas de la Normandie (1965). *Atlas de Normandie*, Caen, France : Institut de géographie.
- Beaulieu-Gagnon, D. et Gauthier, M.-J. (2009). La géographie de la nuit à Ville de Saguenay : où se restaurer? Université du Québec à Chicoutimi, ARUQAC, *Temps Libre*, 19–22. Repéré à <https://constellation.uqac.ca/1896/1/030108945.pdf>
- Bertin, J. (1967). *Sémiologie graphique : les diagrammes, les réseaux, les cartes*. Paris, France : Mouton.
- Boisvert, N., Fraser, L., Gauthier, P. et Tremblay, C. (1987). Stress environnementaux au Québec : Sagamie, Québec, Regroupement pour un Québec vert, Carte 80 x 113 cm (aussi cartes des autres régions).
- Brunet, R. (1987a). *La carte mode d'emploi*, Paris, France : Fayard.
- Brunet, R. (1987b). Les satellites au service de la carte. *L'espace géographique*, tome 17.
- Drone Images (2018). *Utilisation des drones dans la cartographie*. Repéré à <http://www.drones-images.fr/utilisation-drones-cartographie>
- Drone-malin (2018). *La cartographie aérienne par drone*. Repéré à <https://www.drone-malin.com/pages/en-savoir-plus/les-services/la-cartographie/>
- Dufour, J. (1981). *Profil du Nord du Québec : synthèse générale*. Québec, Québec : Office de planification de développement du Québec.
- Francoeur, A., Gauthier, M.-J., Lemieux, G.-H. et Verreault, R. (1987). *Devis de réaménagement : bleuetière de Saint-Nazaire* (rapport de recherche). Chicoutimi, Québec : Université du Québec à Chicoutimi, Groupe de recherche sur les bleuétières de la Sagamie.
- Gagnon, C., Gauthier, M.-J., Brisson, C. et Lambert, M. (2013). *Inventaire territorial des régions québécoises ayant un potentiel d'exploitation des gaz de schiste*, Chicoutimi, Québec : Université du Québec à Chicoutimi. Repéré à http://ees-gazde-schiste.gouv.qc.ca/wordpress/wp-content/uploads/2013/03/Rapport-etude-S2-4_UQAC.pdf
- Gauthier, M.-J. (1999). La démocratisation des cartes ou les cartes pour tous et chacun. Dans P. C. Keller (dir.), *Actes de la conférence : Images du passé, vision d'avenir* (p. 1811–1826). Ottawa, Canada : 19^e conférence cartographique internationale ACI.
- Gauthier, M.-J. et Bouchard, L.-M. (dir.) (1981). *Atlas régional du Saguenay–Lac-Saint-Jean*. Chicoutimi, Québec : Gaëtan Morin.
- Gauthier, M.-J. (dir.) (1989). *Atlas électronique du Saguenay–Lac-Saint-Jean*. Chicoutimi, Québec : Université du Québec à Chicoutimi, Laboratoire d'expertise et de recherche en géographie appliquée (LERGA). Repéré à www.uqac.ca/atlas
- Gauthier, M.-J. (dir.) (1988). *La cartographie dans les médias / Cartography in the Media*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec et Association canadienne de cartographie.
- Gauthier, M.-J. (dir.) (1994). *Atlas électronique sur l'évolution de l'agriculture du Québec, 1981–1991*. Chicoutimi, Québec : Université du Québec à Chicoutimi, Les Laboratoires de géographie.
- Gauthier, M.-J. et Bearegard, R. (1998). *Guide d'utilisation du S.AGPB (Système d'aide à la gestion de la production de bleuët)* (rapport de recherche). Chicoutimi, Québec : Université du Québec à Chicoutimi, Laboratoire de géomatique et Groupe de recherche en productivité végétale.

- Gauthier, M.-J. et Lemieux, G.-H. (2008). *Géographie appliquée : bilan critique d'expériences de géographie appliquée dans la région du Saguenay–Lac-Saint-Jean (30 ans de recherche)*. Chicoutimi, Québec : Université du Québec à Chicoutimi. Repéré à www.uqac.ca/atlas
- Gauthier, M.-J. et Ménard, L. (2007). *Guide de canot-camping dans la Zec Martin-Valin*. Repéré à www.zecmartinvalin.com
- Gauthier, M.-J. et Petitclerc, J. (1997). *Le plan général d'aménagement forestier de la Forêt Simoncoube : plan d'aménagement intégré des ressources et des activités*. Chicoutimi, Québec : Université du Québec à Chicoutimi et Cégep de Chicoutimi, Laboratoire de géomatique et Groupe de recherche en productivité végétale.
- Gauthier, M.-J., Gagnon, C., Brisson, C. et Lambert, M. (2015). *Inventaire territorial et analyse cartographique de trois régions québécoises : Bas-Saint-Laurent, Gaspésie–Îles-de-la-Madeleine, Côte-Nord et du golfe du Saint-Laurent*. Chicoutimi, Québec : Université du Québec à Chicoutimi LERGA. Repéré à <http://hydrocarbures.gouv.qc.ca/documents/etudes/GSOC01.pdf>
- Gauthier, M.-J., Lambert, M. et Brisson, C. (2017). *Microclimats et agriculture à Saint-Fulgence : leurs potentiels pour l'horticulture: une analyse géographique* (rapport de recherche). Chicoutimi, Québec : Université du Québec à Chicoutimi, Laboratoire d'expertise et de recherche en géographie appliquée (LERGA).
- Gauthier, M.-J., Lapierre, R., Beauregard, R. et Couture, R. (1995). *MOZART : Modèle organisé du zonage des accidents de la route et traumatismes* (rapport de recherche). Chicoutimi, Québec : Régie régionale de la santé et des services sociaux (02), Direction de la santé publique.
- Gauthier, M.-J., Lemieux, G.-H. et al. (1987). *Le réaménagement intégré des bleuetières de la Sagamie : le cas de la bleuetière de Saint-Nazaire*. *Les Cahiers scientifiques de l'ACFAS*, 49, 137–162.
- Gauthier, M.-J., Tremblay, D. et Tremblay, G.-H. (1980). La carte mentale du Québec, *Cahiers de géographie du Québec*, 24(61), 20–29. Repéré à [http://atlas.uqac.ca/saguenay-lac-saint-jean/?P=Acces aux cartes&S=7_2&L=fr](http://atlas.uqac.ca/saguenay-lac-saint-jean/?P=Acces%20aux%20cartes&S=7_2&L=fr)
- Gauthier, M.-J., Tremblay, É. et Brisson, C. (2004). Profils territoriaux de l'évolution de la population du Saguenay–Lac-Saint-Jean, 1951-2001. *Organisations et territoires*, 13(2), 15–21.
- Jurdant, M. (1988). *Le défi écologiste*, Montréal, Québec : Boréal.
- L'Italien, G., Désy, J. et Dufour, J. (1993). Les stress environnementaux au Québec. *Réseau* (mai), 18–19.
- Moles, A. (1964). Théorie de l'information et message cartographique. *Science et Enseignement des sciences*, 32, 11–16.
- Pugliese, P. (1987). Maps in Time. *The American Cartographer*, 14(3), 257.
- Taylor, D.R.F. (2003). The concept of cybercartography. Dans M. P. Peterson (dir.), *Maps and the Internet* (p. 405-420). Amsterdam, Pays-Bas: Elsevier.
- Université de Namur (2018). *Le drone : outil du géographe* [film]. Namur, Belgique : Service audiovisuel et transmedia. Repéré à <https://www.youtube.com/watch?v=602BysXLk-Y>
- Université de Neuchâtel (2018). *Drones, pouvoir et espace aérien*. Repéré à https://www.unine.ch/geographie/home/recherche/drones_pouvoir_et_espace_aerien.html#cidf7087334-f86d-4695-a8e1-2a39f075da87
- Woods, D. et J. Fels, J. (1992). *The power of maps*. New York, NY: Guilford Press.
- Zbigniew W. K, Krzysztof, S. et Piotr, K. (1999). The great flood of 1997 in Poland. *Hydrological Sciences*, 44(6), 855–870. Repéré à <https://pdfs.semanticscholar.org/2adb/a6da3a1956a8edbdb6d4fced4c6947747c8.pdf>

La mise en marque des villes et des régions en France : la gouvernance comme facteur clé de succès

Charles-Édouard Houllier-Guibert^a, Anne Miriel^b

RÉSUMÉ. Nombreux sont les territoires en France qui ont organisé ces dernières années la gestion de l'image officielle d'un territoire à l'échelle des métropoles ou des régions. Plusieurs ont échoué, mais d'autres sont parvenus à les lancer grâce à la gouvernance mise en place autour de l'objet « marque ». Il reste à pérenniser ces marques, outil de dynamisation collective des parties prenantes qui deviennent acteurs territoriaux. Cet article décrit la dimension relationnelle d'agents économiques, culturels ou sociaux, accompagnés par les services publics de l'administration locale et qui ont comme point commun la quête d'une dynamique territoriale.

ABSTRACT. *In recent years, many territories in France have organized the management of the official image of metropolises or regions. Several failed, but others managed to launch them thanks to the governance set up around the Brand. The perpetuation of these brands, as a tool for collective empowerment of stakeholders, is an important challenge based on good governance. This article describes the relational dimension of economic, cultural or social agents, accompanied by the public services of the local administration and which share the quest for a territorial mobilization.*

Cet article propose d'étudier un nouveau dispositif qu'est la marque Territoire et qui vient relancer les pratiques de marketing des territoires au sein des collectivités locales françaises, principalement les plus grandes villes et les régions. Il convient en préambule de définir les deux termes qui forment un objet particulièrement lié à l'étude des jeux d'acteurs au sein du management public.

Le *marketing des territoires* a longtemps correspondu à l'ensemble des pratiques des acteurs publics (et parfois privés) organisées de manière stratégique ou opportune en matière de valorisation des espaces, d'attraction de divers flux (financiers, habitants, entreprises, touristes, événements), d'amélioration de l'image et plus largement en faveur du développement local. Sans qu'il y ait réellement de controverse sur les définitions, nous pouvons nous cantonner à celle qui tend à faire consensus chez les professionnels : « l'effort collectif de valorisation et d'adaptation des territoires à des marchés concurrentiels pour influencer, en leur faveur, le comportement des publics visés par

une offre dont la valeur perçue est durablement supérieure à celles des concurrents » (Gollain, 2014). Le chercheur Camille Chamard propose une définition proche en tant que « démarche qui vise à élaborer, sur la base de la connaissance de l'environnement (géographique, démographique, culturel, économique, social, politique), l'offre territoriale », en précisant alors la finalité des marques Territoire « pour les collectivités territoriales (qui) est réellement d'engager une action stratégique conduisant à la définition d'un positionnement pour leur territoire afin de développer leur capital marque » (Chamard, 2014). Il s'agit bien, dans les deux cas, du volontarisme d'une multitude d'acteurs qui font territoire.

La *marque Territoire* dont il est question ici vient relancer et aussi transformer les pratiques, permettant notamment de couvrir les trois phases théoriques du marketing (Houllier-Guibert, 2012), là où auparavant les moyens budgétaires des territoires se cantonnaient principalement à la phase opérationnelle. La marque Territoire peut se définir comme la mise en œuvre par

^a Docteur en géographie, maître de conférences en « Stratégie et Territoire » à l'Université de Rouen, laboratoire NIMEC

^b Présidente, fondatrice d'Inkipit, agence spécialisée en marketing territorial

l'acteur public local d'un choix stratégique (ciblage, positionnement) pensé collectivement et à moyen terme, à partir d'une collecte d'information plurielle, impliquant un ensemble d'acteurs locaux issus de plusieurs secteurs d'activité et qui ont comme point commun d'être attachés au territoire qui va être promu. Ce choix stratégique n'est pas figé et la marque, une fois lancée, est repensée de manière récurrente. Nous dissociions ici la marque Territoire de la marque territoriale en ce que la première est un bien commun, support de l'attractivité territoriale, tandis que la seconde, mise en place par des organisations privées, s'inscrit dans des logiques de consommation ou d'ancrage territorial (Houllier-Guibert, 2018). La marque Territoire vise le citoyen dudit territoire ou bien des agents extérieurs divers : économiques venant investir et s'implanter; touristiques venant dépenser leurs devises; habitants venant résider sur un temps long et ainsi animer la vie locale; étudiants, passant ponctuellement dynamiser le territoire ou bien restant pour y vivre.

Les collectivités locales sont aujourd'hui nombreuses à vouloir créer leur marque Territoire. Et les recompositions territoriales¹, qui s'opèrent en conséquence de plusieurs lois, viennent renforcer le sentiment d'urgence exprimé par les élus de se doter d'une nouvelle identité fédératrice. S'agit-il d'une marque Territoire comme identité pour affirmer la légitimité d'un nouveau périmètre institutionnel? Ou sert-elle à fédérer élus, forces vives et habitants autour d'un nouveau projet de développement territorial avec la volonté de rendre ce territoire plus attractif? Sans être contradictoires, ces deux objectifs ne revêtent pas le même sens, et les démarches à mettre en œuvre pour les atteindre sont plutôt différentes.

La « marque institutionnelle » a pour objet de représenter la collectivité et les politiques publiques qu'elle conduit dans le cadre des compétences qui lui sont dévolues. Elle fédère les élus et agents de la collectivité qui travaillent ensemble à la mise en œuvre du projet politique. Sa réalisation relève d'un exercice classique de conception d'une identité visuelle et du mode d'emploi qui l'accompagne sous la forme d'une charte graphique.

La marque Territoire est une expression du projet de territoire et a pour objet de représenter tout ce qui le constitue ou contribue à sa réalisation; elle incarne une action collective au bénéfice du développement et de l'attractivité du territoire, portée par l'ensemble des

acteurs publics, privés, habitants qui entendent y contribuer. Elle s'affranchit des périmètres institutionnels et des catégories d'acteurs, car elle a vocation à fédérer autour d'un objectif commun et partagé.

Cette vocation collaborative implique que sa réalisation relève d'un exercice plus complexe que la conception d'un objet graphique. Il s'agit d'engager une démarche structurante pour construire collectivement une stratégie de marketing territorial et la marque qui soutiendra sa mise en œuvre. À l'urgence du commanditaire s'oppose le temps long de l'amorçage d'une démarche engageante; à la volonté de se lancer dans un exercice rapidement visible de communication s'oppose le préalable de la mobilisation et du rassemblement des acteurs locaux autour d'une ambition partagée.

Dès lors, comment réunir les conditions qui permettent la réussite de la marque Territoire? La complexité de la démarche tient à la nécessité de mobiliser et d'impliquer un nombre très important d'acteurs, publics et privés qui, par la force du temps, des pratiques en cours et des habitudes, cultivent l'entre soi et le travail en silo. Au regard des pratiques observées par un chercheur dans de nombreuses créations de marques Territoire en France, associées au retour d'expérience d'une professionnelle qui accompagne aujourd'hui des collectivités après avoir fabriqué l'une des premières marques Région en France, nous postulons que la réussite passe par la mise en place d'un système organisationnel qui permette d'instaurer une relation constructive de concertation, d'échange et de travail avec les parties prenantes : c'est le management de la marque Territoire. Cet objet vise à recouvrir la vision et l'ambition du projet territorial, à travers les éléments constituant le socle fédérateur de l'identité du territoire, en tant que construction sociale. Ainsi, la marque Territoire incarne le positionnement marketing et l'offre qui en découle. Différents signes d'expression qui composent la marque se retrouvent dans un guide d'utilisation à l'usage des acteurs pour une pratique commune de la diffusion de l'image du territoire. Précisons que cet objectif est à peine atteint, la pérennité des marques étant difficile à obtenir en France, une fois leur lancement réalisé (Houllier-Guibert et *al.*, 2018).

La nécessité de construire avec méthode, et dans le temps nécessaire, le mode de management et d'organisation *ad hoc* pour faciliter la création d'une marque, fait basculer l'amorçage des démarches de marketing

territorial vers une réorganisation de l'appareillage public. Cette transformation dépasse les enjeux d'image, dépasse aussi les enjeux politiques de mobilisation, pour mener vers ce que l'on nomme la conduite du changement et qui est en réalité, dans toute organisation, bien délicate à mener.

La constitution de la gouvernance nécessaire pour répondre à ce triple enjeu de l'image, de la mobilisation et de la conduite du changement, prend en compte plusieurs paramètres :

- le contexte institutionnel et les éventuelles recompositions spatiales en cours;
- le niveau de dialogue établi entre les acteurs publics et privés et notamment la relation avec les chefs d'entreprise;
- la capacité des acteurs locaux à travailler en réseau et en transversalité;
- la capacité à travailler en mode projet au sein de l'institution et avec les partenaires.

Ces paramètres interrogent les rapports de force, notamment politiques, ce que l'on appelle les jeux d'acteurs territoriaux, dont le bon équilibre est le facteur clé de réussite de la démarche de marketing qui s'entreprind. Une gouvernance s'organise alors autour de la marque Territoire. Si l'amélioration de l'image est une visée souhaitée par les responsables territoriaux, la poursuite d'un objectif intermédiaire, plus facile-

ment mesurable, explique la large mobilisation des acteurs engagée à l'échelle d'une métropole, d'une région ou d'un département. Il s'agit de la construction collective de l'offre territoriale. Cette approche marketing par l'offre constitue une manière d'incarner la marque Territoire. Les acteurs mobilisés pensent le territoire où ils vivent ou travaillent, comme un objet qui peut être désirable, qui doit disposer d'un avantage comparatif, servir des occasions d'affaires ou tout type de proposition qui le rend attractif. Les démarches qui ne visent que l'image sont souvent amenées à décliner tandis que la construction de l'offre du territoire est une transformation et un ajustement permanent qui nécessite le maintien des échanges, de la construction mais aussi des tensions et des latences. L'objectif intermédiaire de l'offre du territoire soutient l'objectif à long terme qu'est l'amélioration de l'image du territoire.

1. Une construction en plusieurs cercles d'implication

L'étude comparative des processus de mise en marque des régions de l'Auvergne et de la Bretagne a permis d'identifier l'implication de parties prenantes qui se structurent en trois cercles dans lesquels la gouvernance doit trouver son équilibre. Le schéma souligne les profils d'acteurs que l'on retrouve dans les deux cas. La prise en compte des configurations locales mène à des contenus de gouvernance qui diffèrent.

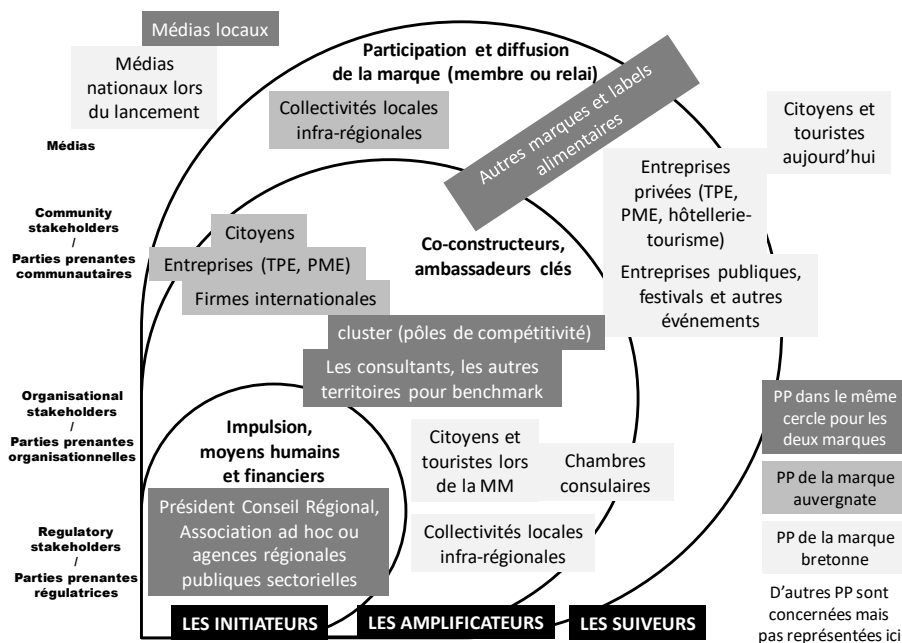


Tableau 1 – Les trois cercles des parties prenantes des deux marques Région (Bretagne et Auvergne)
Source : Houllier-Guibert et Rochette (2015)

Le premier cercle (les parties prenantes initiatrices et régulatrices) est interne à la collectivité, se dessine autour du chef de l'exécutif d'une part (instance de pilotage politique) et du collaborateur ou de la collaboratrice, désigné chef de projet (l'équipe coordinatrice qui propose les dimensions stratégiques et opérationnelles). Pour composer les instances de pilotage, la cooptation garantit la contribution des profils les plus investis. Ces instances sont nécessairement transversales :

- sur le plan politique, l'instance de pilotage regroupe minimalement autour du président, les vice-présidents les plus directement concernés par l'attractivité : économie, enseignement supérieur et recherche, tourisme, culture, urbanisme ou, dans le cas spécifique auvergnat, l'agence d'accueil des nouveaux habitants. Le portage politique incarne la marque Territoire pour laquelle il faut jouer le rôle de promoteur du territoire auprès des acteurs extérieurs;
- sur le plan technique, l'équipe coordinatrice rassemble compétences et expertises complémentaires issues des différentes directions concernées par l'attractivité. Liberté doit être accordée au chef de projet de constituer son équipe rapprochée en faisant le choix d'individualités motivées, habituées au travail en mode projet. Soulignons que le chef de projet doit avoir un profil collaboratif pour tenir le rôle central d'animation des parties prenantes, de coconstruction de la stratégie et de pilotage de la marque avec des ressources et moyens dimensionnés, dédiés à la mise en œuvre du plan d'action et au déploiement de la marque Territoire.

Ces entités de pilotage politique et technique s'attachent ensuite à emporter plus largement l'adhésion de l'institution sur le projet qui devra être présenté et expliqué aux membres des instances officielles de la collectivité : l'ensemble des élus de l'assemblée délibérante et le comité de direction réunis autour du directeur général des services. La solidité de ce premier cercle est un facteur clé de succès pour la conduite du changement. Amorcer la démarche sur la base d'objectifs partagés produit l'effet d'entraînement indispensable afin de mobiliser ensuite de façon plus large.

Une fois le premier cercle installé, le responsable politique affecté à l'initiative de la démarche de marketing territorial constitue autour de lui une

instance ouverte de pilotage de l'attractivité territoriale, rassemblant acteurs publics et privés, et chargée de discuter puis de valider les orientations stratégiques. Il s'agit de rassembler les présidents des grandes institutions partenaires (consulaires, universités, technopôles, réseaux d'entreprises, offices de tourisme, rencontres d'affaires), des leaders économiques (chefs d'entreprise emblématiques du territoire, mais aussi entreprises innovantes, start-up, pôles de compétitivité et autres clusters), des leaders culturels (festivals, événements, grands équipements culturels), des personnalités qualifiées, des acteurs qui disposent d'un leadership ou d'une reconnaissance dans leur secteur d'activité.

La gouvernance élargie doit favoriser l'émergence d'un dialogue simplifié et durable entre les forces vives du territoire. Elle rassemble acteurs publics et acteurs privés au service de l'élaboration et de la mise en œuvre d'une stratégie bâtie sur le socle d'une ambition commune et partagée. Cela impose de transformer les méthodes de travail, de dépasser les clivages et les contours institutionnels pour former des instances ouvertes de concertation, de réflexion, de coordination, de validation. Au regard des expériences et observations au fil de notre expertise professionnelle, nous considérons qu'il s'agit d'un travail à la fois subtil et périlleux qui nécessite l'agilité d'un funambule pour celui qui a la mission de pérenniser une gouvernance si transverse.

Les démarches de concertation rendues obligatoires dans le cadre des récentes lois sont l'occasion de rassembler les différents acteurs dans des domaines spécifiques (économie, université, numérique, innovation, tourisme). Toutes ces concertations ont comme point commun de plus ou moins se concentrer sur des focales de l'action publique quand l'attractivité du territoire – et le marketing territorial qui en découle – va concerner et mobiliser un spectre beaucoup plus large de parties prenantes. La réponse aux enjeux d'attractivité s'apparente ainsi à une métastratégie qui va inviter des acteurs de tous horizons à travailler ensemble, à discuter autour d'une même table pour partager une ambition commune, à définir ce qui rassemble et fait sens commun, à faire des choix et arrêter un positionnement, à coconstruire les fondations de la marque Territoire et l'offre qui l'incarnera. Ainsi, les démarches de marketing territorial invitent autour de la table les responsables d'un centre des congrès, d'une maison de l'emploi, d'un

cluster, d'une université, d'un office de tourisme, d'une agence de l'innovation, d'un musée, d'une maison de la jeunesse, mais aussi des chefs d'entreprise, des étudiants, des commerçants, des hôteliers qui, ensemble, vont construire et décider du marketing à adopter.

Plusieurs mises en marque n'ont pas abouti en France faute d'avoir consacré le temps nécessaire à la mobilisation des acteurs autour d'une ambition et d'objectifs partagés en amont, ou bien faute d'orientations stratégiques communes, ou encore – et le plus souvent – faute de moyens consacrés à l'animation du jeu collectif, au management du marketing territorial au moment de la mise en œuvre. Informer, expliquer et écouter les parties prenantes, les impliquer, les associer et obtenir leur engagement, puis entretenir la dynamique : ce sont les conditions à réunir pour se donner les meilleures chances de succès. La mobilisation progressive des acteurs permet de poser les bases d'un modèle pérenne de management du marketing adapté au contexte territorial.

2. Les strates du management du marketing territorial de Brest

L'élaboration en 2015 de la stratégie métropolitaine de développement économique a servi à mettre le

territoire brestois en mouvement, à insuffler une dynamique collective autour des enjeux de développement, à mobiliser au-delà des réseaux institutionnels, et à engager un dialogue renouvelé avec les forces économiques du territoire. Cette mobilisation a profité à la mise en œuvre de la démarche de marketing territorial qui vient réinterroger les possibles coalitions de croissance de cette métropole, au-delà de la création de la marque – qui date de 2014 –, mais bien pour l'animer, la déployer, la faire exister à travers les divers leviers de l'offre du territoire. Si le cas brestois permet d'illustrer une situation qui rassemble les bases de la gestion pérenne d'une démarche d'attractivité, notamment en s'appuyant sur la gouvernance d'une stratégie globale, rappelons que chaque territoire est unique dans ses configurations et que les principes de gouvernance doivent être adaptés au regard de l'analyse du contexte.

La marque *Brest Life* incarne aujourd'hui la structuration de la stratégie marketing inscrite parmi les projets prioritaires de la stratégie économique brestoise. Cette démarche s'élabore autour du Comité d'orientation de la stratégie économique et installe, au gré de ses avancées, de nouvelles instances de gouvernance spécifiquement dédiées à la démarche marketing.

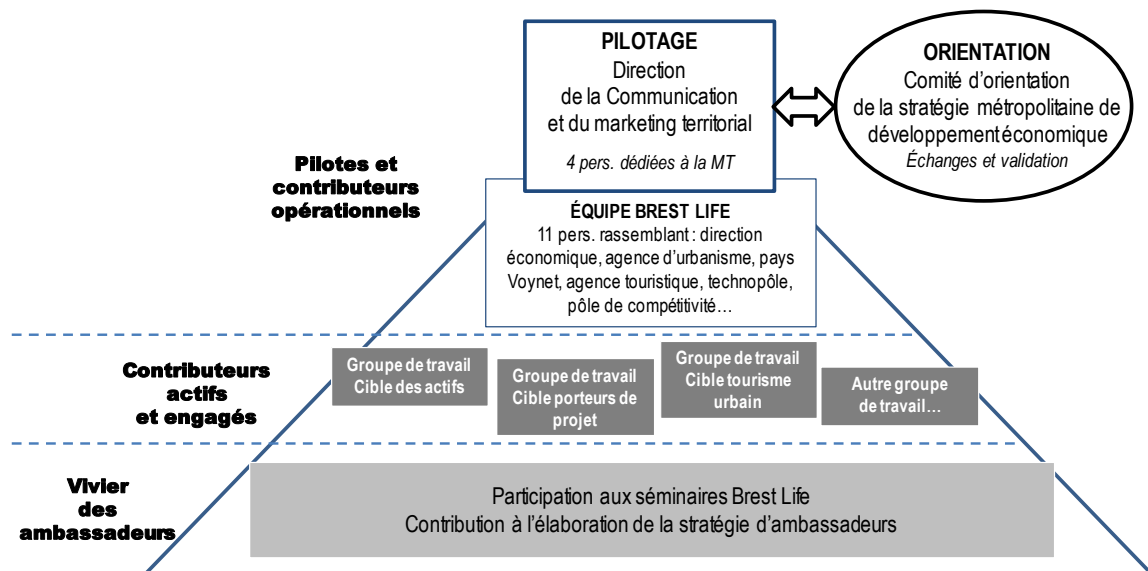


Tableau 2 – La gouvernance de la marque Territoire pour manager par le développement du territoire
Source : Houllier-Guibert et Miriel, 2018

2.1 La strate du pilotage

Responsable du pilotage de la marque *Brest Life* et plus largement de la démarche marketing, la Direction de la communication, rebaptisée *Direction de la communication et du marketing territorial*, s'est renforcée avec quatre personnes qui, au sein de cette direction, sont aujourd'hui directement dédiées au projet. Sur cooptation, une équipe opérationnelle restreinte, baptisée *Équipe Brest Life*, se réunit une fois par mois et chacun de ses membres peut être mis à contribution pour travailler dans l'intervalle des réunions. Ce groupe de travail réunit, outre les quatre personnes de la direction pilote, deux représentants de la Direction économique, le responsable des études économiques de l'agence d'urbanisme, le responsable de l'animation des développeurs économiques du Pays de Brest, le directeur de la destination touristique *Brest Terres Océanes*, le directeur du technopôle, un directeur de la société d'économie mixte de Brest responsable des grands équipements. L'équipe *Brest Life* correspond à une organisation transverse rassemblée autour de la fabrication de l'offre de territoire qui est une visée plus atteignable que l'habituelle transformation de l'image. Ses membres sont issus des entités qui contribuent historiquement au développement territorial et qui ont, par le passé, chacune à leur manière, aidé à diffuser une image dynamique du territoire et qui ont déjà créé des dispositifs d'attractivité en ciblant des publics spécifiques. Cette organisation est plus ou moins similaire à ce que l'on retrouve dans les autres régions et villes de France, avec le difficile objectif de permettre la durabilité des échanges et des constructions d'actions qui en découlent.

2.2 La strate de la conception des dispositifs d'attractivité

En appui de cette instance de travail opérationnelle, l'équipe responsable du projet constitue des ateliers *ad hoc* selon les sujets et thématiques à aborder pour élaborer la stratégie marketing et bâtir le plan d'action. Ainsi, quatre ateliers thématiques² sur le ciblage ont été mis sur pied; ils ont accueilli chacun une douzaine de personnes, soit au total une cinquantaine d'acteurs publics et privés choisis pour leurs compétences, expertises ou domaines d'activité. Ces contributeurs actifs et engagés tirent un bénéfice de leur participation à cette dynamique, leur permettant d'élargir leur réseau, leur point de vue, leur approche du développement local. Les participants sont le plus souvent des personnalités connues pour leur dynamisme et le

caractère innovant des actions qu'elles conduisent. Elles sont repérées parmi la troisième strate.

2.3 La strate des ambassadeurs

Environ 300 personnes constituent un groupe d'acteurs ayant manifesté leur intérêt pour la démarche de marketing territorial et qu'il convient d'animer. Il s'agit, à ce stade, d'acteurs encore relativement proches de la maîtrise d'ouvrage, recensés et interpellés au cours de l'élaboration de la cartographie des acteurs qui identifie les structures puis les personnes intervenant dans les différents domaines de l'attractivité : les opérateurs satellites de la collectivité, les partenaires institutionnels, les associations incontournables, les réseaux de chefs d'entreprises, les universitaires, les responsables d'équipements et d'événements majeurs, les grandes figures culturelles et économiques. Ce vivier d'ambassadeurs est appelé à voir grossir ses rangs au fur et à mesure, à travers la stratégie de déploiement de la marque Territoire. Une sélection peut s'organiser au fil de la mobilisation des uns et des autres, avec des ambassadeurs particulièrement actifs.

Une étude récente sur les ambassadeurs de plusieurs marques Territoire en France (Houllier-Guibert et *al.*, 2018) montre que la mobilisation des acteurs autour de la coconstruction de la stratégie est un levier essentiel pour constituer le socle du réseau d'ambassadeurs sur lequel le déploiement de la marque va pouvoir s'appuyer. Une fois la marque Territoire lancée, l'enjeu réside dans la capacité des équipes opérationnelles à animer ce réseau, à piloter le plan d'action marketing dont la mise en œuvre est partagée. Se pose alors la question des ressources et moyens alloués, sur du long terme, au déploiement marketing qui vient irriguer la majeure partie des politiques publiques, mais aussi les stratégies de développement et les actions des opérateurs partenaires de la collectivité, comme celles des entreprises, des associations culturelles, des grands événements et équipements, et potentiellement les habitants.

Conclusion

Notre propos apparaît ici comme la recommandation d'une bonne pratique afin de pérenniser un marketing d'envergure basé sur une mobilisation forte des acteurs du territoire au côté des élus. À tout moment, la démarche peut être stoppée si le portage politique fait défaut, et si la mobilisation n'est pas suffisamment

forte. Ainsi, un dispositif aussi ambitieux et qui s'inscrit dans le temps long doit réunir trois facteurs clés de succès savamment orchestrés :

- Une gouvernance basée sur les dynamiques de concertation engagées autour des schémas de développement ou sur celles de projets de territoire amorcées par les élus, ou directement installée pour la construction d'une marque.
- L'implication des membres de ces gouvernances pour qu'ils deviennent les premiers ambassadeurs. La capacité d'animation de ces partenaires directement impliqués dans la mise en œuvre du plan d'action marketing et dans le déploiement de la marque Territoire repose sur un leadership opérationnel de proximité incarné par les membres de l'équipe de coordination de la marque.
- Ce leadership doit être couplé par un second qui est plus visible. Porté par le premier élu du territoire, le leadership politique doit être associé à une vision du développement territorial à laquelle tous les acteurs sont invités à adhérer et à la traduire.

Le marketing est un état d'esprit (Levitt, 1972) et les collectivités peuvent s'en servir pour répondre aux besoins des populations résidentes afin de développer de manière durable le territoire. Une vigilance à l'égard des politiques néolibérales doit être de rigueur afin d'interroger en quoi le marketing territorial peut être aussi un outil du développement social (Noisette et Vallérugo, 2010). Cela passe par une attention particulière à propos des ciblage des politiques locales qui

ne doivent pas viser strictement les populations aisées, mais continuer de prendre en compte les plus fragiles. L'étude de Pasotti dans des villes de plus grande importance que Brest, ou plus peuplées que les régions de la Bretagne et de l'Auvergne, a montré combien le marketing contribue à reléguer au second rang les enjeux de redistribution dans le cadre des politiques urbaines, à la faveur des enjeux de consommation qui seraient plus rassembleurs. Sa conclusion sur l'étude des marques de Naples, Bogota et Chicago montre des régimes urbains avec des mobilisations plutôt passives qui accordent du pouvoir aux maires et aux experts alentour. L'autre alerte de son travail porte sur la place importante que l'on accorde aux espaces centraux des villes. Ces derniers rassemblent les hauts lieux symboliques de l'histoire locale et l'ensemble des composantes qui font l'image des territoires (Houllier-Guibert, 2009) notamment, car le lien affectif passe par la pratique des espaces centraux. Mais l'offre du territoire va bien au-delà du centre-ville. Aussi, parmi les défis du marketing territorial, par le sentiment d'appartenance identitaire et plus largement l'image du territoire, peut être envisagée une réflexion qui consisterait à proposer des rapports avec d'autres espaces, qui concernent certaines banlieues, certains espaces périurbains, ce que le *place making* (Jolé et Tonnelat, 2010) ou bien les graffitis (Vaslin, 2017) permettent, par exemple. Ainsi, l'ensemble des acteurs qui font le pôle urbain serait considéré, ce qui est encore peu le cas, avec des projets très concentrés sur les centres-villes. Gageons que la taille de villes comme Brest, et plus largement la taille des villes françaises, favorise une mobilisation que les plus grandes villes du monde ne réservent qu'aux élites locales.

NOTES

- 1 Depuis la réforme des collectivités territoriales de 2010, une vaste transformation est mise en place progressivement en France. Dans le cadre de l'Acte III de la Décentralisation démarré en 2013, on peut identifier trois volets : la loi MAPTAM n° 2014-58, crée les Métropoles qui sont 21 en 2018; la loi n° 2015-29 relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales, modifie les délimitations des régions; la loi NOTRE n° 2015-991 réorganise les compétences des collectivités territoriales. Cette importante réforme des périmètres de l'action publique affecte la situation des régions et des principaux pôles urbains dans le contexte national et européen ainsi que les possibilités de développement et d'aménagement, et déplace les politiques régionales vers une subsidiarité nouvelle.
- 2 Les quatre thèmes des ateliers portaient sur les publics cibles : actifs, porteurs de projets, étudiants/chercheurs, touristes.

RÉFÉRENCES

- Houllier-Guibert, Ch.-Ed., Luisi, G., Albertini, T., Bereni, D. (2018). La mobilisation des ambassadeurs dans le management d'une marque Territoire. Etude exhaustive des régions et métropoles françaises. *Revue Marketing Territorial*, 1-2. Repéré à <http://publis-shs.univ-rouen.fr/rmt/index.php?id=129>

-
- Houllier-Guibert, Ch.-Ed. (2018). Proposition de cadrage définitionnel sur les marques Territoire françaises. Une question d'ambassadeurs. *Revue Marketing Territorial*, 1–1. Repéré à <http://publis-shs.univ-rouen.fr/rmt/index.php?id=193>
- Houllier-Guibert, Ch.-Ed. (2012). De la communication publique vers le marketing des territoires : approche microsociologique de la fabrication de l'image de marque. *Gestion et Management Public*, 1-2, 35–49.
- Houllier-Guibert, Ch.-Ed. (2009). Limites de la ville et image des territoires pour les communicants. *Revue internationale de la communication sociale*, 1, 127-144.
- Jolé, M. et Tonnelat, S. (2010). Placemaking: A new approach to designing and managing urban public spaces. An interview with Kathy Madden and Fred Kent. *Metropolitics*, 23 (novembre).
- Levitt, T. (1972). *L'esprit marketing* (traduction de *The Marketing Mode*, 1969). Paris, France : Les Éditions d'Organisation.
- Noisette P., Vallerugo, F. (1996). *Le marketing des villes. Un défi pour le développement stratégique*. Paris, France : Les Éditions d'Organisation.
- Pasotti, E. (2010). *Political branding in cities. The decline of machine politics in Bogotá, Naples, and Chicago*. Cambridge, Royaume-Uni: Cambridge University Press.
- Pinson, G. (2011). Eleonora Pasotti. Political branding in cities. The decline of machine politics in Bogotá, Naples, and Chicago. *Métropoles*, 9. Repéré à <http://journals.openedition.org/metropoles/4454>
- Vaslin, J. (2017). *Esthétique propre. La mise en administration des graffitis à Paris de 1977 à 2017* (Thèse de doctorat inédite). Université de Lyon.

Le libre accès : nouveau paradigme de diffusion des savoirs

Valérie Levasseur^a

RÉSUMÉ. Le libre accès est un mouvement qui prône l'accès gratuit pour tous aux connaissances et aux résultats issus de la recherche sans barrière d'utilisation. Dans un monde où une grande partie de la recherche est subventionnée par des fonds publics, il s'avère logique et essentiel que les résultats de cette recherche puissent profiter à l'ensemble de la population. Plusieurs voies s'offrent aux auteurs désirant diffuser en libre accès les résultats de leurs recherches et, peu importe la voie empruntée, les avantages sont indéniables, autant pour les utilisateurs que pour les auteurs eux-mêmes. L'avantage majeur du libre accès aux savoirs est qu'il permet une plus grande mise en application des résultats de la recherche et stimule l'innovation.

ABSTRACT. *Open access is a movement that promotes free access for all to the knowledge and results of research without permission barriers. In a world where much of the research is publicly-funded, it seems logical and essential that the results of such research benefit the entire population. Several roads are available to authors wishing to make available in open access the results of their research and whatever the road taken, the benefits are undeniable, both for the users and for the authors themselves. The principal advantage of an open access to knowledge is that it allows for greater application of research results and that it stimulates innovation.*

1. Historique et définition

L'arrivée d'Internet a ouvert la voie à de nouveaux modes de communication, mais aussi à de nouvelles possibilités de diffusion des connaissances. Internet procure désormais aux chercheurs un moyen de mettre, à tout moment, à la disposition de tous, les résultats de leurs recherches. Dès les années 1990, plusieurs initiatives de partage des connaissances émergent avec, par exemple, la création d'arXiv (Ginsparg, 2011), la première archive scientifique structurée permettant la diffusion à tous gratuitement des prépublications dans le domaine de la physique; ou la venue d'un nouveau modèle de revues scientifiques dont le contenu est accessible gratuitement aux lecteurs (Laakso et al., 2011); et aussi l'apparition des premières archives ouvertes institutionnelles et disciplinaires (Hameau, 2008; Joint Information Systems Committee (Jisc), 2018).

De ces initiatives isolées de partage libre des connaissances naît une volonté de mettre en commun et de structurer les efforts afin d'élargir la portée des savoirs partagés. À partir de 2001, différentes initiatives et

déclarations permettent aux collectivités de se mobiliser pour remédier à la difficulté d'accès aux résultats de la recherche. La première définition officielle de la notion de libre accès sera établie en 2002, par la « *Budapest Open Access Initiative* ». Elle vise la littérature scientifique qui est alors définie comme celle que les chercheurs donnent sans attente de rétribution, telle que les articles publiés dans les revues avec comités de lecture ainsi que ceux n'ayant pas encore été évalués (prépublications) (Chan et al., 2002). Dans sa traduction francophone, réalisée par l'Institut de l'information scientifique et technique, cette déclaration définit le libre accès ainsi :

Par « accès libre » à cette littérature, nous entendons sa mise à disposition gratuite sur l'Internet public, permettant à tout un chacun de lire, télécharger, copier, transmettre, imprimer, chercher ou faire un lien vers le texte intégral de ces articles, les disséquer pour les indexer, s'en servir de données pour un logiciel, ou s'en servir à toute autre fin légale, sans barrière financière, légale ou technique autre que celles indissociables de l'accès et l'utilisation d'Internet. La

^a Bibliothécaire, M. Sc., Université du Québec à Chicoutimi

seule contrainte sur la reproduction et la distribution, et le seul rôle du copyright dans ce domaine devrait être de garantir aux auteurs un contrôle sur l'intégrité de leurs travaux et le droit à être correctement reconnus et cités (Institut de l'information scientifique et technique (INIST-CNRS), 2004).

Cette déclaration propose ainsi un accès non seulement gratuit à la littérature scientifique, mais aussi un usage sans restriction, sans barrière liée à l'autorisation d'utilisation. L'auteur conserve ainsi le seul droit essentiel d'être reconnu et correctement cité par les utilisateurs de l'information. D'ailleurs, de nos jours, pour les auteurs, la définition de tels droits peut facilement être précisée grâce à de nouvelles licences, comme celle du Creative Commons qui constitue un outil simple et efficace pour consentir au libre accès (Creative Commons).

Enfin, la déclaration de Budapest sera suivie par d'autres déclarations et textes dont la « *Berlin declaration on open access to knowledge in the sciences and humanities* », qui élargira le concept de libre accès au-delà de la littérature scientifique en proposant un accès universel à toutes connaissances scientifiques ou culturelles, incluant les données de recherche, les logiciels, les documents multimédias, etc. (Max Planck Society, 2003).

2. Enjeux

Par ailleurs, si l'arrivée d'Internet a facilité et rendu techniquement possible la diffusion en libre accès des savoirs, ce mouvement a aussi été amorcé par une volonté de contester et de contrer la marchandisation des connaissances. En effet, l'essor d'un quasi-monopole au sein de l'édition scientifique fait en sorte qu'aujourd'hui 50 % des revues savantes sont détenues par cinq grandes maisons d'édition (Larivière, Haustein et Mongeon, 2015). Au cours des 20 dernières années, cette situation a permis à ces éditeurs de procéder à une hausse démesurée des coûts d'abonnement aux revues savantes. Seulement entre 1986 et 2011, le coût d'abonnement à ce type de revues pour les bibliothèques universitaires nord-américaines a fait un bond de 402 % comparativement au coût d'acquisition des livres qui a augmenté de 71 % (Kyriellidou, 2012). Comme de plus en plus d'universités doivent annuler des abonnements aux revues savantes en raison du coût trop élevé, cela fait en sorte que de moins en moins de chercheurs ont accès aux résultats de la recherche.

Or, puisqu'une grande partie de la recherche est financée par des fonds publics, il s'avère que le monde scientifique fonctionne selon un modèle dans lequel l'argent des contribuables sert à payer non seulement pour la production de l'information scientifique et son évaluation, par les subventions aux chercheurs, mais aussi à en payer l'accès, par le financement des bibliothèques universitaires. Devant ce paradoxe, plusieurs dirigeants et organismes subventionnaires à travers le monde ont récemment mis en place des mesures visant à promouvoir le libre accès. À titre d'exemple, on peut penser au programme Horizon 2020 de la Commission européenne (2013) ou encore à la politique de libre accès des trois organismes subventionnaires fédéraux du Canada, soit les Instituts de recherche en santé du Canada (IRSC), le Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada (CRSNG) et le Conseil de recherches en sciences humaines du Canada (CRSH) (Gouvernement du Canada, 2015). Ces politiques obligent, entre autres, les chercheurs financés par ces fonds à diffuser en libre accès les publications issues de leurs recherches.

3. Voies du libre accès

De nombreuses voies peuvent être empruntées par le chercheur pour diffuser en libre accès ses publications issues de la recherche (Piwowar et al., 2018). Parmi les plus courantes, il y a celle appelée voie verte, qui consiste à déposer une version de l'article, autorisée par l'éditeur de la revue, dans un dépôt institutionnel ou disciplinaire (Harnad, 2007). D'ailleurs, la plupart des universités ont développé de telles archives numériques en libre accès. C'est le cas de l'Université du Québec à Chicoutimi dont le dépôt institutionnel a été lancé en 2011 (<https://constellation.uqac.ca/>). Cette voie a l'avantage d'être gratuite, autant pour l'auteur que pour le lecteur, et elle est complémentaire à la publication dans une revue traditionnelle à abonnement. L'auteur doit simplement s'assurer de déposer la version autorisée et de respecter les conditions de diffusion en libre accès émises par l'éditeur de la revue. De nos jours, la plupart des éditeurs (74 %) permettent la diffusion en libre accès, dans un dépôt institutionnel, de la postpublication, c'est-à-dire de la version corrigée, après évaluation par le comité de lecture et correction, mais sans la mise en page de la revue (SHERPA/RoMEO, 2018). Par

ailleurs, la majorité des bibliothécaires universitaires peuvent accompagner et conseiller les chercheurs dans ce processus et plusieurs bibliothèques universitaires ont créé des guides en ligne pour informer les chercheurs sur la publication et la diffusion en libre accès (p. ex., <https://lib-guides.uqac.ca/libre-acces/libre-acces-publier>).

Une seconde voie très commune de diffusion en libre accès est la voie or ou dorée, qui consiste à publier un article dans une revue savante en libre accès, faisant ainsi en sorte que le lecteur ait accès gratuitement au contenu de la revue (Piwowar et al., 2018). S'il y a quelques années, ces revues étaient mal perçues par les chercheurs, plusieurs d'entre elles ont maintenant établi leur notoriété et certaines ont désormais un facteur d'impact. Par contre, ces revues sont parfois administrées selon le modèle auteur-payeur et dans ce cas, les frais de publication sont transférés à la charge de l'auteur plutôt qu'au lecteur. Bien que parmi les 12 152 revues recensées dans le « *Directory of Open Access Journal (DOAJ)* » seulement 26 % imposent des frais de publication aux auteurs, dans de pareils cas, ces frais peuvent s'avérer très élevés. Malheureusement, au cours des dernières années, le monde de l'édition scientifique a vu naître un lot de nouveaux éditeurs dont l'unique motivation est le potentiel mercantile de ce modèle d'affaires. Souvent qualifiés d'éditeurs prédateurs ou de revues prédatrices, ces revues ne se préoccupent pas de la qualité scientifique et ne répondent pas aux standards de l'édition savante. Les auteurs doivent, par conséquent, être vigilants lors du choix de la revue dans laquelle publier. Il devient primordial d'examiner la crédibilité de la revue en vérifiant, par exemple, le recensement réel de la revue dans les bases de données, le processus de validation et d'évaluation des articles, la crédibilité du comité d'éditorial, etc. Plusieurs guides et listes de vérification existent dans le but d'outiller le chercheur à ce propos (p. ex., <https://thinkchecksubmit.org/>, <http://www.carl-abrc.ca/fr/comment-evaluer-une-revue/>) et les bibliothécaires ont aussi l'expertise nécessaire pour accompagner le chercheur dans cette démarche.

Enfin, une autre voie communément offerte à l'auteur, et qui peut être considérée comme un dérivé de la voie or, est celle hybride. Ainsi, un éditeur de revue traditionnelle, dont le contenu est normalement accessible par abonnement, offre aux auteurs de diffuser leur article en libre accès sur le site de la

revue, à condition de payer des frais de publication souvent très élevés (Piwowar et al., 2018). Dans ce modèle, l'éditeur traditionnel trouve une manière de tirer un profit monétaire supplémentaire des nouvelles exigences en matière de libre accès auxquelles font face les chercheurs et du mode d'évaluation de la recherche qui priorise toujours la publication dans des revues à haut facteur d'impact. Or, il s'avère que ce modèle entraîne souvent une double facturation pour l'accès à la recherche, car non seulement l'auteur paie pour y diffuser son article en libre accès, mais bien souvent il arrive que la revue fasse aussi partie des abonnements déjà payés par la bibliothèque universitaire. Ce modèle permet ainsi aux revues traditionnelles, dont la majorité est détenue par les cinq principaux éditeurs scientifiques, d'enregistrer des profits toujours plus élevés.

4. Avantages du libre accès

Si les voies sont nombreuses pour parvenir à une diffusion libre des savoirs et que certains pièges peuvent surgir, il n'en demeure pas moins que les avantages du libre accès sont indéniables. Cet accès universel aux savoirs profite autant aux auteurs eux-mêmes qu'aux lecteurs et utilisateurs qui deviennent dès lors infinis, allant bien au-delà d'un simple public d'abonnés (Lebert, 2012). Pour l'auteur, cet accroissement de visibilité entraîne nécessairement un taux de citation plus élevé des articles publiés en libre accès par rapport à ceux disponibles uniquement par abonnements (Archambault, Côté, Struck et Voorons, 2016; Hitchcock, 2004; Piwowar et al., 2018). Cette augmentation de la visibilité des chercheurs contribue également à la valorisation de la recherche qui bénéficie, par le fait même, à la réputation de l'université. Enfin, le mouvement de libre accès est aussi étroitement lié à une mission fondamentale de ces institutions soit la diffusion des connaissances et la démocratisation des savoirs (Lebert, 2012).

D'autre part, pour les utilisateurs, lecteurs, enseignants, étudiants et bibliothèques, l'exemption des barrières de prix ouvre un accès plus large aux résultats de la recherche, réduisant ainsi l'écart entre riches et pauvres. Si de nos jours même les universités les mieux nanties peinent à offrir un minimum d'abonnements aux revues savantes pertinentes pour leurs chercheurs, les bénéficiaires du libre accès prennent tous leurs sens au-delà des murs des universités, soit dans

les entreprises, les gouvernements, les milieux communautaires, les établissements d'enseignement et les médias. Dans ces milieux, le besoin d'accès aux savoirs est tout aussi présent, mais les difficultés d'accéder sont encore plus grandes. Le libre accès permet de faire tomber ces barrières, offrant ainsi aux acteurs du milieu la possibilité de mettre à profit et d'utiliser concrètement les résultats de la recherche (Lebert, 2012).

En fait, le libre accès permet d'augmenter la portée et l'efficacité de la recherche, en stimulant l'innovation, par une plus grande accessibilité aux nouvelles connaissances. D'ailleurs, depuis quelques années, ce mouvement tend à s'élargir au-delà des publications et vise maintenant l'atteinte d'une science globalement plus ouverte. À titre d'exemple, les organismes subventionnaires fédéraux canadiens ont entrepris de grandes réflexions et démarches en vue d'élargir le principe de libre accès aux données de recherche proprement dites. Une telle politique, à l'instar de la politique sur le libre accès aux publications issues de la recherche, contribuera à accroître la visibilité et les retombées de la recherche, mais facilitera également la reproductibilité et la validation des résultats de recherche (Gouvernement du Canada, 2016).

Enfin, le libre accès permet de satisfaire à l'objectif premier de la recherche, qui est de produire de nouvelles connaissances dans le but que celles-ci soient réutilisées, mises en application, ou inspirent d'autres recherches (Harnad et Santiago-Delefosse, 2004).

5. Outils du libre accès

Il existe une grande variété d'outils permettant de faciliter la découverte des documents diffusés en libre accès. D'entrée de jeu, les géants comme Google et Google Scholar offrent des solutions populaires. Bien que ces outils soient de puissants moteurs de recherche, ils présentent tout de même certaines faiblesses. Google recense effectivement une masse incroyable d'informations, mais il est difficile d'y limiter les résultats à des documents savants et issus de la recherche, ce que Google Scholar permet aisément, mais avec le désavantage de ne pas permettre de distinguer ce qui est en libre accès de ce qui est disponible uniquement sous abonnement. Ainsi, certains outils spécialisés permettent un recensement plus aisé des documents en libre accès ou en facilitent, du moins, le repérage (tableau 1).

Outils	Description
Directory of Open Access Journals (DOAJ) https://doaj.org/	Répertoire qui recense plus de 12 000 revues en libre accès sélectionnées selon des normes de qualité, dont un comité éditorial et un processus de révision par les pairs. Cet outil permet aussi de chercher au niveau des articles dans plus de 9 000 de ces revues.
Bielefeld Academic Search Engine (BASE) https://www.base-search.net/	Moteur de recherche de ressources Web universitaires en libre accès, exploité par la bibliothèque de Bielefeld University. Cet outil donne accès à plus de 120 millions de documents provenant de plus de 6 000 sources académiques.
Unpaywall https://unpaywall.org/	Outil qui permet de repérer la version en libre accès de plus de 20 millions d'articles académiques provenant d'éditeurs ou de dépôts institutionnels ou disciplinaires. Cet outil offre la possibilité d'ajouter une extension aux navigateurs Chrome et Firefox permettant de repérer facilement les versions légalement diffusées en libre accès de publications repérées sur Internet.
Kopernio https://kopernio.com/	Cet outil est une extension de navigateur qui permet, dans un premier temps, de faire le lien avec les collections de son université d'attache lorsque c'est le cas. Sinon, l'outil permet de repérer facilement les versions légalement diffusées en libre accès de publications repérées sur Internet.
Connecting Repositories CORE https://core.ac.uk/	Ce moteur de recherche référence au-delà de 130 millions de documents provenant de plus de 10 000 revues en libre accès et d'environ 3 700 dépôts institutionnels et disciplinaires.

Tableau 1 – Liste alphabétique non exhaustive d'outils permettant le repérage de documents en libre accès

RÉFÉRENCES

- Archambault, É., Côté, G., Struck, B. et Voorons, M. (2016). Research impact of paywalled versus open access papers. *OANumbr*, 1(1), 1–5. Repéré à <http://digitalcommons.unl.edu/scholcom/29>
- Chan, L., Cuplinskas, D., Eisen, M., Friend, F., Genova, Y., Guédon, J.-C., ... Velterop, J. (2002). Budapest open access initiative. Repéré à <https://www.budapestopenaccessinitiative.org/read>
- Commission européenne (2013). Horizon 2020. Le libre accès aux publications et aux données de recherche. Repéré à <http://www.horizon2020.gouv.fr/cid82025/le-libre-acces-aux-publications-aux-donnees-recherche.html>
- Creative Commons (2018). Share, collaborate, remix, reuse. Repéré à <https://creativecommons.org/>
- Ginsparg, P. (2011). ArXiv at 20. *Nature*, 476, 145–147. doi: 10.1038/476145a
- Gouvernement du Canada. (2016). Politique des trois organismes sur le libre accès aux publications. Repéré à http://www.science.gc.ca/eic/site/063.nsf/fra/h_547652FB.html?OpenDocument
- Gouvernement du Canada (2018). Gestion des données de recherche. Repéré à http://www.science.gc.ca/eic/site/063.nsf/fra/h_547652FB.html
- Hameau, T. (2008). Les archives ouvertes, un autre mode de publication. Repéré à <http://openaccess.inist.fr/?Archives-ouvertes->
- Harnad, S. (2007). The green road to open access: a leveraged transition. Dans G. Anna (dir.), *The culture of periodicals from the perspective of the electronic age* (p. 99–105). Paris, France : L'Harmattan. Repéré à <https://eprints.soton.ac.uk/265753/>
- Harnad, S. et Santiago-Delefosse, M. (2004). Maximiser l'impact de la recherche en psychologie au moyen de l'auto-archivage. L'initiative pour l'accès libre aux articles scientifiques. *Pratiques psychologiques*, 10(3), 273–282. doi: 10.1016/j.prps.2004.07.005
- Hitchcock, S. (2015). The effect of open access and downloads (hits) on citation impact: A bibliography of studies. Repéré à <http://opcit.eprints.org/oacitation-biblio.html>
- Institut de l'information scientifique et technique (INIST-CNRS) (2004). Initiative de Budapest pour l'accès ouvert. Repéré à <http://openaccess.inist.fr/?Initiative-de-Budapest-pour-l>
- Joint Information Systems Committee (Jisc) (2018). OpenDOAR Statistics. Repéré à http://v2.sherpa.ac.uk/view/repository_visualisations/1.html
- Kyrillidou, M. (2012). Research library trends: A historical pictures of services, resources, and spending. *Research Library Issues: A Quarterly Report from ARL, CNI, and SPARC*, 280, 20–27. Repéré à <http://publications.arl.org/rli280/>
- Laakso, M., Welling, P., Bukvova, H., Nyman, L., Bjork, B. C. et Hedlund, T. (2011). The development of open access journal publishing from 1993 to 2009. *PLoS One*, 6(6), e20961. doi: 10.1371/journal.pone.0020961
- Larivière, V., Haustein, S., et Mongeon, P. (2015). The oligopoly of academic publishers in the digital era. *PLoS One*, 10(6), e0127502. doi: 10.1371/journal.pone.0127502
- Lebert, M. (2016). Présentation de l'accès ouvert [traduction d'un texte de Peter Suber]. Repéré à <https://marielebert.wordpress.com/2012/09/11/accesouvert/>
- Max Planck Society. (2003). Berlin declaration on open access to knowledge in the sciences and humanities. Repéré à <https://openaccess.mpg.de/Berlin-Declaration>
- Piwowar, H., Priem, J., Larivière, V., Alperin, J. P., Matthias, L., Norlander, B., ... Haustein, S. (2018). The state of OA: a large-scale analysis of the prevalence and impact of Open Access articles. *PeerJ*, 6, e4375. doi: 10.7717/peerj.4375
- SHERPA/RoMEO. (2018). Publisher copyright policies & self-archiving. Repéré à <http://www.sherpa.ac.uk/romeo/>



MAÎTRISE

EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES (MBA POUR CADRES)

La maîtrise en administration des affaires est offerte à temps complet et s'adresse à des candidats ayant une solide expérience en gestion. Le programme MBA pour cadres vise à développer les habiletés managériales de personnes œuvrant dans des environnements professionnels de direction.

programmes.uqac.ca/3016

UQAC

Bitcoin et chaîne de blocs : état des lieux et implications pour la gouvernance mondiale

Joanie Arsenault^a, Myriam Ertz^b



RÉSUMÉ. À la fin de l'année 2017, le cours du *Bitcoin* a frôlé la barre symbolique des 20 000 dollars américains, créant ainsi un intérêt grandissant de la part des milieux d'affaires, des médias, des preneurs de décision, et du grand public. La communauté scientifique n'est pas en reste puisque des courants de recherche entiers sur le sujet sont apparus dans des disciplines aussi variées que la finance, l'économie, le marketing, l'éthique, l'informatique ou encore le droit. L'intérêt du duo cryptomonnaies – chaîne de blocs, en général, et du *Bitcoin*, en particulier –, s'est toutefois limité à l'examen des aspects techniques, des capacités transactionnelles et des implications pour le commerce et la finance. Très peu d'études se sont penchées sur l'examen des conséquences de ces systèmes d'échange décentralisés et pair-à-pair, tels que le *Bitcoin* et la chaîne de blocs, sur les configurations actuelles de la gouvernance mondiale. Cet article a pour objectif de faire un compte rendu commenté de l'ouvrage collectif *Bitcoin and Beyond : Cryptocurrencies, Blockchains, and Global Governance*. Dans cet ouvrage, Malcolm Campbell-Verduyn met à contribution plusieurs auteurs afin de mettre en lumière la manière dont la chaîne de blocs déborde du strict cadre économique et financier pour s'intégrer dans la gestion des sphères politique, légale et juridique. Ce faisant, l'ouvrage lève le voile sur de nombreuses implications des cryptomonnaies et de la chaîne de blocs pour la gouvernance mondiale, souvent méconnues et très peu étudiées dans la littérature, mais d'importance capitale dans un monde de plus en plus mondialisé.

ABSTRACT. By the end of the year 2017, the stock price of the Bitcoin got close to the symbolic threshold of 20 000 USD, which created a growing interest from business circles, media, decision-makers and the general public alike. The scientific community was not to be outdone since entire research streams emerged on this topic in various disciplines such as finance, economics, marketing, ethics, information technology, and laws. The interest for the cryptocurrencies – blockchain duo, in general, and Bitcoin, in particular –, was nonetheless limited to the study of technical aspects, transactional capacities, and implications for commerce and finance. So far, little research examined the consequences of decentralized, peer-to-peer exchange systems, such as Bitcoin and blockchain, on the current configurations of global governance. The objective of this article is to present a commented report of the collective book *Bitcoin and Beyond: Cryptocurrencies, Blockchains, and Global Governance*. In this book, Malcolm Campbell-Verduyn harnesses several authors in order to shed some light on the manner in which the blockchain goes beyond the strict economic and financial framework to enter the realm of politic, legal and judicial spheres. By so doing, the book highlights numerous implications of cryptocurrencies and the blockchain for global governance, that are often unknown and not so much studied in the literature, but which lie at the crux of an increasingly globalized world.

Introduction

L'internationalisation des échanges financiers a amené son lot de défis importants liés à l'authentification des transactions. Afin de dissiper les incertitudes, de nouvelles institutions ont fait leur apparition, telles que le système interbancaire SWIFT, l'Organisation mondiale du commerce

(OMC), et les institutions financières pouvant utiliser SWIFT dans le cadre des transactions entre les pays et entre les devises (Godeborge et Rossat, 2016). L'idée d'incorporer une tierce partie de confiance (p. ex., SWIFT, OMC, institutions financières) entre deux échangeurs a amené une certaine sécurisation des transactions et une fluidité monétaire accrue entre les utilisateurs (Godeborge et Rossat, 2016). Toutefois, avec l'avènement de

^a Étudiante au baccalauréat en administration des affaires, Université du Québec à Chicoutimi

^b Professeure, Ph. D., Adm. A., Université du Québec à Chicoutimi

multiples crises bancaires et, en particulier, la crise financière mondiale de 2008, ainsi que le risque systémique devenu inhérent à de nombreuses institutions bancaires, cette intermédiation a été peu à peu contestée par le grand public (De Bandt et *al.*, 2015; Dupont et *al.*, 2018). En 2008, la publication d'un livre blanc rédigé par une personne ou un groupe de personnes dénommé « Satoshi Nakamoto » proposait une solution novatrice et radicale à cette problématique : l'indépendance pure et simple par rapport au système bancaire institutionnalisé (Humayun et Belk, 2018). À cette fin, le livre blanc préconisait le développement d'un système d'échanges financiers basé sur un réseau décentralisé, qui s'appellerait la « chaîne de blocs » ou *blockchain*, en anglais. L'existence d'une chaîne de blocs, cette infrastructure d'échange décentralisée, permet l'émergence d'un système financier parallèle au système financier conventionnel. Certains auteurs (p. ex., Humayun et Belk, 2018) parlent même d'« écosystème » afin de souligner l'aspect autocontenu et autoentretenu de ce nouveau système d'échanges financiers.

C'est dans ce nouveau cadre financier qu'émergea un type de monnaie jamais vu jusqu'alors, la cryptomonnaie. Appelée aussi « monnaie Internet » ou « monnaie virtuelle » (Inshyn et *al.*, 2018), la cryptomonnaie a attiré un nombre grandissant d'investisseurs désireux de s'émanciper, sinon totalement, du moins partiellement, du réseau bancaire classique (Inshyn et *al.*, 2018). Les cryptomonnaies ont de fait rapidement joui d'une grande popularité chez un nombre croissant d'investisseurs. Si certains travaux ont mis en évidence les facteurs contribuant à l'adoption des cryptomonnaies (p. ex., Al Shehhi et *al.*, 2014), d'autres ont mis en évidence les freins à leur adoption, comme la résistance institutionnelle, les fluctuations de valeur des cryptomonnaies, la variété des cryptomonnaies, ou encore les risques liés aux fraudes transactionnelles (Arsenault et Ertz, 2018a, 2018b). Le coût énergétique immense lié aux analyses et aux transactions et, ce faisant, l'empreinte écologique importante des cryptomonnaies, pose également des défis d'envergure sur le plan environnemental (O'Dwyer et Malone, 2014). Pour l'heure, l'attrait des cryptomonnaies se situe davantage dans leur performance à titre d'outil d'investissement, plutôt que dans leur capacité d'agir en tant que moyen d'échange, c'est-à-dire de monnaie conventionnelle pour mener des transactions commerciales (Glaser et *al.*, 2014).

Actuellement, la chaîne de blocs, sur laquelle circulent les nombreuses cryptomonnaies en usage, s'intègre de plus en plus dans un cadre de gouvernance mondiale. La notion de gouvernance peut être comprise de plusieurs manières. D'après Pierre (2000), il existerait cinq usages du concept de gouvernance dans les domaines du développement économique, des institutions internationales, de la gouvernance d'entreprises, des stratégies de management public et dans celui des nouvelles pratiques de coordination et de réseaux. Dans le cadre de l'administration publique, la gouvernance est définie comme « un changement du sens du terme gouvernement, référant à un nouveau processus de gouvernement, ou à des conditions transformées de réglementation, ou encore à de nouvelles méthodes par lesquelles la société est gouvernée » (Rhodes, 1997, p. 46). Elle met notamment l'accent sur les transmutations du rôle de l'État et notamment sur le fait que les mécanismes d'intervention publique centraux et hiérarchiques ont été remplacés par des mécanismes de marché dans les années 1980, et par le développement de réseaux dans les années 1990 (Enjolras, 2010). Les prérogatives croissantes aux niveaux supranationaux (p. ex., Union européenne, ALENA) et infranationaux (p. ex., régions en France, États/comtés aux États-Unis, communautés autonomes en Espagne, Länder en Allemagne) ont renforcé le passage d'une conception en matière d'administration publique (État) à une conception plus abstraite en matière de gouvernance (Enjolras, 2010).

Dans son ouvrage collectif *Bitcoin and Beyond : Cryptocurrencies, Blockchains, and Global Governance*, Malcolm Campbell-Verduyn¹ met à contribution plusieurs auteurs afin de mettre en lumière la manière dont la chaîne de blocs déborde strictement du cadre financier pour s'intégrer dans la gestion des sphères politiques, légales et juridiques. De nombreux questionnements sont donc soulevés quant à l'implication de ces technologies au sein d'institutions centralisées, notamment au sein des gouvernements et des entreprises. Ils évaluent les implications des cryptomonnaies et de la chaîne de blocs pour la gouvernance mondiale contemporaine. Décrites comme décentralisées, les auteurs de l'ouvrage collectif évaluent la manière dont les cryptomonnaies et la chaîne de blocs induisent des formes de gouvernance à l'interne et à l'externe du système. Les contributions interdisciplinaires de cet ouvrage

permettent d'établir et de fournir une compréhension du système de la chaîne de blocs et des changements engendrés par l'arrivée de cette technologie. L'ouvrage amène les lecteurs à discerner, tout d'abord, la structure logistique et enfin, les enjeux économiques, politiques et sociaux entourant ce phénomène. L'ouvrage met plus particulièrement en évidence, de manière inédite, les implications de la chaîne de blocs sur le plan de la gouvernance à l'échelle mondiale.

Cet article vise deux objectifs fondamentaux. Tout d'abord, il a pour but de présenter une introduction synthétique aux notions de chaîne de blocs et de monnaie virtuelle, c'est-à-dire des cryptomonnaies. En second lieu, il vise à présenter la pensée de Campbell-Verduyn ainsi que de ses collaborateurs sur les implications de la chaîne de blocs pour la gouvernance mondiale.

La structure de l'article comportera trois sections. Dans un premier temps, nous établirons une introduction sommaire aux monnaies virtuelles, c'est-à-dire aux cryptomonnaies. En nous basant ensuite sur l'ouvrage de Campbell-Verduyn et de ses collaborateurs, nous introduirons plus en détail la notion de système de gouvernance à l'interne et à l'externe. Puis, l'article abordera le concept fondamental de « chaîne de blocs » afin de bien comprendre la technologie à l'étude et ses implications. La troisième partie sera consacrée aux implications de la chaîne de blocs pour la gouvernance mondiale.

1. Introduction aux monnaies virtuelles

En 2008, au moment même où une crise financière importante s'abat sur l'économie mondiale, une cryptomonnaie, nommée « *Bitcoin* », fait son apparition (Stiglitz, 2010). Sous le pseudonyme de Satoshi Nakamoto, une synthèse de neuf pages explique les fonctionnalités et les motivations derrière la cryptomonnaie et son réseau, la chaîne de blocs. L'arrivée de la cryptomonnaie fait un pied de nez au système bancaire traditionnel et profite du contexte économique défavorable pour gagner la confiance d'investisseurs de plus en plus sceptiques envers les institutions financières classiques (Corradi et Höfner, 2018). En effet, l'effondrement de plusieurs institutions financières ébranle la crédibilité des banques et les gouvernements seront

critiqués pour le sauvetage à même les fonds publics du système financier ainsi que pour les politiques monétaires « accommodantes » des diverses banques centrales (Braun, 2016). Eu égard aux politiques monétaires accommodantes, les critiques portent particulièrement sur les multiples assouplissements quantitatifs, consistant en des achats massifs d'obligations (c'est-à-dire des titres de créances émis par des gouvernements ou des organisations) par les banques centrales, et les taux d'intérêt négatifs ainsi engendrés pour les déposants (Corradi et Höfner, 2018).

Bien que la crise financière fût un moment opportun pour l'arrivée des cryptomonnaies, de nombreux incidents sont venus ternir la réputation de ce système supposément incorruptible.

Un premier scandale surgit avec la couverture médiatique visant *Silk Road*, un marché noir en ligne ayant pour caractéristique d'utiliser le réseau *Tor* afin d'assurer l'anonymat des acheteurs et vendeurs de produits controversés, voire illégaux, tels que des drogues. Cette infrastructure électronique d'échange accepte en exclusivité la cryptomonnaie *Bitcoin*, qui permet alors un grand nombre d'échanges entre des intermédiaires anonymes. À la manière d'un « eBay du crime », *Silk Road* donnait accès à « un choix de plus de treize mille [*sic*] médicaments, des services de piratage informatique, des logiciels malveillants, de faux passeports, de fausses cartes de crédit et même, selon le FBI, des services de tueur à gages » (Musiani et al., 2018, p. 145). Selon un acte d'accusation, 15 000 utilisateurs distincts utilisaient cette plateforme de vente. Son propriétaire, Ross William Ulbricht, sera par la suite emprisonné sans cesser de promouvoir le modèle libertaire et une économie exempte de toute intervention de l'État. À la suite de son arrestation, les autorités procédèrent à l'identification des acheteurs et des vendeurs afin de faire cesser toute activité commerciale non réglementaire transigeant par *Silk Road*.

Le deuxième scandale associé à l'émergence des cryptomonnaies est relié à la fermeture de la plateforme *MtGox*, créée en 2007, mise sur pied par Jed McCaleb et prise en charge ultérieurement par divers gestionnaires. Semblable à *Silk Road*, *MtGox* joua un rôle important à titre d'intermédiaire dans le marché de l'achat et de la vente du *Bitcoin*. De son

ascension à sa chute, les auteurs relèvent quatre éléments qui ont conduit la plateforme à sa fermeture. Tout d'abord, *MyGoX* fut de nombreuses fois l'intermédiaire d'échanges massifs de devises étrangères, soutenant ainsi une importante circulation monétaire illégale. Ensuite, le fort volume de transactions fut affecté par de nombreuses défaillances techniques, le ralentissement puis la paralysie totale, et la perte de crédibilité chez ses utilisateurs. Un troisième élément fut caractérisé par « des retards dans l'exécution des retraits d'argent, perturbation causée par le flux important et le prix des devises » (Musiani et al., 2017, p. 147). Enfin, le dernier élément fut la démission de Mark Karpelès de la Fondation *Bitcoin* (Southurst, 2014), dernier directeur de la plateforme et reconnu maintenant comme criminel. Ces événements fortement médiatisés propulsèrent les cryptomonnaies, en général, et le *Bitcoin*, en particulier, sur le devant de la scène mondiale.

Un troisième scandale ayant contribué à la notoriété des cryptomonnaies survint en mars 2013. Une série d'événements reliés à une défaillance dans un protocole de minage – validation des transactions passant par la chaîne de blocs – engendra, une fois de plus, la perte de confiance des utilisateurs. Les auteurs relèvent notamment que :

Entre le 11 et le 12 mars 2013, un mineur utilisant la version 0.8 du protocole Bitcoin accepta un grand bloc de transactions non valides. Dans les limites du logiciel, cela entraîna une division involontaire de la Blockchain Bitcoin. Cette scission entraîna donc la création de deux registres divergents sans consensus clair, ni même la reconnaissance entre les deux registres. Les mineurs ont ensuite résolu la scission en rétrogradant le protocole à la version 0.7 et en soutenant uniquement l'un des deux registres (Musiani et al., 2017, p. 139).

1.1 *Bitcoin* : monnaie emblématique

Monnaie emblématique de la mouvance des cryptomonnaies, les *Bitcoins* s'échangent sur un réseau pair-à-pair, nommé la *Bitcoin Blockchain*. Le *Bitcoin* est limité à 21 millions de jetons pour deux grandes raisons. Tout d'abord, l'instauration d'une limite est un vecteur de stabilité. Lorsque la limite des 21 millions d'unités sera atteinte, le *Bitcoin* sera moins spéculatif et moins sujet à une volatilité extrême. En

second lieu, la limitation des *Bitcoins* donne de la valeur, car la rareté contribue à la fixation du prix d'un bien. C'est notamment le cas pour les métaux précieux tels que l'or ou le platine, lesquels ont un prix élevé du fait de leur rareté. Le même effet a été délibérément recherché pour le *Bitcoin*.

Chaque bloc de transactions, contenant les jetons numériques que sont les *Bitcoins*, est initialement fixé à un mégaoctet et contient à lui seul plusieurs transactions. Une fois le bloc formé, celui-ci sera émis au sein de la chaîne de blocs afin d'effectuer le transfert entre deux utilisateurs, d'où l'origine du nom de ce réseau « pair-à-pair ». À l'instar des autres cryptomonnaies, le *Bitcoin* est donc intégré dans une communauté numérique où de nombreuses transactions sont relayées par l'entremise de la chaîne de blocs, laquelle effectuera donc le pont entre les parties impliquées dans l'échange. En ce qui a trait à la validation des transactions, ce sont les mineurs qui veillent à la vérification de la signature électronique, de l'adresse de l'expéditeur ainsi qu'à la possession de fonds. Ce capital humain, travaillant au sein du cyberspace, n'est pas affilié à une quelconque institution. Puisque le réseau est décentralisé, toute personne ayant un équipement pour être mineur détient la possibilité de le devenir. Par contre, puisque le registre est basé sur une comptabilité compétitive, les mineurs doivent être dotés d'infrastructures informatiques performantes afin de se joindre à la communauté et réaliser une rémunération.

1.2 La gouvernance interne et externe des cryptomonnaies

L'ouvrage de Campbell-Verduyn permet de distinguer en tout premier lieu les types de gouvernance interne et externe reliés aux cryptomonnaies. La gouvernance interne fait référence aux prises de décision et à la gestion ayant trait à la conception ainsi qu'aux aspects techniques d'une cryptomonnaie en particulier (p. ex., Ethereum). Quant à la gouvernance externe, elle est décrite comme « l'influence exercée par la communauté, les médias et le grand public » (Campbell-Verduyn, 2017, p. 23) sur les différentes cryptomonnaies.

L'auteur distingue ici trois formes de gouvernance interne. Premièrement, les mineurs constituent un pouvoir de décision au sein de leur chaîne de blocs puisqu'ils détiennent le pouvoir

de valider ou non une transaction. Autrement dit, le réseau permet aux mineurs de converger rapidement vers d'autres transactions qui leur paraissent plus fiables.

Deuxièmement, les programmeurs derrière les applications de chaîne de blocs « constituent également des acteurs clés puisqu'ils sont les architectes de la plateforme » (Campbell-Verduyn, 2017, p. 23). Cependant, certaines organisations exigent un consensus des mineurs avant d'effectuer des modifications au sein de l'application chaîne de blocs. Ces consensus s'établissent dans le cadre de forums ou de votes formels, afin de conserver l'aspect décentralisé, pair-à-pair, et collégial du réseau.

Troisièmement, il existe une forme de financement privilégiant certaines devises numériques; c'est le cas du marché de change et intermédiaire d'échanges, *Ripple*. Au même titre que les autres cryptomonnaies, *Ripple* est soutenu par du capital risque ainsi que par de nombreuses fonctions commerciales autant en ce qui concerne le développement des affaires, du marketing, du financement, que la conception de nouveaux produits, c'est-à-dire de nouvelles monnaies numériques notamment (Campbell-Verduyn, 2017).

Campbell-Verduyn estime que le niveau d'implication externe de la gouvernance est moindre comparativement à l'interne puisque, la plupart du temps, les réactions à l'externe se résument généralement à des réactions aux défaillances observées à l'interne (Walsh et Seward, 1990). En clair, la gouvernance externe ne s'active que lorsque la gouvernance interne fait défaut. De plus, comme la chaîne de blocs est caractérisée par une programmation rigide, il est très difficile pour les acteurs externes d'exercer une quelconque influence sur le registre. Le grand public, la communauté et les médias ne détiennent que très peu de pouvoir sur la gestion et l'organisation des cryptomonnaies. La faible maîtrise des connaissances techniques qu'exige la compréhension des mécanismes sous-tendant la chaîne de blocs et les cryptomonnaies, constitue une autre raison importante expliquant le peu de prise qu'a la gouvernance externe sur la chaîne de blocs, en général, et sur les cryptomonnaies, en particulier. Ce point est d'ailleurs dénoncé

par les acteurs clés de la gouvernance externe, soit le public, la communauté, et les médias. En réalité, au sein du public et de la communauté, Campbell-Verduyn présente l'État comme le seul acteur externe réellement pertinent. Par son exercice des pouvoirs législatifs, judiciaires, de la violence légitime, et du droit de battre monnaie, les gouvernements détiennent *a priori* un pouvoir dans l'encaissement des cryptomonnaies. Pensons notamment à l'Autorité des marchés financiers du Québec, au Canada, ou encore à la Banque de France, avisant les investisseurs et les émetteurs des nombreux risques associés à l'achat ou à la vente de cryptomonnaies. Cette pression étatique sur les acteurs présente potentiellement la seule forme de pouvoir qui puisse représenter un frein majeur à l'adoption des cryptomonnaies dans l'économie actuelle.

2. Les chaînes de blocs : une innovation dans l'architecture fondamentale des échanges monétaires

Au cours de l'Histoire, le pouvoir de battre monnaie a généralement été l'apanage des autorités publiques, c'est-à-dire d'une autorité centrale ayant souvent un contrôle relativement total sur l'émission de ladite monnaie. Si des solutions locales étaient parfois développées entre individus de manière décentralisée, ces systèmes d'échange s'effectuaient généralement à très petite échelle et dans des systèmes socialement et géographiquement très limités. Avec l'avènement des technologies numériques et du mouvement pair-à-pair (*peer-to-peer*) ayant accompagné cette évolution majeure, la monnaie – au même titre que les CD, les DVD, et les jeux vidéo – s'est virtualisée pour s'échanger à l'intérieur d'un réseau décentralisé pair-à-pair. La chaîne de blocs est ainsi devenue à la monnaie et aux institutions financières, ce que *Napster* ou *Kazaa* sont devenus pour le CD et l'industrie musicale.

Il existe quatre types de registres de chaîne de blocs, pouvant être « classés en fonction du mode d'accessibilité et de lecture des nœuds, à savoir « public » ou « privé »; ainsi qu'en fonction du mode d'écriture dans le registre, à savoir, « avec permission » et « sans permission » (Ghilal et Nach, à paraître) (voir le tableau 1).

TYPES DE CHAÎNES DE BLOCS	Avec permission	Sans permission
Public	Aucune restriction sur la lecture des données du réseau, mais l'ajout des transactions est réservé à une liste prédéfinie d'intervenants ayant des identités connues. Exemple : <i>Ethereum</i>	Aucune restriction sur la lecture des données et la soumission des transactions à inclure dans le réseau. C'est un réseau distribué sous forme de protocoles publics basés sur des algorithmes de consensus (preuve de travail). Exemple : <i>Bitcoin</i>
Privé	Configuration dans laquelle l'accès direct aux données de la chaîne de blocs et la soumission des transactions sont limités à une liste prédéfinie d'entités. Exemple : <i>Ripple</i>	Cette configuration est peu fréquente, car selon la perspective d'ouverture et de transparence promue au sein de la chaîne de blocs, les modes de lecture et d'écriture devraient <i>a priori</i> être attribués à toutes les entités du réseau privé. Exemple : S.O.

Tableau 1 – Typologie des chaînes de blocs
Source : Ghilal et Nach (à paraître)

Dans la conclusion de son mémorandum, Nakamoto discute de la fiabilité des nœuds au sein de l'application, en raison de sa simplicité et de sa fonction décentralisée. Abordant le problème de la double dépense, soit le risque de dépenser deux fois une valeur monétaire au sein du réseau, il propose le réseau pair-à-pair afin de bâtir un registre transactionnel honnête des opérations effectuées. Afin de valider les opérations, il suggère le mécanisme du consensus, soit la preuve de travail détenue par les mineurs. Leur travail consiste à accepter ou décliner toutes transactions au sein du système. (Nakamoto, 2008) Rapidement reprise par une communauté de soutien anonyme, la configuration de la chaîne de blocs a évolué de manière à permettre plusieurs types de transactions. Parmi celles-ci figurent des « opérations commerciales ou boursières, des contrats, des accords, ou encore, en informatique, des opérations élémentaires de saisie ou de consultation d'information » (Godeborge et Rossat, 2016, p. 1).

En outre, la chaîne de blocs détient le double avantage de l'anonymat et de la traçabilité grâce à son registre transactionnel transparent. Cela constituerait donc une solution « à la surveillance généralisée du gouvernement et des entreprises telle que révélée par Edward Snowden » (Campbell-Verduyn,

2017, p. 2), un ancien employé de la *NSA* et de la *ClA*. L'application permet également de parer aux instabilités financières, notamment dans la zone euro, toujours relativement fébrile autant sur le plan économique que financier. Cela est notamment devenu apparent lors de « la confiscation des dépôts dans le renflouement des banques chypriotes » (Campbell-Verduyn, 2017, p. 2). La chaîne de blocs apparaît alors comme un moyen pour les citoyens, les investisseurs institutionnels (p. ex., sociétés d'assurance, caisses de retraite) et privés (p. ex., fonds d'investissement des banques et caisses, entreprises privées), voire les gouvernements (p. ex., Venezuela, Turquie, Iran), de se soustraire à des activités de spéculation effectuées sur leurs devises nationales.

D'un point de vue fonctionnel, la technologie derrière la chaîne de blocs consiste en une plateforme numérique agissant comme intermédiaire dans le mouvement des cryptomonnaies entre deux parties et ce, sans tierce partie (absence de tout « garant de confiance »). Les utilisateurs doivent avoir accès à un réseau Internet libre et donc universel afin de pouvoir effectuer leurs transactions. Globalement, un réseau comporte un ensemble de plusieurs procédés technologiques établis. Nous retrouvons le

cryptage numérique servant à masquer partiellement ou complètement le contenu d'une transaction. Ensuite, s'ajoutent à cela de puissants algorithmes mathématiques permettant de résoudre les équations préalables au consensus validant la transaction. Comme le démontre la figure 2, cette étape est rendue possible grâce aux ordinateurs et est effectuée par les ressources informatiques fournies par les mineurs. Enfin, nous retrouvons aussi l'horodatage qui consiste en un principe d'empreinte. Un serveur réunit tout d'abord un ensemble d'objets (transactions) et prend l'empreinte

(*hash*) de cet ensemble. Ensuite, il annonce cette empreinte sous la forme d'un message sur un forum *Usenet*, soit le système de réseaux de forums. Enfin, tous les horodatages conservent l'horodatage précédent, ce qui constitue la chaîne (Godeborge et Rossat, 2016). En ce qui a trait à l'accessibilité sur le réseau, le concept des transactions repose sur la cryptographie asymétrique. Elle permet de valider les informations relatives à une transaction en chiffrant les données reliées et son origine (Godeborge et Rossat, 2016).

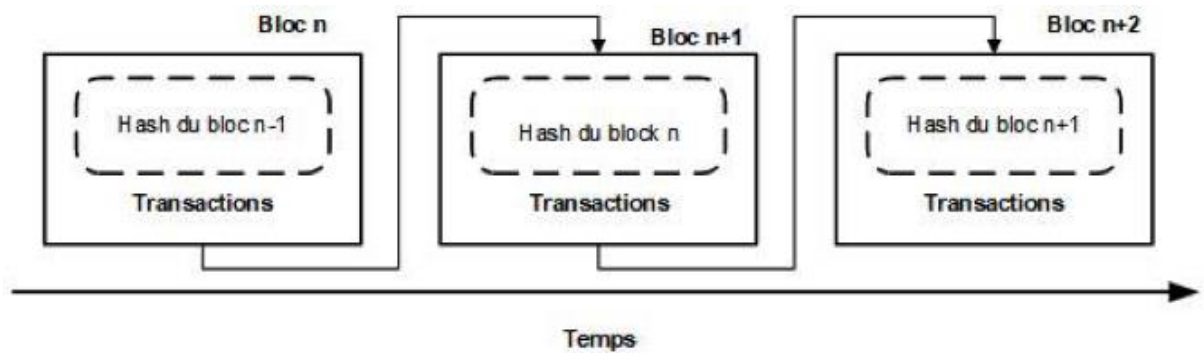


Figure 1 – Vue générique de la chaîne de blocs
Source : Christidis et Devetsikiotis (2016)

Il y a une clé publique, celle-ci représente un identifiant consigné dans un registre accessible à tous. Quant à la clé privée, elle est détenue uniquement par son utilisateur et représente son seul moyen d'accéder à la base de données.

La caractéristique première de la chaîne de blocs réside donc dans le fait qu'aucune entité ou aucun ordinateur n'est responsable du registre transactionnel. Considérant qu'aucune autorité centrale ne contrôle les transactions, le système fonctionne par l'entremise d'un large réseau de mineurs, où son système de validation sera nommé la preuve de travail. Les mineurs font donc référence au capital humain et matériel approuvant l'intégrité des transactions. À la suite de la conception, les transactions seront reliées entre elles séquentiellement et prêtes pour leur envoi au sein du système. Cette technologie nécessite donc la maintenance d'un audit continu pour répertorier tous les changements effectués au sein de la base de données. Les cryptomonnaies sont souvent décriées pour leur manque de contrepartie en matière de valeur. Or, le capital humain et les ressources importantes pour

le fonctionnement de ce système peuvent être considérés comme les contreparties sources de valeur aux cryptomonnaies.

Bien que la chaîne de blocs soit principalement utilisée pour l'échange de cryptomonnaies, différentes utilisations additionnelles sont possibles avec cette technologie émergente. Ainsi, des entreprises et des gouvernements ont su profiter des avantages de la chaîne de blocs afin d'optimiser leurs processus de gestion de la qualité et de l'approvisionnement. Par exemple, la multinationale Walmart profite des avantages de la chaîne de blocs pour accéder à son inventaire de produits en temps réel, et ce, en protégeant l'entreprise des vols de données et du piratage informatique (Bloomberg, 2018).

3. Perspectives dans la gouvernance contemporaine mondiale

L'examen de la chaîne de blocs met en lumière plusieurs éléments de la gouvernance contemporaine mondiale du XXI^e siècle. L'intégration de ces technologies signifierait l'émergence d'une tendance de

fond vers la décentralisation et le démantèlement graduel de grandes institutions. Cela avait également été mis en lumière par Davis en 2013 dans son article *After the Corporation*, dans lequel il stipulait que le démantèlement des grandes corporations centralisées en unités d'affaires stratégiques flexibilisées (philosophie *lean* et *agile*), relocalisées et ayant un recours croissant à la sous-traitance, au travail autonome et contractuel, se reflétait sur le plan politique avec le retrait graduel d'un État central et fort d'un nombre croissant de domaines (p. ex., privatisations, libéralisation, dérégulations) (Enjolras, 2010). Cette décentralisation institutionnelle se doublera d'un pendant virtuel, c'est-à-dire que la décentralisation des institutions s'effectuera largement dans le cadre du numérique, grâce notamment à la chaîne de blocs.

L'attrait de la technologie réside dans le fait que la confiance en l'échange direct entre pairs – exempte de l'implication d'une autorité centrale – transcende la confiance dans des institutions centralisatrices et établies, mais de plus en plus critiquées. Ici, il importe de noter qu'il ne s'agit pas d'une position partisane et essentialiste, où centralisation équivaut au mal et décentralisation équivaut au bien, mais plutôt de la constatation d'un état de fait et d'une évolution dans les configurations de pouvoir. Alors que les institutions religieuses – en particulier l'Église catholique – voient leur influence diminuer depuis le XIX^e siècle, ce sont à présent les gouvernements qui font face à la défiance des citoyens et des votants qui ont perdu confiance dans la classe politique (Lipovetsky, 2003). L'élection de l'antipoliticien Donald Trump aux commandes de la première puissance économique ainsi que le Brexit sont autant de signes de cette défiance en émergence en Occident. Les regroupements supranationaux centralisateurs de type technocratique tels que l'Union européenne sont également sujets à un rejet croissant (p. ex., le « non » aux référendums français et néerlandais, Brexit de 2016, mouvements populistes, souverainistes, nationalistes et eurosceptiques en Europe). Les grandes institutions financières combinant les activités de dépôt et d'affaires (p. ex., banques) font face à la critique populaire depuis la crise financière mondiale de 2008 en particulier (p. ex., *Occupy Wall Street* aux États-Unis, parti politique *Podemos* en Espagne) (Ertz, Durif et Arcand, 2017). Enfin, les grandes centrales syndicales ne sont plus perçues comme étant utiles et efficaces pour la défense des intérêts

des travailleurs (Lipovetsky, 2003). Sur le plan économique, les applications et plateformes d'échange de tous types de biens et services de pair-à-pair, dénommées sous l'oxymore économie du partage ou économie collaborative, constituent un autre exemple de la recherche de solutions de rechange aux grands acteurs économiques établis (Botsman et Rogers, 2010). L'importance de la chaîne de blocs est ainsi plus aisément compréhensible à la lumière de cette tendance de fond à la décentralisation, laquelle est visible dans les sphères économique, politique, financière et sociale.

L'aspect technologique de la chaîne de blocs et des cryptomonnaies a masqué leurs implications plus larges pour la gouvernance mondiale. Si ses applications politicolégales ont été, pour l'heure, relativement ignorées, certains auteurs, notamment Campbell-Verduyn et ses collaborateurs, se sont néanmoins interrogés sur la capacité de cet ensemble technologique à pallier certains problèmes de gouvernance. Les auteurs se sont également demandé s'il était souhaitable que cette technologie s'applique à tous les acteurs économiques et politiques mondiaux. De nombreuses questions furent soulevées que l'on peut résumer en trois points clés.

Tout d'abord, les auteurs se demandent si la chaîne de blocs n'entraînerait tout simplement pas de nouveaux problèmes de gestion, cette application posant alors plus de problèmes qu'elle n'en résoudrait. D'après eux, la gestion par chaîne de blocs pourrait renforcer le pouvoir de certains acteurs face à d'autres. Il y aurait un certain manque de transparence de certains agents au sein même de l'institution et de son application par la chaîne de blocs. L'auteur soulève, par exemple, que « différents programmeurs détenant des compétences leur permettant de naviguer dans la complexité technique et d'exercer ce pouvoir en devenant des « initiés-clés » peuvent altérer la forme de gouvernance décentralisée promue par l'utilisation de la chaîne de blocs » (Campbell-Verduyn, 2018, p. 182). La décentralisation utopiste ne serait donc qu'une croyance naïve. Pour renforcer ce point, Campbell-Verduyn parle de « micro-hiérarchie et d'asymétrie de pouvoir, c'est-à-dire de petites alliances stratégiques, au sein d'une institution. Ces associations peuvent provenir de rassemblements entre les développeurs, les intermédiaires et le bassin de mineurs » (Campbell-Verduyn, 2018, p. 183). En clair, il ne s'agirait ni

plus ni moins de la configuration d'un nouveau système au complet, plutôt que d'un système *grassroots*, alternatif, critique au système dominant.

En second lieu, les auteurs se questionnent sur la prise de position des différents agents et leur satisfaction eu égard à la technologie de la chaîne de blocs. En clair, comment se polarisent les attitudes des agents envers la chaîne de blocs? Sont-ils globalement en faveur ou en défaveur de la technologie? Pourquoi? À cela, les auteurs répondent que les bénéfices rattachés à l'application de la chaîne de blocs varient en fonction de l'institution. Pour les gouvernements, le *Bitcoin*, en particulier, demeure l'archétype de controverses auxquelles ils ne savent pas réellement répondre. Toutefois, la chaîne de blocs serait plus acceptable en raison du progrès technique indéniable qu'elle apporte ainsi que de son utilité potentielle. Les gouvernements européens et américains semblent afficher une tendance à l'acceptation de ce modèle numérique. Le raisonnement est le suivant : « l'application de réglementations [*sic*] très strictes risquerait de conduire rapidement l'activité *Bitcoin* ailleurs, affaiblissant ainsi l'emprise des régulateurs sur les institutions et les intermédiaires se développant dans cet écosystème » (Böhme et al., 2015). Les gouvernements sont donc réticents à une acceptation totale de la chaîne de blocs, mais craignent néanmoins que des lois trop sévères éloignent la technologie hors de leur champ d'action (Böhme et al., 2015). Certains autres bénéfices économiques ont été avancés au sujet de la chaîne de blocs. Les entreprises en démarrage peuvent bénéficier de l'utilisation de l'application chaîne de blocs et de sa transparence pour devenir plus autonomes et remplacer les anciennes formes de gestion au sein de l'entreprise.

Troisièmement, les auteurs se demandent si ce système surmonte réellement les difficultés actuelles. À cet effet, certains suggèrent que « les technologies nouvelles et émergentes furent largement abordées et favoriseraient la coopération et les progrès soulignés dans les récits libéraux et plus technologiques, mais aussi comme donnant naissance à des formes technocratiques de gouvernement, ces dernières étant caractérisées par les inégalités et les asymétries de pouvoir soulignées dans des perspectives critiques et plus technodystopiques » (Campbell-Verduyn, 2017, p. 4). En somme, pour l'heure subsiste une vision utopiste et naïve de l'application de la technologie de la chaîne de blocs à la

gouvernance globale. D'après les auteurs, cette application aboutirait rapidement à une bataille de pouvoir entre les intervenants et ultimement à la mise en place d'un pouvoir de type technocratique – probablement lié à la maîtrise informatique et technique – plutôt que démocratique, par le peuple et pour l'intérêt collectif. Ainsi plutôt qu'un outil « antisystème », le complexe technologicofinancier de la chaîne de blocs et des cryptomonnaies ne serait que l'avatar d'un nouveau système de gouvernance autrement plus asymétrique et invasif que les systèmes actuels qu'il prétend ou est censé combattre.

4. Le futur

Pour Campbell-Verduyn, il demeure encore difficile de prédire les applications et l'évolution des technologies émergentes dans le cadre de la gouvernance mondiale contemporaine. Soulignant que la technologie de la chaîne de blocs s'appuie fondamentalement sur un Internet libre, une telle technologie apporte son lot de défis, notamment les perturbations engendrées par l'augmentation et l'hétérogénéité des cryptomonnaies. Bien qu'une concurrence saine des cryptomonnaies soit souhaitable, elle ne l'est pas nécessairement dans certaines sphères d'activités sociales à l'échelle mondiale, notamment sur le plan de la gouvernance. En effet, leur diversité pourrait amener une variété de nouvelles formes de gouvernance ou des niveaux de gouvernance très disparates. Alors que la notion de gouvernance souffre déjà d'une polysémie certaine sans les cryptomonnaies, la polyphonie conceptuelle ne sera que renforcée par une multiplicité de gouvernances associées à diverses cryptomonnaies.

Enfin, une tendance à la décentralisation politique, voire une perte du pouvoir centralisé, pourrait créer une forme de concurrence relative au monopole sur les monnaies nationales par la dénationalisation monétaire. En clair, les monnaies nationales, dont une grande partie est encore en circulation sous forme physique avec les pièces et les billets, pourraient disparaître et être remplacées par les cryptomonnaies par essence exclusivement virtuelles. Le contrôle de la monnaie en serait grandement facilité, mais cette facilité vient avec un danger accru sur le plan de la gouvernance. Quid de l'identité de l'entité ou des entités responsables du contrôle de ces flux massifs de monnaies virtuelles? À cela s'ajoute l'absence de recours évoquant le sentiment

d'injustice chez les spécialistes de l'éthique des affaires (Dierksmeier et Steele, 2016). Parallèlement, l'auteur avance que la chaîne de blocs pourrait servir à renforcer la centralisation de certaines gouvernances, en utilisant à bon escient ces technologies émergentes. Aux Pays-Bas, l'État a impliqué la chaîne de blocs pour retrouver des acteurs participant à des crimes tels que le blanchiment d'argent – dont le *Bitcoin* –, la corruption et des abus (Bohannon, 2016). Mais *a priori*, cette technologie pourrait également être utilisée pour retracer tous types de transferts monétaires, ce qui pose des problématiques éthiques quant au respect de la vie privée.

Pour conclure, cet article présente une approche globale de la technologie de la chaîne de blocs et des cryptomonnaies, basée sur l'ouvrage collectif de Campbell-Verduyn et de ses contributeurs. Les auteurs ont soulevé la question de la gouvernance globale et de la décentralisation des systèmes, de manière à évaluer l'implantation mondiale sur les plans gouvernemental et financier des cryptomonnaies et de la chaîne de blocs. Devant la complexité de ces systèmes et des enjeux actuels, les lecteurs trouveront un grand intérêt à prendre connaissance de cet ouvrage afin de pouvoir comprendre l'implication normative des technologies émergentes de la chaîne de blocs et des cryptomonnaies au sein des gouvernements et des entreprises multinationales.

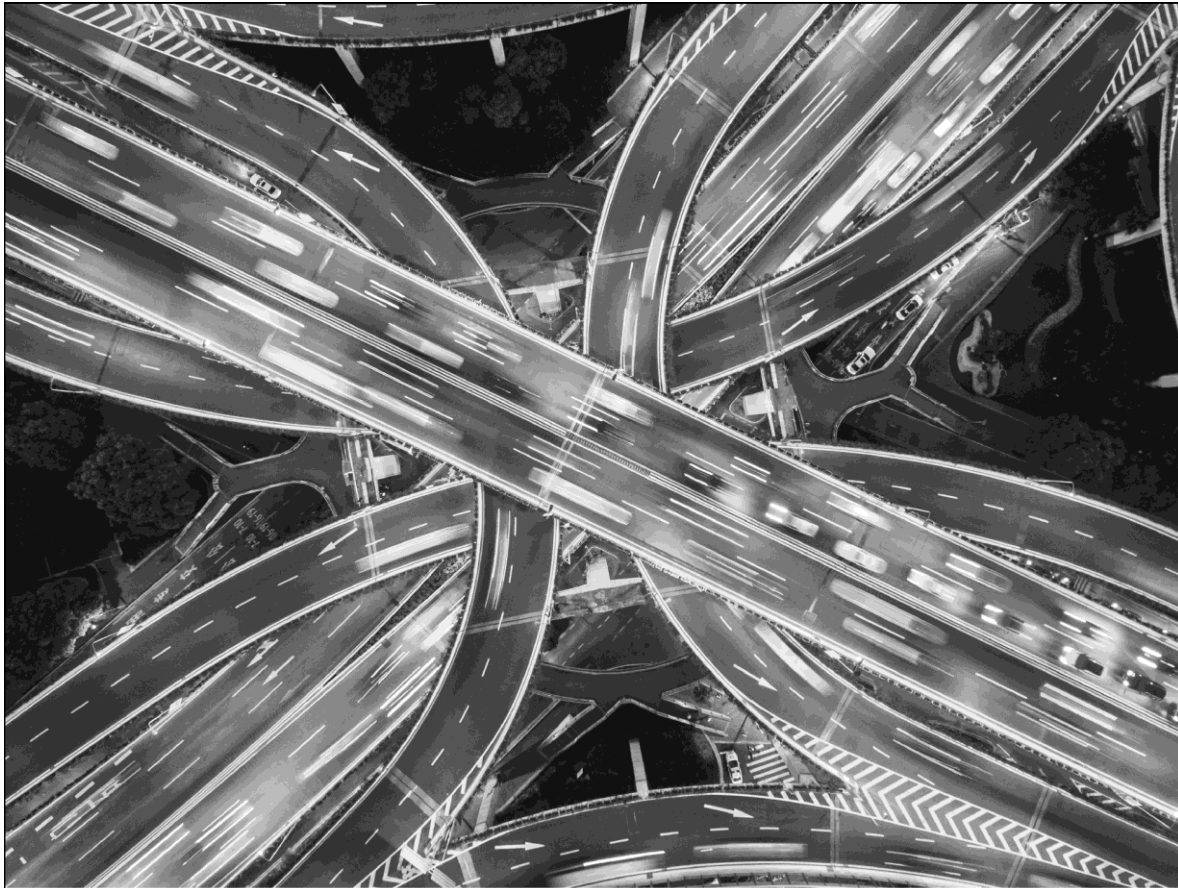
NOTES

- 1 Malcolm Campbell-Verduyn est un politologue canadien dont les intérêts de recherche portent sur l'économie et la politique internationale. Actuellement professeur adjoint à l'Université de Toronto, il a publié de nombreux articles sur l'évolution financière mondiale reliée à la gouvernance et à de nouveaux systèmes, tels que le Bitcoin. Il a notamment effectué des travaux de recherche sur le poids des crises financières, et la légitimation de la chaîne de blocs principalement au sein de l'Union européenne.

RÉFÉRENCES

- Al Shehhi, A., Oudah, M. et Aung, Z. (2014). Investigating factors behind choosing a cryptocurrency. Dans *Industrial Engineering and Engineering Management (IEEM)* (pp. 1443-1447). 2014 IEEE International Conference on IEEE.
- Arsenault, J. et Ertz, M. (2018a). *An exploratory study of cryptocurrencies usage in current exchange*. Communication présentée à la 1^{re} FinteQC Conference, Lévis, Québec.
- Arsenault, J. et Ertz, M. (2018b). *Factors hindering the adoption of cryptocurrencies in commercial transactions: A topological and vector psychology perspective*. Communication présentée à la *Digital, Innovation & Financing (DIF) Conference*, Lyon, France.
- Bloomberg (2018). Walmart is getting suppliers to put food on the blockchain. Repéré à <https://www.bloomberg.com/news/articles/2018-04-23/walmart-is-getting-suppliers-to-put-food-on-blockchain-to-track>
- Bohannon, J. (2016). The Bitcoin busts. *Science*, 351(6278), 1144–1146.
- Böhme, R., Christin, N., Edelman, B. et Moore, T. (2015). Bitcoin: Economics, technology and governance. *Journal of Economic Perspectives*, 29(2), 213–238.
- Botsman, R. et Rogers, R. (2011). *What's mine is yours: How collaborative consumption is changing the way we live*. New York, NY: Penguin Press.
- Braun, B. (2016). Speaking to the people? Money, trust and central bank legitimacy in the age of quantitative easing. *Review of International Political Economy*, 23(6), 1064-1092.
- Campbell-Verduyn, M. (dir.) (2018). *Bitcoin and beyond: Cryptocurrencies block chains, and global governance*. Abingdon, Royaume-Uni: Routledge.
- Christidis, K. et Devetsikiotis, M. (2016). Blockchains and smart contracts for the internet of things. *IEEE Access*, 4, 2292–2303.
- Corradi, F. et Höfner, P. (2018). The disenchantment of Bitcoin: Unveiling the myth of a digital currency. *International Review of Sociology*, 28(1), 193–207.
- Davis, G. F. (2013). After the corporation. *Politics & Society*, 41(2), 283–308.
- De Bandt, O., Héam, J. C., Labonne, C. et Tavoraro, S. (2015). La mesure du risque systémique après la crise financière. *Revue économique*, 66(3), 481–500.
- Dierksmeier, C. et Steele, P. (2016). Cryptocurrencies and business ethics. *Journal of Business Ethics*, 1–14.

- Duport, N., Fina, É. et Goyeau, D. (2018). Diversification des institutions financières et risque systémique : la prise en compte des risques extrêmes. *Revue Économique*, 69(3), 477–504.
- Enjolras, B. (2010). Gouvernance verticale, gouvernance horizontale et économie sociale et solidaire : le cas des services à la personne. *Géographie, Économie, Société*, 12(1), 15–30.
- Ertz, M., Durif, F. et Arcand, M. (2016). An analysis of the origins of collaborative consumption and its implications for marketing. *Academy of Marketing Studies Journal*, 21(1), 1–17.
- Ghilal, R. et Nach, H. (à paraître). La technologie de la chaîne de blocs : fondements et applications. Dans M. Ertz, D. Hallegatte et J. Bousquet (dir.), *Les reconfigurations de l'échange marchand*. Québec, Québec : Presses de l'Université du Québec.
- Glaser, F., Zimmermann, K., Haferkorn, M., Weber, M. C. et Siering, M. (2014). *Bitcoin – asset or currency? Revealing users' hidden intentions*. London, Royaume-Uni: ECIS.
- Godeborge, F. et Rossat, R. (2016). Principes clés d'une application Blockchain. *EM Lyon Business School*. Repéré à <https://www.coursehero.com/file/29197828/GODEBARGE-ROSSAT-Blockchain-version-finalepdf/>
- Humayun, M. et Belk, R. W. (2018). "Satoshi is dead. Long live Satoshi": The curious case of Bitcoin's creator. Dans S. N. N. Cross, C. Ruvalcaba, A. Venkatesh et R. W. Belk (dir.), *Consumer culture theory (Research in consume behavior volume 19)* (p. 19-35). New York, NY: Emerald Publishing Limited.
- Inshyn, M., Mohilevskyi, L. et Drozd, O. (2018). The issue of cryptocurrency legal regulation in Ukraine and all over the world: A comparative analysis. *Baltic Journal of Economic Studies*, 4(1), 169–174.
- Lipovetsky, G. (2003). La société d'hyperconsommation. *Le débat*, 2, 74–98.
- Musiani, F., Mallard, A. et Méadel, C. (2018). Governing what wasn't meant to be governed: A controversy-based approach to the study of Bitcoin governance. Dans M. Campbell-Verduyn (dir.), *Bitcoin and beyond: Cryptocurrencies, block chains, and global governance* (p. 133-156). Abingdon, Royaume-Uni: Routledge.
- Nakamoto, S. (2008). Bitcoin: A peer-to-peer electronic cash system. Repéré à <https://bitcoin.org/bitcoin.pdf>
- O'Dwyer, K. J. et Malone, D. (2014, juin). *Bitcoin mining and its energy footprint*. Dans les actes du congrès IET Irish Signals & Systems Conference, Limerick, Irlande, Repéré à <http://digital-library.theiet.org/content/conferences/10.1049/cp.2014.0699>
- Pierre J. (dir.) 2000. *Debating governance*. Oxford, Royaume-Uni: Oxford University Press.
- Rhodes, R. A. (1997). *Understanding governance: Policy networks, governance, reflexivity and accountability*. London, Royaume-Uni: Open University Press.
- Southhurst, J. (2014, février). MtGox CEO Mark Karpelès resigns from Bitcoin Foundation Board. *Coindesk*. Repéré à www.coindesk.com/mt-gox-ceo-mark-karpeles-resigns-bitcoin-foundation-board/
- Stiglitz, E. J. (2010). *Freefall. America, free markets and the sinking of world economy*. New York, NY: Norton.
- Walsh, J. et Seward, J. (1990). On the efficiency of internal and external corporate control mechanisms. *Academy of Management Review*, 15(3), 421–425.



DOCTORAT

EN MANAGEMENT DE PROJETS (DMP)

Le doctorat en management de projets vise à former des professeurs-chercheurs, des experts et des intervenants de haut niveau, aussi bien sur le plan des connaissances théoriques que sur le plan des pratiques professionnelles, dans ce domaine.

programmes.uqac.ca/3077

UQAC

L'entretien : une nouvelle rubrique

Salmata Ouedraogo^a, Jeanne Simard^b, France Desjardins^c

Le principal objectif de cette nouvelle rubrique est d'établir un processus de dialogue impliquant des entrepreneurs, des agents de développement territoriaux, les experts du milieu académique et les lecteurs de la revue O&T. Pour ce faire, la revue publiera dans ses futurs numéros des entretiens réalisés avec des personnalités ayant su dynamiser un élément de la vie des territoires; l'accent sera mis sur les problématiques de gouvernance et de gestion, d'innovation, dans divers contextes territoriaux.

L'université, socle du développement des connaissances, assume un rôle important comme moteur du développement socio-économique. Les connaissances et les découvertes issues de l'université ont pour but ultime de servir la société, comme le monde réel sert aussi à inspirer les travaux des universitaires. Mario Polèse, professeur-chercheur au Centre Urbanisation Culture Société de l'Institut national de la recherche scientifique (Montréal) rend bien compte de l'importance de ces échanges: « On est condamné à rester dans nos nuages si on ne travaille qu'avec des statistiques froides, qui ont leur importance certes, mais qui ne possèdent pas la richesse du terrain » (Lambert-Chan, 2008).

Dans cette perspective, cette nouvelle rubrique permettra de contribuer à la construction d'un dialogue entre des dirigeants d'organisations, des agents de développement, des experts et le milieu universitaire. À cette fin, les numéros à venir mettront en vedette, à partir d'un entretien, un chef de file qui exposera les problématiques auxquelles il doit régulièrement faire face ainsi que les attentes qu'il pourrait avoir envers la relève universitaire. Cette initiative tire, entre autres, son inspiration du baromètre des grandes préoccupations des cadres dirigeants du secteur privé de la Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises (FNEGE, 2018). En effet, depuis 2013, la FNEGE conçoit et alimente un baromètre qui se veut un outil à l'intention du milieu universitaire pour comparer ses préoccupations à celles des gestionnaires praticiens.

Relativement aux préoccupations stratégiques de dirigeants régionaux, en 2015, plusieurs d'entre eux ont participé à un exercice de réflexion dans le cadre d'un sommet économique organisé par le ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire. Le sommet a permis de constater que certains acteurs du secteur de l'agriculture et de l'agroalimentaire ont pour enjeux, entre autres, l'augmentation de l'offre ainsi que l'accès à des marchés diversifiés. Des représentants du secteur du tourisme désirent se rassembler pour concevoir une offre de forfaitisation concertée. Ceux de la forêt veulent développer un nouveau modèle d'affaires pour l'industrie forestière. Les préoccupations de quelques acteurs du secteur de l'aluminium sont de stimuler les activités de transformation de l'aluminium et de fabrication d'équipements spécialisés. Des acteurs du milieu des mines et des minéraux souhaitent optimiser les retombées de l'exploitation et de la transformation minières. En ce qui a trait aux différents enjeux liés au numérique, certaines PME ont mentionné avoir besoin d'accompagnement. Concernant les transports, l'optimisation du réseau est nécessaire puisqu'il s'agit d'un actif stratégique pour l'exploitation des ressources naturelles. Enfin, des représentants des Premières Nations ont émis le désir de participer et de contribuer à une culture de partenariat.

^a Professeure, Ph. D., Université du Québec à Chicoutimi

^b Professeure, LL.D., avocate, F. Adm.A., Université du Québec à Chicoutimi

^c Doctorante en management de projets, Université du Québec à Chicoutimi

Les entrevues qui seront présentées dans le cadre de cette nouvelle rubrique porteront sur les préoccupations managériales, organisationnelles et stratégiques des gestionnaires et dirigeants régionaux québécois, mais sans toutefois s'interdire de rapporter les perspectives qui pourraient surgir dans d'autres domaines et territoires, la région n'étant pas un isolat, mais plutôt une perspective d'interprétation et de vie quotidienne, et naturellement le territoire d'implantation et d'influence de notre université.

RÉFÉRENCES

Fondation nationale pour l'enseignement de la gestion des entreprises. (2018). *Baromètre des grandes préoccupations des cadres dirigeants du secteur privé* (3^e éd.). Repéré à <https://fr.calameo.com/read/001930171b3b6668ac73c>

Ministère des Affaires municipales et de l'Occupation du territoire (2015). *Sommet économique régional 2015*.

Lambert-Chan, M. (2008, 7 avril). L'université comme moteur économique. Repéré à <https://www.affairesuniversitaires.ca/articles-de-fond/article/universite-comme-moteur-economique/>

L'ENTRETIEN

De Jeanne Simard et France Desjardins avec

Simon Gagné Directeur général d'Eurêko!



Crédit photo : Jeanne Simard

Eurêko! est une entreprise d'économie sociale dans le secteur de la protection et de la gestion de l'environnement. Issue d'un mouvement militant, fin des années 1970, elle a su se démarquer en proposant des projets innovateurs et concrets en matière de développement durable. Elle offre un large spectre d'initiatives débutant par le partage personnalisé d'information et de soutien auprès des citoyens jusqu'à la création de systèmes alimentaires territoriaux. Avec un chiffre d'affaires frôlant le million de dollars pour l'année 2017, cette entreprise qui a pignon sur la rue Racine à Chicoutimi, a de quoi surprendre. Dans le cadre de cet entretien, nous vous présentons Eurêko! et son directeur général, Simon Gagné.

•• *Simon Gagné, vous êtes le directeur général de cette organisation; comment décrire ce qu'est Eurêko!?*

Simon Gagné. Eurêko! est un organisme à but non lucratif qui existe depuis près de 40 ans. Il a commencé de façon informelle, vers la fin des années 1970; des citoyennes et des citoyens se réunissaient pour dénoncer certaines pratiques qui minaient à la fois la qualité de vie et la sauvegarde de l'environnement dans le secteur du Vieux-Port de Chicoutimi. À l'origine, Eurêko! a été créé autour d'une mission de protection et de conservation de l'environnement. Il jouait un rôle de groupe de pression auprès des élus municipaux et des

représentants gouvernementaux, ainsi que de mobilisateur de la population sur les problématiques environnementales à Chicoutimi. Mais différents services se sont ajoutés au fil des années ainsi que la portée et l'étendue de ses interventions.

À l'origine, vous nous dites que votre organisation était un simple groupe citoyen?

S.G. Oui, de trois ou quatre personnes. Au début des années 1980, c'était plus militant, très axé sur la dénonciation dans les journaux.

Vous êtes devenue une organisation à but non lucratif (OBNL). Pourquoi les citoyens de l'époque ont-ils décidé d'utiliser cette forme juridique d'entreprise?

S.G. Cela s'est fait très tôt. Le comité de citoyens a travaillé informellement pendant trois ans, de 1977 à 1980. Puis ils se sont enregistrés comme OBNL, qui s'appelait *Le Comité environnement de Chicoutimi*. Je peux en déduire qu'il était logique pour ces personnes d'être enregistré de la sorte et cela leur permettait de faire des démarches pour avoir des subventions. Puis en 1996, quand il y a eu le déluge, le Comité de l'environnement de Chicoutimi a mené à la création des écocentres, en raison des quantités énormes de matières à gérer dans les rivières et l'environnement. C'est nous qui avons créé les écocentres avec Ville de Saguenay, Chicoutimi, à l'origine. Par la suite, au fil du temps, les activités réalisées ont évolué et ce nom ne reflétait plus la réalité de notre organisation. De ce fait, en 2010, après de longues discussions avec les employés et les administrateurs, nous avons opté pour le nom Eurêko! en référence au mot « eureka » puisque nous créons de nombreuses solutions et du mot « ekos » du grec pour « notre maison ».

Quels sont les différents services qu'offre présentement Eurêko! à ses clients?

S.G. Nous visons principalement la gestion des matières résiduelles, l'agriculture urbaine et les forêts nourricières, l'aménagement et la conservation du territoire, la fiducie de conservation, l'aménagement de bandes riveraines, l'urbanisme participatif, la patrouille Eurêko!, l'événement écoresponsable.

En quoi consiste une forêt nourricière?

S.G. C'est un aménagement nourricier qui reproduit un peu la dynamique d'une forêt, c'est-à-dire que c'est des plantations vivaces, elles vont se reproduire d'elles-mêmes et c'est dynamique. Aussi, on plante des espèces qui occupent différentes strates, c'est-à-dire du rampant, des arbustes et des arbres et c'est très productif. La dernière forêt nourricière qu'on a plantée à Saint-Félicien, il y avait une cinquantaine d'espèces, de variétés. Il y avait, par exemple, des asperges! Des asperges, c'est vivace et ça pousse facilement en milieu nordique. On a aussi planté des vignes à kiwis, des camerises, des topinambours.

La forêt nourricière est un projet qui vous tient à cœur, on le voit parce que vous en parlez avec passion. Est-ce qu'il y a d'autres projets où Eurêko! connaît autant de succès?

S.G. La patrouille Eurêko! : c'est une équipe de sept à neuf personnes — ça varie chaque année — qui, pendant tout l'été, parcourt tous les festivals de Saguenay pour aller faire de la sensibilisation auprès des gens qui y assistent, auprès des citoyens. On veut amener une image, on veut amener les gens à poser des gestes, on veut que ce soit positif, on veut informer les gens pour qu'ils puissent connaître la bonne information en gestion des matières résiduelles surtout. Ce projet nous fait rayonner et nous fait connaître. La chargée de projet qui s'en occupe depuis cinq ans et son équipe font vraiment un bon travail pour qu'on soit contagieux. Il y a aussi l'urbanisme participatif qui est encore émergent chez nous.

Parlez-nous de ce qu'est l'urbanisme participatif, car on entend de plus en plus parler dans les médias.

S.G. Quand une municipalité ou des citoyens identifient une opportunité de projet d'aménagement, soit d'un parc, d'une rue, d'un terrain vague dans leur quartier, on vient à leur rencontre pour savoir qu'est-ce qu'ils en font et qu'est-ce qu'ils veulent en faire. Après cette consultation, on fait une réunion, une journée de dessins techniques avec les professionnels de la municipalité pour réaliser certaines de leurs idées qui semblent les plus prometteuses. On fait en quelque sorte le pont entre la municipalité et les citoyens dans les aménagements de leurs quartiers et on est neutres par rapport à la ville. Souvent, on vient canaliser les énergies — c'est vraiment intéressant. Puis on vient amener souvent une dimension verte à tout ce qu'ils vont proposer.

Le projet qui relève davantage de la relation client-entreprise, c'est la gestion des matières résiduelles. Nous avons constaté qu'Eurêko! fait de la gestion des matières résiduelles dans différents événements et que vous avez contribué à ce niveau à divers plans de gestion de très grandes entreprises.

S.G. Il existe une certification au Québec pour reconnaître la bonne gestion des matières résiduelles des organisations, « ICI on recycle + ». On a travaillé avec Rio Tinto l'année passée pour réaliser le processus de la certification et on a fait certifier plusieurs de leurs usines.

Pouvez-vous nous décrire rapidement de quelle façon vous accompagnez vos clients dans ce processus général de certification?

S.G. On fait tout d'abord un état des lieux. On peut soit analyser de façon visuelle les poubelles — qu'est-ce que les gens génèrent comme extrants — on peut faire une caractérisation des matières résiduelles, c'est-à-dire qu'on va prendre tout ce qui sort, tous les extrants, puis on va les peser et les trier. Une caractérisation donne un bilan; si le bilan est assez bon — si on réduit l'enfouissement jusqu'à la note de passage —, après ça les gens reçoivent une certification, c'est-à-dire un papier qui dit qu'ils se méritent la certification parce qu'ils gèrent bien leurs matières. Après ça, on va aider les gestionnaires à communiquer leur message à l'interne. Grosso modo, c'est les aider à gérer de façon responsable leurs matières résiduelles. Et s'ils veulent intégrer le compostage, on va les aider.

Et quelle est cette démarche à l'endroit des événementiels?

S.G. On peut aider nos clients à faire la certification du BNQ, « Gestion responsable d'événement ». Mais souvent, les événements ce sont des parents pauvres, ils n'ont pas d'argent et ils ne sont pas obligés non plus.

Vous avez tout de même fait des projets d'envergure, on vous a vus au Pageant aérien [de Bagotville].

S.G. Oui, mais on ne fait que l'action de la gestion des matières résiduelles. Dans une certification « Événement écoresponsable », il y a tout le volet d'approvisionnement : l'achat local, l'achat responsable. Il y a aussi la comptabilisation des émissions de gaz à effet de serre. Mais dans notre cas, souvent les gens ont peu de sous donc ils veulent seulement faire la gestion responsable de leurs matières. Et c'est vraiment difficile parce qu'il faut que ce soit coordonné et des fois, il suffit d'un maillon faible pour compromettre tout le travail. Donc nous, ce qu'on va demander à la ville, c'est d'avoir des règlements obligeant les événements à avoir des performances de ce côté.

On parle souvent de mission-vision-valeurs, et vous avez parlé de votre mission. Quelle est la vision d'Eurêko! pour son développement?

S.G. Eurêko! vise à ce que la conscience environnementale soit toujours plus élevée au niveau de la société, qu'il y ait un plus grand désir des gens

d'agir, que plus de projets se concrétisent. Bref, qu'on change le modèle économique dominant en allant vers une transition socio-écologique.

Est-ce que les municipalités occupent un créneau important dans vos activités?

S.G. Oui, c'est le tiers de notre chiffre d'affaires.

Quels sont vos autres clients?

S.G. Les entreprises privées, comme Rio Tinto et l'année passée on avait comme cliente la mine Niobec, pour qui nous avons réalisé des actions dans le cadre de leur plan de compensation. Étant donné que l'agrandissement de leur parc à résidus miniers détruisait des milieux humides, le ministère de l'Environnement a exigé de l'entreprise de compenser ces pertes en faisant des travaux pour restaurer ou protéger d'autres milieux humides.

Est-ce qu'une organisation sans but lucratif peut aussi être un client?

S.G. En pareil cas, c'est plutôt un partenaire. On fait ensemble un projet; ils ont leur partie parce qu'ils ont leur expertise et nous avons notre partie parce qu'on a notre expertise, on ne se pile pas sur les pieds.

Faites-vous des collaborations dans les projets, qui vous permettent d'avoir une plus grande envergure et de réaliser quelque chose d'encore plus grand que ce que pourrait accomplir votre organisation?

S.G. Oui et la lutte aux algues bleu-vert en est un bon exemple. Il y a des algues bleu-vert dans les lacs parce qu'il y a trop de phosphore. Et les raisons peuvent être multiples : il n'y a pas de bandes riveraines, les gens engraisent [leurs cultures], les fosses septiques ne sont pas conformes aux normes réglementaires. Donc nous travaillons avec les deux organismes de bassins versants dans la région afin de faire des projets d'aménagement de bandes riveraines, de la « revégétalisation » de bandes riveraines.

Combien d'employés avez-vous présentement?

S.G. Nous sommes une dizaine, mais au moment fort de notre saison, nous pouvons être jusqu'à 25 employés.

Vous avez des employés qui sont permanents et d'autres qui sont temporaires?

S.G. Oui, nous sommes 10 employés permanents. Pour les travailleurs saisonniers, ça dépend. Par exemple, l'année passée fut une année record, on a eu en même temps 30 personnes sur le terrain et dans les bureaux, et pendant l'année il y a eu 45 personnes différentes qui ont travaillé. Mais ce nombre varie d'année en année. L'année 2018 est plus modeste, nous sommes plutôt autour de 22 à 25 employés.

Quelles sont vos obligations à titre d'organisme à but non lucratif?

S.G. C'est de présenter des états financiers où des bénéficiaires sont réinjectés dans l'année suivante pour la réalisation de notre mission et à la réalisation de différents projets. Aussi, les membres du CA n'ont aucun revenu, quel qu'il soit. Bref, il n'y a personne qui a de boni ici; il n'y a personne qui fait du profit individuellement à partir des projets. Au niveau légal, ce sont nos obligations.

Vous avez aussi l'obligation de tenir une assemblée générale annuelle, n'est-ce pas?

S.G. Oui, nous avons une obligation légale de tenir une assemblée générale annuelle. Toute la population est invitée à notre assemblée, c'est ouvert et on y présente nos états financiers, notre rapport d'activité et nos prévisions pour l'année suivante. Il y a des élections ouvertes, les gens peuvent se présenter pour siéger au conseil d'administration.

Et vous, dans l'organisation d'Eurêko!, quel est votre rôle et vos responsabilités en tant que directeur général?

S.G. En tant que directeur général, j'ai plusieurs responsabilités. Je suis le seul employé officiel du conseil d'administration. J'ai la responsabilité d'encadrer les employés; faire la gestion des finances, des ressources matérielles et immatérielles puisqu'on possède le bâtiment et faire en sorte que toutes les politiques et les lois soient respectées. Je m'occupe également de la communication et de tout en général.

Pouvez-vous m'en dire plus par rapport à vos différents rôles? Quand vous me dites gestion des ressources humaines, c'est faire l'embauche et le suivi des employés?

S.G. Oui, c'est aussi l'évaluation annuelle. Faire la planification des effectifs, c'est-à-dire le nombre de gens dont on a besoin sur le terrain ou dans les bureaux pour faire le travail, nos obligations et nos projets.

En tant que gestionnaire des finances, quels sont les aspects dont vous vous occupez?

S.G. Je fais les prévisions budgétaires; c'est moi qui m'assure que l'adjointe administrative ou la commis comptable donne les bons documents au comptable pour qu'il fasse la mission d'examen; je m'assure que les liquidités sont suffisantes; je m'assure que les liquidités sont suffisantes; je m'assure qu'on a des outils et indicateurs pertinents de suivi financier, qu'on atteint nos cibles et qu'on n'a pas de problèmes financiers à payer nos fournisseurs; j'établis des stratégies pour éviter d'aller dans notre marge de crédit; je fais aussi des représentations politiques pour qu'on puisse avoir du financement; je signe les chèques, il y a deux personnes qui doivent signer les chèques, généralement c'est moi, l'adjointe administrative et notre commis comptable, sous preuve de factures.

Au chapitre des communications, quel est votre rôle?

S.G. En communication interne, je m'assure que les messages importants sont passés aux employés. Par exemple, lorsqu'on doit faire de la prévention ou de la sécurité sur le terrain, je m'assure qu'on a de la formation et que l'information passe. Au niveau externe, c'est souvent moi qui communique avec les autres organisations, les médias, etc. Mais chez Eurêko!, on fonctionne différemment. Étant donné qu'il y a beaucoup de départements différents — je ne peux pas être expert en tout —, ce sont les chargés de projet qui ont développé ou organisé le projet qui vont en parler à la radio, à la télévision, etc. Je trouve que c'est une belle façon de leur donner de la reconnaissance, puisque ce sont eux qui ont fait le gros de la tâche. J'ai toujours trouvé très discutables quand une personne plus haut placée s'attribue tout le crédit de la réussite d'un projet. Et puis, même si c'est mon rôle en théorie, je peux déléguer n'importe quel pouvoir. Mon CA est bien au fait et m'encourage à déléguer certains pouvoirs. C'est aussi comme ça qu'on peut en faire plus; c'est quand tout le monde a plus de liberté — et plus de responsabilités par le fait même.

Avez-vous d'autres rôles dans l'organisation, autres que les communications, les finances, la gestion des ressources humaines et matérielles, la stratégie aussi? Ça fait beaucoup de rôles déjà. Faites-vous des projets?

S.G. Oui, je peux avoir des projets à moi, mais le moins possible. Dès que les chargés de projet ont besoin d'aide, je peux accomplir certaines tâches. Par exemple, quand un chargé de projet tombe malade, puisque l'équipe est en sous-effectif, c'est moi qui suis là. Je suis le responsable final. Donc s'il y a une erreur ou quelque chose qui ne fonctionne pas, je peux être blâmé par mon CA.

Quelle est votre formation?

S.G. J'ai d'abord fait un baccalauréat en enseignement au primaire. Je voulais véhiculer mes valeurs en général et la protection de l'environnement était centrale, c'est pour cette raison que j'ai poursuivi ma formation à la maîtrise en éco-conseil de l'UQAC.

Qu'est-ce que votre formation en éducation vous a apporté, pour le poste que vous occupez actuellement?

S.G. Certainement une certaine facilité à transmettre les valeurs d'Eurêko!, que je partage d'ailleurs. Je crois que c'est le plus important, de pouvoir influencer positivement les autres. Ça m'a donné aussi des outils pour faire des activités d'éducation populaire et d'aider les chargés de projet à sensibiliser les gens, à faire de bonnes présentations, des formations avec des supports visuels et autres.

Maintenant, on va se concentrer sur votre rôle en tant que gestionnaire. On a parlé de votre organisation de façon générale, maintenant j'aimerais qu'on parle de vous. En tant que gestionnaire d'Eurêko!, quels sont les principaux défis auxquels vous devez faire face?

S.G. La gestion des ressources humaines, c'est très changeant; les gens tombent malades, peuvent être insatisfaits. C'est aussi un défi au quotidien. Ils ont besoin d'être écoutés, d'être aidés, ils ont besoin de matériel, etc. On a vécu cette année [2018] quelques difficultés à embaucher pour certains projets pour lesquels on avait besoin de travailleurs saisonniers pour nos ateliers de sensibilisation soit la Patrouille Eurêko! ou la gestion des sentiers pédestres.

Est-ce que vous avez d'autres atouts au niveau des emplois — outre le fait qu'ils sont bien rémunérés et que le travail est intimement lié aux passions des gens?

S.G. Oui, nous sommes très flexibles au niveau de l'organisation du travail et notre mission aussi est un atout. Les gens veulent travailler pour quelque chose de bien et pour une mission environnementale.

Vous travaillez pour le bien commun, vous travaillez pour une meilleure protection de l'environnement. En étant aussi à but non lucratif, les employés travaillent sur quelque chose qui va au-delà de leur personne. Alors, pouvez-vous nous parler des caractéristiques de ces employés-là? Qu'est-ce que vous êtes capable d'aller chercher chez quelqu'un qui travaille chez Eurêko!?

S.G. L'engagement : je dis souvent que les gens ici ont leurs tripes sur la table et les projets qu'ils font, c'est leurs projets. Ils veulent que les projets se concrétisent dans l'harmonie et le respect de l'ensemble des parties prenantes qui peuvent être des citoyens, des municipalités, des entreprises privées, d'autres organisations à but non lucratif. Le niveau d'engagement chez Eurêko! est « dans le tapis », si je peux m'exprimer ainsi, mais en contrepartie, ils sont souvent stressés, soit parce qu'ils ont trop de projets; il faut donc faire très attention à trouver un équilibre.

Si on se projette à court ou à moyen terme, quels sont les défis que devra relever Eurêko!?

S.G. Le défi va être d'intégrer la notion des changements climatiques dans nos demandes de subvention. En effet, nous devons davantage mesurer nos impacts en matière de gaz à effet de serre. Nous avons le défi d'essayer de faire augmenter le niveau de conscience et faire les projets qui traitent vraiment de changements climatiques, soit en ajoutant un département ou soit en ajoutant quelque chose de transversal.

Si nous comprenons bien, la mesure c'est d'avoir des données probantes sur l'impact de vos activités. Donc, supposons que vous faites un aménagement nourricier, il s'agira de mesurer l'impact pour les gaz à effet de serre, leur captation. Quel est l'impact de cette exigence scientifique sur la complexité de vos projets?

S.G. C'est majeur parce que, présentement, on n'est pas en mesure de le chiffrer et on perd du financement ou des possibilités de projet.

Au niveau global de votre organisation, qu'est-ce qui caractérise vos succès?

S.G. Je crois qu'on a vraiment un créneau porteur, des secteurs. On a su cibler des besoins qui étaient demandés par tous les types de clients que j'ai nommés tout à l'heure. On fait de bons projets, notre mission, le statut de notre organisation, on est crédibles, on a de bons employés qui connaissent leurs dossiers.

Croyez-vous qu'Eurêko! a du succès?

S.G. Phénoménal!

Comment le sentez-vous?

S.G. Les gens veulent travailler avec nous, ils nous appellent. Tous types de clients, groupes communautaires, etc. À titre de directeur général, il faut que je m'assure que ce n'est pas trop pour les chargés de projet, ou quand les chargés de projet en ont trop, je ne peux pas nécessairement juste embaucher quelqu'un pour faire le projet. Présentement, on est vraiment victimes de notre succès. Nous avons aussi des chargés de projet qui créent des projets très intéressants et innovants.

Comme dernière question, nous allons nous rattacher davantage à l'Université du Québec à Chicoutimi. Réalisez-vous des projets avec l'UQAC, ou avec les universités en général?

Chaque année, on participe et collabore à l'École d'été sur l'agriculture urbaine, à l'UQAM avec le professeur Éric Duchemin. Après ça, concernant l'UQAC, on a travaillé avec eux, avec le cégep de Chicoutimi et un propriétaire terrien, de même qu'avec la ville pour réhabiliter un terrain qui est vraiment intéressant — la coulée Val-Lombrette. On visait à améliorer ce sentier-là qui était occupé par des itinérants — il y avait beaucoup de vandalisme. Pourtant c'est un milieu naturel super, il y a un microclimat et il y a des arbres qui sont là qui sont pratiquement uniques. On faisait aussi l'entretien de certaines portions du terrain de l'UQAC. On a aussi déposé un projet avec eux ce printemps pour faire analyser l'impact environnemental des forêts nourricières, en projet de recherche.

Mais concrètement, avez-vous fait un projet avec eux?

S.G. Oui, une de nos employés, étudiante à l'UQAC, fait son projet de cours sur le terrain de l'UQAC — qui est une forêt nourricière. C'est l'une des grandes forêts nourricières que l'on a faite au Saguenay–Lac-Saint-Jean, je pense que c'est la plus grosse, sur le terrain même de l'UQAC. C'est vraiment joli, dans un beau coin où les gens vont marcher. On est venus en soutien à la chargée de projet pour donner des heures et pour contribuer d'une certaine façon. Mais c'est quand même l'UQAC qui a fait beaucoup de travail, nous on est venus plus en soutien. Et c'est tant mieux, parce que nous ne voulons pas nous approprier l'origine du projet. On veut que les projets se multiplient pour qu'on puisse continuer d'innover puis les amener ailleurs, puisque la tâche est loin d'être terminée.

En terminant, pour donner un ordre de grandeur, au niveau de la performance financière d'Eurêko!, on parle de quel budget d'opération?

S.G. Le chiffre d'affaires varie énormément d'année en année parce que ce sont vraiment les projets qui le déterminent. On parle pour l'année passée (2017), un total de 980 000 \$, qui est un record historique.

Même si vous n'avez pas adopté le modèle économique traditionnel, vous pouvez quand même dire qu'Eurêko! est rentable?

S.G. Oui, Eurêko! est rentable et concurrentiel. Malheureusement, on a un gros roulement d'employés parce que plusieurs par le passé considéraient notre organisation comme une première chance de travail professionnel. On veut sortir de ça, on veut davantage se professionnaliser pour avoir de meilleurs outils, de meilleures personnes, avoir de la rétention et mieux travailler.

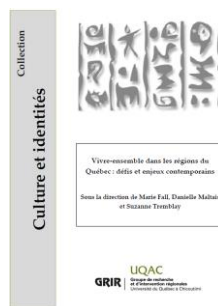
Donc si nous avons bien compris, Eurêko! peut espérer être avec nous dans l'avenir.

S.G. Je pense que oui. On est un organisme à but non lucratif, mais on est dans une dynamique d'économie sociale, et ce, dans la durée. ●●●

La Revue Organisations et Territoires remercie Eurêko! de nous avoir accordé cette entrevue et souhaite la voir continuer de relever avec succès les défis en lien avec le développement durable.

Fall, M. Maltais, D. et Tremblay, S. (dir) (2017). *Vivre-ensemble dans les régions du Québec : défis et enjeux contemporains* Chicoutimi, Québec : Groupe de recherche et d'intervention régionales, 82 p.

Christian Bélanger^a



Cet ouvrage collectif contribue à l'actualisation des travaux et des réflexions à propos du vivre-ensemble. Phénomène social d'importance, il est l'un des nombreux défis qu'accentue la mondialisation. Le vivre-ensemble soulève un certain nombre d'enjeux propres aux communautés ainsi qu'aux organisations. La plupart du temps, ce dernier reste toutefois un objet étudié dans le contexte des grands pôles urbains. Le présent ouvrage se démarque donc des travaux qui ont pu le précéder : il traite, en effet, du vivre-ensemble en fonction de la situation ayant prévalence au Saguenay-Lac-Saint-Jean.

Produit à la suite de la tenue du colloque du Groupe de recherche et d'intervention régionales (GRIR) de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC) en 2016, *Vivre-ensemble dans les régions du Québec : défis et enjeux contemporains*, l'ouvrage présente les contributions de huit intervenants. L'introduction de Marie Fall met en lumière l'importance de ce colloque dans le cadre des préoccupations sociales contemporaines. Parmi celles-ci, l'accentuation des préoccupations sécuritaires a contribué à la création d'un climat de tension permanent et à la polarisation de la population. Cela a eu pour incidence de favoriser la tentation du repli identitaire ainsi que le rejet de la différence. À ces préoccupations s'ajoutent également le renforcement et la présence de discours populistes au sein de l'espace public, de même que la réalité spécifiquement québécoise des débats découlant de la présentation d'un projet de loi sur la laïcité (mieux connu sous l'appellation de *Charte des valeurs*).

L'ouvrage collectif comprend un total de six textes. Le premier d'entre eux est de Dominique Payette. Il s'intéresse à l'incidence des radios d'opinion de la région de Québec. Celles-ci contribuent à influencer ainsi qu'à orienter certains des débats prenant place dans l'espace public. N'étant plus des médias généralistes, s'adressant à des auditoires spécialisés, ces radios renforcent la particularisation de ces derniers par l'offre d'une opinion en ce sens. Ce qui n'est pas sans effet sur la qualité du débat politique et de la perpétuation de certains préjugés ou représentations sociales attenantes à certains groupes de la population.

Deux des textes de l'ouvrage s'attardent à des réalités vécues par les populations autochtones. Le premier d'entre eux est de Camil Girard. À l'aide de l'analyse du philosophe Michel Foucault, ce dernier met en évidence l'exclusion dont ces populations ont été victimes dans le cadre de l'acte de fondation du Canada en 1867. Loin d'être le fruit du hasard, celle-ci fut plutôt l'objet d'un long processus dont la nature peut être exposée. Le deuxième texte est de Julie Rousseau. Conseillère déléguée à Mashteuiatsh lors de la tenue du colloque, elle présente sa vision de ce que devrait être le vivre-ensemble entre autochtones et allochtones. Ce dernier implique l'existence d'un respect mutuel entre les deux groupes. Elle en profite également pour mettre en évidence les réalités propres au vécu des Pekuakamiulnuatsh, de même que les défis liés à leur développement, et à la préservation de leur culture et de leur mode de vie.

^a Chargé de cours, Ph. D., Université du Québec à Chicoutimi

La situation des travailleuses et travailleurs étrangers temporaires (TET) au Saguenay–Lac-Saint-Jean fait l'objet d'un texte de Jorge Frozzini. Cet auteur présente certaines des particularités structurelles du nouveau programme de travailleurs étrangers temporaires. Celles-ci concernent notamment sa division en deux programmes distincts, la présence de nouvelles catégories de travailleurs, de même que les éléments de différenciation entre ces dernières. Cela permet de faire ressortir les facteurs de précarisation des conditions de vie de ces travailleuses, travailleurs, et de leurs familles, de même que les obstacles qui limitent leur participation à la société d'accueil.

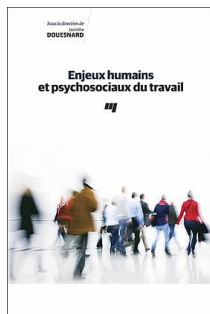
Les réalités propres à la fondation et à l'existence d'un collectif interculturel et interreligieux de la part de citoyennes et de citoyens voulant favoriser le vivre-ensemble sont l'objet du texte de Jocelyn Girard et Christian Bélanger. Faisant un bilan de l'action menée par le collectif Coexister au Saguenay–Lac-Saint-Jean, fondé en 2013 à la suite d'un acte de vandalisme commis à l'encontre de la mosquée de Saguenay, ceux-ci présentent les différents événements ayant ponctué l'existence de cette organisation. Ils s'attardent également à l'analyse des conditions d'existence, de même qu'aux perspectives de pérennité de ce type d'organisation citoyenne.

Pour sa part, le texte de Siegfried L. Mathelet s'attarde à la relation des notions de vivre-ensemble et de lutte antiraciste en contexte québécois. Il met en évidence la crise que traverse l'interculturalisme en tant qu'idéologie orientant l'action de l'État dans l'élaboration de politiques permettant de lutter contre le racisme. Son analyse l'amène à constater la nécessité d'adapter les actions allant en ce sens en fonction du contexte des processus et des phénomènes de racialisation. Celle-ci appelle également au dépassement de l'approche essentiellement culturelle et religieuse du vivre-ensemble et de la lutte antiraciste.

Vivre-ensemble dans les régions du Québec : défis et enjeux contemporains est un ouvrage de vulgarisation pertinent pour tout acteur intéressé à développer ses connaissances à propos du vivre-ensemble. Autant les gestionnaires appelés à œuvrer à la mise en place d'approches, de mesures, voire de politiques allant dans le sens du vivre-ensemble, que les chercheurs voulant amorcer des réflexions plus approfondies à son propos peuvent y trouver leur compte.

Douesnard, J. (dir.) (2018). *Enjeux humains et psychosociaux du travail*. Presses de l'Université du Québec, 272 p.

Frédéric Mallette^a



Le travail peut être lieu d'accomplissement, de dépassement de soi et source de bonheur, mais il peut aussi être source de souffrances physiques et psychologiques. Ainsi, les milieux de travail font face à plusieurs enjeux, dont le harcèlement psychologique et physique, les agressions, le vol, le vandalisme, et plus encore. Par exemple, en Amérique du Nord, il est estimé que la violence au travail, à elle seule, engendre des coûts allant à plus de 4,2 milliards de dollars (Kayfer et Mattman, 2001). En outre, au Québec, des groupes syndicaux ont mené des enquêtes indiquant qu'entre 3 et 39 % des travailleurs seraient victimes de violence physique au travail (Moreau, 1999).

À ces enjeux s'ajoutent aussi les dangers qui guettent les services d'urgence, tels que les pompiers et les ambulanciers, mais aussi les intervenants sociaux, bien que dans une moindre mesure. Ceux-ci s'exposent à des risques physiques (expositions aux produits chimiques et biologiques, conditions climatiques extrêmes, blessures, etc.) et psychologiques (exposition à la souffrance humaine, blessures graves, mortalité, etc.). De plus, les femmes, encore aujourd'hui, peuvent faire face à de la discrimination et de la stigmatisation sur leur milieu de travail.

Ces thèmes sont abordés dans le livre *Enjeux humains et psychosociaux du travail*, fraîchement publié aux Presses de l'Université du Québec et dirigé par la professeure Jacinthe Douesnard de l'Université du Québec à Chicoutimi (UQAC). Pr Douesnard s'intéresse depuis plus de 15 ans à la santé psychologique au travail et aux incidents critiques. Cette dernière détient une maîtrise en psychologie organisationnelle de l'Université de Sherbrooke, ainsi qu'un doctorat en organisation du travail et santé psychologique de l'Université Laval. Son ouvrage est écrit en collaboration avec des experts du domaine. On y retrouve notamment Caroline Aubé, François Courcy, Guillaume Daignault, Nikola Gerin, Émilie Giguère, Lynne Gouliquer, Laetitia Larouche, Alissa Moore, Danielle Maltais, Carmen Poulin, Louise St-Arnaud et Michel Vézina. Ce texte fait un tour d'horizon à la fois général, en présentant la loi sur la santé et la sécurité au travail, ainsi que les comportements antisociaux au travail, pour ensuite se préciser sur la violence au travail, la réalité des femmes et des employés en situation d'urgence et, ensuite, des femmes pompières.

L'ouvrage rappelle d'abord que la santé des travailleurs est une responsabilité de santé publique. Ainsi, le directeur de santé publique (DSP) a comme rôle de déterminer les problèmes de santé en émergence, ce qui inclut les problèmes sur les lieux de travail. Le DSP s'est d'ailleurs penché sur la réalité des agences de location de personnel, et d'autres avant lui, sur la réalité des camionneurs.

Le livre indique aussi l'importance d'inclure une approche de promotion de la santé. En ce sens, le gouvernement du Québec a mis sur pied la démarche Entreprise en santé. Cette démarche vise, entre autres, à pallier l'augmentation de l'intensification du travail qui se traduit par un milieu de travail encore plus précaire au regard des troubles de santé mentale. Par exemple, 26 % des travailleurs sont reconnus comme ayant une détresse psychologique élevée et 60 % de ces individus l'attribuent à leur travail. Encore aujourd'hui, certaines maladies

^a Candidat au doctorat en psychologie organisationnelle, Université de Sherbrooke

sont considérées comme plus justifiables que d'autres pour manquer une journée de travail et certains travailleurs se font juger très sévèrement pour avoir pris congé. Par exemple, tomber malade suite à un événement qui pourrait arriver à tout le monde (ex. deuil) est mieux perçu que suite à un épuisement professionnel. À ce titre, il importe que les gestionnaires préviennent les départs pour cause de maladie, mais aussi qu'ils accompagnent les employés à leur retour.

Le texte aborde aussi la réalité des pompiers volontaires en se penchant sur leur difficulté à former des collectifs de travail leur permettant de se soutenir psychologiquement. En effet, ces derniers passent moins de temps en caserne et avec leurs collègues, ce qui rend la formation de collectifs de travail plus difficile. Ils sont ainsi plus à risque de développer des troubles psychologiques et se sentent moins bien outillés pour mener leurs interventions. Différents moyens, tels que des périodes de travail rémunéré en caserne, des formations et des séances de débriefing pourraient pallier ce manque.

En plus des pompiers, les travailleurs sociaux sont aussi particulièrement à risque d'épuisement professionnel et personnel. Ces derniers subissent beaucoup de pression, sont surchargés et doivent parfois intervenir dans des scénarios de catastrophe. De plus, plusieurs facteurs nuisent à leur travail, notamment le roulement de personnel, le manque de reconnaissance, de formation et de support. Par contre, les auteurs parlent du concept de croissance post-traumatique où une intervention en contexte traumatique peut aider les individus à développer des compétences et engendrer des effets positifs. Cette croissance post-traumatique pourrait compenser la détresse psychologique qu'ils sont à même de vivre dans des contextes de souffrance humaine, de tragédies et de catastrophes. De plus, certains intervenants sociaux mentionnent qu'intervenir dans ces contextes les rapproche des valeurs du travail social qui sont plus absentes dans leur travail quotidien.

L'ouvrage permet un apport un peu plus pratique en présentant l'organisation des équipes de travail. En effet, une organisation différente du travail peut influencer sur l'émission d'inconduites au travail. Par exemple, un travail en vase clos est moins sujet à l'émission d'inconduites, contrairement à un travail très interdépendant. De plus, un travail en équipe risque d'entraîner un « effet de contagion » où certains membres peuvent émettre de tels comportements en prenant exemple sur leurs collègues.

Dans une perspective plus théorique, le livre présente l'évolution de la recherche sur les facteurs de risque des comportements de violence au travail. Les chercheurs se sont d'abord intéressés aux facteurs individuels, tels que les traits de personnalité, mais ceux-ci expliquent finalement peu de la variance. Les facteurs situationnels, comme le style de gestion du supérieur immédiat, et les facteurs organisationnels, tels que les injustices organisationnelles, seraient de meilleurs facteurs explicatifs. Les recherches futures sur le sujet devraient maintenant s'attarder plus aux avenues d'intervention. En effet, nous en savons peu sur l'efficacité des interventions pour contrer la violence au travail, alors que nous en savons beaucoup sur les déterminants. Pour le moment, il est suggéré de valoriser une culture de respect, d'entraide et d'intégrité, ainsi que de contrôler et de réduire les occasions d'inconduites.

Les auteurs présentent également une piste d'explication des comportements de violence au travail basée sur une réponse au stress. Selon cette explication, ce sont les émotions négatives ressenties suite à un stressor qui amèneraient un individu à émettre de tels comportements. Le groupe peut aussi avoir une influence non négligeable en affectant les perceptions, les attitudes et les besoins des individus.

En terminant, l'ouvrage présente la réalité des femmes au travail. Le nombre de femmes cadres a connu une augmentation depuis 2003, mais il stagne aux alentours de 36 % depuis 2015. D'autre part, celles-ci se concentrent davantage dans des secteurs féminisés, tels que l'éducation et la santé. En effet, elles sont soit d'une part contraintes par un plafond de verre où il leur est difficile d'obtenir des postes de gestion, soit d'une autre part placées devant une falaise de verre où leur maintien en poste est plus difficile.

Plus encore, la réalité des femmes pompières semble davantage ardue. Celles-ci vivent dans un environnement où elles doivent faire face au harcèlement et aux agressions. Elles doivent donc continuellement faire leurs preuves, ce qui les expose à des risques physiques et psychologiques plus grands. Si elles doivent dénoncer un cas d'agression sexuelle, elles risquent d'être exclues ou rejetées. Souvent, elles n'ont pas accès à un équipement adapté pour elles, étant donné qu'elles sont souvent plus petites et qu'elles doivent utiliser l'équipement usagé disponible à la caserne. Il y a aussi un manque important d'informations concernant les risques de développer des cancers auxquels ces pompières font face. Pour pallier ces difficultés, le financement devrait permettre aux casernes d'acheter du matériel adapté aux femmes, d'améliorer la réponse des gestionnaires face aux dénonciations de cas d'agressions sexuelles, ainsi que de mettre en place des politiques favorisant la diversité dans les casernes.

Ce livre s'adresse autant aux intervenants ancrés dans la pratique - tels que les professionnels RH - que les chercheurs-professeurs. Les départements d'administration et de psychologie organisationnelle y trouveront également leurs comptes. Il s'avérerait donc une ressource pour les cours traitants des équipes de travail, des aspects humains des organisations et de la gestion des ressources humaines.

Cet ouvrage met à jour les recherches effectuées depuis le *Livre blanc sur la Santé et sécurité au travail* paru en 1978. Les conclusions de chaque chapitre indiquent les nouvelles données des avenues de recherche dans le domaine, en plus de suggérer des pistes de recherches futures pour faire avancer le domaine. Ces conclusions présentent cependant moins de solutions pratiques directes pour les gestionnaires qui souhaiteraient pallier une difficulté à laquelle ils font face dans leur organisation.

La principale limite de l'ouvrage est selon moi la dichotomie dans le niveau du traitement réservé au sujet principal du livre. De fait, certains chapitres abordent les enjeux humains du travail de façon très générale alors que d'autres chapitres décortiquent la réalité particulière de certains métiers.

Une des visées de cet ouvrage aura été de tenter de mettre en lumière les liens qui unissent la psychologie et la sphère administrative, par l'entremise de laquelle on apprend à considérer l'être humain dans les pratiques managériales et où l'organisation du travail a un impact sur les employés. Cette visée est certainement très noble et mérite d'être présentée davantage.

En conclusion, cet ouvrage est sans nul doute une contribution importante au domaine de la psychologie du travail et je le recommande très certainement aux chercheurs, ainsi qu'aux professionnels.

Fines, L. (2016). *Les crimes environnementaux et l'innocence persécutrice*. Paris: L'Harmattan, 175 p.

Jeanne Simard^a, Marc-André Morency^b



L'auteure, criminologue, a publié de nombreux ouvrages et articles sur la criminalité en col blanc (*Les crimes invisibles. Délits contemporains, dénonciation et temps de réaction* [2013]; *Négociations et crimes en col blanc. Immunités réciproques* [2013]; *Irresponsabilités récurrentes des élites. Accidents fortuits et crimes en col blanc* [2015]; *Entre sphères légales et réseaux illégaux. Le jeu de la collusion* [2015]). Cet ouvrage, publié en 2016, explore une branche plus fine de la criminalité en col blanc, celle qui a pour objet les crimes contre l'environnement et les infractions du même ordre ayant affecté la santé ou la sécurité des travailleurs.

Les conditions de la croissance économique dans un contexte de mondialisation des affaires et de la recherche du profit à court terme ont amené les entreprises et leurs dirigeants à délocaliser de nombreuses pratiques désastreuses pour l'environnement et la planète. Pas une semaine ne se passe sans que les médias ne rapportent les signes patents de cette dérive généralisée à l'échelle du globe. Les dommages sont immenses, avec des conséquences souvent dramatiques et durables pour les victimes actuelles (la population en général et les travailleurs au sein des entreprises) et les générations futures. Que ces dommages soient le produit d'actes délibérés ou le résultat de négligences, les poursuites devant les tribunaux sont toujours rares et les condamnations encore plus qu'au début, depuis 2016, la Cour pénale internationale est en mesure de traiter des affaires où la destruction de l'environnement se trouve liée à des violations des droits de l'homme.

Dans la foulée de la crise économique, financière et sociale déclenchée en 2007-2008 et le mouvement global de protestation de la société civile en faveur du droit à un habitat viable et de la protection de la biodiversité, les recherches en matière de protection de l'environnement et des crimes à cet égard, se sont multipliées. Cependant, les études permettant d'aborder ces problématiques sont souvent fort techniques, produites en silos disciplinaires, s'adressant presque exclusivement aux initiés. Cet ouvrage de Louise Fines se propose de présenter, dans une perspective systémique, les aspects institutionnels (juridique, politique) et psychosociaux de cette problématique afin que les criminalistes, mais aussi un lectorat varié (juristes, gestionnaires, dirigeants d'entreprise, fonctionnaires, journalistes, observateurs) puissent mieux comprendre l'ampleur et les raisons de ces dérives et la difficulté de prévenir, de réprimer et de punir, par les voies du système judiciaire traditionnel, les conduites à l'origine de ces désordres. Comme le résume bien l'auteure, il y a tout lieu « de revoir l'usage de la terminologie de la catastrophe industrielle, pour y inclure, outre les conduites des entreprises qui œuvrent en première ligne [...], les actions de toutes les sociétés commerciales, institutions, banques, administrations politiques... qui contribuent par leur silence, leurs réactions tardives et leurs réponses différées, à la création de conditions favorables aux activités illégales de délinquants récidivistes? » (p. 10). Dit autrement, « est-ce que la position structurelle des accusés est de nature à intervenir dans la manière dont les dispositions sont prises en vue de prévenir les crimes commis contre l'environnement, dans la façon d'interpréter les conduites des accusés (individus, organisations), de mener les enquêtes et par voie de conséquence, dans la manière de réagir aux actions en cours, d'y mettre un terme, ou bien de les tolérer? » (p. 18). Par position structurelle des accusés, l'auteure entend le pouvoir afférent à leur position dans une hiérarchie sociale inégalitaire qu'ils contribuent à maintenir.

^a Professeure, LL. D., avocate, F. Adm.A., Université du Québec à Chicoutimi

^b Professeur retraité, sociologue, Université du Québec à Chicoutimi

Le fil conducteur ou la posture épistémologique des travaux de l'auteure dans cette étude des crimes environnementaux est celui du concept d'« innocence persécutrice » élaboré au cours des années 1930 par l'Autrichien Karl Krauss (1874-1936), un fin observateur de la montée de l'idéologie qui allait présider à la Seconde Guerre mondiale et aux atrocités commises sous son égide. L'« innocence persécutrice » rend compte de la capacité des agresseurs à rationaliser, « à justifier leurs actions illégales sous couvert d'une prétention à la légitime défense » (p. 20). Krauss observait que « ceux-là mêmes qui tuent ou qui ont tué rejettent la faute sur des victimes qui n'ont joué parfois qu'un rôle mineur ou secondaire dans les événements en question, une façon en quelque sorte de détourner l'attention de leurs propres crimes et de désigner [persécuter] les "vrais" coupables » (p. 157). Sous le voile de « l'innocence », la vérité est alors trafiquée, fabriquée sous forme de définitions de situation institutionnalisées dans les rapports politiques et juridiques ou le cas échéant, corporatifs. Cet ensemble institutionnel devient un système doué de vertus d'autofécondation. Appliqué aux crimes environnementaux, ce concept permet à l'auteure d'apporter une lecture multidimensionnelle des événements et non plus simplement juridiques, en quel cas, le fauteur de troubles trouve à excuser ses comportements les plus odieux, bien illustrés dans la foulée des fameuses « lois de Nuremberg ». À notre époque, où les fausses nouvelles (*fake news*) abondent dans les réseaux sociaux, ces réflexions de Karl Krauss paraissent bien trouver à nouveau toute leur actualité.

L'intérêt de l'ouvrage est de montrer en détail l'opérationnalisation sur le plan de la criminalité environnementale de ce concept de « l'innocence persécutrice », au moyen de quatre cas des plus intéressants tirés de l'actualité internationale contemporaine : 1) la contamination des sols et d'une communauté par des produits toxiques rejetés pendant des années par la société Hooker Chemical Company dans le Love Canal (Niagara Falls, État de New York); 2) l'explosion en 2010 de la mine de charbon Upper Big Branch à Montcoal en Virginie-Occidentale; 3) la contamination parasitaire de l'eau potable en 2010 de la ville d'Östersund en Suède; 4) la pollution d'un cours d'eau et du bassin d'Arcachon après la rupture en 2012 d'une cuve de la papeterie Smurfit Kappa en France. À partir de rapports gouvernementaux et organisationnels, d'archives judiciaires, d'articles de journaux et de diverses références médiatiques, l'auteure a réalisé un travail minutieux de recherche et d'analyse afin de mettre au jour la manière dont la position structurelle ou le pouvoir politique des infracteurs dans ces quatre affaires a été susceptible de jouer un rôle dans l'émergence, la négociation et la durée (p. ex., prolonger grâce à des ressources corporatives les procédures judiciaires) de ces crimes et comment les discours politiques et économiques ont pu les justifier. Dans sa démonstration, l'auteure rappelle les accusations portées contre les infracteurs présumés ainsi que les verdicts prononcés contre eux. Elle recense les diverses stratégies de défense élaborées par ces derniers en vue de justifier leurs actions tout en s'intéressant aux efforts déployés par les victimes auprès du système judiciaire pour faire reconnaître leurs droits. Elle décrit les dérives des instances de surveillance dans ces affaires, dont les agences de régulation, ainsi que la capacité des infracteurs présumés à exploiter la dimension temporelle à leur avantage, et leurs manœuvres (dont le contrôle de l'information) en vue d'occulter leurs crimes. Elle discute ensuite du concept de l'innocence persécutrice à l'aune du pouvoir politique ou de la position structurelle privilégiée des acteurs et de l'effet amplificateur de la diffusion de la responsabilité des acteurs à mesure que le temps passe. Elle analyse tout particulièrement les discours déployés à grande échelle par ceux qui tentent de justifier les crimes environnementaux.

En synthèse, l'ouvrage *Les crimes environnementaux et l'innocence persécutrice* ajoute une pièce fort utile à la réflexion sur les conditions systémiques favorisant l'émergence et la durée de crimes environnementaux et, par ricochet, les situations venant compromettre la santé et la sécurité des travailleurs, des communautés et, à la limite, celle des générations futures. Cette réflexion sur les crimes environnementaux est courageuse, car elle demande d'aborder des situations complexes où s'affrontent les contradictions sociales, les jeux et les discours politiques et économiques, les intérêts divergents; elle examine le rôle des institutions et la prise de décision éthique alors que de nombreux ordres sociaux en cause (droit international, droit national, déontologie, morale, règlements de régie interne des organisations, etc.) interagissent, voire se contredisent. C'est une lecture d'un grand intérêt pour le public et un apport sans conteste aux disciplines visant les crimes en col blanc.



DIPLÔME

D'ÉTUDES SUPÉRIEURES SPÉCIALISÉES EN SCIENCES COMPTABLES

Cette formation qui s'inscrit dans une suite logique du baccalauréat en sciences comptables permet aux étudiants d'acquérir des compétences qui feront d'eux des professionnels recherchés par les organisations de toutes tailles, et ce, dans tous les secteurs de l'économie. Ce programme est accrédité par l'Ordre des comptables professionnels agréés (CPA) du Québec.

programmes.uqac.ca/1809

UQAC

Organisations & Territoires

Réflexions sur la gestion,
l'innovation et le développement

ABONNEMENT

Six (6) numéros

Abonnement institutionnel.....	103,48 \$ *
Abonnement individuel.....	66,69 \$ *
Abonnement étudiant	48,29 \$ **
Abonnement hors Canada.....	145,00 \$ ***

Note : tous les abonnements sont d'une durée de deux ans

* Taxes incluses

** Taxes incluses (envoyer une photocopie de la carte étudiante)

*** (110 \$ + 35 \$ frais de poste) (sans taxes)

Je désire m'abonner à la revue *Organisations & Territoires*

Nouvel abonné Renouvellement

J'aimerais que mon abonnement débute **avec le DERNIER** numéro paru

J'aimerais que mon abonnement débute **avec le PROCHAIN** numéro à paraître

Je joins un chèque au montant de : _____

à l'ordre de : Revue *Organisations & Territoires* de l'UQAC

Coordonnées :

Nom : _____

Organisation : _____

Adresse : _____

Téléphone : _____ Télécopieur : _____

Courriel : _____

**Remplissez et retournez ce formulaire par courriel (revueot@uqac.ca)
ou par la poste à l'adresse suivante :**

Revue *Organisations & Territoires*
Université du Québec à Chicoutimi
555, boulevard de l'Université
Chicoutimi (Québec) G7H 2B1

