



INNOVATION SOCIALE ET TECHNOLOGIE POUR UNE MEILLEURE EMPLOYABILITÉ DES FEMMES TUNISIENNES



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



INNOVATION SOCIALE ET TECHNOLOGIE POUR UNE MEILLEURE EMPLOYABILITÉ DES FEMMES TUNISIENNES

610190-EPP-1-2019-1-ES-EPPKA2-CBHE-JP



Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union



Financé par l'Union européenne. Les points de vue et avis exprimés n'engagent toutefois que leur(s) auteur(s) et ne reflètent pas nécessairement ceux de l'Union européenne ou de l'Agence exécutive européenne pour l'éducation et la culture (EACEA). Ni l'Union européenne ni l'EACEA ne sauraient en être tenues pour responsables.

INNOVATION SOCIALE ET TECHNOLOGIE POUR UNE MEILLEURE EMPLOYABILITÉ DES FEMMES TUNISIENNES (INSAF-Fem)

Éditrices:

Marcela IGLESIAS-ONOFRIO

Akila SELLAMI BAKLOUTI

Textes rassemblés par:

Saloua KAMMOUN

Olfa JEMAI



ISBN : 978-9938-78-489-3
Edition INSAF-Fem 2023



Impression Société Génér@tion 21
26 Avenus 20 Mars 1956 Sousse
generation21.mbs@gamil.com
73 204 174 – 98 545 900

REMERCIEMENTS

Ce livre a été possible grâce à la collaboration et à l'engagement de tous les acteurs participants dans le projet « Innovation Sociale et Technologie pour une Meilleure Employabilité des Femmes Tunisiennes (INSAF-Fem) », financé par la Commission européenne dans le cadre du Programme Erasmus+ KA2- Renforcement des capacités dans le domaine de l'enseignement supérieur, pour la période 2020-2023.

Nous voulons remercier, premièrement, les coordinatrices académiques et les équipes composées d'enseignantes et du personnel technique et administratif des 7 universités partenaires du consortium : l'Université de Cádiz (Espagne) et l'Université de Sfax (Tunisie) en tant que coordinatrices du projet, l'Université Galatasaray (Turquie), l'Università degli Studi di Napoli « Parthenope » (Italie), l'Université de Gabès, l'Université de Kairouan et l'Université de Monastir (Tunisie).

Deuxièmement, nous remercions nos trois partenaires associés : l'Association Féminine pour la protection de la Famille, l'Union Nationale de la Femme Tunisienne de Sfax et le Ministère de la Femme, de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Agées.

Troisièmement, nous tenons à remercier tout particulièrement les organisations de la société civile tunisienne d'avoir ouvert leurs portes aux étudiantes formées et d'avoir participé activement à la conception collaborative des ateliers sur la base d'un diagnostic participatif des besoins de formation. Merci d'avoir impliqué les membres de l'association et d'autres usagers pour assister aux ateliers donnés par les étudiantes. Nous exprimons également notre profonde gratitude d'avoir participé à la réunion d'évaluation de l'en-

semble du processus de transfert entre l'université et la société civile que nous avons tenue à Monastir en décembre 2022 : Association des Femmes de Mezraya (AFM), Association Karama de la Famille Arabe (AKFA), Association Tounissiet Gabès, Organisation Changers Tacapes, Association Ghodwa Khir, Organisation Jeunesse happiness, Association Free Sight- département Sud, Association Sawt Bir Lahmar (ASBL) et Association She is the Goal (Gabès) ; Association AKAD, Association SAWA-MED Tunisie, Espoir des Femmes, Groupement Mères de ville, JCI Kairouan, Les Aventuriers, Union Nationale des Femmes Tunisiennes Kairouan et NDI Community Hub (Kairouan) ; Active Citizens for Development (ACD), Association de Développement de Beni Hassen, Association de la Protection de l'Environnement (APEK), Association Générale des Insuffisants Moteurs Monastir (AGIM), Association Tunisienne des Militaires Retraités à Sousse, Association Voix de l'enfant et de la Femme (AVEF) et Forum Tunisien des Droits Économiques et Sociaux (Monastir) ; Association Baya, Generations' Dream, Jamaity, Les Changeurs, Ouachma, Sfax El Mezyena et Tounes Lina (Sfax).

Le projet et ce manuel, qui recueille les contenus de la formation, les résultats et les apprentissages collectifs de tout le projet, n'auraient pas pu s'accomplir sans l'implication et le dévouement des 103 femmes diplômées, étudiantes de Master ou Doctorat des quatre universités tunisiennes. Merci d'avoir décidé de vous aventurer dans ce projet, de votre effort et votre engagement dans chacune des activités réalisées, de la patience pour résoudre progressivement les contretemps qui ont pu surgir dans le déroulement du projet. Merci d'être devenues des Agentes de dynamisation locale, gestion des technologies et innovation sociale et d'avoir amplement démontré votre capacité à intervenir dans l'environnement social, en travaillant en équipe, de manière collaborative, en générant des réseaux entre les acteurs et toujours à partir d'une perspective attentive aux besoins des groupes et aux caractéristiques du contexte. Vous êtes, sans aucun doute, les véritables protagonistes du projet INSAF-Fem. Grâce à vous et à vos propositions pour la durabilité du projet, INSAF-Fem aura une longue vie.

L'équipe INSAF-Fem n'a pas pu compter sur de meilleures recommandations pour l'amélioration constante du projet et pour faire face aux difficultés rencontrées notamment à cause du COVID-19 que celles des experts qui ont accompagné l'équipe tout au long de la durée du projet. Nous tenons à remercier la project officer de l'European Education and

Culture Executive Agency (EACEA), Mme Carla Giulietti, la Coordinatrice du Bureau National Erasmus+ Tunisie, Mme Nesrine Baklouti, et l'évaluateur externe du projet, M. Mohamed Salah Harzallah, pour avoir partagé avec nous leur expertise et leur savoir-faire. Travailler avec vous dans ce projet a été un vrai plaisir.

Ce manuel est le fruit de la collaboration de plusieurs personnes. Nous remercions les auteurs des différents chapitres pour avoir pris la peine de partager avec nos chers lecteurs leurs contributions au projet. Nous remercions également Mme Saloua Kammoun et Mme Olfa Jemai pour la collecte des chapitres et la mise en forme du manuel et M. Issam Boughariou pour la conception de la couverture.

Finalement, le projet INSAF-Fem n'aurait pas pu voir le jour sans le soutien financier de la Commission Européenne, que nous tenons à remercier à travers l'EACEA pour avoir cru en l'idée du projet et nous avoir donné l'opportunité de le concrétiser et de recueillir les résultats dans cette œuvre. Nous espérons que ce livre sera utile à ceux qui s'intéressent au développement local par le biais d'initiatives d'entrepreneuriat et d'innovation sociale qui promeuvent le changement social dans une perspective de genre.

Les éditrices : Marcela Iglesias-Onofrio et Akila Sellami Baklouti

TABLE DES MATIÈRES

Table des figures	xii
Liste des tableaux	xvi
PROLOGUE	1
INTRODUCTION	3
<i>Marcela IGLESIAS-ONOFRIO - Université de Cádiz</i>	4
1 Genre et technologie pour une autonomisation des diplômées tunisiennes	14
<i>Akila SELLAMI BAKLOUTI - Université de Sfax</i>	14
Introduction	14
1.1 Employabilité et femmes diplômées en Tunisie : Quelques faits	15
1.2 L'Université comme accélérateur de l'emploi	18
1.3 Conception du projet Innovation Sociale et Technologie pour une Meilleure Employabilité des Femmes Tunisiennes (INSAF-FEM)	22
1.3.1 Historique	22
1.3.2 Objectif principal d'INSAF-Fem	24
1.3.3 Objectifs spécifiques et phases du projet	25
1.4 L'identification des besoins de formation	27
1.4.1 Élaboration et administration du questionnaire de besoins	28
1.4.2 Analyse du questionnaire	29
1.4.3 Résumé des résultats du questionnaire	40

1.5 Catalogue de l'offre formative	41
1.5.1 Cours proposés par l'Université de Cádiz	42
1.5.2 Cours proposés par l'Université Galatasaray	43
1.5.3 Cours proposés par l'Université de Naples	46
Conclusion	47
2 Innovation sociale et méthodologies participatives pour le développement local	51
<i>Marcela IGLESIAS-ONOFRIO, Juana MORENO NIETO et Guadalupe CALVO</i>	
<i>GARCÍA - Universidad de Cádiz.</i>	51
2.1 Présentation, Objectifs et Résultats d'apprentissage	
attendus	51
2.2 Contenu	52
2.2.1 Introduction à l'Innovation Sociale : caractéristiques, acteurs et processus	52
2.2.2 Domaines d'application de l'Innovation Sociale : vers un écosystème en-	
trepreneurial et d'innovation sociale ancré dans le territoire	59
2.2.3 La Recherche Action Participative comme méthodologie participative	
pour transformer la réalité sociale	62
2.2.4 Techniques de recherche qualitative et de diagnostic participatif des be-	
soins sociaux avec une approche de genre	65
2.2.5 À la recherche des idées innovantes qui inspirent la réalisation de projets	
de développement local : le Design Thinking.	72
2.3 Méthodes pédagogiques et moyens didactiques spécifiques	73
2.4 Exercices pratiques, dynamiques de groupe et exercice d'évaluation	74
2.4.1 Exercices pratiques et dynamiques de groupe pour réaliser un cours . . .	74
2.5 Bibliographie sur papier et électronique	81
2.6 Sites Web et Ressources Audiovisuelles d'Intérêt	84
3 Le Travail Collaboratif en Ligne	85
<i>Antonio Jesús SANCHEZ GUIRADO - Université de Cádiz</i>	
3.1 Présentation, Objectifs et Résultats d'apprentissage	
attendus	85
3.2 Contenu	87
3.2.1 Le travail collaboratif	87

3.2.2 Google Workspace (ancien Google Suite, apps)	88
3.2.3 Google Sheets	90
3.2.4 Google Docs	91
3.2.5 Google Forms	93
3.2.6 Google Drive	95
3.2.7 Google Mail	96
3.2.8 Google Calendar	97
3.2.9 Google Meet	99
3.2.10 Google Slides	100
3.2.11 Google Hangouts	102
3.3 Méthodes pédagogiques et moyens didactiques spécifiques	103
3.4 Exercices pratiques, dynamiques de groupe et exercices d'évaluation.	104
Références bibliographiques	107
4 Gestion émotionnelle et sociologique des conflits et du changement au sein des organisations	108
<i>Esra ATUK - Université Galatasaray</i>	108
4.1 Présentation, objectifs et résultats d'apprentissage	
attendus	108
4.1.1 Objectifs	109
4.1.2 Résultats d'apprentissage	109
4.2 Contenu	110
4.2.1 Introduction à l'approche sociologique au phénomène organisationnel	110
4.2.2 Trois grands modèles d'étude organisationnelle : survol historique et actualité	111
4.2.3 Focus sur l'analyse stratégique : postulats de base, concepts-clé et méthodologie	117
4.2.4 Comprendre le changement dans les organisations	122
4.2.5 Méthodologie de la construction d'un modèle d'analyse organisationnelle pour une meilleure gestion des conflits et du changement	125
4.3 Méthodes pédagogiques et moyens didactiques	128
Bibliographie	130

5 Internet, Culture Numérique et Nouvelles Stratégies de Communication	133
<i>Nazli AYTUNA, Gülsün GÜVENLİ - Université Galatasaray</i>	133
5.1 Présentation, objectifs et Résultats d'apprentissage	
attendus	133
5.1.1 Présentation	133
5.1.2 Objectifs	134
5.1.3 Méthodologie	135
5.2 Contenu	135
5.2.1 Définition des principaux aspects de la Société de l'Information	135
5.2.2 Nouvelles Tendances de la Communication Numérique	138
5.2.3 Maitriser la communication à l'ère numérique	140
5.2.4 Risques de la société de l'information	142
5.3 Exercices pratiques, dynamique de groupe et exercices d'évaluation	144
Conclusion	148
Bibliographie	148
6 Communication en ligne et réseaux sociaux	150
<i>Chiara CANNAVALE, Lorenza CLAUDIO, Michele COSTAGLIOLA DI FIORE,</i> <i>Adele PARMENTOLA - Université de Naples Parthenope</i>	150
Introduction	150
6.1 Présentation, objectifs et résultats d'apprentissage	
attendus	150
6.1.1 Objectif	151
6.1.2 Résultats d'apprentissage attendus	151
6.2 Contenu	152
6.2.1 Introduction au marketing digital et aux réseaux sociaux	152
6.2.2 La relation entre la communication et les autres leviers du marketing	159
6.2.3 La construction d'une stratégie de communication digitale	161
6.2.4 Études de cas	167
6.3 Méthodes pédagogiques et moyens didactiques spécifiques	171
6.4 Exercices pratiques, dynamiques de groupe et exercices d'évaluation	171
Conclusion	172

Bibliographie sur papier et électronique	172
Sites web et ressources audiovisuelles d'intérêt	173
7 Logiciels libres, connaissances ouvertes et sécurité dans les TIC	175
<i>Hasnââ CHAABI - Université de Cádiz</i>	175
7.1 Présentation, Objectifs et Résultats d'apprentissage	
attendus	175
7.1.1 Présentation	175
7.1.2 Objectifs	175
7.1.3 Résultats d'apprentissage	176
7.2 Contenu	176
7.2.1 Le concept de sécurité et les concepts de base	176
7.2.2 « Il faut éduquer les algorithmes » : les biais et l'approche intersectionnelle	181
7.2.3 Le logiciel libre comme outil puissant	187
7.2.4 Philosophie et histoire du software libre	187
7.2.5 Types de licences : quelques définitions et principes	188
7.3 Méthodes pédagogiques et moyens didactiques spécifiques	193
7.4 Exercices pratiques, dynamiques de groupe et exercices d'évaluation	193
7.4.1 Exercices pratiques	193
7.4.2 Travail d'évaluation	193
Conclusion	195
Références bibliographiques	195
8 Entrepreneuriat et modèles d'affaires numériques	202
<i>Chiara CANNAVALE, Eva PANETTI, Adele PARMENTOLA, Annamaria SA-</i>	
<i>BETTA - Université de Naples Parthenope</i>	202
Introduction	202
8.1 Présentation, Objectifs et Résultats d'Apprentissage	
Attendus	203
8.1.1 Objectif	203
8.1.2 Résultats d'apprentissage attendus	203
8.2 Contenu	204
8.2.1 Définition et Caractéristiques de l'Entrepreneuriat Numérique	204

8.2.2 L'orientation Entrepreneuriale dans l'Entreprise	209
8.2.3 La Transformation des Idées en Produits	211
8.2.4 Analyse du Marché et de la Concurrence	213
8.2.5 Les Modèles d'Affaires Numériques et le Modèle de Business Canvas. . .	219
8.3 Méthodes Pédagogiques et Moyens Didactiques Spécifiques	229
8.4 Exercices Pratiques, Dynamiques de Groupe et Exercice d'évaluation	229
Bibliographie sur papier et électronique	230
9 Économie et finances collaboratives : évaluation et gestion des risques	235
<i>Chiara DONNINI, Claudio PORZIO - Université de Naples Parthenope</i>	<i>235</i>
Introduction	235
9.1 Présentation, objectifs et résultats d'apprentissage	
attendus	235
9.1.1 Objectif	236
9.1.2 Résultats d'apprentissage attendus	237
9.2 Contenu	237
9.2.1 Les Investisseurs Informels	237
9.2.2 Introduction à la capitalisation et à l'actualisation	244
9.2.3 Introduction à l'analyse des risques d'investissement	249
9.2.4 Budgétisation des immobilisations	251
9.3 Méthodes pédagogiques et moyens didactiques spécifiques	260
9.4 Exercices pratiques, dynamiques de groupe et exercices d'évaluation	260
Conclusion	261
Bibliographie	261
10 Genre et Responsabilisation sur le Lieu de Travail	262
<i>Özlem DANACI YÜCE, İdil ENGİNDENİZ - Université Galatasaray</i>	<i>262</i>
10.1 Présentation, objectifs et résultats d'apprentissage	
attendus	262
10.2 Contenu	264
10.2.1 Introduction au concept de genre	264
10.2.2 Egalité des genres sur le lieu de travail	269
10.2.3 Les éventuels problèmes sur le lieu de travail	273

10.2.4 Les outils pour améliorer les conditions de travail des femmes	278
10.3 Méthodes pédagogiques et moyens didactiques spécifiques	286
10.4 Exercices pratiques, dynamiques de groupe et travail d'évaluation	287
10.4.1 Exercices pratiques, dynamiques de groupe	287
10.4.2 Travail d'évaluation	288
Références bibliographiques	289
11 Renforcement des capacités des diplômées : de l'Université à la société civile	291
<i>Meriem AHMED, Saoussan JAMOSSI, Dorra DAALOUL, Soumaya KILANI</i> .	291
11.1 Les jobshadowing : de la conception aux acquis	291
11.1.1 Présentation	291
11.1.2 Objectifs	296
11.1.3 Méthodologie	296
11.1.4 Acquis et résultats : de l'observation aux transferts des bonnes pratiques	297
11.2 Conception des ateliers des formations adressées à la société civile	298
11.2.1 Présentation	298
11.2.2 Objectifs	302
11.2.3 Méthodologie et processus participatif	303
11.2.4 Acquis et résultats	304
11.2.5 Expériences et Exemples d'ateliers	307
12 Présentation et évaluation des résultats du projet INSAF-Fem	321
<i>Fatma GHORBEL - Université de Sfax</i>	321
12.1 Introduction	321
12.2 Comité qualité (CQ)	322
12.3 Plan qualité (PQ)	323
12.3.1 L'évaluation interne	323
12.3.2 L'évaluation externe	324
12.4 Réunions du comité qualité	325
12.5 Aperçu et évaluation des activités et des résultats du projet INSAF-Fem . .	326
12.5.1 KoM	328
12.5.2 Plan de communication et de dissémination	330
12.5.3 Catalogue de besoins en formation	331

12.5.4 Catalogue de l'offre formative	333
12.5.5 4 salles de formation et de transfert équipées au sein de chaque université	335
12.5.6 Séminaires de formation, Technologie et Innovation Sociale, destinés aux étudiantes des universités tunisiennes	335
12.5.7 Jobshadowing	361
12.5.8 Plan de pérennisation	365
12.6 Stage des Lauréates	366
12.7 Partenariat	367
12.8 Conclusion	368
Conclusions et perspectives	368
<i>Marcela IGLESIAS-ONOFRIO- Université de Cádiz, Lucía BENÍTEZ-EYZAGUIRRE- Université de Cádiz, Akila Sellami BAKLOUTI-Université de Sfax</i>	<i>369</i>

TABLE DES FIGURES

1.1	Introduction du questionnaire	29
1.2	Perception du taux d'efficacité des matières proposées par les participants .	35
1.3	Compétences acquises par les participants des quatre universités	38
1.4	Intérêt des participants pour l'acquisition des compétences	40
1.5	Cours de formation dans le cadre du projet INSAF-Fem	48
2.1	La spirale de l'innovation sociale	55
2.2	L'approche chronologique de l'innovation sociale	57
2.3	Les différentes phases de l'innovation sociale en lien avec l'entrepreneuriat social	62
2.4	Phases de la Recherche Action Participative	63
2.5	Matrice SWOT	71
2.6	Phases du Design Thinking	73
2.7	Sociogramme	75
2.8	Légende du Sociogramme	75
2.9	Exemple de sociogramme réalisé lors du séminaire donné à l'Université de Sfax (Tunisie)	76
2.10	Liste des constats et des solutions pour la technique « Comment pourrions- nous... » ?	79
3.1	Logo Google Workspace	88
3.2	Logo Google Sheets	90

3.3	Logo Google Docs	92
3.4	Logo Google Forms	93
3.5	Logo Google Drive	95
3.6	Logo Gmail	96
3.7	Logo Google Calendar	98
3.8	Logo Google Meet	99
3.9	Logo Google Slides	101
3.10	Logo Google Hangouts	102
4.1	Exemples de formes organisationnelles	113
4.2	Facteurs affectant le comportement au travail selon F. Herzberg	115
4.3	Les sources de pouvoir	120
4.4	La chaîne d'interaction entre l'acteur, l'organisation et la société	122
4.5	les étapes de la conduite sociologique du changement	124
4.6	Exemple de schéma théorique à partir des résultats de l'étude du monopole industriel effectuée par M. Crozier (Le phénomène bureaucratique, 1963) . .	128
5.1	Écosystème des technologies numériques (OCDE)	137
5.2	Les composants de la communication à l'ère numérique	138
5.3	Les nouvelles stratégies de Persuasion	140
5.4	Le Big Data défini selon « 4 V »	141
6.1	Typologie de réseaux sociaux	158
6.2	Informations clés sur la stratégie digitale de DELAMAISON	167
6.3	Exemple de contenu humoristique de NETFLIX sur Twitter	169
8.1	Orientation Entrepreneuriale	211
8.2	Le Macro-environnement de l'entreprise	214
8.3	Exemple de modèle d'Abell appliqué au secteur du vin	217
8.4	Le modèle des 5 forces de Porter	218
8.5	Exemple de Business Model Canvas -Ryanair	226
9.1	Capitalisation et Actualisation	245
9.2	Régime simple et régime composé	247

9.3 Valeur du projet	248
10.1 Le logo de CEDAW, Source : https://www.ohchr.org/fr/treaty-bodies/cedaw	270
10.2 Discrimination comme un processus social, Source : Tisserant et Bourguignon, 2016	272
10.3 Le schéma expliquant les plafonds pour les femmes dans le lieu de travail, Source : Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT)	274
11.1 Photo du Groupe du Jobshadowing 1	294
11.2 Photo du Groupe du Jobshadowing 2	296
11.3 Réunion conjointe de travail	298
11.4 Réunion d'évaluation des ateliers, Monastir, 1 et 2 décembre	307
11.5 Atelier de « Digit-fem : Communication numérique et Marketing digital »	310
11.6 Photo prise pendant la session d'information du 3 juin 2022	310
11.7 Evaluation des ateliers en ligne et en présentiel	312
11.8 Photo de l'atelier prise par les agentes INSAF-Fem à Weslatia	313
11.9 Ambiance aimable de l'atelier durabilité du savoir Faire artisanal au village Artisanal de Kairouan	313
11.10 Generations'Dream, 26-29 août 2022	316
11.11 Association Ghodwa Khir : Public cible (participation féminine par région)	317
11.12 Appel à participation : Association Ghodwa Khir	319
11.13 Entretien de sélection : Association Ghodwa Khir	319
12.1 Evaluation Globale du KoM	330
12.2 Sexe des participants au questionnaire	332
12.3 Séminaire de formation 1 Gabes	336
12.4 Séminaire de formation 1 Sfax	337
12.5 Séminaire de formation 1 Kairouan	337
12.6 Séminaire de formation 1 Monastir	338
12.7 Séminaire de formation 2 Gabès	339
12.8 Séminaire de formation 2 Sfax	339
12.9 Séminaire de formation 2 Kairouan	340
12.10 Séminaire de formation 2 Monastir	341

12.11 Séminaire de formation 3 Gabes	342
12.12 Séminaire de formation 3 Sfax	342
12.13 Séminaire de formation 3 Monastir	343
12.14 Séminaire de formation 3 Kairouan	344
12.15 Séminaire de formation 4 Gabes	345
12.16 Séminaire de formation 4 Sfax	345
12.17 Séminaire de formation 4 Monastir	346
12.18 Séminaire de formation 4 Kairouan	347
12.19 Séminaire de formation 5 Gabes	348
12.20 Séminaire de formation 5 Sfax	348
12.21 Séminaire de formation 5 Monastir	349
12.22 Séminaire de formation 5 Kairouan	350
12.23 Séminaire de formation 6 Gabes	350
12.24 Séminaire de formation 6 Sfax	351
12.25 Séminaire de formation 6 Monastir	352
12.26 Séminaire de formation 6 Kairouan	352
12.27 Séminaire de formation 7 Gabes	353
12.28 Séminaire de formation 7 Sfax	354
12.29 Séminaire de formation 7 Monastir	354
12.30 Séminaire de formation 7 Kairouan	355
12.31 Séminaire de formation 8 Gabes	356
12.32 Séminaire de formation 8 Sfax	356
12.33 Séminaire de formation 8 Monastir	357
12.34 Séminaire de formation 8 Kairouan	358
12.35 Séminaire de formation 9 Gabes	358
12.36 Séminaire de formation 9 Sfax	359
12.37 Séminaire de formation 9 Monastir	360
12.38 Séminaire de formation 9 Kairouan	361
12.39 Attentes Jobshadowing Cádiz	363
12.40 Attentes Jobshadowing Galatasaray	364

LISTE DES TABLEAUX

1.1	Indicateurs du Classement des Universités par Employabilité des Diplômés du QS World University Rankings	19
1.2	Taux de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur selon le genre . .	21
1.3	Objectifs spécifiques et phases du projet INSAF-Fem	26
1.4	Répartition des participants par université	30
1.5	Tranche d'âge des répondants au questionnaire en pourcentage (%)	31
1.6	Distribution des répondants selon le sexe	31
1.7	Parcours des études universitaires des répondants	32
1.8	Expérience professionnelle et associative	33
1.9	Perception du taux d'efficacité des matières proposées par les participants .	35
1.10	Compétences acquises par les participants des quatre universités	37
1.11	Intérêt des participants pour l'acquisition des compétences	39
2.1	Variables pour l'analyse de l'innovation sociale	58
4.1	Tableau général des ressources stratégiques	127
4.2	Tableau des jeux probables pour décrire les chances de réussite d'une opération	127
6.1	Classification des réseaux sociaux	159
7.1	Certaines définitions utiles	189
9.1	Exemple 3	255

9.2	Exemple 4	256
10.1	Classement des obstacles empêchant les femmes d'accéder aux postes de direction	275
11.1	Jobshadowing 1 : Université de Cadiz (23 novembre -26 novembre 2021) . .	293
11.2	Jobshadowing 2 : Université de Galatasaray (23 novembre -26 novembre 2021)	295
11.3	Université de Monastir	299
11.4	Université de Kairouan	300
11.5	Université de Sfax	301
11.6	Université de Gabès	302
11.7	Processus participatif	305
11.8	Résultats	306
12.1	Répartition des participants par université	332

PROLOGUE

Le projet présenté dans cet ouvrage porte un acronyme si porteur de sens, INSAF signifiant *équité* en arabe, qui me semble être, depuis le début de sa conception, prédestiné à être un flambeau d'espoir pour celles et ceux qui allaient y croire et s'y impliquer.

Ce projet s'inspire du constat, largement reconnu, que les inégalités entre hommes et femmes font preuve d'une résistance remarquable, en particulier sur le marché de l'emploi. Bien que les femmes forment la majorité de la population, elles se situent généralement dans les pays en voie de développement au bas de l'échelle en termes d'emploi, d'éducation et de revenus. Quoique beaucoup parmi elles soient porteuses d'une multitude d'initiatives locales et nationales ayant des retombées sociales et économiques importantes, la planification du développement n'apporte pas suffisamment d'intérêt à la contribution réelle et potentielle des femmes au processus de développement et/ou à l'impact de leurs projets sur la société et sur les femmes elles-mêmes. L'intégration des femmes dans le processus de développement devrait bénéficier d'une réflexion plus systémique permettant aux jeunes femmes, surtout celles récemment diplômées, un accès plus équitable aux droits économiques et sociaux mis en place par les programmes nationaux dans le cadre des politiques de justice sociale.

L'équipe de ce projet s'est donnée pour objectif de contribuer à lever cette injustice en oeuvrant à reconnaître les femmes comme acteurs-clé du système économique par leur inclusion efficiente et efficace, avec comme outils et armes, l'innovation sociale et techno-

logique. Avec une foi inébranlable malgré les embûches et les problèmes administratifs¹ et financiers, tous les membres de l'équipe, chacun par sa fonction et les tâches qui lui étaient imparties, sont restés motivés et se sont investis pour assurer un degré de performance élevé du projet.

Cette préface n'est pas une présentation en soi des activités du projet « Innovation sociale et technologie pour une meilleure employabilité des femmes tunisiennes (INSAF-Fem)² », c'est plutôt l'occasion pour moi de témoigner de l'implication active et de l'engagement motivé dont toutes les parties prenantes ont fait preuve pour assurer le succès du projet. Il m'est ainsi donné aussi de témoigner du dévouement de celle qui a porté le projet au sein de l'Université de Sfax, Prof. Akila Sellami Baklouti, mentor de son équipe, qui a su maintenir et renforcer la cohésion de ses collaborateurs pour une meilleure mise en oeuvre du projet.

La multiplicité des acteurs, universités, organismes nationaux et internationaux, associations citoyennes, etc. qui ont adopté les ambitions de ce projet sont une de ses forces. Certes, l'union fait la force, j'ajouterais que la diversité crée la richesse. Ainsi, le projet a dépassé le cadre académique pour devenir un projet de recherche-action innovant et concret dont les retombées économiques et sociales sont bien définies et identifiables. Il a permis ainsi de délivrer plus de 103 de certificats d'agentes en « dynamisation locale, gestion des technologies et innovation sociale » avec plus de 250 heures de formations diverses réparties sur plus de 27 ateliers et session de coaching dans chacune des quatre universités tunisiennes.

Il n'est pas possible de conclure cette préface sans féliciter les agentes elles-mêmes pour leur persévérance à suivre et compléter toutes les étapes de leur formation et ce malgré la pandémie du COVID-19 qui a ralenti leur élan au début du projet, malgré aussi les difficultés sociales et financières de ces jeunes filles, jeunes diplômées dont la majorité sans

1. La pandémie du COVID-19 a fortement perturbé les activités du projet.

2. Projet du Programme Erasmus+ KA2- Renforcement des capacités dans le domaine de l'enseignement supérieur, pour la période 2020-2023, financé par la Commission européenne

emploi. Ces jeunes femmes ont cru en un avenir meilleur, en leur capacité de sortir de l'ombre pour participer à la mise en place d'une équité sociale. Elles étaient là au rendez-vous avec leurs espoirs et leurs attentes, avec aussi leur enthousiasme et leur vitalité. Elles sont le symbole vivant du succès indéniable de ce projet INSAF-Fem.

Najiba Chkir Ben Jemâa
Doyenne de la Faculté des Lettres et des Sciences Humaines
Université de Sfax, Tunisie

INTRODUCTION

Marcela IGLESIAS-ONOFRIO - Université de Cádiz

INSAF est une jeune femme tunisienne diplômée qui croit fermement en l'égalité des chances pour les femmes et les hommes dans l'accès aux connaissances et à l'emploi. Insaf est unique dans son essence mais elle représente beaucoup de jeunes femmes universitaires qui font face à un monde socioprofessionnel où les inégalités de genre existent toujours. En arabe, son nom signifie « rendre justice », et en l'honneur de cela, Insaf a choisi de se former et travailler aux côtés d'autres femmes, en développant et en rendant visible leur potentiel en tant qu'actrices de la transformation sociale afin d'augmenter les opportunités d'emploi pour les femmes en Tunisie et pour qu'elles puissent se développer professionnellement dans un contexte plus juste et plus égalitaire.

Sur la base d'un programme de formation de 250 heures, 103 Insaf(s) sont devenues des Agentes de dynamisation locale, gestion des technologies et innovation sociale avec l'objectif clair de contribuer au développement local de (et avec) leurs communautés. À cette fin, les agentes dans les quatre universités tunisiennes ont suivi neuf séminaires de formation entre mars et juillet 2022. Ensuite, elles ont effectué, en septembre- octobre 2022, des tâches de formation et de conseil par le biais d'ateliers dans 32 associations locales auxquels 493 membres de la société civile ont participé. Plus récemment (mai-juillet 2023), les agentes ont eu l'opportunité d'offrir 13 ateliers dans le cadre des Centres de Carrière et de Certification des Compétences (Centres 4C) de quatre universités tunisiennes, formant 223 étudiants, ce qui représente une véritable « cascade de formation » et un remarquable

transfert université-société civile.

Ces actions ont été menées dans le cadre du projet Innovation sociale et technologie pour une meilleure employabilité des femmes tunisiennes (INSAF-Fem), financé par la Commission européenne dans le cadre du Programme Erasmus+ KA2- Renforcement des capacités dans le domaine de l'enseignement supérieur, pour la période 2020-2023 et avec un consortium de 7 universités : l'Université de Cádiz (Espagne) et l'Université de Sfax (Tunisie) en tant que coordinatrices du projet, l'Université Galatasaray (Turquie), l'Università degli Studi di Napoli « Parthenope » (Italie), l'Université de Gabès, l'Université de Kairouan et l'Université de Monastir (Tunisie). En outre, l'Association Féminine pour la protection de la Famille, l'Union Nationale de la Femme Tunisienne de Sfax et le Ministère de la Femme, de la Famille, de l'Enfance et des Personnes Agées ont participé en tant que partenaires en Tunisie, rejoints par une trentaine d'associations.

L'objectif global du projet INSAF-Fem a été d'améliorer l'employabilité des femmes tunisiennes grâce à une formation transversale en communication, technologie, entrepreneuriat et innovation sociale, tout en contribuant au renforcement du développement local endogène. L'hypothèse de départ qui a guidé la conception et la mise en oeuvre du projet est que l'écart entre les hommes et les femmes en matière d'accès à la technologie et à la formation technologique creuse d'autres écarts existants en matière de qualité de vie, d'éducation, de santé, de culture, de travail, etc. Par conséquent, l'autonomisation numérique des femmes est fondamentale pour le progrès social, pour l'exercice des droits et pour leur impact sur les politiques publiques, car elle est la base de l'égalité des chances dans l'utilisation et l'accès aux technologies.

Dans ce sens, le projet a promu la formation technologique et professionnelle des femmes en master et en doctorat en Tunisie, en collaboration avec d'autres agents sociaux, avec l'objectif central de contribuer à l'autonomisation des femmes à travers les pratiques de communication et l'utilisation des technologies numériques pour contribuer au développement local. Tout cela en promouvant l'utilisation d'espaces collaboratifs pour l'entrepreneuriat, l'innovation sociale et la transformation avec une perspective de genre, toujours adaptée aux besoins sociaux et collectifs du contexte.

À cette fin, le projet a été développé en quatre phases :

Dans la première phase, nous avons réalisé un diagnostic et une analyse des besoins de

formation des étudiants des quatre universités tunisiennes, ce qui nous a permis d'élaborer un catalogue des besoins de formation. Sur la base de ce catalogue, un second catalogue a été conçu avec l'offre de formation qui pourrait être fournie par les universités européennes partenaires du projet. Ces deux catalogues ont abouti à l'élaboration d'un programme de formation intitulé « Agent de dynamisation locale, gestion de technologies et innovation sociale » d'un total de 250 heures et composé de 9 séminaires répartis en 3 modules : le Module 1. Innovation et collaboration, le Module 2. Internet, technologie et innovation numérique et le Module 3. Entrepreneuriat, affaires et formation.

La deuxième phase du projet a consisté à dispenser le cours de formation dans les salles informatiques de formation et de transfert Université-Société civile qui ont été équipées avec des fonds européens dans les quatre universités tunisiennes. Au cours de cette deuxième phase, le personnel enseignant et technique des universités tunisiennes a participé à une activité de Job-shadowing dans les universités européennes afin d'échanger des expériences et de bonnes pratiques en termes d'accompagnement des étudiantes dans des activités d'apprentissage par le service (service-learning) au sein d'associations de la société civile et en matière d'orientation professionnelle, de recherche d'emploi, de conseil en matière d'entrepreneuriat social, de transfert université-société civile et de promotion de l'égalité de genre.

Au cours de la troisième phase, nous avons commencé les actions de transfert entre l'université et la société civile. Les étudiantes, réparties en plusieurs équipes, ont choisi une association locale et ont mené un processus participatif avec les membres de l'entité afin d'identifier les besoins en matière de formation et de conseil. Sur la base de ce diagnostic, elles ont élaboré une proposition d'atelier qui a été supervisée et évaluée par l'équipe d'enseignants du projet.

La quatrième phase a été consacrée à l'organisation de 32 ateliers par les étudiantes. La possibilité de travailler avec les associations locales dans lesquelles les étudiantes bénéficiaires formées ont animé les ateliers leur a permis de mettre en pratique les connaissances et les compétences acquises au cours de la formation et de faire connaître leurs compétences professionnelles dans le domaine de la société civile, en élargissant leur curriculum et leurs contacts en vue de faciliter leur insertion professionnelle ultérieure.

Ce manuel est l'un des principaux produits de diffusion prévus dans le projet, avec

un double objectif. Tout d'abord, d'un point de vue formatif, il propose neuf chapitres (chapitres 2 à 10) qui présentent, d'une façon systématique, les contenus des séminaires donnés par les enseignants des trois universités européennes dans le cadre du cours de formation de dynamisation locale, gestion des technologies et innovation sociale ». Afin qu'ils puissent servir de base aux formateurs et aux étudiants intéressés par ce sujet, ces 9 chapitres ont été structurés sur la base des sections suivantes : présentation du séminaire, objectifs et résultats d'apprentissage attendus, contenus enseignés, méthodologie d'enseignement et moyens didactiques utilisés, exercices pratiques, dynamique de groupe et travail d'évaluation pour réussir le séminaire et, enfin, bibliographie, sites web et ressources audiovisuelles d'intérêt.

Cet objectif instructif du manuel est complémenté par un second objectif qui consiste à rapporter le déroulement et les résultats du projet en vue d'un partage d'expérience pour les chercheurs aussi bien que pour les acteurs dans le domaine social. Pour cette fin, le manuel contient trois chapitres décrivant le processus de diagnostic des besoins de formation des étudiantes des universités tunisiennes (chapitre 1), le renforcement des capacités des diplômées (chapitre 11) et l'évaluation des résultats obtenus au cours de la mise en oeuvre du projet (chapitre 12).

Voici une brève description du contenu de chacun des chapitres qui composent le manuel.

Le premier chapitre « Genre et Technologie pour une Autonomisation des Diplômées Tunisiennes » présente le contexte dans lequel le projet INSAF-Fem a été conçu. L'auteure, Akila Sellami Baklouti, commence par montrer l'écart observé entre les femmes et les hommes diplômé(e)s en Tunisie quant aux taux de chômage, rémunération et accès au financement pour les start-ups, en soulignant que ces injustices persistent malgré la législation qui garantit l'égalité femme-homme. L'auteure montre ensuite le rôle de l'université comme accélérateur d'emploi et introduit le projet INSAF-Fem comme une action entreprise par les universités, ayant pour objectif de contribuer à assurer l'égalité femme-homme au niveau de l'accès à la connaissance, aux ressources économiques et au marché du travail. Après avoir passé en revue les objectifs et les phases du projet INSAF-Fem, le chapitre porte sur le premier lot de travail qui a consisté à identifier les besoins de formation dans les universités tunisiennes et à élaborer un catalogue de l'offre formative

par les universités européennes.

Le deuxième chapitre « Innovation Sociale et Méthodologies Participatives pour le Développement Local », élaboré par Marcela Iglesias, Juana Moreno et Guadalupe Calvo, aborde l'innovation sociale comme une pratique d'intervention sociale pour développer des projets d'entrepreneuriat social. En ce sens, il s'agit d'une pratique qui pourrait contribuer à faciliter l'employabilité future des étudiantes ainsi que le développement d'un écosystème d'innovation et d'entrepreneuriat social dans les villes tunisiennes où le projet INSAF-Fem s'est développé. Avec le but d'initier les étudiantes au domaine de l'innovation sociale, ce chapitre présente les caractéristiques et les phases du processus, les acteurs qui peuvent l'initier ou y participer et la méthodologie pour générer des idées innovantes qui inspirent la réalisation d'initiatives et de projets de développement local. Étant donné que les initiatives d'innovation sociale nécessitent la participation de diverses stakeholders, différentes méthodologies participatives pour la conception collaborative des projets telles que la Recherche-Action Participative et le Design thinking sont abordées. Ensuite, divers outils et techniques de diagnostic des besoins sociaux sont présentés, tels que : l'analyse de contexte, le sociogramme, l'analyse SWOT, le World Café, l'observation, l'entretien approfondi et le focus group, entre autres.

Le troisième chapitre intitulé « Le Travail Collaboratif en Ligne », d'Antonio Jesús Sánchez Guirado, propose le travail collaboratif et l'utilisation d'outils numériques, en particulier Google Workspace (ancien Google Suite), pour encourager une communauté virtuelle de travail pour le design des projets d'innovation sociale. Les modalités de travail à distance utilisant les nouvelles technologies de l'information et de la communication connaissent un remarquable développement et apparaissent incontestablement comme le mode d'organisation du travail du futur. Ce mode de travail permet de dépasser les frontières de l'espace et du temps et la circulation des informations dans les organisations. Google Workspace offre une plateforme en ligne gratuite qui peut apporter une communication efficace et participative pour la gestion des projets et le travail collaboratif. Le contenu de ce chapitre présente les différents outils de Google Workspace (telles que Google Agenda, Google Drive, Google Meet, Google Formulaires, etc.) qui peuvent contribuer à augmenter la capacité d'expérimentation, réflexion et créativité par rapport aux outils numériques et à l'intégration des nouvelles logiques numériques dans le travail professionnel

des jeunes diplômées.

La quatrième chapitre « Gestion sociologique et émotionnelle des conflits et du changement dans les organisations » par Esra Atuk, aborde les organisations dans lesquelles se déroule notre vie de travail, dans une perspective d'analyse stratégique qui tient compte des relations de pouvoir entre les acteurs qui y prennent part et qui établissent des relations sociales et émotionnelles à travers des rapports formelles et informelles dans les processus de négociations quotidiennes. L'auteure propose un nouveau mode de raisonnement (sociologique et émotionnelle) sur la gestion des conflits et du changement dans les organisations afin de dévoiler les zones d'incertitude, de découvrir les sources de pouvoir au sein d'une organisation afin de mieux se situer dans l'ensemble organisationnel, d'analyser les stratégies d'acteurs dans le cadre des processus de négociation et de prise de décision de façon à mieux intégrer une logique de travail collaboratif, et de redéfinir le changement comme une réponse aux contraintes internes et externes. Cette approche doit permettre aux femmes tunisiennes diplômées de mieux se préparer à s'adapter à l'environnement de travail dans lequel elles seront insérées, de mieux mobiliser leurs atouts tout en connaissant leurs faiblesses pour pouvoir gérer les rapports humains, les situations conflictuelles ou les changements. Ces acquis assureront leur empowerment dans le milieu de travail en leur permettant d'établir un équilibre entre les objectifs individuels et une participation plus effective à la vie organisationnelle.

Le cinquième chapitre « Internet, Culture Numérique et Nouvelles Stratégie de Communication » a été rédigé par Nazlı Aytuna et Gülsün Güvenli. Les auteures affirment que dans un monde numérique en constante évolution, la maîtrise de la communication en ligne, l'utilisation efficace des outils numériques et une compréhension profonde de la gestion des données sont devenues indispensables pour maintenir une compétitivité professionnelle et apporter une contribution significative à la société numérique. Il est également essentiel d'adapter nos modes de communication à l'ère numérique pour être persuasif et efficace. Cependant, cette transformation numérique présente des défis, tels que la désinformation et la surveillance numérique, qui exigent une gestion proactive pour assurer la sécurité en ligne. De plus, l'émergence de technologies avancées comme l'intelligence artificielle et la réalité augmentée posent des questions importantes sur leur impact sur nos modes de travail et de communication en ligne. Ces défis nécessitent une adaptation

constante, mais offrent aussi d'immenses opportunités pour l'innovation et la croissance. Pour les femmes, en particulier, ces changements peuvent ouvrir des voies inédites vers une employabilité renforcée et une participation plus importante dans le paysage numérique de demain.

Le sixième chapitre « Communication en ligne et réseaux sociaux », par Chiara Cannavale, Lorenza Claudio, Michele Costagliola di Fiore et Adele Parmentola, propose une vue d'ensemble sur les principes du marketing numérique appliqués aux réseaux sociaux. Dans un premier temps, un cadre théorique est fourni en analysant les concepts du marketing digital, ses principales caractéristiques et les principaux outils de communication digitale dont disposent les entreprises pour communiquer leur proposition de valeur. Il explique ensuite comment créer une bonne stratégie de communication digitale pour réussir sur le marché, étape par étape. Le cadre théorique sert à fournir les compétences nécessaires à appliquer. Celles-ci sont ensuite accompagnées d'études de cas pratiques qui donnent un aperçu de la façon dont certaines des principales entreprises ont structuré leurs stratégies de communication digitale. Le but est de familiariser les jeunes étudiantes avec la culture digitale en leur fournissant les principales connaissances et compétences utiles à la formation de figures professionnelles attrayantes pour les entreprises opérant dans un monde entièrement digital. En particulier, il s'agit d'améliorer l'emploi des femmes et leur capacité à penser et à développer des idées en exploitant les opportunités offertes par le monde numérique.

Le septième chapitre « Logiciels Libres, Connaissances Ouverte et Sécurité dans les TIC Connaissances Management Sécurité des Connaissances Ouvertes », par Hasnââ Chaabi, montre que l'employabilité à l'ère numérique dépend des logiciels libres, des connaissances ouvertes et de la sécurité des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). En tant que philosophie et culture, le logiciel libre offre des opportunités uniques que ce soit en tant qu'individu ou en groupe, favorisant la collaboration et l'autonomie personnelle. La compréhension et la sensibilisation autour des concepts de base de la cybersécurité et de la sécurité de l'information est devenue essentielle pour aider à une employabilité solide. Les menaces tels que l'usurpation d'identité, les discours haineux, la diffamation, le trolling et le cyberstalking peuvent nuire à notre réputation en ligne et compromettre nos opportunités professionnelles. Par conséquent, la gestion de l'e-réputation est essentielle

pour maintenir une image positive dans le monde numérique. De ce fait, être capable de protéger les données contre les attaques informatiques est une compétence cruciale pour les employés, surtout en ce qui concerne la création et la protection des données. La capacité à collaborer efficacement, à protéger ses informations et à s'adapter aux évolutions technologiques est en train de devenir une compétence essentielle. Et ceci en contribuant à une culture qui favorise le partage, la responsabilité et la protection des connaissances.

Le huitième chapitre « L'entrepreneuriat et modèles d'affaires numériques », élaboré par Chiara Cannavale, Eva Panetti, Adele Parmentola et Annamaria Sabetta a pour objectif de transférer la connaissance de l'entrepreneuriat numérique, des outils d'analyse de la concurrence et du marché, et des modèles d'entreprise numérique. Un cadre théorique est fourni en définissant et analysant les caractéristiques de l'entrepreneuriat numérique, où une introduction à l'entrepreneuriat numérique est donnée, définissant ses principales caractéristiques. Ensuite, on discute l'orientation entrepreneuriale dans l'entreprise, en expliquant comment l'orientation entrepreneuriale est le résultat de la combinaison proactive du style entrepreneurial de la direction, de la configuration organisationnelle et des nouvelles initiatives d'entrée. On passe alors à la discussion de la transformation des idées en produits, à travers l'illustration de la technique du Design Thinking et à l'analyse du marché et de la concurrence, qui concerne l'analyse de l'environnement micro et macro dans lequel se trouve une entreprise. Finalement, on explique les modèles d'affaires numériques et le modèle de business Canvas. Le cadre théorique est accompagné d'études de cas pratiques. Le but est de transférer les compétences entrepreneuriales nécessaires pour favoriser l'inclination à l'innovation, au développement des idées différentes et à l'identification de nouvelles opportunités d'affaires dans le monde numérique.

Le neuvième chapitre « Économie et finances collaboratives : évaluation et gestion des risques », par Chiara Donnini et Claudio Porzio, vise à fournir les outils nécessaires pour acquérir une plus grande conscience dans les choix stratégiques d'investissement et de demandes de financement. Une première partie est consacrée à la description des principales formes de financement non traditionnel. Dans un monde de plus en plus numérisé et avec des distances plus courtes, les possibilités de financement alternatif se multiplient à vue d'œil. Il est donc facile de faire des choix inappropriés. Les aspects fondamentaux, les avantages et les inconvénients des différentes formes de financement sont analysés.

Une attention particulière est accordée au financement participatif et à ses modèles de financement. La deuxième partie du chapitre vise à fournir les principes de base des mathématiques financières permettant une analyse correcte des risques et des rendements. Le concept de risque économique/financier est introduit, en soulignant que, bien qu'il puisse être considéré une source de danger et une opportunité, sa présence ne doit pas être sous-estimée. Les principaux critères économiques et les principaux critères financiers utiles à l'évaluation d'une entreprise sont fournis. Les connaissances et les compétences acquises contribueront à rendre les jeunes étudiantes entrepreneures capables de transformer leurs idées entrepreneuriales en projets qui peuvent être financés et réalisés.

Le dixième chapitre « Genre et Responsabilisation sur le Lieu de Travail », par Özlem Danaci Yüce et İdil Engindeniz, a pour but essentiel de rendre les participantes conscientes et sensibles aux inégalités de genre ainsi que leurs effets dans le lieu de travail. Pour cet objectif, après avoir défini certains concepts comme genre, reconnaissance et responsabilisation (empowerment), une brève histoire du féminisme a été présentée. Les problèmes existants mais aussi les solutions (comme comment promouvoir l'égalité des genres) ont été traitées d'abord au niveau théorique et ensuite au niveau pratique. Les exemples concrets des entreprises soulignent qu'il s'agit d'un sujet d'actualité pris au sérieux par le monde de travail, donc être dotée des connaissances sur le sujet est un atout pour une meilleure employabilité. Les auteures envisagent que ce chapitre aide les femmes à faire face aux difficultés qu'elles peuvent rencontrer d'abord au cours de la recherche d'emploi et ensuite tout au long de leurs carrières. Elles peuvent être des pionnières des changements sociaux et politiques, car il est vrai que l'amélioration des conditions de travail des femmes passe par une mobilisation entière.

Le onzième chapitre « Renforcement des capacités des diplômées : de l'Université à la société civile », par Meriem Ahmed, Saoussen Jamousi, Dorra Daaloul et Soumaya Kilani, renvoie, dans un premier temps, à l'expérience des jobshadowing, assurée aux universités de Cádiz et Galatasaray. Suivant une approche communicative et collaborative, et un partage d'expériences, les formations au sein des universités européennes avaient pour finalité de concrétiser les attentes et de passer d'une simple conception du projet aux acquis concrets partagés par les différentes intervenantes européennes. En second temps, le chapitre relate les détails de la conception des ateliers des formations adressées à la

société civile. Nous découvrirons la gestion des ateliers, le processus participatif mené sur le terrain. Les ateliers ont été déjà conçus suite à un processus d'identification des besoins des femmes diplômées ainsi que ceux de la société civile. Les acquis de la formation avaient pour objectifs primordiaux de conférer aux femmes formées les outils et les instruments nécessaires qui leur permettent de monter leurs propres projets.

Le douzième chapitre « Présentation et évaluation des résultats du projet INSAF-Fem », par Fatma Ghorbel, comporte un aperçu sur les différents livrables du projet ainsi que l'évaluation de ses résultats. Ce chapitre expose la stratégie et la méthodologie d'évaluation interne et externe ainsi que les trois mécanismes de suivi qui ont été adoptés tout au long du projet : l'évaluation de l'état d'avancement du projet, l'évaluation du processus et des résultats et l'évaluation participative. Cette dernière est considérée comme un élément crucial de l'évaluation des projets de renforcement des capacités puisqu'elle a permis aux différents acteurs et aux différentes parties prenantes du projet de travailler ensemble à l'interprétation des résultats. Dans le cadre de ce chapitre nous partageons les résultats d'évaluation de toutes les activités du projet en particulier celles de renforcement des capacités : les 9 séminaires de formation réalisés dans chaque université tunisienne partenaire, les ateliers que les étudiantes ont donnés au sein des associations, le stage des étudiantes lauréates à l'Université de Parthenope à Naples et les job-shadowing réalisés par le personnel enseignante et administratif tunisienne au sein des universités de Cádiz et Galatasaray. Ensuite, le chapitre comprend une présentation de tous les plans qui ont été élaborés dans le cadre du projet tels que le Plan qualité, le Plan de communication et de dissémination et le Plan de pérennisation. Enfin, une petite partie a été consacrée au partenariat et aux perspectives de collaboration entre les différents partenaires du nord et du sud ainsi que la relation entre l'université tunisienne et la société civile, chose qui ne peut que répondre aux objectifs, aux attentes et garantir la pérennisation du projet INSAF-Fem.

Enfin, nous présentons les principales conclusions et les perspectives d'avenir que le projet INSAF-Fem propose, après presque quatre ans de mise en oeuvre, à tous les acteurs impliqués dans l'amélioration de l'employabilité des femmes à partir d'initiatives d'entrepreneuriat et d'innovation sociale pour contribuer au développement local.

CHAPITRE 1

GENRE ET TECHNOLOGIE POUR UNE AUTONOMISATION DES DIPLÔMÉES TUNISIENNES

Akila SELLAMI BAKLOUTI - Université de Sfax

Introduction

L'insertion professionnelle des diplômés devient de plus en plus un vrai défi aux universités avec le changement de leur rôle traditionnel de recherche et de transmission de savoir aux étudiants pour définir une « *troisième mission* »¹ qui inclut « *de très nombreuses actions ou interactions liées à l'interface université-société* », y compris les « *liens avec les diplômées et diplômés* ». L'une des composantes de cette mission consiste à promouvoir l'employabilité de ses diplômés pour augmenter les chances de leur insertion professionnelle. L'employabilité se rapporte :

aux compétences et aux qualifications transférables qui renforcent la capacité d'un individu à tirer parti des possibilités d'éducation et de formation qui se présentent pour trouver un travail décent et le garder, progresser dans l'entreprise ou en changeant d'emploi, ainsi que s'adapter aux évolutions de la technologie et des conditions du marché du travail. (Bureau International

1. « L'Université et la société : la troisième mission », par Réseau d'excellence des dirigeants et dirigeants universitaires en gouvernance et gestion – Strasbourg 2021- https://assets.website-files.com/5b963a1d7572f5da2339ce83/619b55b3c2ea73432eb648e9_DG2_Programme%20V2021_211004.pdf

du Travail 2004)²

En Tunisie, ce défi de promouvoir l'employabilité des diplômés est encore plus difficile dans le cas des diplômées femmes qui sont plus touchées par le chômage, à cause d'une inégalité aux chances de travail malgré les textes juridiques (comme le montre la section 1.1 ci-dessous).

Cette disparité entre le texte de loi et la pratique courante quant à l'employabilité des femmes diplômées donne à penser que l'action à entreprendre devrait être exécutive plutôt que législative. C'est dans ce cadre que se situe le projet Innovation Sociale et Technologie pour une Meilleure Employabilité des Femme Tunisiennes (INSAF-Fem). Le choix de l'acronyme INSAF, qui signifie en arabe « rendre justice », est motivé par la volonté des partenaires du projet de contribuer à rendre justice aux femmes diplômées tunisiennes en augmentant leurs chances d'employabilité à travers une formation transversale et une méthodologie participative de recherche-action qui rapproche l'université de la société civile. Dans un premier lieu, le présent chapitre présente le contexte dans lequel le projet INSAF-Fem a été développé en donnant quelques faits sur l'employabilité des femmes tunisiennes (section 1.1) ; puis nous présentons notre conception du rôle de l'université comme accélérateur d'emploi (section 1.2) ; ensuite, la section 1.3 présente l'historique, les objectifs et les phases du projet INSAF-Fem. Les sections 1.4 et 1.5 portent sur le premier lot de travail du projet qui consiste à identifier les besoins de formation dans les universités tunisiennes (section 1.4) et à élaborer un catalogue de l'offre formative par les universités européennes (section 1.5).

1.1 Employabilité et femmes diplômées en Tunisie : Quelques faits

Les droits de la femme en Tunisie ont été mis en valeur par la Constitution de la Tunisie. Depuis l'indépendance de la Tunisie en 1956 et en dépit des changements politiques, les droits acquis par la femme tunisienne ont été une ligne rouge pour les différents régimes politiques. En outre, la position de la femme et la protection de ses droits civils et l'égalité homme-femme ont été préservées par les différentes versions de la Constitution de la Tunisie, dont la dernière a été adoptée en juillet 2022 après un référendum. Selon l'article 51 de la Constitution, « L'Etat garantit l'égalité des chances entre l'homme et la femme pour l'accès aux diverses responsabilités

2. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_371817.pdf

et dans tous les domaines » ³.

Quoique selon la Constitution et les plusieurs textes de loi tunisienne (code civil, code du travail, etc.), l'État « *garantit l'égalité entre l'homme et la femme* », les statistiques et l'observation de la réalité de la situation de la femme en Tunisie montrent que ce n'est pas toujours le cas que les droits de la femme soient garantis sur plusieurs plans ; et cela touche les femmes de différentes catégories. Dans ce qui suit, nous nous concentrons sur les femmes diplômées, car elles constituent le public cible visé par notre projet dont l'objectif principal est de promouvoir leur employabilité, puisque cela constitue le problème principal abordé par les actions prises dans la cadre du présent projet.

Selon l'Institut National des Statistiques, le taux de chômage en Tunisie s'élève à 15.3% au deuxième trimestre de l'année 2022 ⁴, contre 15,1% au premier trimestre de l'année 2020 , ce qui veut dire qu'il n'y a pas eu d'amélioration à travers les années. Les jeunes diplômés représentent la catégorie la plus touchée par le chômage. En effet, le taux de chômage des diplômés s'élève à 30,1% au troisième trimestre de 2020 ⁵ contre 17,4 % du taux général de chômage pendant la même période. Ce problème de chômage des jeunes diplômés amène à (re)-considérer le rôle qui incombe à l'université de promouvoir l'employabilité de ses diplômés et donne à penser que l'université doit jouer un rôle plus actif dans cette manœuvre ⁶. Les statistiques sont plus alarmantes quand il s'agit de la répartition du taux de chômage entre les deux sexes où on voit que sur 30,1% (taux de chômage des diplômés troisième trimestre de 2020), 17,6% sont des hommes et 40,7% sont des femmes, ce qui veut dire que les femmes diplômées sont plus que deux fois touchées par le chômage. Selon le Rapport National Genre, Tunisie 2015 ⁷ , cette disparité de chômage entre les femmes et les hommes est accentuée par une disparité interrégionale entre les femmes, avec des gouvernorats de l'intérieur du pays ayant un taux de chômage des femmes supérieur à la moyenne nationale, allant jusqu'au double du niveau national (tel est le cas des gouvernorats de Tataouine, Gafsa et Kébili en 2014).

D'autre part, et toujours selon le Rapport National Genre, Tunisie 2015, une disparité est aussi observée entre les femmes et les hommes quant à la rémunération de travail. En effet, le rapport indique que les femmes sont sous rémunérées par rapport aux hommes, avec un écart

3. Journal Officiel de la République Tunisienne, n 74 - 30 juin 2022, p. 2348.

4. <http://www.ins.tn/publication/indicateurs-de-lemploi-et-du-chomage-deuxieme-trimestre-2022>

5. <http://www.ins.tn/statistiques/153>

6. Nous reviendrons sur cette question dans la section suivante.

7. http://www.ins.tn/sites/default/files/publication/pdf/rapport%20national%20genre%20Site%20_0.pdf

de salaire en 2012 estimé à -25,4% dans le secteur privé structuré et allant jusqu'à -35,5% dans le secteur privé non structuré. Cette disparité observée est à l'encontre du texte juridique qui spécifie, selon l'Article 5. bis du Code de Travail (Ajouté par la loi n° 93-66 du 5 juillet 1993), qu' « *il ne peut être fait de discrimination entre l'homme et la femme dans l'application des dispositions du présent code et des textes pris pour son application* »⁸. Cette constatation vient confirmer le propos que nous avons avancé au début de cette section concernant la disparité entre les textes juridiques et les pratiques courantes.

Un autre aspect de disparité entre homme et femme peut être observé quant à l'accès au financement. Mis à part les écarts entre homme et femme rapportés par le Rapport National Genre, Tunisie 2015 quant à l'accès aux crédits pour logement et consommation, nous rapportons ici l'écart dans les crédits alloués par la Banque de Financement des Petites et Moyennes Entreprises (BFPME) pour le financement des start-ups, puisque ce type de crédit est en relation directe avec l'employabilité des femmes- l'objet de notre projet. D'après les statistiques de la BFPME en 2015, 17% des projets approuvés par la BFPME sont des projets initiés par des promoteurs femmes contre 83% de projets initiés par des promoteurs hommes. En plus, un écart de 40,8% en faveur des hommes existe quant au coût moyen d'un projet approuvé par la BFPME (568 mille dinars pour un projet approuvé pour une femme contre 800 mille dinars pour un projet approuvé pour un homme).

Cette revue de faits et de statistiques laisse voir un manque d'équité entre les femmes et les hommes en Tunisie quant à l'accès au travail et aux sources de financement. La disparité entre les textes juridiques et les pratiques réelles que nous avons soulignés dans les paragraphes précédents nous mènent à conclure que le problème nécessite une action rapide et pratique qui vise à chercher des solutions dans l'environnement socio-économique plutôt que la législation pour réduire l'écart entre homme et femme quant à l'accès à l'emploi, avec tous les biens que cet accès peut apporter à la femme tunisienne en termes d'autonomie et d'indépendance économique et sociale.

Les acteurs de ce projet étant des universitaires, le défi était alors de trouver comment l'université peut contribuer à réduire cet écart, en étant un accélérateur d'emploi pour ses diplômés et en visant principalement les femmes diplômées, puisqu'elles constituent le groupe le plus touché par le problème de chômage. La revue dans la section suivante du rôle de l'université en général, et plus spécifiquement, l'université tunisienne de promouvoir l'employabilité des ses diplômés

8. [https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/44414/61784/F839958379/TUN-44414%20\(2\).pdf](https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/44414/61784/F839958379/TUN-44414%20(2).pdf)

nous servira à montrer comment l'idée de ce projet est née et comment ses différentes phases ont été conçues pour réaliser ses objectifs.

1.2 L'Université comme accélérateur de l'emploi

Le rôle traditionnel de l'université se limitant aux deux objectifs d'accroître les connaissances par la recherche et de transmettre le savoir aux étudiants par l'enseignement a changé dans les temps modernes avec l'addition d'une troisième mission, qui consiste à servir la communauté motivée par « *la volonté grandissante des universités d'assumer un plus grand leadership et de contribuer davantage au développement économique et social* »⁹. Cette implication de l'université dans la vie économique et sociale se manifeste dans le rôle de l'université dans la promotion de l'employabilité de ses diplômés. Ce rôle est tellement important que plusieurs systèmes mondiaux de classement des universités, tels que le classement de Shanghai, le classement du *Times Higher Education*, etc. accordent un score considérable aux indicateurs de l'employabilité des diplômés. Certains systèmes vont jusqu'à consacrer un classement spécial pour l'employabilité ; tel est le cas du « classement des universités par employabilité des diplômés » du QS¹⁰ (*QS Graduate Employability Rankings*) de « *QS World University Rankings* ». Selon ce système de classement, une institution obtient un score sur la base de cinq indicateurs, tous relatifs à l'employabilité, comme le montre le tableau 1.1 ci-dessous :

9. « L'Université et la société : la troisième mission », par Réseau d'excellence des dirigeants et dirigeants universitaires en gouvernance et gestion – Stratsbourg 2021- https://assets.website-files.com/5b963a1d7572f5da2339ce83/619b55b3c2ea73432eb648e9_DG2_Programme%20V2021_211004.pdf

10. <https://www.topuniversities.com/employability-rankings/methodology>

TABLE 1.1 – Indicateurs du Classement des Universités par Employabilité des Diplômés du QS World University Rankings

Indicateur	Score	Explication
Employer reputation	30 %	Cette mesure est basée sur 75000 réponses à une enquête auprès des employeurs leur demandant d'identifier les universités auprès desquelles ils cherchent les diplômés les plus compétents
Alumni outcomes	25%	Ce score est basé sur l'analyse de 40000 personnages universels réputés pour avoir produit un changement important dans le monde pour identifier leurs universités.
Partnerships with Employers per Faculty	25%	Cet indicateur est basé d'une part sur la collaboration entre université et entreprises mondiales pour la production de recherche substantielle, et d'autre part sur les partenariats liés au stage qui sont signalés par les universités.
Employer/Student Connections	10%	Cet indicateur consiste à additionner le nombre d'employeurs qui ont été activement présents sur le campus à travers des salons d'emploi, la présentation de la compagnie pour offrir aux étudiants les possibilités de participer aux stages.
Graduate employment rate	10%	Cet indicateur consiste à mesurer la proportion des diplômés occupant un emploi à temps complet ou partiel dans les 12 mois suivant l'obtention de leur diplôme.

L'université en Tunisie ne fait pas l'exception à ce courant mondial donnant un rôle important à l'université dans la promotion de l'employabilité des ses diplômés. Les politiques et les pratiques dans l'enseignement supérieur en Tunisie sont de plus en plus orientées dans cette direction. Un premier aspect de rapprochement entre l'université et le monde du travail consiste à exiger de tous les parcours de formation universitaire (licence ou master) de « *préciser la liste des métiers visés par l'offre de formation en s'appuyant, dans la mesure du possible, sur les référentiels de métiers* »¹¹. Ces référentiels de métiers sont disponibles sur le site du ministère de l'enseignement supérieur et leur prise en compte par l'offre de formation constitue un critère sur lequel s'appuient les commissions sectorielles pour évaluer les parcours proposés par les institutions universitaires. Cela veut dire qu'une licence ou un master qui ne répond pas convenablement aux besoins du marché de travail peut être rejeté par la commission.

Pour rapprocher encore l'université du monde de travail et pour préparer les diplômés à la vie professionnelle, les Centres de Carrières et de Certification des Compétences implantés dans les universités et les instituts supérieurs des études technologiques ont été créés en octobre 2016 dans chaque université sous l'autorité du président et avec la possibilité de créer des annexes dans les établissements rattachés. Selon l'article 3 du décret de sa création, le Centre de Carrières et de Certification des Compétences, aussi appelé Centre 4C, contribue à promouvoir l'employabilité, le développement et la certification des compétences et favorise le développement de la culture de l'initiative chez les étudiants et les diplômés de l'enseignement supérieur, et ce, à travers les activités d'information, d'orientation et de formation qu'il assure¹²

Depuis leur création, les centres 4C dans les différentes universités tunisiennes ont vu l'organisation de différents événements (formations, ateliers, etc) avec l'objectif principal de promouvoir l'employabilité des diplômés. En plus de ces actions sur le plan national, la promotion de l'employabilité des diplômés a été l'objectif de plusieurs projets internationaux. On peut citer l'exemple du projet Erasmus+ Structuration et Accompagnement de l'Entrepreneuriat Étudiant au Maghreb (SALEEM), mis en oeuvre entre 2017 et 2020 avec un consortium de 14 partenaires du Maroc, de Tunisie, de Belgique, de France et de Roumanie, ayant pour but de favoriser l'entrepreneuriat étudiant au Maroc et en Tunisie¹³. Grâce au projet SALEEM, 3109 étudiants marocains et tunisiens dont 2101 femmes ont été accompagnés, 131 startups ont été créées et

11. <http://www.uni-renov.rnu.tn/fr/opendata>

12. Arrêté du ministre de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique du 7 octobre 2016-JORT n83 – p. 3102 http://www.iort.gov.tn/WD120AWP/WD120Awp.exe/CTX_956-101-WGPqEofgm p/RechercheJORT/SYNC_-1524372591

13. <https://univ-sfax.tn/index.php?cible=projets>

415 ateliers ont été organisés par les pôles SALEEM entre 2017 et 2020¹⁴. Il est alors clair que des efforts sont déployés envers la consolidation des compétences des diplômés pour promouvoir leur employabilité. Cependant, deux questions s'imposent :

1. Est-ce que ces efforts déployés ont réussi à résoudre le problème du chômage des jeunes diplômés ?
2. Est-ce que ces efforts ont réussi à résoudre ce problème pour la catégorie qui en est plus touchée ? En d'autres termes, à quel point ces efforts ont-ils réussi à réduire l'écart homme-femme quant à l'accès à l'emploi et aux sources de financement ?

Les réponses à ces deux questions peuvent ressortir du tableau 1.2 suivant :

TABLE 1.2 – Taux de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur selon le genre¹⁵

	4e trimestre 2018	1er trimestre 2019	2e trimestre 2019	3e trimestre 2019	4e trimestre 2019	1er trimestre 2020	2e trimestre 2020	3e trimestre 2020
Taux de chômage des diplômés de l'enseignement supérieur	28.8	28.2	28.0	28.6	27.8	28.0	31.2	30.1
Masculin	17.2	16.5	16.4	16.8	15.7	16.1	18.6	17.6
Féminin	38.8	38.3	38.1	38.7	38.1	38.3	42.1	40.7

Comme on peut voir sur le tableau 1.2, la valeur la plus basse du taux de chômage des diplômés entre 2018 et 2020 est de 27,8% au quatrième trimestre de 2019. Cette valeur est plus élevée que la moyenne nationale de chômage estimée à 22.6%¹⁶, ce qui veut dire que malgré les efforts déployés, les jeunes diplômés souffrent du chômage plus que les autres catégories. Le même tableau laisse aussi voir que ce taux élevé est disproportionnellement distribué entre les deux sexes, avec le taux de chômage des femmes constamment plus que le double des hommes à travers tous les trimestres couverts par les statistiques du tableau 2 (par exemple 40,7% parmi les femmes contre 17,6% parmi les hommes au troisième trimestre de 2020). Ces données nous

14. <https://www.projet-saleem.org/resultats/>

16. http://www.ins.tn/sites/default/files/publication/pdf/Note_ENPE_2T2019_F2.pdf

mènent à conclure que plus d'actions doivent être entreprises pour la réduction du taux de chômage des diplômés en général et des femmes diplômées, plus spécifiquement.

Par ailleurs, dans le contexte mondial actuel, le problème du chômage des femmes diplômées constitue une obligation plus tôt qu'un choix de l'université. En effet, un enseignement de meilleure qualité, l'égalité entre les sexes, l'assurance d'emploi décent, la réduction des inégalités et l'assurance de la paix et la justice constituent 5 des 17 objectifs de développement durable (respectivement, les objectifs numéro 4, 5, 8, 10 et 16) annoncés par l'Organisation des Nations Unies pour « *parvenir à un avenir meilleur et plus durable pour tous* »¹⁷. C'est cette perspective de développement durable, notamment lié à l'employabilité et au genre (ODD 5 et ODD 8), qui a motivé la conception du projet *Innovation Sociale et Technologie pour une Meilleure Employabilité des Femmes Tunisiennes* (INSAF-FEM). Dans la section suivante, nous donnons plus de détails sur le contexte du projet, ses objectifs et la conception de ses phases.

1.3 Conception du projet Innovation Sociale et Technologie pour une Meilleure Employabilité des Femmes Tunisiennes (INSAF-FEM)

Dans cette section, nous allons présenter le contexte du projet INSAF-Fem en montrant comment ce projet est né de l'expérience d'un projet antérieur (§1.3.1), puis nous allons donner son objectif principal (§1.3.2), et finalement lier différentes phases à ses objectifs spécifiques (§1.3.3).

1.3.1 Historique

On ne peut pas parler du projet INSAF-FEM sans évoquer son prédécesseur le projet *Genre, Technologie et Innovation Sociale* qui a été lancé par l'Université de Sfax et l'Université de Cadix entre novembre 2017 et octobre 2018 et financé par l'Agence Andalouse de la Coopération Internationale pour le Développement¹⁸.

17. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/objectifs-de-developpement-durable/>

18. Pour une description du projet, ses objectifs, ses phases et son évaluation, consulter *Innovation sociale et entrepreneuriat en Tunisie : Les femmes et l'utilisation des TIC dans le développement local*; Éditeurs : Lucia Benitz-Eyzaguirre et Marcela Iglesias-Onfrio; Université de Cadix, 2018 : <http://luciabenitez.es/wp-content/uploads/innovation-sociale-entrepreneuriat-tunisie-femmes-lut>

L'objectif était de former 30 étudiantes diplômées de l'Université de Sfax en innovation sociale, technologie, entrepreneuriat et stratégies de communication, etc. par des experts des deux universités pour améliorer leurs compétences professionnelles et promouvoir leur employabilité. Une formation de neuf séminaires de 16 heures a permis aux étudiantes de concevoir et d'animer leurs propres ateliers au sein de la société civile pour transférer les compétences qu'elles ont acquises à un plus grand nombre de femmes tunisiennes. Lors du montage du présent projet, nous avons contacté les diplômées qui ont été formées et nous avons pu voir l'impact de cette formation sur elles sur plusieurs plans : personnel (confiance en soi), professionnel (obtention d'un emploi) et social (travail associatif), comme le montrent les témoignages suivants :

- **Témoignage 1 :** A la question « Qu'est-ce que le contact avec le monde associatif vous a apporté sur le plan professionnel ? », Hana El Ghouli (Traductrice et éditrice chez Google, Inc.) a répondu : « Cette expérience exceptionnelle d'intégration dans le monde associatif a affiné mes compétences socioprofessionnelles. En premier lieu, elle a renforcé mon esprit collaboratif surtout pour une personne qui a toujours été introvertie. J'ai également appris l'importance du Networking, et qu'on aura toujours besoin d'autrui. La conclusion tirée de l'intégration dans le monde associatif est qu'on est constamment en cours d'apprentissage ».
- **Témoignage 2 :** A la question : « Qu'est-ce que vous a apporté l'expérience en tant que formatrice des ateliers ? », Ines Sbiha (Chargée d'accueil au centre d'écoute, Association Tunisienne des Femmes Démocrates, Section Sfax) a répondu : « Il y avait des moments où j'étais un peu hésitante. J'ai pensé que je ne pouvais pas être une formatrice, mais avec l'aide de l'équipe et la motivation des différentes intervenantes du projet, j'ai réussi. C'était un moment où j'ai testé mes compétences et j'ai pratiqué mes talents telles que l'écoute, la flexibilité, etc. Même les bénéficiaires de l'association m'ont poussée à devenir une formatrice et elles m'ont dit que j'ai tout ce qu'il faut. Donc, maintenant j'ai de nouveaux horizons concernant ce que je peux avoir comme métier au futur et c'est grâce au projet genre technologie et innovation sociale. » .
- **Témoignage 3 :** A la question : « Comment la formation reçue sur l'innovation sociale et la technologie vous a-t-elle aidée dans votre vie professionnelle ? », Marwa Jilidi (Gérante d'un restaurant) a répondu : Grâce au projet genre technologie et innovation sociale, j'ai poussé mes limites d'un cran. En effet, le projet m'a été très bénéfique et grâce à la formation, j'ai pu gagner confiance et self-estime. La formation était une source de bonheur pour moi,

car elle m’a poussée à prendre l’initiative qui me manquait et j’ai pu élaborer mon propre projet, ce qui m’a permis d’être épanouie et d’affronter la vie avec ardeur, confiance et zèle. »

- **Témoignage 4 :** Finalement, nous avons voulu savoir si ces femmes pensent que cette formation doit être dupliquée ; alors, nous avons posé la question « Recommanderiez-vous cette formation à d’autres étudiantes tunisiennes ? » à Jihane Châabane (doctorante en sciences de gestion) et elle a répondu : « Absolument ! Grâce à cette formation, elles auront l’opportunité d’acquérir de nouvelles connaissances qu’on retrouve rarement dans les cursus académiques, notamment l’intelligence émotionnelle et le travail sur l’identité numérique. Il serait de même possible de vivre une nouvelle expérience de partage et d’échange culturels que ce soit avec les enseignants formateurs, les collègues ou les membres des associations. Et puis et surtout en fin de parcours elles auront une nouvelle fonction de quoi enrichir leurs CVs, grâce aux certificats qu’elles vont obtenir.

Ces témoignages ainsi que l’évaluation positive du projet « Genre, technologie et innovation sociale » selon plusieurs indicateurs, y compris un score total de 8,5 sur 10¹⁹ montrent que « *le transfert et la diffusion de connaissances et de ressources de communication, autonomisation et innovation sociale est un fait irréfutable* », ce qui nous a mené à la conclusion que ce projet a ouvert une « *nouvelle voie de collaboration pour concevoir un projet plus large* ». Pour faire bénéficier plus d’acteurs dans la duplication de cette belle expérience, d’autres partenaires européens et tunisiens ont été invités à participer. Ainsi est né le projet Erasmus+ de renforcement de capacités « Innovation Sociale et Technologie pour une Meilleure Employabilité de Femmes Tunisiennes » (INSAF-Fem) avec une première réunion de lancement en février 2020 à l’Université de Cadiz.

1.3.2 Objectif principal d’INSAF-Fem

Le projet INSAF-Fem a été conçu dans le contexte tunisien, où le chômage touche les jeunes femmes diplômées plus que toute autre catégorie sociale (comme nous avons essayé de le montrer à travers les statistiques dans §1.1), et en harmonie avec la mission de l’université tunisienne à

19. Iglesias-Onofrio, M. 2018. « Evaluer le processus et les résultats : la voix des acteurs du projet “Genre, Technologie et Innovation Sociale en Tunisie” », dans Innovation sociale et entrepreneuriat en Tunisie : Les femmes et l’utilisation des TIC dans le développement local ; Éditeurs : Lucía Benítez-Eyzaguirre et Marcela Iglesias-Onofrio : Université de Cádiz, 2018 : <http://luciabenitez.es/wp-content/uploads/innovation-sociale-entrepreneuriat-tunisie-femmes-lutilisation-tic-developpement-local.pdf>. p. 220

entreprendre les actions nécessaires pour la réalisation des Objectifs de Développement Durable. Étant donné tous ces facteurs, le projet a été monté avec un objectif principal de :

contribuer à assurer l'égalité femme-homme au niveau de l'accès à la connaissance, aux ressources économiques et au marché du travail en Tunisie et particulièrement dans les régions de l'intérieur où l'égalité professionnelle entre les hommes et les femmes n'est pas assurée en renforçant les capacités des femmes tunisiennes dans l'utilisation des technologies et des pratiques communicatives.

Cet objectif se base sur l'hypothèse que les femmes tunisiennes pourront devenir des agentes de développement si elles sont bien équipées des connaissances sur les techniques d'information et de communication, entrepreneuriat et innovation sociale. Ces connaissances peuvent être transférées à travers un apprentissage collaboratif qui s'adapte au contexte tunisien. Les monteurs de ce projet croient fermement que l'autonomie des femmes tunisiennes, sous-entendue par le titre de « Agente » ne peut être réalisée que par l'amélioration de leur statut économique et social à travers l'augmentation des chances d'obtenir un travail, une meilleure paie, l'occupation des postes décisionnels qui correspondent à leurs compétences réelles et l'obtention de financement pour lancer leurs propres projets.

1.3.3 Objectifs spécifiques et phases du projet

L'objectif principal présenté dans la section précédente est divisé en cinq objectifs spécifiques que les différentes phases du projet visent à réaliser. Le tableau 1.3 montre la correspondance entre chacun de ces objectifs, tel qu'annoncé par la proposition initiale du projet et la phase de sa réalisation.

TABLE 1.3 – Objectifs spécifiques et phases du projet INSAF-Fem

Objectifs spécifiques	Phases
- Objectif 1 : Connaître les besoins spécifiques de capacitation de la population cible de manière à déterminer les compétences à développer au sein des Universités tunisiennes	- Phase 1 : i) Analyse des besoins de formation chez les étudiantes tunisiennes. ii) Analyse des offres formatives des universités européennes.
- Objectif 2 : Développer chez les étudiantes bénéficiaires les compétences nécessaires pour améliorer leur autonomie et leur employabilité dans le domaine des nouvelles technologies et l'économie sociale, en même temps que les structures qui permettent le soutien et la durabilité de l'initiative chez les Universités tunisiennes sont renforcées.	- Phase 2 : i) Sélection de 30 étudiantes des universités adhérant au programme et qui seront les personnes bénéficiaires de la formation transversale proposée ii) La formation : 4 cours de formation dispensés sous forme de 9 séminaires dans chacune des 4 universités tunisiennes. A la suite de cette formation, 120 femmes obtiendront un diplôme intitulé « Agent de dynamisation locale, gestion de technologies et innovation sociale ». iii) Formation pratique en faveur du personnel enseignant et d'administration dans les universités européennes.
- Objectif 3 : Créer les conditions et les ressources que, tant à niveau individuel qu'institutionnel permettent le transfert vers la société civile tunisienne.	- Phase 3 : - Conception de 32 ateliers (8 par université) à travers la Recherche-Action Participative en collaboration avec des associations et communautés locales. - Présentation, soutenance et évaluation des propositions des ateliers par des commissions mixtes d'enseignant.e.s - Mise en place des Salles de Formation et Transfert Université-Société civile.

- Objectif 4 : Transférer les habiletés développées au sein des Universités Tunisiennes vers la société civile du pays, en consolidant les relations ONG-Université et en renforçant l'employabilité des étudiantes participantes à travers leur ouverture sur l'économie sociale et le troisième secteur.	- Phase 4 : Démarrage et évaluation des 32 ateliers dédiés aux femmes (des groupes entre 15 et 20 par atelier) de la société civile tunisienne pour développer des projets collaboratifs à caractère économique ou bien d'innovation sociale, désignés depuis une perspective de genre.
- Objectif 5 : Augmenter l'impact et la durabilité des actions réalisées au niveau de toute la société tunisienne, à travers l'élaboration de publications électroniques et audiovisuelles.	Tout au long des quatre phases

Cette revue des objectifs et des phases du projet laisse voir l'importance de la première phase comme la fondation sur laquelle reposent les autres phases pour réaliser les objectifs spécifiques du projet. Cette première phase consiste à conduire deux activités : l'élaboration du catalogue des besoins dans les universités tunisiennes et l'élaboration du catalogue de l'offre formative par les universités européennes. Dans les sections qui suivent, nous allons respectivement décrire le déroulement de ces deux activités et montrer leur impact sur la deuxième phase du projet qui consiste au renforcement de capacités à travers les cours de formation.

1.4 L'identification des besoins de formation

Dans le Lot de Travail 1 (LT1), le premier objectif consiste à réaliser un diagnostic (identification et analyse) des besoins, des contenus de la formation et des compétences transversales concrètes liées, d'une part, aux axes thématiques déjà définis (Internet, etc.) et, d'autre part, à l'incrémentation de l'employabilité dans un marché de travail à base digitale. L'analyse des compétences concrètes des étudiant-e-s est faite en vue d'identifier les besoins de formation. Le deuxième objectif à réaliser pour ce lot de travail consiste à analyser les offres formatives des universités européennes partenaires. Cette analyse permet d'identifier les contenus principaux,

sur la base des axes déjà prédéfinis pour les formations de la deuxième phase du LT2.

Le questionnaire était l'outil principal de collecte de données pour cette identification. Les universités tunisiennes, sous la coordination de l'Université de Sfax et en collaboration avec les universités européennes partenaires, ont aidé à l'élaboration du questionnaire. Le rôle des universités tunisiennes consiste aussi à diffuser le questionnaire auprès de la communauté de chacune des universités bénéficiaires. L'analyse des informations obtenues à travers ce questionnaire nous a permis d'élaborer le Catalogue de Besoins de formation, qui représente le premier livrable du projet INSAF-Fem. Dans ce qui suit, nous décrivons la procédure de l'élaboration et de l'administration du questionnaire (§1.4.1), puis nous présentons les résultats principaux de ce questionnaire (§1.4.2), enfin nous tirons quelques conclusions de cette analyse (§1.4.3).

1.4.1 Élaboration et administration du questionnaire de besoins

Étant donné l'expérience précédente de l'Université de Sfax et l'Université de Cádiz dans le projet *Genre, Technologie et Innovation Sociale* (voir §1.3.1), ce sont ces deux universités qui ont pris en charge l'élaboration d'un premier brouillon du questionnaire qui a été discuté par toutes les universités partenaires le 20 février 2020 lors d'une session de travail de la réunion du lancement du projet à l'Université de Cádiz. Cette discussion a permis d'améliorer le questionnaire à la suite des commentaires et suggestions de tous les partenaires. Une version finale est réalisée à travers l'outil "Formulaire" de Google Drive. En plus de la première page qui introduit le projet ainsi que les objectifs du questionnaire pour inciter un taux respectable de réponses (Figure 1.1), le questionnaire est divisé en 3 parties :

1. Informations générales sur le participant.
2. Informations sur l'expérience professionnelle et associative.
3. Informations sur les besoins de formation et sur l'acquisition de compétences et d'aptitudes dans des matières spécifiques.

The image shows a Google Forms interface in a web browser. The title of the form is "Questionnaire pour l'analyse des besoins" with a red asterisk and the word "Obligatoire" below it. The form is part of a project called "Innovation Sociale et Technologie pour une Meilleure Employabilité des Femmes Tunisiennes (INSAF-Fem)", which is financed by the European Commission (Erasmus+ Capacity Building). The text explains that the survey is part of a project to improve the professional preparation of students from the University of Sfax/Monastir/Gabès/Kairouan. It mentions that the questionnaire consists of three parts: identification of the respondent, professional and associative experience, and specific needs. It also states that the information collected will be used for the project's success and that the questionnaire will take a few minutes to complete. The browser's address bar shows the Google Forms URL. The Windows taskbar at the bottom indicates the date is 28/04/2020 and the time is 09:38.

FIGURE 1.1 – Introduction du questionnaire

En vue d'une large diffusion du questionnaire, des réunions présentielle d'information avec des étudiantes ont été programmées en mars 2020 dans les quatre universités tunisiennes. Malheureusement, seulement une seule réunion a eu lieu le 02 mars 2020 à l'Université de Sfax, alors que les autres universités tunisiennes n'ont pas pu organiser des réunions présentielle à cause du confinement général qui a été décidé en Tunisie le 20 mars 2020 à la suite de la pandémie du Covid 19. Les partenaires se sont alors contentés d'une large diffusion électronique du questionnaire et des informations sur le projet INSAF-Fem à travers les sites officiels des universités et des différentes institutions, ainsi qu'à travers les réseaux sociaux et les associations d'étudiants. La date du 10 avril 2020 a été fixée comme date limite pour répondre au questionnaire, après quoi les réponses ont été collectées et analysées afin d'identifier les besoins des étudiantes des quatre universités en termes de formation. La section suivante présente l'analyse du questionnaire et l'interprétation des résultats obtenus.

1.4.2 Analyse du questionnaire

Lors de la discussion sur le questionnaire pendant la réunion du lancement du projet, les partenaires ont recommandé que l'échantillon des participants ne soit pas au-dessous de 10% du nombre total des étudiants par université. Ce choix est en partie justifié par le fait que les étudiants de la première et deuxième année de licence sont exclus de la population cible. Un

échantillon total de 736 réponses complètes au questionnaire a été enregistré, réparti comme suit :

TABLE 1.4 – Répartition des participants par université

Université	Nombre total des étudiants	Taille de l'échantillon
Gabès	13,500	139
Kairouan	8,130	80
Monastir	18,762	214
Sfax	29,385	303
Total	69,777	736

L'analyse détaillée du questionnaire a été élaborée par l'équipe de l'Université de Sfax avec la collaboration de l'Université de Cádiz dans le *Catalogue de Besoins de Formation*. Ce document de 5049 mots mis sur Microsoft Teams à la disposition de tous les partenaires du projet constitue le premier Résultat du projet et l'un des plus important, car il constitue la base pour la formation offerte lors de la deuxième phase du projet.

1.4.2.1 Informations générales sur les participants

Pour plus de représentativité du public cible du projet, le questionnaire a été administré aux étudiants inscrits en 3e année de la licence, en master ou en doctorat. Cela explique le faible pourcentage des répondants âgés de moins de 22 ans, comme le montre le tableau 1.5, ci-dessous. Cette condition explique aussi une forte concentration des répondants dans la tranche d'âge 22-25 ans dans les universités de Gabès et Monastir. Par ailleurs, le haut pourcentage des répondants âgés de plus de 25 ans surtout à Sfax (46%) et à Kairouan (65%) confirme les statistiques alarmantes présentées dans la section 1.1, ci-dessus, en montrant l'effectif important de la population qui a dépassé l'âge de 25 mais qui est toujours sans emploi.

TABLE 1.5 – Tranche d'âge des répondants au questionnaire en pourcentage (%)

	Age inférieur à 22 ans	Age Entre 22 et 25 ans	Age supérieur à 25 ans
Gabès	11	54	35
Kairouan	6	29	65
Monastir	15	54	31
Sfax	11	43	46

Étant donné que le genre féminin constitue le public ciblé par le projet INSAF-Fem, il nous a semblé plus logique que l'échantillonnage des répondants au questionnaire d'analyse de besoins soit focalisé sur des étudiantes plutôt que des étudiants. Cela explique l'écart dans la distribution des répondants selon le sexe dans les quatre universités, que le tableau 1.6 montre.

TABLE 1.6 – Distribution des répondants selon le sexe

	Féminin (%)	Masculin (%)
Gabès	91	9
Kairouan	88	12
Monastir	94	6
Sfax	86	14

Pour une meilleure représentativité de l'échantillon des répondants, les coordinatrices dans chacune des quatre universités ont fait de leur mieux pour diffuser le questionnaire dans toutes les institutions pour refléter toutes les spécialités enseignées. Le tableau 1.7 montre les différentes filières des répondants :

TABLE 1.7 – Parcours des études universitaires des répondants

Université	Filières
Gabès	Langues, économie et gestion, arts et métiers. . .
Monastir	TIC, biologie, biotechnologie, chimie, physique, mathématiques, pharmacie, économie, langues et lettres. . .
Kairouan	TIC, biologie, biotechnologie, chimie, physique, mathématiques, économie, formation littéraire, beaux-arts
Sfax	TIC, biologie, biotechnologie, chimie, physique, mathématiques, économie, sociologie, langue anglaise, droit. . .

Le tableau 1.7 laisse voir une grande variété de spécialités universitaires des répondants, avec des filières communes et des filières spécifiques (par exemple, le droit à l'Université de Sfax, la pharmacie à l'Université de Monastir et la formation en arts et métiers à l'Université de Gabès). Cette variété est motivée par la représentativité de toute la population des étudiants en vue d'une meilleure identification de besoins, qui constitue l'objectif principal du questionnaire.

1.4.2.2 Informations sur l'expérience professionnelle et associative

Nous avons pensé qu'une expérience professionnelle et/ou associative antérieure peut aider les répondants à identifier leurs besoins en termes de formation. En effet, c'est lors de la pratique courante qu'on peut s'auto-évaluer et connaître ses faiblesses en termes de connaissance et compétences et par conséquent identifier les points à améliorer comme besoins de formation. Nous avons alors interrogé nos répondants sur leurs expériences professionnelles et associatives antérieures et nous avons obtenu les résultats suivants (Tableau 1.8) :

TABLE 1.8 – Expérience professionnelle et associative

	Expérience professionnelle		Expérience de bénévolat ou de volontariat associatif	
	Oui	Non	Oui	Non
Gabès	71%	29%	45%	55%
Monastir	83%	17%	62%	38%
Kairouan	84%	16%	44%	56%
Sfax	75%	25%	42%	58%
Moyenne	78.25%	21.57%	48.25%	51.75%

Le tableau 1.8 montre que plus que 2/3 des répondants ont eu une expérience professionnelle antérieure. Cela pourrait s'expliquer par le fait que dans la plupart des filières, un stage dans une entreprise d'une durée minimale d'un mois constitue l'un des requis de la diplomation. Concernant l'expérience de bénévolat ou de volontariat dans la société civile, les choses sont différentes. A part les répondants de l'Université de Monastir, dont 62% ont déjà eu une expérience associative, le pourcentage des étudiants qui sont impliqués dans le travail associatif ne dépasse pas 45%. Malgré le fait que cette question était initialement posée avec l'objectif d'identifier les besoins en termes de formation, on ne peut pas s'empêcher de remarquer en passage que plus d'efforts devrait être entrepris pour encourager les étudiants à s'engager dans la société civile. Une mesure a déjà été anticipée par le projet INSAF-Fem dont l'une des activités consiste à concevoir et donner un atelier au sein d'une association de la région.

1.4.2.3 Informations sur les besoins de formation et sur l'acquisition de compétences et d'aptitudes dans des matières spécifiques

Cette partie, étant la plus importante du questionnaire, est centrée sur trois axes complémentaires. Dans un premier lieu, nous collectons les opinions des répondants sur l'efficacité de neuf matières à augmenter les chances d'employabilité des nouveaux diplômés. Dans un deuxième lieu, nous présentons 20 compétences que nous jugeons nécessaires pour le renforcement des capacités d'employabilité et nous demandons aux répondants de s'auto-évaluer en jugeant si oui ou non ils ont la compétence en question. Enfin, dans un troisième lieu, nous interrogeons les répondants sur leur degré d'intérêt à acquérir ces 20 compétences. Dans ce qui suit, nous

analysons les résultats des réponses aux trois questions.

a) Perception du taux d'efficacité des matières proposées pour augmenter les chances d'employabilité des nouveaux diplômées.

Neuf matières d'enseignement ont été proposées par les coordinateurs du projet à l'Université de Cádiz et l'Université de Sfax. Cette proposition inspirée du projet antérieur « Genre, technologie et innovation sociale » (voir §1.3.1), où ce cursus a prouvé son efficacité. La proposition a été approuvée par les autres partenaires lors de la réunion du lancement du projet INSAF-Fem en février 2020.

Nous avons demandé aux répondants de donner leurs opinions sur une échelle de 1 à 4 quant à l'efficacité (1 = pas efficace ; 2 = peu efficace ; 3 = efficace ; 4 = très efficace) des neuf matières proposées. Les résultats des réponses à cette question sont présentés le tableau 1.9 et la figure 1.2 ci-dessous.

TABLE 1.9 – Perception du taux d'efficacité des matières proposées par les participants

Matière proposée	Pas efficace	Peu efficace	Efficace	Très efficace
M1 Internet et culture numérique	6%	19%	42%	34%
M2 Innovation sociale	4%	24%	45%	29%
M3 Logiciels libres et connaissances ouvertes	8%	26%	44%	23%
M4 Gestion émotionnelle et empathie	13%	31%	37%	21%
M5 Communication en ligne et réseaux sociaux	6%	20%	40%	35%
M6 Économie collaborative et financement	10%	29%	40%	22%
M7 Entrepreneuriat et modèles d'affaires	9%	26%	38%	29%
M8 Vie privée et sécurité dans les TIC	15%	30%	35%	21%
M9 Formation des formatrices	10%	20%	35%	35%

1.- Pour chacun des cours suivants, donnez votre opinion sur une échelle de 1 à 4 quant à son efficacité à augmenter les chances d'employabilité des nouveaux diplômés (1 = pas efficace; 2 = peu efficace; 3 = efficace; 4 = très efficace)

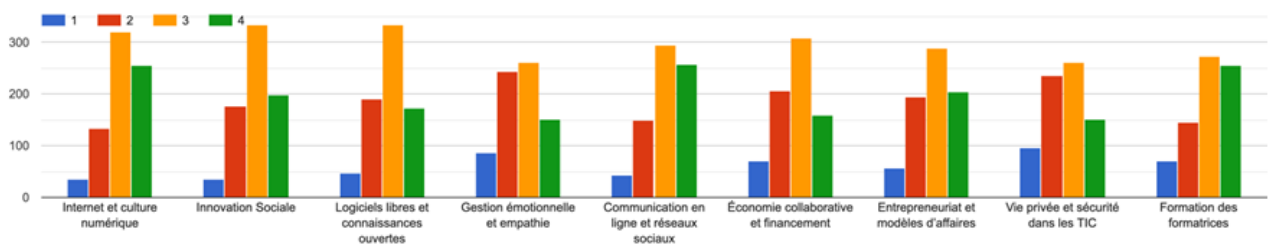


FIGURE 1.2 – Perception du taux d'efficacité des matières proposées par les participants

Le tableau 1.9 et la figure 1.2 laissent voir qu'en général les participants montrent une opinion positive des matières proposées dont l'efficacité est estimée à plus que 50%. Cela peut être expliqué par plusieurs raisons, la plus importante étant la conscience des participants du rôle important que les neuf matières proposées jouent un rôle dans le renforcement des capacités des diplômés. En effet, l'innovation sociale, la culture numérique, les stratégies de communication et l'entrepreneuriat constituent des « *soft skills* » qui sont, selon Ourrache (2021, p. 55) « *très essentielles, que ce soit pour les jeunes dans leurs processus de recherche d'emploi et insertion professionnelle, et que ce soit pour les entreprises qui souhaitent renforcer leur compétitivité et performance sociale* »²⁰. Malgré cette importance, la formation en ces « *soft skills* » est souvent négligée dans les cursus universitaires en Tunisie, où la priorité en termes de volume horaire, de nombre de crédits et de coefficients est attribuée à la formation technique ou « *hard skills* ». Cela explique le fait que quand on a interrogé les participants sur la nature des difficultés qu'ils ont rencontrés lors de leurs expériences professionnelle ou associative, 33.2% ont répondu qu'ils ont eu des problèmes de communication, 52.2% ont eu des problèmes d'organisation et gestion de temps et 23.75% ont eu des difficultés avec l'usage des logiciels informatiques.

b) Acquisition des compétences

Dans un deuxième lieu, nous avons demandé aux participants de s'auto-évaluer en jugeant s'ils ont plus ou moins acquis certaines compétences. Nous avons alors proposé 20 compétences qui peuvent être acquises par l'enseignement des matières présentées dans la section 1.4.2.3.1 et nous avons demandé aux participants de juger s'ils pensent qu'ils ont plus ou moins acquis la compétence en question. Les moyennes des taux de réponses des quatre universités sont présentées dans le tableau 1.10 et la figure 1.3

20. <https://revues.imist.ma/index.php/RMERE/article/view/32906/17153>

TABLE 1.10 – Compétences acquises par les participants des quatre universités

Domaines	Oui	Non
Gestion émotionnelle	59%	41%
Travail collaboratif	72%	28%
Communication en ligne	64%	36%
Innovation	59%	41%
Sécurité des TIC	39%	71%
Compétences pédagogiques	59%	41%
Leadership	59%	41%
Empowerment	49%	51%
Pensée critique	61%	39%
Flexibilité	67%	33%
Prise de décision	70%	30%
Éthique et responsabilité	70%	30%
Diversité culturelle	63%	37%
Médiation et résolution des conflits	62%	38%
Gestion de l'information et transparence	63%	37%
Compétences sociales et relationnelles	64%	36%
Gestion des équipements et des réseaux	53%	47%
Communication et discours	62%	38%
Participation et engagement	64%	36%
Valeurs et perspectives de genre	56%	44%

2.- Avez-vous, plus ou moins, acquis les compétences suivantes:

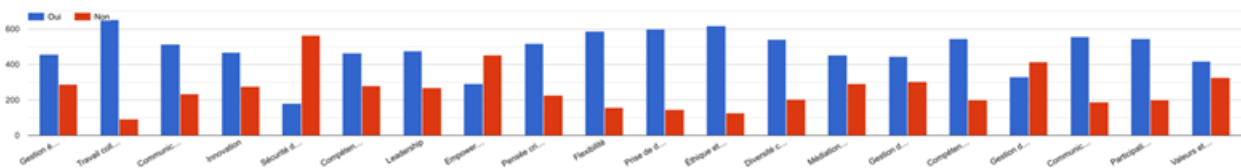


FIGURE 1.3 – Compétences acquises par les participants des quatre universités

Le tableau 1.10 et la figure 1.3 montrent des pourcentages différents concernant l'appréciation des participants quant à leur niveau d'acquisition des compétences en question. On peut regrouper les 20 compétences proposées dans trois groupes. Dans un premier groupe, où le pourcentage des participants qui pensent avoir la compétence en question est égal ou supérieur à 70%, (surligné en vert sur le tableau 1.10), nous trouvons le travail collaboratif, la prise de décisions et l'éthique et responsabilité). Un deuxième groupe (surligné en orange) inclut les deux compétences : sécurité des TIC et l'empowerment. Les participants qui pensent avoir acquis ces deux compétences, ne dépasse pas 50%. Pour le reste des compétences, la moyenne des pourcentages des participants qui pensent l'avoir se situe entre 50 et 69%. Deux remarques s'imposent sur la base de ces statistiques : la première est que les pourcentages obtenus appellent à l'action ; c'est-à-dire pour les trois groupes, il y a au moins 30% des participants qui affirment ne pas avoir la compétence en question (ce pourcentage peut atteindre 71% dans le cas de la sécurité des TIC). Par conséquent, les cours proposés devraient combler ces lacunes. La deuxième remarque est d'ordre méthodologique et concerne la validité des résultats. En effet, il ne nous était pas possible de tester directement les compétences des participants ; c'est pourquoi, nous leur avons demandé de s'auto-évaluer. Cependant, nous sommes conscients du degré d'erreur dans les réponses qui se manifeste dans l'écart entre l'acquisition réelle de la compétence et le jugement du participant. Pour cette raison, cette question du questionnaire est complétée par une autre question relative au niveau d'intérêt que les participants portent pour l'acquisition des compétences en question.

c) Intérêt des participants pour l'acquisition des compétences

Comme question complémentaire à l'appréciation des participants de leur niveau d'acquisition de 20 compétences proposées, nous avons demandé aux participants d'exprimer leur intérêt pour l'acquisition des compétences en question sur une échelle de 4 valeurs (1. Pas intéressé, 2. Peu intéressé, 3. Intéressé, et 4. Très intéressé). Le tableau 1.11 et la figure 1.4 et ci-dessous montrent les résultats obtenus.

TABLE 1.11 – Intérêt des participants pour l’acquisition des compétences

Domaines	Pas intéressé	Peu intéressé	Intéressé	Très intéressé
Gestion émotionnelle	6%	22%	43%	29%
Travail collaboratif	3%	11%	39%	45%
Communication en ligne	4%	15%	40%	39%
Innovation	3%	8%	38%	52%
Sécurité des TIC	9%	22%	40%	29%
Compétences pédagogiques	5%	12%	41%	43%
Leadership	4%	17%	35%	52%
Empowerment	8%	20%	36%	36%
Pensée critique	7%	16%	39%	38%
Flexibilité	4%	13%	41%	43%
Prise de décision	3%	8%	37%	52%
Éthique et responsabilité	4%	10%	38%	48%
Diversité culturelle	6%	13%	39%	43%
Médiation et résolution des conflits	6%	16%	40%	39%
Gestion de l’information et transparence	7%	17%	42%	36%
Compétences sociales et relationnelles	4%	13%	40%	41%
Gestion des équipements et des réseaux	6%	20%	40%	34%
Communication et discours	4%	9%	37%	51%
Participation et engagement	5%	11%	43%	43%
Valeurs et perspectives de genre	8%	16%	40%	34%

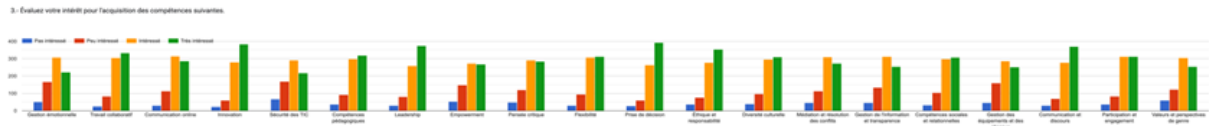


FIGURE 1.4 – Intérêt des participants pour l’acquisition des compétences

Le tableau 1.11 et la figure 1.4 laissent voir une forte concentration de réponses des participants exprimant leur (grand) intérêt pour l’acquisition des compétences. En effet, avec un pourcentage minimal de 29% et un pourcentage maximal de 52%, les participants affirment être intéressés par l’acquisition des compétences en question. Ce résultat constitue une suite logique au résultat de la question précédente du questionnaire, dans le sens où même si les participants pensent avoir acquis la compétence en question, ils sont toujours intéressés de la consolider.

1.4.3 Résumé des résultats du questionnaire

L’administration d’un questionnaire auprès d’un échantillon représentatif (en termes de taille, sexe et spécialité) de la population des quatre universités tunisiennes partenaires au projet INSAF-Fem est motivée par le désir d’identifier les besoins des étudiants en termes de 9 matières de formation et plus précisément en termes de leur intérêt pour l’acquisition de 20 compétences qui constituent les résultats d’apprentissage à atteindre par le biais de 9 matières proposées.

L’analyse détaillée du questionnaire dans les paragraphes précédents nous a permis de conclure les points suivants :

1. Avec des pourcentages plus ou moins rapprochés, 71% des participants ont déjà eu un expérience professionnelle temporaire qui consiste en un stage de 1 à 3 mois dans une entreprise. Ce résultat est attendu, car dans la plupart des cursus universitaire, le stage constitue une condition nécessaire pour l’obtention du diplôme.
2. En revanche, peu attendu était le pourcentage des participants impliqués dans une activité bénévole ou associative. En effet, moins que la moitié des répondants (49%) affirment ne pas avoir eu une expérience associative. Même pour les répondants de l’Université de Monastir dont 62% ont eu une activité associative, on ne peut pas considérer ce pourcentage très satisfaisant, puisqu’il n’atteint pas les deux tiers. Cela nous a amené à constater une certaine réticence des étudiants à participer dans la vie associative, malgré les avantages que cette participation pourrait avoir sur leurs profils en tant que chercheurs d’emplois.
3. Les pourcentages des répondants qui ont donné une opinion positive sur les matières pro-

posées et ceux qui ont exprimé leur intérêt pour l'acquisition des compétences visées par ces matières confirme les hypothèses sur lesquelles se base le questionnaire quant aux besoins de formation requis par les diplômés en général et par les femmes tunisiennes diplômées, spécifiquement, pour renforcer leurs capacités et par conséquent pour promouvoir leur employabilité.

Le rapport sur le questionnaire d'identification de besoins nous a permis de réaliser le premier résultat du projet INSAT-Fem : le « Catalogue des besoins de formation » dans lequel, nous avons pu, d'une façon empirique, répertorier les compétences acquises par les jeunes diplômées et identifier leurs besoins. Ce catalogue a été utilisé par les universités européennes partenaires pour élaborer d'une façon conjointe et sous la coordination de l'Université de Cadix, le Catalogue de l'offre formative.

1.5 Catalogue de l'offre formative

La troisième partie du premier lot de travail (LT1) consiste à élaborer le catalogue de l'offre formative par les universités européennes sur la base des résultats du catalogue des besoins. Sous la coordination de l'Université de Cadix et à la suite de quelques réunions, chaque université européenne a proposé 4 séminaires de formation. Ces propositions ont tenu compte des besoins détectés dans l'analyse du questionnaire aussi bien que du profil et de l'expérience des enseignants de chaque université dans les matières liées aux axes thématiques au centre du projet. Sur les 12 cours proposés, neuf ont été retenus et distribués sur les trois universités européennes en raison de trois cours par université. Lors de ce processus de sélection et distribution, deux critères importants ont été pris en considération. Le premier consiste à éviter le chevauchement entre les cours et le deuxième à s'assurer que l'offre formative intègre toutes les compétences demandées par les étudiantes et qui figurent dans le catalogue des besoins de formation. Dans ce qui suit, nous présentons une brève description des cours sélectionnés par chaque université européenne ainsi que la justification de la proposition par rapport au catalogue de besoins. Cette présentation est élaborée sur la base des descriptions détaillées fournies par les partenaires des universités européennes dans le catalogue de l'offre formative partagé avec tous les autres partenaires sur l'espace de travail Teams. Une présentation détaillée des objectifs des cours, des résultats d'apprentissage attendus, du contenu, des méthodes pédagogiques, des exercices pratiques et des ressources sera présentée dans les chapitres 2 à 10.

1.5.1 Cours proposés par l'Université de Cádiz

L'université de Cádiz a proposé les trois cours suivants :

1.5.1.1 Séminaire 1 : Innovation sociale et méthodologies participatives pour le développement local

Ce cours vise à initier les étudiantes au domaine de l'innovation sociale, en offrant les clés du processus, en présentant les acteurs et la méthodologie pour générer des idées innovantes qui inspirent la réalisation d'initiatives et de projets de développement local. Les étudiantes sont amenées à identifier les différentes phases de l'innovation sociale à partir de la présentation des exemples concrets. Ce cours aborde aussi les différentes méthodologies participatives essentielles pour la conception collaborative de projets de développement communautaire et local.

La proposition de ce cours est motivée par les résultats du questionnaire quant à l'intérêt exprimé par les participants pour l'acquisition des Compétences que le cours vise à développer (Innovation : 90% ; Travail collaboratif : 84% ; Communication en ligne : 79% ; Compétences pédagogiques : 84% ; Leadership : 87% ; Empowerment : 72% ; Pensée critique : 77% ; Flexibilité : 84% ; Prise de décision : 89% ; Éthique et responsabilité : 86% ; Diversité culturelle : 82% ; Médiation et résolution des conflits : 79% ; Compétences sociales et relationnelles : 81% ; Communication et discours : 88% ; Participation et engagement : 86% ; Valeurs et perspectives de genre : 74%).

1.5.1.2 Séminaire 2 : Travail collaboratif en ligne : Google Suite

Ce cours vise à initier les étudiantes aux nouvelles technologies de l'information et de la communication comme mode de travail collaboratif qui dépasse le temps et l'espace, et qui libère la circulation des informations dans une entreprise de toute contrainte en permettant à chaque travailleur collaboratif d'intervenir en temps réel pour consulter, ajouter, effacer ou modifier des informations. Parmi les différentes plateformes en ligne (Google Suite, Office 365, Amazon WS, etc.), ce cours initie les étudiantes à Google, qui est le plus fréquemment utilisé après 2011 et offre une solution gratuite et autre sur abonnement.

Le cours est délivré en présentiel et se base sur l'étude de cas, des exercices et du travail en équipe. Il vise à développer des compétences pour lesquelles les répondants au questionnaire de besoins ont exprimé un (grand) intérêt (Travail collaboratif : 82% ; Communication en ligne : 79% ; Sécurité des TIC : 69% ; Flexibilité : 84% ; Prise de décision : 89% ; gestion de l'information

et transparence : 78% ; Compétences sociales et relationnelles : 81% ; Gestion des équipements et des réseaux : 74% ; Participation et engagement : 86%)

1.5.1.3 Séminaire 3 : Logiciels libres, connaissances ouvertes et sécurité dans les TIC

La révolution culturelle et sociale qui a suivi le développement des logiciels libres a produit un nouveau système productif qui a généré une conscience de la communauté, qui a donné lieu à une philosophie du partage. La technologie a aussi généré des changements sociaux remarquables tels que le mouvement *Open Source* et le développement de licences ouvertes pour la culture partagée comme les *Creative Commons*. Le logiciel est aussi la voie vers la connaissance des droits numériques et des citoyens du point. Cependant, l'émergence de la communication numérique n'est pas sans risques qui accompagnent son utilisation de vue de l'égalité des chances.

L'objectif de ce cours est de comprendre les risques qui accompagnent l'utilisation de la communication numérique, allant de la perte d'informations à la cyberintimidation en passant par la perte de vie privée, dont les effets sont graves sur la vie des gens et notamment dans le cas des femmes. Le cours vise aussi à acquérir les connaissances nécessaires pour minimiser ces dangers ou les neutraliser.

Les compétences en matière de sécurité des TIC ne figurent pas parmi les plus appréciées par les participants au questionnaire (69% des répondants), mais elles sont complémentaires et essentielles aux matières proposées : Internet et culture numérique (76 %), Communication en ligne et réseaux sociaux (75%), Logiciels libres et connaissances ouvertes (66%) et Logiciels libres et connaissances ouvertes (65%).

1.5.2 Cours proposés par l'Université Galatasaray

L'Université Galatasaray a proposé les trois cours suivants :

1.5.2.1 Séminaire 1 : Gestion émotionnelle et sociologique des conflits et du changement au sein des organisations

D'après les enseignants de l'Université Galatasaray, ce cours vise à comprendre la logique de l'action collective au sein d'une organisation. Puisque les organisations constituent des construits humains où les relations sociales et émotionnelles jouent un rôle important dans les processus de négociations, leur fonctionnement et leurs dysfonctionnements doivent donc être analysés dans

une perspective systémique à travers la façon dont les femmes et les hommes qui les composent sont capables de jouer entre eux : le jeu de la coopération ou celui du conflit. Une meilleure analyse des rapports de travail permet une meilleure gestion de conflits et de changement au sein des organisations.

Le cours se base sur l'idée que les systèmes sociaux entièrement réglés ou contrôlés n'existent pas et que les acteurs individuels ou collectifs qui les composent ne peuvent jamais être réduits à des fonctions abstraites et désincarnées, l'analyse stratégique suivie dans ce cours rejette toute idée de déterminisme structurel et social. Le séminaire comporte des cours magistraux et des discussions autour des concepts et approches introduits ainsi que des cas pratiques issus des recherches empiriques de différents auteurs et de l'expérience des participantes et des exercices d'application.

Le séminaire proposé se justifie par rapport à l'intérêt manifesté à l'égard des compétences suivantes : Médiation et résolution des conflits (79%), Prise de décision (89%), Gestion émotionnelle et empathie (72%), Compétences sociales et relationnelles (81%), Participation et engagement (86%), Valeurs et perspectives de genre (74%), Leadership (87%) et Travail collaboratif (84%).

1.5.2.2 Séminaire 2 : Genre et Responsabilisation sur le Lieu de Travail

Selon les partenaires de l'Université Galatasaray, ce cours est basé sur le principe universel de l'égalité entre les femmes et les hommes qui doit s'appliquer dans de nombreux domaines de la vie sociale et professionnelle. Pour ce faire, le rôle de l'éducation est très important puisque la formation représente un outil d'actualisation et de transformation des perceptions des femmes qui, dans une perspective de genre, doivent disposer d'outils utiles qui facilitent leur rôle de transformateur social.

D'autre part, parmi les objectifs des interventions de développement figure le renforcement du pouvoir d'action et du droit à la parole des femmes, désigné de manière plus concise par le terme anglais « *empowerment* », qui devient de plus en plus inséparable de la notion de développement durable.

Dans ce cadre, ce séminaire vise à fournir des outils, des ressources et des capacités pour réaliser une session ou un itinéraire de formation, tant dans sa conception que dans son exécution et son évaluation et en tenant compte du contexte institutionnel, social et humain sur l'égalité et l'empowerment. En effet, à travers les compétences didactiques, les enseignants essaient d'enrichir

la vitesse et la capacité de réactions des femmes envers des situations discriminatoires et de leur fournir des outils nécessaires dont elles vont se servir dans la vie sociale et dans leur milieu de travail respectif. Ceci ne peut être réalisé qu'à travers un processus d'empowerment ; d'où le deuxième objectif du séminaire qui consiste à réfléchir avec les participantes sur les moyens nécessaires qui représentent une évolution de leur conscientisation à propos de leur statut et de l'efficacité potentielle des interactions sociales qu'elles peuvent avoir, telles que la création des réseaux professionnels ou l'inclusion à ces réseaux dominés par les hommes.

Ce séminaire vise à développer plusieurs compétences pour lesquelles les répondants au questionnaire ont exprimé un taux d'intérêts important, telles que les valeurs et les perspectives de genre (75%) et les compétences pédagogiques (84 %). Cependant il est également possible de lier les compétences acquises à la fin de la formation aux besoins telles que la gestion émotionnelle et empathie.

1.5.2.3 Séminaire 3 : Internet, culture numérique et stratégie communicationnelle

Les enseignants de l'Université Galatasaray proposent une approche de réflexion théorique et critique sur l'Internet, culture numérique et les stratégies communicationnelles. Ces réflexions permettront aux étudiantes de réaliser diverses initiatives de communication et de se servir de cette culture dans la pratique professionnelle des médias. Dans cette opération de communication, la définition d'un public cible est très importante pour les chercheurs et les professionnels afin de travailler sur les offres à leur proposer et le mode de communication à choisir pour contacter ce public avec un rapport coût/efficacité optimal en fonction de leurs besoins et de la demande.

Dans ce cadre théorique, l'objectif général de ce cours consiste à comprendre les changements dans la communication dus à la numérisation et de fournir, en deuxième lieu, les outils de base pour pouvoir réaliser des projets numériques dans le domaine de la communication et de la culture. Le cours vise aussi à faire connaître aux participantes les compétences numériques et les outils essentiels pour se positionner dans le monde numérique, à identifier les secteurs qui pourraient être intéressants pour la pratique professionnelle de la communication, de l'Internet et de la culture numérique et à améliorer les compétences en matière de recherche numérique.

Ce cours est proposé pour répondre aux besoins exprimés par les répondants au questionnaire d'identification de besoins à l'égard des compétences suivantes : Prise de décisions (89%) ; Diversité culturelle (82%) ; Les valeurs et les perspectives de genre (74%) ; Communication en ligne et réseaux sociaux (74%) ; Innovation (90%) et Pensée critique (77%).

1.5.3 Cours proposés par l'Université de Naples

1.5.3.1 Communication en ligne et réseaux sociaux

Ce cours, selon les enseignants de l'Université de Naples vise à développer chez les étudiantes une stratégie de communication et de la communication en ligne en particulier et à transférer les connaissances nécessaires pour ce faire. La compréhension de la dynamique de la révolution digitale et la planification des politiques de communication pour la promotion en ligne des produits et pour le développement des relations avec les clients sont présentées comme les compétences à développer à la fin du séminaire. En effet, le cours vise à développer les compétences nécessaires à travailler sur la communication en ligne et la culture digitale, mais aussi les compétences complémentaires relatives au travail collaboratif, à la flexibilité et à la prise de décision. La pensée critique et les compétences sociales et relationnelles sont développées aussi par rapport à la nécessité de développer des idées innovatrices et de les communiquer soit dans l'entreprise soit à l'extérieur. L'inclusion de ces compétences est justifiée par les taux d'intérêt exprimés par les répondants au questionnaire aux matières suivantes : Communication en ligne et réseaux sociaux : 77% ; Internet et culture numérique : 76% ; Formation des formatrices : 70% ; et Logiciels libres et connaissances ouvertes : 67%.

1.5.3.2 Entrepreneuriat et modèles d'affaires numériques

Ce cours vise à transférer aux étudiantes les compétences entrepreneuriales nécessaires pour favoriser l'inclination à l'innovation, au développement des idées différentes et à l'identification de nouvelles opportunités d'affaire dans le monde numérique. L'objectif est d'introduire les techniques nécessaires à employer pour développer de nouveaux modèles commerciaux en ligne ou pour trouver des solutions innovatrices permettant de vaincre la compétition de marché. Le développement de ces compétences est motivé par les nombreuses opportunités qu'offre l'économie numérique aux entreprises, aux commerces et à l'innovation sociale et par le rôle de ces opportunités à améliorer la condition de la femme et sa participation à l'économie.

Le séminaire proposé se justifie par rapport à l'intérêt manifesté à l'égard des matières suivantes : Entrepreneuriat et modèles d'affaires, avec un taux de 67% ; et Internet et culture numérique, avec un taux de 76%. Le séminaire peut aussi stimuler les compétences liées à l'économie collaborative (62%) et à la gestion émotionnelle avec un taux de 60% environ.

1.5.3.3 Séminaire 3 : Économie et finances collaboratives : Évaluation et gestion des risques

Selon les enseignants qui ont proposé ce cours, l'économie et les finances collaboratives désignent une grande variété d'expériences en termes de nature, d'objectifs et de forme juridique, mais qui partagent l'utilisation des outils numériques pour encourager la « collaboration » ou au moins le contact entre les membres d'une communauté donnée. L'émergence de cette forme d'économie est le résultat de la combinaison du développement technologique et de la crise économique, qui a conduit à une augmentation de la précarité et à une prise de conscience des limites socio-écologiques de la planète et à la transformation des valeurs sociales.

Ce cours vise à transférer les connaissances nécessaires pour décider des investissements les plus favorables par rapport à leur rentabilité et au profil de risque de l'entreprise, ainsi que des sources de financement du monde numérique les plus justes pour chaque investissement. Le cours mettra l'accent sur les formes innovatrices de crédit et micro-crédit avec un focus sur les instruments dédiés au financement pour les femmes.

Les compétences que ce cours vise à développer incluent les compétences nécessaires pour résoudre les problèmes liés à l'évaluation des transactions financières et au contrôle de leur risque, dans le cadre de l'économie collaborative et numérique. Il va aussi développer des compétences en mathématiques qui peuvent être utilisées pour d'autres types de problèmes économiques et financiers. Ces objectifs sont définis sur la base de l'intérêt exprimé par les participants au questionnaire à l'égard des matières suivantes : Économie collaborative et financement, avec un taux de 62% et Internet et culture numérique, avec un taux de 76%.

Conclusion

Ce chapitre a commencé par la présentation du contexte du projet INSAF-Fem, ses objectifs et ses phases, suivie d'une description du processus de l'identification des besoins des jeunes diplômées tunisiennes pour le renforcement de leurs capacités en termes d'employabilité. L'élaboration du catalogue de l'offre formative qui a suivi ce processus d'identification de besoins constitue la base de la structure du plan de formation qui est composée de 9 séminaires regroupés en trois modules comme le montre la figure 1.5 ci-dessous, extraite de la brochure conçue pour la diffusion du projet INSAF-Fem.



Erasmus+ KA2: Capacity Building in Higher Education (KA2 - CBHE) 2019
610190-EPP-1-2019-1-ES-EPPKA2-CBHE-JP

**INNOVATION SOCIALE ET TECHNOLOGIE
POUR UNE MEILLEURE EMPLOYABILITÉ
DES FEMMES TUNISIENNES
(INSAF-FEM)**

INSAF-Fem

Co-funded by the Erasmus+ Programme of the European Union

2020 - 2023

COURS DE FORMATION (TUNISIE, 2021-2022)

Cours de formation (250 heures)

MODULE 1: INNOVATION ET COLLABORATION

1. Innovation sociale et méthodologies participatives pour le développement local
2. Travail collaboratif en ligne : Google Suite
3. Gestion émotionnelle et sociologique des conflits et du changement au sein des organisations

MODULE 2 : INTERNET, TECHNOLOGIE ET INNOVATION NUMÉRIQUE

4. Internet, culture numérique et stratégie communicationnelle
5. Communication en ligne et réseaux sociaux
6. Logiciels libres, connaissances ouvertes et sécurité dans les TIC

MODULE 3 : ENTREPRENEURIAT, AFFAIRES ET FORMATION

7. Entrepreneuriat et modèles d'affaires
8. Économie et finances collaboratives: évaluation et gestion des risques
9. Formation des formateurs en matière de genre et l'empowerment sur le lieu de travail

MODULE 4 : STAGES

Ateliers de formation au sein des associations locales

DIFFUSION

- www.insaf-fem.tn
- INSAFFEM
- insaf-fem
- insaf.fem@gm.uca.es

FIGURE 1.5 – Cours de formation dans le cadre du projet INSAF-Fem

La durée totale de la formation est de 216 heures, avec 24 heures pour chaque séminaire (16 heures en présentiel et 8 heures en distanciel). Après la formation, les étudiants effectuent 34 heures de pratique en collaboration avec des associations locales. Le diplôme « Agent de dynamisation locale, gestion de technologies et innovation sociale » crédite un total de 250 heures. Les chapitres qui suivent présentent une description détaillée du contenu et déroulement des neuf cours de formation (chapitre 2-10), du processus de transfert université-société civile (chapitre 11) et l'évaluation des résultats du projet (chapitre 12).

Références

Bureau International de Travail (2004). Développement des Compétences pour l'Emploi. Note d'orientation pour les politiques. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_emp/---ifp_skills/documents/publication/wcms_371817.pdf

Code du Travail de la République Tunisienne. Publications de l'Imprimerie Officielle de la République Tunisienne, 2011. [https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/44414/61784/F839958379/TUN-44414%20\(2\).pdf](https://www.ilo.org/dyn/natlex/docs/ELECTRONIC/44414/61784/F839958379/TUN-44414%20(2).pdf)

Direction Générale de la Rénovation Universitaire de Tunisie <http://www.uni-renov.rnu.tn/fr/home>

Iglesias-Onofrio, M. 2018. « Evaluer le processus et les résultats : la voix des acteurs du projet "Genre, Technologie et Innovation Social en Tunisie" », dans *Innovation sociale et entrepreneuriat en Tunisie : Les femmes et l'utilisation des TIC dans le développement local* ; Éditeurs : Lucia Benitz-Eyzaguirre et Marcela Iglesias-Onfrio ; Université de Cádiz, 2018 : <http://luciabenitez.es/wp-content/uploads/innovation-sociale-entrepreneuriat-tunisie-femmes-lutilisation-tic-developpement-local.pdf>

Institut National de Statistique de Tunisie. <http://www.ins.tn/>

Journal Officiel de la République Tunisienne, n°74- 30 juin 2022

QS World University Rankings (2022). <https://www.topuniversities.com/employability-rankings/methodology>

Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique, Site Officiel. <http://www.mes.tn/?langue=fr>

Organisation des Nations Unies, Site Officiel. <https://www.un.org/>

Projet INSAF-Fem (2020). Catalogue des Besoins de Formation. <http://www.insaf-fem.tn/resultats/>

Projet INSAF-Fem (2020). Catalogue de l'Offre formative. <http://www.insaf-fem.tn/resultats/>

Projet SALEEM, Site Officiel. <https://www.projet-saleem.org/resultats/>

Rapport National Genre. 2015. http://www.ins.tn/sites/default/files/publication/pdf/rapport%20national%20genre%20Site%20_0.pdf

Réseau DG2 (2021). L'Université et la société : la troisième mission. https://assets.website-files.com/5b963a1d7572f5da2339ce83/619b55b3c2ea73432eb648e9_DG2_Programme%20V2021_211004.

pdf

Université de Sfax, Site Officiel. <https://univ-sfax.tn/index.php?cible=projets>

Liens utiles

<https://www.letudiant.fr/etudes/fac/comment-les-universites-accompagnent-les-etudiants-vers-l-emploi.html>

https://orientini.com/FR/Annonces_Orientation_Formation_Emploi/10417/_Universite-et-marche-du-travail-en-Tunisie--deux-mondes-paralleles-%E2%80%8E

CHAPITRE 2

INNOVATION SOCIALE ET MÉTHODOLOGIES PARTICIPATIVES POUR LE DÉVELOPPEMENT LOCAL

*Marcela IGLESIAS-ONOFRIO, Juana MORENO NIETO et Guadalupe CALVO
GARCÍA - Université de Cádiz.*

2.1 Présentation, Objectifs et Résultats d'apprentissage attendus

Ce chapitre présente le contenu du séminaire « *Innovation sociale et méthodologies participatives pour le développement local* » qui aborde l'innovation sociale comme une pratique d'intervention sociale pour développer des projets d'entrepreneuriat social. En ce sens, il s'agit d'une pratique qui devrait contribuer à faciliter l'employabilité future des étudiantes ainsi que le développement d'un écosystème d'innovation et d'entrepreneuriat social dans les villes tunisiennes où le projet INSAF-Fem s'est développé. Étant donné que les initiatives d'innovation sociale nécessitent la participation de diverses parties prenantes (*stakeholders*), ce séminaire présente une série de méthodologies et de techniques participatives pour le diagnostic des besoins et la génération d'idées pour concevoir des projets qui peuvent contribuer au développement local.

L'objectif de ce séminaire est d'initier les étudiantes au domaine de l'innovation sociale, en offrant les clés du processus, en présentant les acteurs et la méthodologie pour générer des idées innovantes qui inspirent la réalisation d'initiatives et de projets de développement local.

À partir de la présentation de cas pratiques réels, il est prévu que les étudiantes apprennent les différentes phases du processus d'innovation sociale : a) l'identification d'une opportunité d'innovation pour répondre à un besoin social non satisfait, b) le prototypage, la mise en oeuvre et l'évaluation des idées ; c) la durabilité, la mise à l'échelle et la diffusion, et d) le changement systémique.

De même, différentes méthodologies participatives essentielles pour la conception collaborative des projets de développement local seront abordées, telles que : la *Recherche-Action Participative* (RAP) et le *Design thinking* (DT). De plus, nous présenterons divers outils et techniques de diagnostic des besoins sociaux tels que : l'analyse de contexte, le sociogramme, l'analyse SWOT, le *World Café*, l'observation, l'entretien approfondi et le *focus group*, entre autres.

Ce séminaire devrait atteindre les résultats d'apprentissage suivants :

- Acquérir les connaissances de base sur l'Innovation Sociale et reconnaître ses caractéristiques ;
- Reconnaître les domaines d'application de l'Innovation Sociale ;
- Apprendre les méthodologies de recherche participative et les techniques de recherche sociale ainsi que leurs domaines d'application ;
- Développer les capacités de la génération d'idées appliquée à la recherche des solutions en cas de besoins sociaux ;
- Identifier le genre et la diversité en tant que facteurs essentiels pour l'Innovation Sociale.

2.2 Contenu

2.2.1 Introduction à l'Innovation Sociale : caractéristiques, acteurs et processus

Tant du point de vue de la discussion théorique que de l'intervention sociale, l'innovation sociale a gagné un intérêt particulier dans les agendas publics gouvernementaux depuis le début du XXI^e siècle. L'incapacité des pouvoirs publics et du marché à faire face aux défis mondiaux et aux problèmes locaux de nature économique, technologique, environnementale et de gouvernance a conduit à reconsidérer l'importance du travail collaboratif entre les différents acteurs pour développer des solutions créatives et innovantes qui répondent aux besoins des sociétés actuelles.

2.2.1.1 Comment définir l'innovation sociale ?

Bien qu'il n'y ait pas de consensus sur la définition exacte de l'innovation sociale, la Commission européenne la définit comme suit : *L'élaboration et la mise en oeuvre d'idées nouvelles (des produits, des services et des modèles) qui couvrent des besoins sociaux (plus efficacement que les solutions existantes), créent de nouvelles formes de relations ou collaborations sociales et conduisent à une meilleure utilisation des actifs et des ressources (Commission européenne, 2013).*

Comme le montre cette définition, l'innovation sociale n'est pas une pratique nouvelle. En fait, c'est dans les pays moins développés que les besoins sociaux et économiques et l'absence de ressources de l'État ont poussé les gens à innover. La crise de l'État-providence sur le continent européen a ravivé l'intérêt pour l'innovation sociale, ce qui, avec le développement de nouveaux outils numériques, a été considéré comme une opportunité pour l'Union européenne de promouvoir un laboratoire d'innovation sociale qui systématise les pratiques développées dans ce domaine. Contrairement à l'économie orthodoxe de l'innovation, dans l'approche sociale à l'innovation, il ne serait pas pertinent de parler de comportement innovateur comme d'un comportement optimal ou de « meilleure pratique » (qui suivent des critères de rationalité économique). Ce qui compte pour l'innovation sociale, c'est la « bonne pratique » comme une contribution réelle à l'innovation sociale dans des contextes divers ou similaires ou de « bonnes formules » qui pourraient contribuer à l'innovation sociale du futur (Hillier et al., 2004). Il faut préciser aussi que les initiatives d'innovation sociale proviennent souvent de citoyens (processus ascendant), contrairement à l'innovation technologique qui est générée à partir de la recherche et du développement industriel et expérimental, majoritairement dans le secteur privé (Boughzala, 2020). L'innovation sociale est décrite par l'UNIPSO¹ (2014 : 11) comme :

l'ensemble des initiatives innovantes et originales permettant d'apporter une réponse nouvelle aux besoins fondamentaux de la population, émergents ou insuffisamment satisfaits, en matière d'éducation, d'action sociale, de santé, de culture et d'emploi. Ces initiatives s'inscrivent sur un territoire et en collaboration avec les acteurs locaux (usagers, pouvoirs publics, entreprises, etc.). Elles peuvent être technologiques ou non technologiques, concerner un produit, ou un service qui vise à améliorer l'opérationnalisation des projets à profit social existants via un nouveau procédé (pratique de travail, mode d'organisation, etc.) pour autant qu'elles renforcent sa finalité sociale. Cette innovation est sociale tant dans son activité, son procédé que dans sa finalité. Enfin, elle

1. L'UNIPSO est la confédération intersectorielle des employeurs du secteur à profit social (non marchand) en Wallonie et en Fédération Wallonie-Bruxelles.

est également transformatrice puisqu'elle suscite les changements de comportement nécessaires pour relever les grands défis sociétaux.

D'après Hillier et al. (2004), l'innovation sociale comporte trois dimensions :

- **Dimension contenu ou finalité de l'innovation sociale** : satisfaction des besoins humains non encore satisfaits par le marché, l'État ou encore un autre agent collectif².
- **Dimension du processus de l'innovation sociale** : changements dans les relations sociales, en particulier par rapport à la gouvernance, qui devraient permettre la satisfaction des besoins, mais également l'amélioration de la participation des groupes exclus à la prise de décision.
- **Dimension d'empowerment — activation — et relation d'agence de l'innovation sociale** : augmentation de la capacité sociopolitique et de l'accès aux ressources nécessaires à la matérialisation des droits, à la satisfaction des besoins humains et à la participation.

2.2.1.2 Quels sont les acteurs de l'innovation sociale ?

L'innovation sociale peut être développée dans les secteurs public, privé et au tiers secteur. Toutefois, à des fins de durabilité et de transformation sociale, les initiatives qui sont soutenues par des acteurs de plusieurs secteurs ont les meilleures chances de succès :

Les innovations sociales sont en effet le fruit de collaborations créatives entre producteurs et usagers, c'est-à-dire entre citoyens, organisations de la société civile, communautés locales, entreprises et pouvoirs publics. Pour le secteur privé comme pour le secteur public, elle représente l'opportunité de mieux satisfaire les aspirations individuelles et sociétales, et de produire un changement systémique (Commission européenne, 2013).

Lorsqu'il s'agit d'identifier les agents possibles qui initient, facilitent ou font parties des processus d'innovation sociale, nous pouvons citer les suivants :

- le gouvernement au niveau de l'État, de la région ou de la localité,
- les entreprises privées,
- les entreprises sociales,
- les organisations de la société civile : associations sans but lucratif (ASBL), les communautés locales, les collectifs sociaux, etc.,

2. Hernández-Ascanio et Rich-Ruiz (2020) expliquent que la raison pour laquelle ces besoins ne sont pas couverts peut être due à un manque de ressources, à des questions d'opportunité politique, ou parce qu'ils n'ont pas été identifiés comme pertinents par les acteurs sociaux hégémoniques.

- les entrepreneurs sociaux,
- d'autres acteurs comme les universités, les *think tanks* ou les centres de recherche.

Dans le cadre d'une initiative d'innovation sociale donnée, nous pouvons faire la distinction entre les *agents primaires et secondaires ou auxiliaires de l'innovation sociale*. Les premiers sont les acteurs qui ont une forte orientation vers le social comme élément déterminant de leur identité et de leur raison d'être, et qui possèdent un niveau suffisant de structure organisationnelle et de stabilité pour générer des modèles et des routines tout en maintenant une dynamique d'adaptabilité et de flexibilité. Les agents secondaires seraient ceux qui participent en fournissant les ressources différentielles nécessaires à la réalisation de l'innovation sociale (Hernández Ascanio, 2020). En général, lorsque la société civile organisée initie ou joue un rôle de premier plan dans l'identification et la mise en oeuvre de l'innovation sociale, la capacité de transformation et l'importance accordée aux processus de participation et d'inclusion des acteurs sociaux sont plus élevées et cela contribue à l'*empowerment* des citoyens (Hernández-Ascanio et Rich-Ruiz, 2020).

2.2.1.3 Comment initier un processus d'innovation sociale ?

En tant que processus, l'innovation sociale présente des phases différentes. Dans le Livre Ouvert de l'innovation sociale, Murray et al. (2010) proposent six étapes qui constituent la spirale de l'innovation sociale (voir Figure 2.1) :

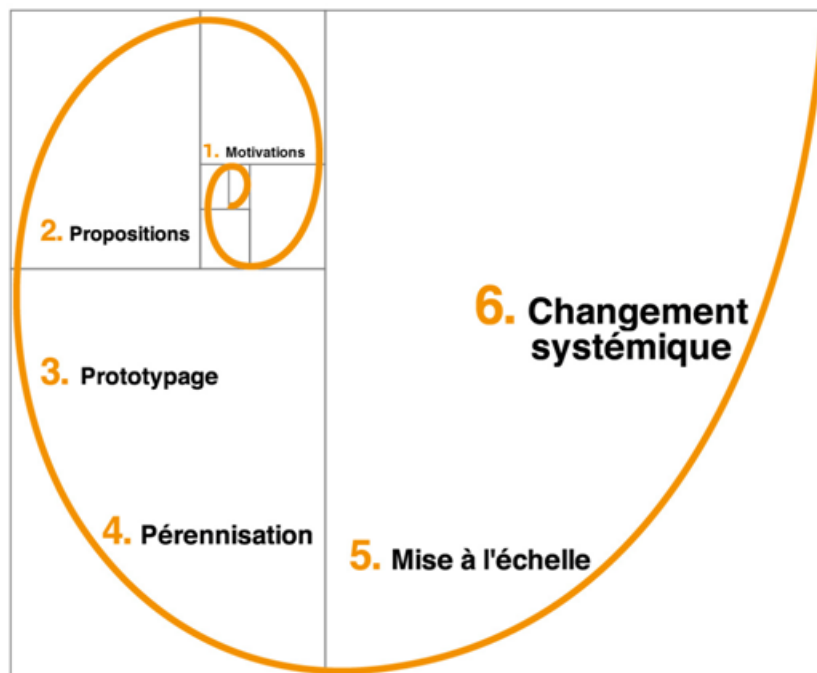


FIGURE 2.1 – La spirale de l'innovation sociale, Source : Murray et al. (2010)

1) Motivations, inspirations et diagnostics : le point de départ de l'innovation est la prise de conscience d'un besoin qui n'est pas satisfait. Il faut diagnostiquer les problèmes et aller au-delà des symptômes pour identifier les causes sous-jacentes du problème.

2) Propositions et idées : génération d'idées avec (ou sans) des méthodes formelles - méthodes de conception ou de créativité - pour élargir le menu des options disponibles.

3) Prototypage et projets pilotes : les idées sont testées dans la pratique par l'itération et par les essais et les erreurs afin de les améliorer.

4) La pérennisation : l'idée devient une pratique établie, qui peut être maintenue et reproduite. Il faut identifier les flux de revenus afin de garantir la viabilité financière à long terme du projet.

5) Mise à l'échelle et diffusion : l'innovation est diffusée et généralisée, autrement dit, les petites pratiques limitées et uniques sont développées et diffusées (mises à l'échelle). Dans l'économie sociale, elle peut se développer par l'inspiration et l'émulation, ou par l'offre de services de soutien ou de savoir-faire de l'un à l'autre, de manière plus organique et adaptative. Toutefois, cette étape n'est pas nécessaire, car certaines innovations peuvent rester des cas uniques.

6) Le changement systémique : Certaines innovations sociales sont des moteurs puissants qui entraînent la transformation du système, ce qui implique l'interaction de nombreux éléments : collectifs sociaux, modèles d'entreprise, lois et réglementations, infrastructures, ainsi que des modes de pensée et d'action entièrement nouveaux, constitués de nombreuses innovations plus petites, généralement sur une longue période.

Sur la base de ce modèle, l'UNIPSO (2014) propose une approche chronologique qu'il juge plus complète, composée de 11 étapes (voir Figure 2.2).



FIGURE 2.2 – L'approche chronologique de l'innovation sociale, Source : UNIPSO (2014)

Dans tous les cas, l'évolution du processus n'est pas linéaire et dépend du type d'innovation sociale, de l'interaction et de l'implication des acteurs concernés, des ressources disponibles et du contexte. Comme le soulignent Preskill et Beer (2012), le processus de génération, d'expérimentation et d'adaptation de nouvelles solutions (qui peuvent prendre la forme de nouveaux programmes, produits, services, lois, institutions, formes d'interaction, etc.) est par nature exploratoire et incertain. Par rapport aux programmes d'intervention plus traditionnels, les stratégies d'innovation sociale impliquent un changement de la dynamique, des rôles et des interrelations entre les différents acteurs, et remettent en question la sagesse conventionnelle sur la nature du problème et ses solutions. Dans la section finale de bibliographie et sites web d'intérêt, vous trouverez de nombreux et divers exemples d'initiatives d'innovation sociale, promues par différents acteurs, dans différents domaines d'action et à différentes étapes du processus.

2.2.1.4 Comment analyser et évaluer une innovation sociale ?

Que l'on participe en tant que partie prenante ou que l'on facilite un processus d'innovation sociale, il est important d'évaluer et d'analyser son impact potentiel. À cet effet, nous suggérons

d'adopter la proposition de Buckland et Murillo (2013) qui considère 5 variables clés pouvant être utilisées pour mesurer à la fois les résultats et les processus impliqués dans l'innovation sociale : l'impact et la transformation sociale, la collaboration intersectorielle, la durabilité économique et la viabilité à long terme, le type d'innovation, et la scalabilité et répliquabilité (voir Table 2.1).

TABLE 2.1 – Variables pour l'analyse de l'innovation sociale, Source : Buckland et Murillo (2013)

	Variable	Questions qu'elle soulève
1	Impact et transformation sociale	Dans quelle mesure l'initiative permet-elle de réaliser la transformation sociale souhaitée et de résoudre le problème abordé ?
2	Collaboration intersectorielle	Qui sont les principales parties prenantes au succès de l'initiative et quels sont les mécanismes à leur disposition ?
3	Durabilité économique et viabilité à long terme	Comment l'initiative est-elle financée et quelles stratégies ont été adoptées pour assurer sa survie future ?
4	Type d'innovation	S'agit-il d'une innovation fermée ou ouverte (peut-elle être reproduite par d'autres) ? Est-elle basée sur un concept antérieur ? Quelles sont ses caractéristiques innovantes ?
5	Scalabilité et répliquabilité	Dans quelle mesure l'initiative peut-elle être étendue ou reproduite ? Dans quelles conditions peut-elle être reproduite dans une situation différente ?

Pour sa part, l'European Anti Poverty Network's Social Innovation Task Force (2015) estime que ce n'est qu'en fonction de critères suivants que les innovations peuvent être considérées comme des innovations sociales significatives :

- **Contribuer à la lutte contre la pauvreté et à l'amélioration de l'inclusion sociale**, notamment en élargissant la compréhension de l'exclusion sociale et des attentes en matière de responsabilités de l'État et des autres acteurs dans la lutte contre les problèmes sociaux.

Elle permet de prendre conscience des responsabilités collectives, en particulier dans le contexte actuel, marqué par de nombreux défis.

- **Introduire la nouveauté** dans un ou plusieurs des aspects suivants : *le contenu de la satisfaction des besoins, la méthode d'innovation. Ces ou les acteurs et les agences de l'innovation.* Ces derniers peuvent inclure d'anciens et de nouveaux acteurs, de nouveaux partenariats intersectoriels, de nouvelles approches interdisciplinaires, de nouvelles coalitions de ceux qui fournissent la satisfaction des besoins (reliant les secteurs privé, public et civil).
- **Être un processus ascendant** : même si l'initiative vient d'en haut, sa conception, sa mise en oeuvre et son suivi doivent être assurés par la base.
- **Renforcer l'autonomie des personnes et des communautés** : l'innovation sociale n'a de sens que si elle donne du pouvoir aux gens, et pas seulement directement - ceux qui sont clients, utilisateurs ou bénéficiaires, mais aussi indirectement - ceux qui font partie de la communauté élargie où l'intervention a lieu, ce qui donne également du pouvoir aux communautés.
- **Conduire un changement durable**, soit sous forme de pratiques à long terme, soit sous forme d'interventions ponctuelles produisant des effets durables.
- **Soutenir, sans les remplacer, les services publics** : l'innovation sociale doit contribuer à la prestation de services publics universels, qui relève de la responsabilité de l'État, et non la miner ou la remplacer.

2.2.2 Domaines d'application de l'Innovation Sociale : vers un écosystème entrepreneurial et d'innovation sociale ancré dans le territoire

Comme Richez-Battesti et al. (2012) le remarquent, le terme innovation sociale est polysémique et recouvre des définitions et des réalités diverses en fonction de la conception de celle-ci et de l'acteur qui promeut et/ou développe l'initiative. Ces auteurs regroupent les différentes conceptions qui coexistent aujourd'hui en trois groupes :

a) **L'innovation sociale comme outil de modernisation des politiques publiques**, notamment dans le contexte de réforme des systèmes de protection sociale (vision particulièrement véhiculée par des organisations internationales comme l'Union européenne ou l'OCDE ainsi que par certains gouvernements nationaux).

b) **L'innovation sociale produite par des entrepreneurs sociaux comme acteurs de changement** (approches de l'entreprise sociale ou de l'entrepreneur social, tant américaines qu'euro-péennes).

c) **L'innovation sociale comme système d'innovation territorialisé, inclusif et participatif :** attention particulière au processus collectif qui émerge sur les territoires afin de répondre à des besoins sociaux non satisfaits dans une dynamique de transformation de la société (approches, portées par de nombreux chercheurs ou d'acteurs de l'économie sociale et solidaire –ESS-, qui considèrent que l'innovation sociale est susceptible de porter les germes d'une transformation sociale soutenable centrée sur la participation de parties prenantes multiples et sur la démocratie dans les territoires).

Ces trois conceptions, bien qu'elles divergent sur certains aspects, convergent sur d'autres, et peuvent donc se compléter. Cependant, la philosophie du projet INSAF-Fem s'inscrit plus fortement dans la troisième vision (l'initiative sociale de base) comme point de départ du diagnostic des besoins sociaux car ce sont les associations et les communautés qui connaissent de première main la réalité sociale locale. On considère que c'est dans la phase suivante d'idéation et de définition de l'initiative d'innovation sociale, où les entrepreneurs sociaux (deuxième vision), en tant qu'agents du changement, peuvent contribuer à développer et à mettre en oeuvre l'idée, toujours à partir d'un processus de création et d'apprentissage collectif et participatif qui intègre différents acteurs sociaux. De plus, lorsque le pas de l'innovation sociale à l'entrepreneuriat social est franchi, il génère non seulement de la valeur sociale mais aussi de la valeur économique, et favorise même la création d'emplois, le tout contribuant au développement local.

Dans tous les cas, pour parvenir à une transformation sociale structurelle, il sera nécessaire d'articuler l'initiative sociale de base (bottom-up et non gouvernementale – *grass-root innovation*) dans les politiques publiques (première dimension) de manière qu'elle soit « *reconnue, diffusée, consolidée et institutionnalisée* » (Richez-Battesti et al. 2012 : 23).

Dans la même veine, l'approche territoriale de l'innovation sociale souligne l'importance de la structure de la société comme catalyseur, mais aussi comme ensemble de contraintes à l'innovation sociale dans un contexte territorial régional, local, au niveau d'un quartier. Les conditions économiques, sociales, culturelles ainsi que les politiques et configurations institutionnelles peuvent favoriser ou entraver les initiatives d'innovation sociale. Afin de surmonter les tensions normativité-réalité, cette approche propose de recourir à la voie de la gouvernance multi-échelles et à la création de réseaux de coopération entre agents sociaux de la communauté (Hillier et al., 2004). Comme le soulignent Cortés López et al. (2021), le territoire n'est pas un

espace neutre où vivent les communautés, mais un élément central, complexe et dynamique du développement. Les relations entre les personnes et les acteurs sociaux collectifs, leurs modes de vie et leurs expériences quotidiennes, leurs imaginaires sociaux, deviennent la principale source de connaissances et de ressources pour l'innovation sociale. De cette façon, il est très important de prendre en compte le « processus collectif » qui naît de l'interaction et de l'association entre différents acteurs dans la recherche de solutions aux besoins sociaux sur un territoire donné. En résumé, il s'agit d'un processus d'entrepreneuriat collectif qui mobilise les différents acteurs et ressources d'un territoire afin de produire des externalités positives à long terme pour un usage collectif et qui est fondé sur une gouvernance partenariale qui permet l'appropriation de l'innovation sociale parmi les différentes parties prenantes concernées (Richez-Battesti, 2012).

Dans cette perspective, l'innovation sociale doit être considérée non seulement comme un résultat (*output*) en termes de produits ou de services, mais également comme de pratiques de management en interne et de collaboration entre les entrepreneurs sociaux et d'autres acteurs de l'économie sociale et solidaire tels que les associations du tiers secteur (ONG, fondations, etc.) dans le but de créer un véritable écosystème entrepreneurial et d'innovation sociale interactif, ouvert et pluridisciplinaire (Boughzala, 2020).

D'après Hernández-Ascanio (2020), « l'écosystème d'innovation sociale » est défini comme le système résultant de la coprésence et de l'interaction de l'ensemble des agents d'innovation sociale présents dans un environnement et avec différents types de ressources disponibles. Il vise à permettre la production d'une innovation sociale spécifique. Les systèmes d'innovation sociale sont des environnements flexibles et ont une raison d'être déterminée par un(e) besoin/demande social(e) spécifique. En fonction de la variabilité de ce besoin, il y a un développement de l'écosystème lui-même (émergence, développement et disparition éventuelle une fois le besoin satisfait).

Afin d'analyser le rôle joué par les entrepreneurs sociaux dans les processus d'innovation sociale en Tunisie, Boughzala (2020) souligne l'importance de regrouper les acteurs à travers des réseaux et des communautés d'entrepreneurs. L'auteur identifie trois phases du processus d'innovation sociale auxquelles participent les réseaux ou les communautés d'entrepreneurs sociaux :

1) **Phase de sensibilisation à l'innovation sociale** : essentiellement assurée par les ateliers de réflexion et les lieux de partages entre les acteurs sociaux.

2) **Phase d'incubation et de développement de l'innovation sociale** : concrétisée au sein même des entreprises sociales.

3) **Phase de promotion de l'innovation sociale** : portée par les entrepreneurs sociaux qui mettent en lumière leurs *success stories* et réalisent un travail d'accompagnement auprès des porteurs de projets. Phase déterminante dans la mesure où elle crée, en quelque sorte, une dynamique d'innovation à travers un travail d'essaimage et de diffusion de l'innovation sociale dans un espace de partage et de co-construction ouvert.

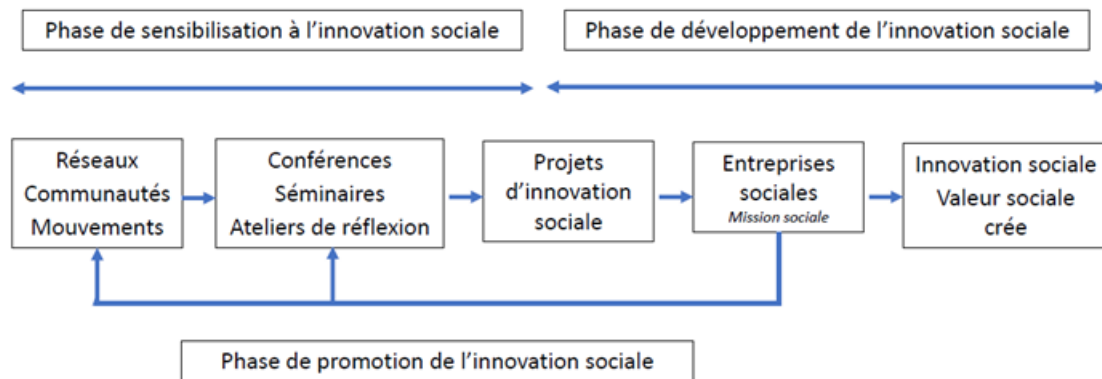


FIGURE 2.3 – Les différentes phases de l'innovation sociale en lien avec l'entrepreneuriat social, Source : Boughzala (2020)

2.2.3 La Recherche Action Participative comme méthodologie participative pour transformer la réalité sociale

Afin de mener à bien un processus d'innovation sociale, il est essentiel d'utiliser des méthodologies participatives pour assurer l'implication de la population locale dans le processus de transformation sociale. À cette fin, nous proposons la Recherche Action Participative (RAP).

La RAP est une « *méthode d'étude et d'intervention qui vise à obtenir des résultats fiables et utiles pour améliorer des situations collectives, en basant la recherche sur la participation des mêmes groupes à enquêter* » (Alberich, 2000 : 47). Cette méthodologie a été largement développée en Amérique latine et plus tard en Espagne, et trouve ses racines dans la recherche critique et la pédagogie sociale (éducation populaire, pédagogie de la libération de Paulo Freire, etc.). Il s'agit d'une approche de l'intervention sociale basée sur la production de connaissances dans le but de transformer une réalité sociale jugée inégalitaire, en donnant le rôle principal aux collectifs concernés. L'action et la recherche sont conçues comme un moyen d'émancipation des groupes sociaux opprimés.

Il s'agit d'une proposition qui vise à unifier la réflexion et l'action, en évitant de théoriser sans mettre en pratique mais aussi d'agir sans réfléchir à ce que l'on fait. La RAP propose, parmi ses

principes, de passer de la relation sujet/objet (managers/clients) à la relation sujet/sujet dans la conception de l'intervention sociale. C'est-à-dire, les populations concernées deviennent les sujets de la recherche et ses besoins le point de départ de la RAP (Collectif Ioe, 2003). La RAP a souvent été utilisée dans le cadre de processus de développement communautaire où la réalité est abordée de manière holistique, bien qu'elle puisse également être utilisée pour des questions plus spécifiques (transport, espaces publics, santé, etc.) dans un territoire donné.

Bien que les étapes et la durée dépendent du contexte et des caractéristiques du projet, on peut identifier cinq phases dans la RAP (Figure 2.4).

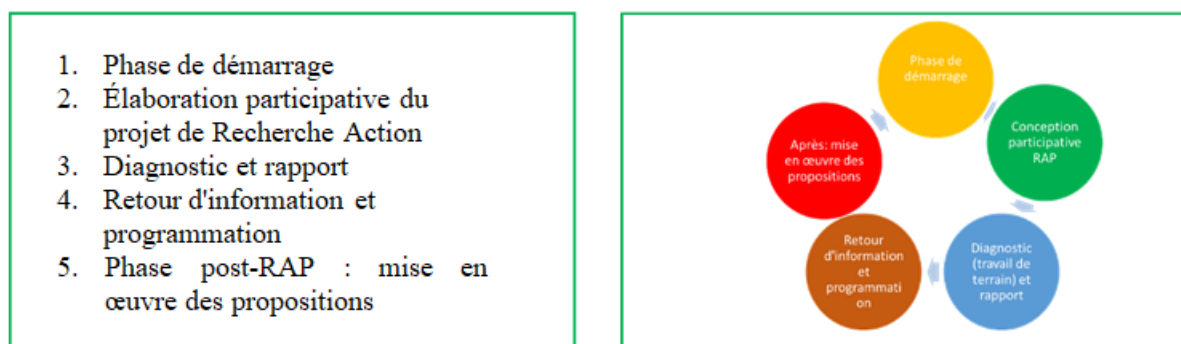


FIGURE 2.4 – Phases de la Recherche Action Participative, Source : Adapté de Martí (2000)

1) **Phase de démarrage.** Dans cette première phase le but est de constituer « un sujet collectif » le plus large et le plus représentatif possible. Pour cela, il faut déterminer qui sont les personnes, les groupes et les institutions concernés par la question ; prendre les contacts appropriés pour les faire participer au processus et réaliser une première collecte d'informations. Il s'agit d'une des étapes les plus importantes du projet donc il ne faut pas hésiter à lui consacrer assez de temps. Enfin, on pourra créer le Groupe de Pilotage (GP) qui va proposer, animer et évaluer les différentes tâches au cours de la RAP. Ceci sera composé des voisin.e.s mais aussi de bénévoles et de technicien.ne.s (Collectif Ioe, 2003).

2) **Élaboration participative du projet de la Recherche Action.** Maintenant, il s'agit de définir collectivement le problème à traiter, de définir les premiers objectifs de la RAP et d'identifier la méthodologie d'action à mettre en œuvre. Il faut commencer à recueillir les avis de la population. D'abord, pour intervenir de manière appropriée, il est nécessaire de réaliser une analyse du contexte, c'est-à-dire, recenser les caractéristiques historiques, démographiques, socio-politiques, économiques et culturelles du territoire. Nous réaliserons d'abord des recherches bibliographiques

et documentaires ainsi que des entretiens avec des informateurs clés pour obtenir ces informations qui vont nous permettre contextualiser la RAP. Ensuite, il faudrait identifier les acteurs et les groupes sociaux. Pour ce faire, nous utiliserons la technique du sociogramme, qui nous permettra de représenter graphiquement les positions de pouvoir des différents acteurs, ainsi que le type de relations existant entre eux -alliances, antagonismes, absence de lien- (Alberich et al., 2010) ³. Enfin, nous réaliserons d'autres entretiens avec des informateurs clés et des analyses SWOT de la zone avec les habitant.e.s pour bien identifier les objectifs de la RAP et définir la stratégie méthodologique. Les premiers résultats seront discutés avec l'ensemble de la population lors des réunions ouvertes ou assemblées. De cette façon, le GP aura des éléments suffisants pour élaborer le projet de la RAP, qui sera discuté avec la population concernée, ainsi qu'avec des institutions impliquées.

3) **Diagnostic et rapport.** C'est le moment de réaliser un diagnostic approfondi de la réalité. Nous utilisons plusieurs outils et techniques de recherche qualitatives et participatives. Voici quelques-unes des plus importantes, qui seront développées plus loin dans ce chapitre : l'observation, l'entretien, le *focus group* et le *World Café*.

4) **Retour d'information et programmation.** Une fois le travail de terrain effectué et les données obtenues analysées, il est nécessaire de discuter des résultats avec le plus grand nombre possible d'acteurs impliqués. Des réunions et des ateliers peuvent être organisés avec la participation de la population concernée, ainsi que des organisations sociales et des membres des institutions. Une fois les résultats discutés, des groupes de travail seront mis en place afin de proposer des actions pour améliorer la situation (Alberich et al., 2010).

5) **Phase post-RAP : mise en oeuvre des propositions et évaluation.** Cette phase suit la RAP, mais l'évaluation de l'impact de la mise en oeuvre des mesures convenues peut conduire à un nouveau processus de RAP. En ce qui concerne l'évaluation, celle-ci, au-delà d'une action finale, doit être continue pendant toutes les phases afin de pouvoir apporter des améliorations si nécessaire en cours de route. Dans le RAP, l'évaluation est participative et doit être réalisée par toutes les personnes impliquées (Collectif Ioe, 2003).

Enfin, la RAP est un processus circulaire de recherche et action qui est en soi une dynamique transformatrice car il permet aux citoyen.ne.s de réfléchir, participer et s'organiser autour des questions qui les concernent. C'est-à-dire, devenir eux-mêmes des sujets de transformation de leur réalité.

3. Voir description dans la partie « Exercices pratiques, dynamiques de groupe et exercice d'évaluation » de ce chapitre.

2.2.4 Techniques de recherche qualitative et de diagnostic participatif des besoins sociaux avec une approche de genre

Pour le diagnostic des besoins, les techniques de recherche qualitatives sont très utiles. Elles visent la compréhension du monde complexe de l'expérience humaine à travers des paroles et le comportement observable des sujets (Taylor et Bogdan, 1987). En outre, les techniques de recherche participative nous permettront de faire des populations des sujets actifs de la recherche.

Étant donné que nous habitons dans une société patriarcale, il est nécessaire d'adopter une approche de genre, afin d'identifier les besoins réels de la population, en particulier ceux des femmes, qui sont habituellement cachés. Tout comme la société, la recherche est normalement androcentrique et sexiste. Ceci est influencé par le fait que les femmes ont été exclues en tant que chercheuses et par l'omission de la catégorie « genre » dans la recherche. Cela fait qu'on prend l'homme comme référence, on ajoute les femmes à des recherches qui ne tiennent pas compte des inégalités de genre, on n'étudie pas les expériences et les besoins des femmes, etc.

L'application de l'approche de genre implique d'évaluer comment les rapports sociaux de sexe façonnent les dynamiques sociales, les actions planifiées, les politiques et les programmes, dans tous les domaines et à tous les niveaux. Plus spécifiquement, nous partons d'une perspective qui tient compte de l'imbrication des rapports sociaux (sexe, classe, race, etc.) afin de bien analyser la situation des femmes qui se trouvent au carrefour de diverses structures d'exclusion sociale. En d'autres termes, la classe, la race, l'ethnicité, la religion, l'origine nationale ou/et l'orientation sexuelle, parmi d'autres, diversifient la manière dont la discrimination de genre est vécue et exposent des groupes particuliers de femmes à des vulnérabilités qui les affectent de manière unique et disproportionnée par rapport aux autres (Hill Collins et Bilge, 2020).

Pour intégrer l'approche de genre dans la recherche, García Calvente et al. (2010) dans Vázquez Recio (2014) proposent de :

- analyser les différences et les similitudes entre les femmes et les hommes ;
- utiliser « genre » comme catégorie transversale d'analyse ;
- avoir un regard intersectionnel et contextualisé ;
- mettre l'accent sur les groupes vulnérables ;
- se concentrer sur l'étude des problèmes et des besoins spécifiques des femmes ;
- faire de la recherche pour la transformation sociale.

En plus, pour mettre en place cette recherche qualitative avec une approche de genre, il faut

établir certains principes éthiques. Angulo Rasco et Vázquez Recio (2003) et Vázquez Recio (2014) considèrent importants :

- la négociation avec les personnes participantes dans la recherche sur les limites de l'étude ;
- la collaboration afin d'éviter les relations de pouvoir ;
- le respect de la liberté des personnes participantes d'agir selon leurs croyances et convictions ;
- la confidentialité en garantissant l'anonymat des informations fournies ;
- l'impartialité vis-à-vis des différents discours ;
- l'équité et la justice qui impliquent de contribuer à réduire l'inégalité ; grâce à notre recherche ;
- la parité dans la participation des femmes et des hommes ;
- l'évaluation des conséquences de la recherche, afin de réduire les dommages ou les risques et d'accroître les avantages pour les personnes participantes ;
- l'adoption d'une perspective de la réalité contextualisée ;
- l'engagement autant que possible avec la connaissance et rechercher, même si nous rencontrons des problèmes, des discriminations et des inégalités.

Vous trouverez ci-dessous une brève description des techniques suivantes : l'observation, l'entretien qualitatif, le focus group, le *World Café* et l'analyse SWOT.

2.2.4.1 L'observation

L'observation comme technique de recherche est un processus intentionnel qui permet d'obtenir une perspective subjective de la réalité étudiée. Au moyen de l'observation nous pouvons comparer les informations obtenues par d'autres techniques. Elle nous permet également de mettre en lumière et de comprendre les nuances des expériences des personnes dans certains contextes (Simons, 2011). D'après cette auteure, l'observation est un continuum parce qu'elle peut aller du non structurée au très structurée et systématique. Simons propose de la planifier, mais d'être ouvert à ce qui est inattendu afin de ne pas manquer des informations importantes. Ensuite, quand nous utilisons cette technique, il y a différents niveaux de participation sur le terrain : nous pouvons rester passifs, participer de manière modérée, être actifs, ou participer complètement en étant membre du contexte dans lequel on fait la recherche (Angulo et Catalán, 2017). Dans tous les cas de figure, nous devons prendre en compte qu'en observant dans le terrain nous influençons toujours la réalité affectée.

Pour obtenir des informations, nous pouvons observer : espaces, objets, personnes, actions, événements, relations, langage, etc. Et pour enregistrer cette information, il est approprié d'utiliser des ressources tels que le carnet de notes, l'appareil photo/vidéo et le journal de bord (pour Angulo, 2017, c'est comme la mémoire de celui qui fait la recherche).

2.2.4.2 L'entretien qualitatif

Les entretiens dans la recherche qualitative constituent des conversations planifiées entre deux interlocuteurs, dans lesquelles l'intervieweur a l'intention d'extraire des informations sur le sujet qui l'intéresse.

Mais il existe plus qu'une manière de réaliser les entretiens qualitatifs. Ils diffèrent en fonction de de leur structuration ou bien du nombre de personnes à interviewer. Concernant la structuration, l'entretien peut être : (a) « directif », quand nous voulons avoir des réponses très concrètes et nous faisons une enquête liée à la personne participante; (b) « semi-directif », quand nous sommes intéressés par certains thèmes, mais nous voulons que la personne participante nous parle du sujet de façon approfondie, et nous utilisons, pour ce faire, un guide d'entretien ; ou (c) « non directif », quand nous établissons une discussion informelle avec la personne participante. D'habitude, pour le diagnostic des besoins sociaux, on utilise l'entretien semi-directif.

Quant au nombre de personnes interviewées, nous pouvons faire l'entretien de manière individuelle ou groupale (comme le *focus groupe*, une stratégie que nous expliquerons plus tard).

Quand nous décidons d'utiliser l'entretien pour notre recherche, nous devons prendre en considération certains aspects :

- L'entretien vise à générer des connaissances.
- Les attentes doivent être explicites (la personne participante doit connaître sa finalité).
- L'entretien doit être élaboré, organisé et animé par nous, les intervieweuses.
- Il doit être conçu sous forme d'une conversation entre égaux.
- Certaines personnes sont sélectionnées pour participer sur la base d'un plan de recherche.
- Nous, les enquêteurs, devons organiser et maintenir la conversation en offrant un sentiment de communication facile.
- Nous devons respecter les réponses de la personne enquêtée sans corriger, contredire ou juger.
- Nous devons éviter les préjugés et les détours.

- Nous devons avoir recours au langage verbal et non verbal.
- L'entretien doit être enregistré, transcrit et analysé.

Il y a plusieurs tâches que nous devons réaliser au préalable pour préparer l'entretien :

1) Sélectionner les personnes à interviewer. Nous ferons cette sélection en fonction de nos objectifs et de nos possibilités. Nous pouvons choisir des représentants d'un échantillon répondant à certains critères (âge, sexe, niveau de formation ou tout autre critère répondant aux objectifs de la recherche) ; des informateurs clés ou cas typiques, extrêmes, uniques, réputés, comparables ; ceux qui y accèdent ou qui le demandent. Il est important dans ce cas de prendre en compte les principes de diversification (différences entre les personnes participantes) et de saturation (ne pas choisir que celles qui vont nous offrir la même information que nous avons déjà).

2) Préparer notre guide d'entretien, un schéma ouvert et flexible organisé en fonction des catégories d'informations que nous voulons obtenir, mais qui ne définit ni l'ordre des sujets à traiter, ni les questions fermées, ni les options de réponse. Pour le construire, il est utile de partir des objectifs, à partir desquels on peut identifier des thèmes, des sous thèmes ou des aspects spécifiques.

Le guide est, normalement, structurée en trois parties : l'introduction, avec la présentation de notre travail, de son sujet et de la finalité de l'entretien ; les données d'identification de la personne enquêtée ; et le contenu organisé dans des axes thématiques.

3) Convenir et organiser la rencontre. Il faut s'adapter aux besoins des personnes à interviewer pour sélectionner l'heure et le lieu, choisir un endroit confortable et calme, sans trop de bruit pour l'enregistrement ; préparer un document de consentement clair, pour assurer la confidentialité et mémoriser le guide d'entretien afin que la discussion soit plus fluide et enrichissante.

Au cours de l'entretien, il y a aussi des aspects importants à prendre en compte pour que la discussion se déroule de manière éthique, fluide, agréable et efficace. Par exemple, nous ne devons pas oublier de commencer par nous présenter, demander la permission d'enregistrer l'entretien (l'enregistrement de l'entretien exige, généralement, une autorisation signée de l'interviewé), rappeler que toutes les informations collectées seront confidentielles et remercier enfin le participant.

Par ailleurs, il est très important d'adopter une attitude d'écoute active : laisser le temps à la personne interrogée, pour s'exprimer, stimuler le dialogue (répéter la question, répéter la réponse, garder le silence, exprimer de l'intérêt, demander d'approfondir ses propos). Il faut également adapter le discours et le niveau de langue au participant pour favoriser la communication et

s'assurer de la signification des mots qu'utilise la personne interrogée.

Il est très important aussi d'éviter les préjugés ou d'embarrasser, la personne interrogée. Si nous pensons l'avoir mise dans une situation inconfortable, il est judicieux de recourir à des questions d'ordre général ou impersonnelles.

Au cours de l'entretien, il est utile enfin de prendre quelques notes dans un journal de bord parallèlement à l'enregistrement, mais sans pour autant oublier de maintenir l'écoute active.

Après l'entretien et afin d'utiliser les informations obtenues pour comprendre la situation dans laquelle nous voulons intervenir, on peut effectuer les tâches suivantes :

1) Transcrire fidèlement l'entretien réalisé, en indiquant dans le document les pauses, les silences, les doutes, les mots incomplets, les bégaiements, les répétitions, les mots incorrects, les exclamations, les onomatopées.

2) Analyser le contenu du document. Pour cela, nous devons organiser les données et les comprendre pour aboutir à des conclusions permettant une compréhension générale de la situation.

Miles et Huberman (1994) concrétisent ce processus dans :

- La réduction : sélectionner les données importantes et identifier les thèmes ou catégories (prédéfinis ou émergents) ;
- l'exposition : les organiser dans une table ou dans une matrice ;
- La conclusion et la vérification : confirmer les tendances et proposer des explications.

Selon Simons (2011), tant pour valider les résultats que pour identifier les relations entre les différentes perspectives dans un contexte concret, on effectue la triangulation : une analyse croisée des sujets étudiés, des informations obtenues, des opinions générées.

2.2.4.3 Le focus group

Il s'agit d'une réunion avec différents participants (entre 6 et 10) qui sont censés échanger des expériences et des opinions, discuter et construire un discours commun sur un sujet que nous voulons connaître dans un contexte particulier. Tous les participants doivent avoir des connaissances sur le sujet et sur le contexte. Les caractéristiques des personnes qui composent le groupe peuvent être hétérogènes ou homogènes. L'interaction favorise la génération d'idées, mais il faut tenir compte que les discours dominants peuvent s'imposer et limiter la participation de certaines personnes. Pour assurer une participation équilibrée, il est approprié d'avoir une personne modératrice qui anime le débat en suivant un guide thématique préparé auparavant et,

selon le cas, une personne observatrice qui prend des notes. Comme dans le cas de l'entretien, la discussion est enregistrée, puis transcrite et analysée.

Cependant, comme l'indique Redon Pantoja (2017), le focus group ne doit pas être confondu avec un entretien de groupe. Pour l'entretien de groupe, il y a une personne qui pose des questions et d'autres qui répondent et on ne cherche pas un discours social commun. Dans le focus group, même si le début est similaire, l'objectif est que le groupe fonctionne progressivement de manière autonome et génère son propre discours.

2.2.4.4 Le World Café

Il s'agit d'une technique de recherche participative qui a été développée par J. Brown à la Fielding Graduate University (USA) en 2001. Depuis, son utilisation s'est largement répandue et elle est utilisée aussi bien dans le cadre des programmes d'intervention et de développement communautaire que dans l'élaboration des politiques publiques ou dans des entreprises (Aldred, 2011). Le *World Café* est basé sur un réseau de dialogue collaboratif autour de questions concernant des situations réelles. La conversation et la construction collective de connaissances sont au cœur de cette technique qui peut être utilisée tant pour diagnostiquer les réalités sociales et pour élaborer des solutions innovantes.

La procédure part de l'idée du café : les participant.e.s discutent de questions en petits groupes assis autour de tables, se déplaçant régulièrement d'une table à une autre pour continuer la discussion entamée par le groupe précédent. Il y a toujours une personne qui reste fixe dans chaque table, l'hôte ou hôtesse de table, qui doit établir des liens entre les idées issues des conversations menées par le groupe qui précède et le groupe qui suit. C'est ce qu'on appelle de la « pollinisation croisée » des idées, par laquelle les discussions et les réflexions des participant.e.s vont s'associer au fur et à mesure que les échanges avancent. Après plusieurs tours d'échange, il y a une mise en commun des principales idées proposées dans chaque table⁴.

2.2.4.5 La matrice SWOT

Cette matrice constitue une technique très utile pour effectuer le diagnostic des besoins, de manière participative, avec des représentants de la communauté dans laquelle nous voulons intervenir. Elle permet d'organiser les informations disponibles par rapport au terrain sur lequel nous voulons travailler en quatre catégories :

4. Information extraite du site <https://theworldcafe.com/tools-store/hosting-tool-kit/>.

- **Faiblesses** : Capacités et facteur de succès internes, aspects positifs qui doivent être maintenus ou renforcés.
- **Menaces** : Contraintes et besoins internes, aspects négatifs qui devraient être modifiés.
- **Forces** : Capacités et ressources de l'environnement à exploiter.
- **Opportunités** : Risque extérieur de l'environnement à prévenir.

Avec la matrice SWOT, nous pouvons organiser ces informations d'une manière qui facilite la compréhension des possibilités d'intervention dans la situation problématique, car elle facilite la visualisation de tous les facteurs qui entrent en jeu : positifs/négatifs et internes/externes.

Cette matrice comporte deux colonnes avec deux lignes chacune. De cette manière, nous aurons d'un côté une colonne positive (facteurs de succès) comportant une ligne avec des conditions internes qui dépendent de nous ou que nous pouvons contrôler (forces) et une ligne avec des conditions externes celles qui dépendent d'autres facteurs que nous ne contrôlons pas (opportunités). D'un autre côté, nous aurons une colonne négative (facteurs de risque) avec une ligne de conditions internes (faiblesses) et une autre ligne de conditions externes (menaces).

	Positif	Négatif
Origine Interne	FORCES	FAIBLESSES
Origine Externe	OPPORTUNITÉS	MENACES

FIGURE 2.5 – Matrice SWOT, Source : Élaboration des auteures

2.2.5 À la recherche des idées innovantes qui inspirent la réalisation de projets de développement local : le Design Thinking.

Le *design thinking* (DT) est une méthodologie de design qui vise à développer des produits et des services basés sur les besoins réels des individus. Elle a été conçue à l'Université de Stanford, en Californie, aux États-Unis, dans les années 1970. Plus tard, dans les années 90, la société Ideo a promu son application aux produits du marché. Au fil du temps, son usage s'est étendu au développement de services et de projets dans le domaine social (Liedtka et al, 2017). Le DT est une méthodologie appropriée pour la création et la structuration d'idées et de projets innovants capables de répondre aux besoins réels de la population (Brown et Wyatt, 2010). Il s'agit d'un processus collaboratif et multidisciplinaire dans lequel la créativité, l'empathie et le travail d'équipe sont des aspects fondamentaux. Bien qu'elle ne soit pas un processus linéaire, cette méthodologie comporte cinq phases : la phase d'empathie ou d'inspiration, la phase de définition, la phase d'idéation, la phase d'implémentation ou prototypage et la phase d'essai (Brown, 2008).

En premier lieu, dans la première phase d'empathie, l'objectif est d'identifier les besoins et les désirs des intervenant.e.s. Pour ce faire, diverses techniques seront utilisées, dont beaucoup sont issues des sciences sociales, tels que l'entretien, le focus group, le questionnaire et l'observation, ainsi que des analyses documentaires (Ideo, 2015). En deuxième lieu, il faudra synthétiser tous les éléments recueillis et définir la problématique. C'est la phase de définition. En troisième lieu, la phase d'idéation vise à trouver des solutions aux besoins identifiés. Dans cette phase, diverses techniques seront mises en pratique pour nous aider à déployer notre créativité et à générer des idées innovantes adaptées au contexte. Certaines de ces techniques sont la technique du *Comment pourrions-nous ?* ou la technique du *Mash-up* (Ideo, 2015), qui seront développées dans la partie « Exercices pratiques, dynamiques de groupe et exercice d'évaluation » de ce chapitre. En quatrième lieu, dans la phase d'implémentation, les idées générées doivent être concrétisées et développées de la manière la plus détaillée possible. Pour ce faire, elles peuvent être modélisées à l'aide de maquettes, de dessins, etc. C'est ce qu'on appelle le prototypage. La construction de prototypes nous aide à visualiser les solutions possibles. Elle révèle également les éléments qui doivent être améliorés ou modifiés pour bien atteindre le résultat final (Brown et Wyatt, 2010). Enfin, au cours de la phase d'essai, nous testerons nos prototypes avec les utilisateurs et utilisatrices concernés. Cette phase est cruciale et aide à faire évoluer notre idée jusqu'à ce qu'elle devienne une solution qui marche.

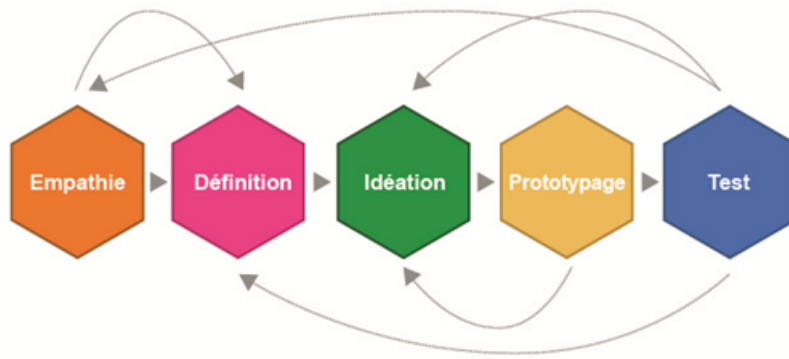


FIGURE 2.6 – Phases du Design Thinking, Source : Élaboration des auteures

2.3 Méthodes pédagogiques et moyens didactiques spécifiques

Pour atteindre les objectifs et les résultats d'apprentissage exposés ci-dessus, il faudrait suivre une méthodologie dynamique et interactive et encourager la participation active des étudiantes tout au long du séminaire.

a) Activités

- Présentation des contenus théoriques de la part de l'enseignante.
- Réflexion et débat avec les étudiantes.
- Réalisation des cas pratiques (en équipes) et mise en commun des résultats obtenus.
- Mise en oeuvre des méthodologies participatives.
- Travail d'évaluation en équipe où il faudra appliquer tout ce qui a été appris à un projet d'innovation sociale.

b) Matériels didactiques Présentations PowerPoint, ressources audiovisuelles (vidéos), matériel de papeterie pour réaliser des dynamiques de groupe.

2.4 Exercices pratiques, dynamiques de groupe et exercice d'évaluation

2.4.1 Exercices pratiques et dynamiques de groupe pour réaliser un cours

Activité 1. Sociogramme

Objectif de l'activité : élaborer un sociogramme d'un quartier afin d'identifier les individus, les groupes et les établissements sur place et le lien existant (ou non) entre eux. Ceci dans le cadre d'une Recherche-Action Participative qui vise à promouvoir un plan de développement durable afin d'améliorer les conditions et la qualité de vie de tous les résident.e.s.

Activité à réaliser en équipe de 4-5 personnes ou en session plénière.

Durée : 30 minutes.

Indications :

1) Représenter l'ensemble des acteurs présents dans le territoire sur une tableau noir ou sur une grande feuille : Institutions (triangle), tissu associatif (rectangle), groupes de population (cercle) (voir la figure 2.7).

2) Identifier les rapports existants entre eux à travers différentes lignes qui indiquent la collaboration, le partenariat, l'opposition ou la non-relation (voir légende dans la Figure 2.8)

Matériaux :

- De grandes feuilles ou tableau noir
- Des marqueurs

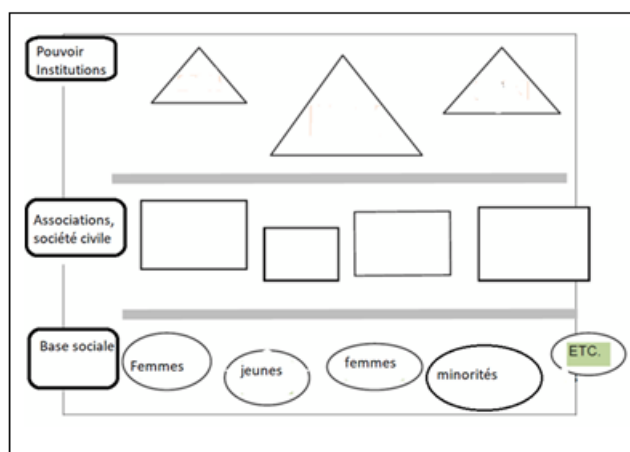


FIGURE 2.7 – Sociogramme, Source : Adaptation d’Alberich et al. (2010)

Rapports forts	a. de dépendance	—
	b. de collaboration	●—●
Rapports faibles	a. isolement	— · —
	b. non intérêt	—
	c. ponctuels	
Rapports conflictuels	a. conflits	✱

FIGURE 2.8 – Légende du Sociogramme, Source : Adaptation de Alberich et al. (2010)

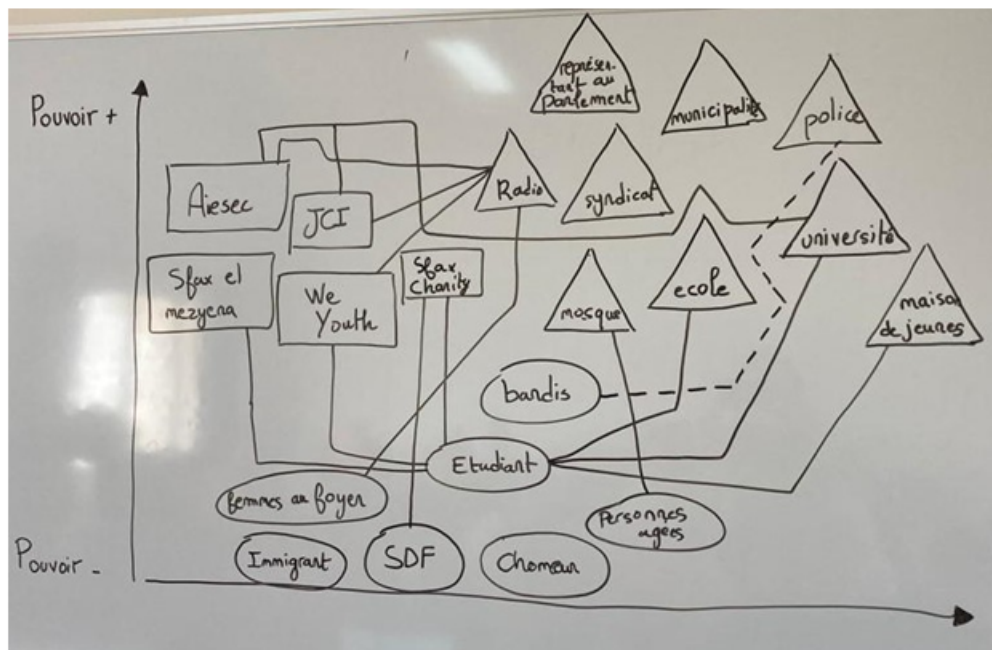


FIGURE 2.9 – Exemple de sociogramme réalisé lors du séminaire donné à l'Université de Sfax (Tunisie), Source : Photo prise par les auteures

Activité 2. The World Café⁵

Objectif de l'activité : réaliser un diagnostic des problèmes et des besoins des jeunes femmes dans votre ville dans des domaines différents. Pour ce faire, on utilisera la technique du World Café qui consiste à mener des échanges consécutifs par petits groupes.

Activité à réaliser en session plénière.

Durée de l'activité : 1h 30.

Question : problèmes et besoins dans votre ville pour les jeunes femmes dans différents domaines

Domaines pour la réflexion (à choisir les plus importantes pour chaque contexte) :

- Marché du travail/travail rémunérée
- Utilisation de l'espace public/ de la ville
- Participation politique/sociale
- Habitat/logement
- Temps libre

Indications :

5. Information extraite du <https://theworldcafe.com/tools-store/hosting-tool-kit/>.

- 1) Former plusieurs groupes de 6 personnes et placez chaque groupe dans une table différente.
- 2) Chaque groupe doit nommer une ou deux hôtesse de table qui resteront à la même table tout au long de l'activité.
- 3) Aborder les questions proposées dans chaque groupe.
- 4) Lors de la discussion, les hôtesse de table doivent noter les idées-clés sur de grandes fiches placées dans la table.
- 5) Au bout de 15 minutes, les membres de chaque groupe doivent bouger dans d'autres tables, à l'exception des hôtesse de tables.
- 6) Les hôtesse de table doivent accueillir les nouvelles participantes et faire un résumé des idées et des questions évoquées lors de la conversation précédente.
- 7) Les participantes sont censées établir des liens entre les idées issues des conversations précédentes en leurs propres idées pour avancer dans la réflexion.
- 8) Les idées commencent à s'associer au fur et à mesure que les personnes passent d'un échange à un autre.
- 9) Après deux/trois changements de table, chaque hôtesse de table présentera les principales idées et questions évoquées lors des différents échanges dans leur table.
- 10) Enfin, il faut prévoir un temps de discussion de l'ensemble du groupe.

Matériaux :

- De petites tables et des chaises
- Des marqueurs
- De grandes feuilles
- Un espace libre sur le mur permettant d'afficher les résultats du travail collectif.

Activité 3. Focus Group

Objectif de l'activité : préparer et développer un focus group à partir d'un des problèmes ou besoins des jeunes femmes identifiées lors de la dynamique du World Café.

Activité à réaliser en équipes de 6-10 personnes.

Durée de l'activité : 1h

Indications :

Pour la préparation du focus group : 1) Chaque équipe doit choisir le problème ou le besoin sur lequel il veut obtenir des informations.

2) Ensuite, les équipes doivent identifier le profil des personnes concernées par la problématique et qui devraient participer dans le *focus group*.

3) Enfin, ils doivent élaborer le guide thématique pour animer le débat.

Pour la mise en place du *focus group* : 1) Chaque équipe choisira une personne pour modérer le *focus group* dans une autre équipe avec le guide thématique préparé. 2) Les autres membres de l'équipe seront les participantes aux différents focus groups.

A la fin de l'activité, chaque groupe partage son expérience en session plénière.

Activité 4. Design Thinking⁶

Objectif de l'activité : travailler dans les différentes étapes du *Design Thinking* pour développer des idées innovantes qui répondent à un des problèmes identifiés lors du *World Café*. Dans ce but, on appliquera différentes techniques, tels que le « Comment pourrions-nous... ? » et le *Mash-up* pour arriver à prototyper une de ces idées.

Activité à réaliser en équipes de 6-10 personnes.

Durée de l'activité : 3 h.

Indications :

1. Phase de Définition (15 min) :

Chaque équipe doit choisir l'un des besoins ou problèmes identifiés lors de l'activité du *World Café* pour travailler dans la quête de solutions.

2. Phase d'idéation :

2.1. Technique « Comment pourrions-nous... ? » (15 min)

Une fois le problème ou le besoin choisi, on va d'abord se demander *comment faire évoluer la situation pour le mieux*. Pour cela, il faut reformuler les problèmes sous forme de questions. Ces questions doivent commencer par « *Comment pourrions-nous... ?* ».

Une bonne question « *Comment pourrions-nous... ?* » doit donner un cadre à la fois étroit et large : assez étroit pour permettre de concrétiser et assez large pour donner la possibilité d'explorer des idées diverses.

6. Information extraite du <https://www.designkit.org/methods>.

Constats (besoins ou problèmes)	Comment pourrions-nous... ? (solutions)

FIGURE 2.10 – Liste des constats et des solutions pour la technique « Comment pourrions-nous... » ?, Source : Élaboration des auteures

2.2. Technique Mash-up (30-45 min)

Cette méthode repose sur l'identification de certaines qualités qu'on cherche à rattacher à la solution que l'on développera pour le problème identifié. Il s'agit davantage d'un exercice de réflexion, une occasion de trouver des idées audacieuses pour accélérer votre réflexion.

La première partie, la plus difficile du *Mash-Up*, consiste à isoler la qualité qu'on cherche à ajouter à la solution (ex. sécurité, divertissement, égalité ; etc.) et la noter sur un Post-it.

Une fois la qualité déterminée, réfléchir à des exemples concrets : des lieux, des entreprises, des espaces, des institutions ou de services qui incarnent cette qualité. Ensuite, superposer les caractéristiques de cet espace, institution ou service ; etc. à votre défi. Enfin, réfléchir à ce que la qualité choisie pourrait donner au contexte dans lequel vous agissez. Noter toutes vos idées sur des feuilles.

Exemples :

- Si vous voulez faire des propositions pour rendre les cours plus amusants, imaginez le fonctionnement d'un parc d'attraction et essayez de l'appliquer.
- Si vous voulez développer un projet pour que les femmes soient plus en sécurité dans les rues, imaginez un endroit où vous vous sentez en sécurité et essayez d'appliquer certaines de ces caractéristiques à l'espace public.

3. Phase du prototypage (1h15)

La phase du prototypage correspond au moment de réfléchir à des solutions innovantes pour les besoins identifiés et pour répondre aux questions identifiés lors de la technique du « *Comment pourrions-nous... ?* ». Se servir aussi des idées issues de la technique du *Mash-up*.

Confronter ces idées à la réalité en la modélisant avec des maquettes, des dessins ; bref tout ce qui peut vous permettre de passer dans le réel.

À la fin de l'activité, chaque groupe présente son projet en session plénière.

Exercice d'évaluation finale : Rapport écrit

Travail à réaliser en équipes (4 -5 étudiantes).

Extension de la mémoire : 10 pages maximum

Description de l'activité :

Première partie. Effectuer un diagnostic technique (d'experts) comme phase préliminaire d'un processus participatif avec la communauté locale pour la définition d'une initiative d'innovation sociale en fonction d'un des besoins ou problèmes détectés lors de la dynamique du World Café réalisée au cours.

Le diagnostic technique doit inclure :

- a. La définition du problème ou besoin considéré une demande sociale.
- b. l'analyse du contexte : délimiter le contexte géographique (sélectionner un territoire : ville, quartier, communauté) et effectuer une analyse contextuelle à partir de différentes sources (rapports, études scientifiques, données statistiques ; etc.), en tenant compte des dimensions géographique, politique, législatif, économique, social, culturel, démographique, etc.
- c. la cartographie des acteurs (sociogramme) : identifier les acteurs sociaux présents dans le contexte et impliqués directement ou indirectement dans la problématique choisie. Signaler les intérêts de chaque acteur social, sa position par rapport aux autres et le type de relation qu'il entretient avec eux.

Deuxième partie. Expliquer les techniques et instruments de collecte d'informations qui seront utilisés pour réaliser le diagnostic participatif et pour définir l'initiative d'innovation sociale.

Afin d'atteindre ce but :

- a. Choisir et justifier la sélection des techniques que vous jugez appropriées pour (a) réaliser un diagnostic participatif et (b) définir l'initiative d'innovation sociale.
- b. Décrire ensuite comment développer les techniques en les adaptant au problème et au contexte choisi.

Attention : le diagnostic participatif avec la communauté locale ne doit pas être exécuté pour ce travail. Il s'agit seulement de planifier, de justifier et d'expliquer les techniques qui seraient utilisées.

2.5 Bibliographie sur papier et électronique

Alberich, T. (2000). Perspectivas de Investigación Social. Dans Villasantes, T. Montañés, M. et Martí, J. La investigación social participativa. Construyendo ciudadanía/1 (pp. 40-58). El Viejo Topo.

Alberich, T., Arnanz, L., Basagoiti, M., Belmonte, R., Bru, P., Espinar, C., García, N., Habegger, S., Heras, P., Hernández, D., Lorenzana, C. Martín, P., Montañés, M., Tomás R., Villasante, T. et Tenze, A. (2010). Metodologías participativas. Manual. CIMAS Observatorio social de ciudadanía y medio ambiente sostenible.

Aldred, R. (2011). From community participation to organizational therapy? World Cafe´ and Appreciative Inquiry as research methods. Community Development Journal, 46 (1), 57–71.

Angulo, F. et Catalán, J.P. (2017). Observar no es lo mismo que ver. La observación etnográfica. Dans Silvia Redon Pantoja et José Félix Angulo Rasco (2017). Investigación cualitativa en educación (pp. 83- 94). Miño y Dávila.

Angulo, F. et Vázquez, R. (2003). Los estudios de caso. Una aproximación teórica. En Vázquez, R. y Angulo, F. (Ed.) Introducción a los estudios de casos (pp. 15-51). Aljibe.

BEPA- Bureau of European Policy Advisers (2011). Empowering people, driving change : social innovation in the European Union, European Commission.

Brown, T. (2008). Design thinking. Harvard Business Review, juin 2008.

Brown, T. et Wyatt, J. (2010) Design Thinking for Social Innovation. Stanford Social Innovation Review, winter 2010.

Boughzala, Y. (2020). Vers une approche collective de l'innovation sociale : le rôle joué par l'entrepreneuriat social en Tunisie. Innovations, 62, 161-189.

Buckland, H. et Murillo, D. (2013). Vías hacia el cambio sistémico : ejemplos y variables para la innovación social. Universidad Ramón Llull. En ligne http://itemsweb.esade.es/wi/research/iis/publicacions/2013-04_Antenna-cast.pdf

Camacho, H. et al. (2001). El Enfoque del marco lógico : 10 casos prácticos. Cuaderno para la identificación y diseño de proyectos de desarrollo. CIDEAL.

Cefai, D. (2009) Vers une anthropologie critique. Dans Didier Fassin, Alban Bensa (eds.). Les politiques de l'enquête. Épreuves ethnographiques. Paris : La Découverte. En ligne <https://laviedesidees.fr/Vers-une-anthropologie-critique.html>

Collectif Ioe (2003). Investigación acción participativa : propuesta para un ejercicio activo

de la ciudadanía. Conferencia Encuentro de la Consejería de Juventud. Córdoba. En ligne https://www.colectivoioe.org/index.php/publicaciones_articulos/show/id/95

Commission européenne (2013). Guide to Social Innovation. En ligne http://s3platform.jrc.ec.europa.eu/documents/20182/84453/Guide_to_Social_Innovation.pdf/88aac14c-bb15-4232-88f1-24b844900a66

Cortés López, M., Mertínez Ríoz, F. et Marcos Hernández, K. (2021). Formación de líderes sociales para el desarrollo local : aproximación desde la innovación social. *Social innovation studies* (1), 1-22. En ligne <https://revistas.ucn.cl/index.php/sis/article/view/4607>

Durston, J. y Miranda, F. (2002). Experiencias y metodología de la investigación participativa. Naciones Unidas. En ligne http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6023/S023191_es.pdf

European Anti Poverty Network's Social Innovation Task Force (2015). Through Social Innovation to better Social Inclusion in the EU (pp. 1-20). En ligne <https://www.eapn.eu>

Francés, F., Alaminos, A., Penalva, C. et Santacreu, O. (2015). La Investigación Participativa : Métodos y Técnicas. PYDLOS EDICIONES. En ligne https://rua.ua.es/dspace/bitstream/10045/52607/1/INVESTIGACION_PARTICIPATIVA.pdf

Forbes Insights (2011). Global Diversity and inclusion : Fostering Innovation Through a Diverse Workforce. En ligne https://images.forbes.com/forbesinsights/StudyPDFs/Innovation_Through_Diversity.pdf

Guien, J., Cappello, M. et Bazin, H. (2018). Recherche-action avec les récupérateurs-vendeurs de rue. *Cahiers de l'action*, 51-52(2-3), 47-53. En ligne <https://doi.org/10.3917/cact.051.0047>

Harrisson, D. et Vezina, M. (2006). L'innovation sociale, une introduction. *Public and Co-operative Economics*, 77 (2), 129-139.

Hernández-Ascanio, J. (2020). La innovación social como método de investigación participativo y sociopráctico Tendencias Sociales. *Revista de Sociología*, 6, 33-63. En ligne <https://revistas.uned.es/index.php/Tendencias/article/view/29157>

Hernández-Ascanio, J. et Rich-Ruiz, M. (2020). Caracterización de organizaciones del Tercer Sector desde el enfoque de la innovación social. Discusión a partir de un estudio de caso. *Innovar*, 30 (75). 71-86. En ligne <https://www.redalyc.org/journal/818/81862627007/html/>

Hillier, J., Moulaert, F., Nussbaumer, J. (2004). Trois essais sur le rôle de l'innovation sociale dans le développement territorial. *Géographie, Economie et Sociétés*, 2 (6), 129-152. En ligne <https://www.cairn.info/revue-geographie-economie-societe-2004-2-page-129.htm>

- Hill Collins, P. et Bilge, S. (2020). Intersectionality. John Wiley Sons.
- Ideo (2015). Guide pratique du design centré sur l'humain. Ideo.
- Kemp (2017). Metodología : Mind Mapping. En ligne <https://www.kemp.es/metodologia/metodologia/mind-mapping/>
- Liedtka, J., Salzman R. et Azer, D. (2017). Design Thinking for the Greater Good : Innovation in the Social Sector. Columbia University Press.
- Martí, J. (2000). La investigación participativa. estructura y fases. Dans Villasante, T., Montañés, M. et Martí, J. (coords.). La investigación social participativa. Construyendo ciudadanía/1 (pp.73-118). El viejo Topo.
- Merino, A. (Coord.) (2013). Guía del emprendedor social : Inspiraciones para la creación de empresas al servicio de la sociedad. En ligne <http://upoemprende.upo.es/media/upload/2013/05/31/Gu%C3%ADa%20del%20emprendedor%20social.pdf>
- Miles, M.B. et Huberman, A. M. (1994). Qualitative data analysis. Sage.
- Murray, R., Caulier-Grice, J. et Mulgan, G. (2010) : The Open book of social innovation. The Young Foundation. En ligne <https://youngfoundation.org/wp-content/uploads/2012/10/The-Open-Book-of-Social-Innovationg.pdf>
- Olivier de Sardan, J.P. (1995). La politique du terrain. Enquête, 1. En ligne <http://journals.openedition.org/enquete/263>
- Organización Internacional del Trabajo (2017). Buenas prácticas y lecciones aprendidas. En ligne <http://www.ilo.org/ippec/programme/Designandevaluation/Goodpractices/lang--es/index.htm>
- Preskill, H. et Beer, T. (2012). Evaluating Social Innovation. Center for Evaluation Innovation. En ligne <http://www.evaluationinnovation.org/sites/default/files/EvaluatingSocialInnovation.pdf>
- Redon Pantoja, S. (2017). El grupo de discusión y el grupo focal. Dans Silvia Redon Pantoja et José Félix Angulo Rasco (2017). Investigación cualitativa en educación (pp. 117- 132). Miño y Dávila.
- Richez-Battesti, N., Petrella, F. et Vallade, D. (2009). ESS et innovations sociales : quel modèle socio-économique d'incubateur ? Premiers résultats sur un incubateur d'entreprise sociale en Languedoc-Roussillon, Innovations. Cahiers d'économie de l'innovation, 30 (2), 44-61. En ligne <https://www.cairn.info/revue-innovations-2009-2-page-41.htm>

Simons, H. (2011). El estudio de caso : teoría y práctica. Morata.

Taylor, S. J. et Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación : la búsqueda de significados. Paidós.

UNIPSO (2014). Guide Innovation Sociale. En ligne <http://www.unipso.be/spip.php?rubrique552>

Vázquez, R. (2014). Investigación, género y ética : una tríada necesaria para el cambio. Forum Qualitative. Sozialforschung Forum : Qualitative Social Research, 157(2). En ligne <http://www.qualitative-research.net/>

2.6 Sites Web et Ressources Audiovisuelles d'Intérêt

Club de Innovación : <https://www.clubdeinnovacion.es/categoria/buenas-practicas/>

Design Kit : <https://www.designkit.org/methods>

Digital Social Innovation : <https://digitalsocial.eu/>

Empowher : <http://empow-her.com>

Flat6Labs : <https://www.flat6labs.com/fr/Location/tunisia/>

Hack for Good : <https://t4gc.com/>

Innovation for Social Change : <https://innovationforsocialchange.org/>

Instituto de Innovación Social- ESADE : <http://www.esade.edu/research-webs/esp/socialinnovation>

Laboratoire de l'Economie Social et Solidaire (Lab'ess) : <https://www.labess.tn/>

Laboratoire d'Innovation Sociale par la Recherche-Action (LISRA) : <http://recherche-action.fr/labo-social/>

Pépière Urbaine : initiatives innovantes en Tunisie : <https://www.youtube.com/watch?v=AnbGrCXwEK4>

NEXA. 30 outils pour innover : http://www.nexa.re/uploads/media/Nexa_30_outils_pour_innover.pdf

The World Café : <http://www.theworldcafe.com>

This Works : <http://spain.ashoka.org/this-works/> local

CHAPITRE 3

LE TRAVAIL COLLABORATIF EN LIGNE

Antonio Jesús SANCHEZ GUIRADO - Université de Cádiz

3.1 Présentation, Objectifs et Résultats d'apprentissage attendus

Les modalités de travail à distance utilisant les nouvelles technologies de l'information et de la communication connaissent un développement remarquable et apparaissent incontestablement comme le mode d'organisation du travail du futur.

Ce mode de travail permet de dépasser les frontières spaciales et temporelle, en libérant la circulation des informations dans l'entreprise de toute contrainte. Chaque travailleur collaboratif peut ainsi intervenir en temps réel pour consulter, ajouter, effacer ou modifier des informations.

On assiste à l'émergence d'une communauté virtuelle de travail aboutissant à un véritable développement social. Google Suite, Office 365, Amazon WS, etc. offrent différentes plateformes en ligne qui offrent plusieurs solutions : communication, gestion des projets et travail collaboratif. Google, qui est le plus ancien après 2011, offre des solutions gratuites et d'autres sur abonnement.

Sur cette base, nous avons travaillé dans l'objectif de :

- transmettre des connaissances incontournables à propos des produits Google ;
- optimiser l'onboarding et le time to competency des étudiantes ;

- former les collaborateurs existants aux nouveaux produits ou outils de travail collaboratif. Augmenter la performance des participantes ;
- réduire les coûts de support des tâches dans le cadre de l'innovation sociale.

Nos résultats d'apprentissage se présentent dans les points suivants :

- L'usage des outils numériques de manière efficace ;
- La compréhension du langage numérique d'hypertextualité et multi-modalité ;
- L'intégration des nouvelles logiques numériques dans le travail professionnel ;
- La capacité d'expérimentation, réflexion et créativité par rapport aux outils numériques :
 - La navigation sur Internet de manière efficace,
 - La localisation et la sélection de différentes sources d'informations et la capacité de discerner leur fiabilité,
 - Une communication efficace, collaborative et participative,
 - L'identification des nouveaux espaces et plateformes virtuelles pour mettre en place des projets,
 - La connaissance du milieu numérique et sa mise à jour de façon constante.

Notre travail porte sur le travail collaboratif et les outils Google tels que Google Workspace (ancien Google Suite) dans le domaine de l'innovation sociale, en tenant compte de la perspective de genre et du tissu associatif en Tunisie.

Il vise à promouvoir le travail collaboratif et l'utilisation des outils numériques, en particulier Google Workspace, pour encourager l'innovation sociale dans le contexte tunisien. Nous avons intégré une perspective de genre pour garantir que les bénéfices de l'innovation sociale soient équitablement répartis entre les hommes et les femmes.

Le tissu associatif tunisien est riche et varié, avec de nombreuses organisations qui travaillent sur des questions liées aux droits des femmes, à la justice sociale et à la participation citoyenne. Le manuel offre des outils et des conseils pour aider ces organisations à améliorer leur travail collaboratif et à utiliser efficacement les outils numériques pour atteindre leurs objectifs.

Le manuel présente également des études de cas de projets d'innovation sociale réussis en Tunisie, qui ont utilisé le travail collaboratif et les outils numériques pour répondre aux besoins des communautés locales. Nous espérons que ces exemples inspireront d'autres organisations à adopter des approches similaires pour relever les défis sociaux les plus pressants.

Enfin, le manuel propose des conseils pratiques pour intégrer la perspective de genre dans le travail collaboratif et l'innovation sociale, afin de garantir la prise en compte des besoins et

des perspectives des femmes de manière équitable. Nous espérons que ce manuel sera utile pour les organisations associatives tunisiennes et les acteurs du changement social qui cherchent à améliorer leur travail collaboratif et à promouvoir l'innovation sociale dans leur pays.

3.2 Contenu

3.2.1 Le travail collaboratif

Le travail collaboratif est un processus dans lequel plusieurs personnes travaillent ensemble pour atteindre un objectif commun. Lorsqu'il est appliqué à l'innovation sociale, il peut être très puissant pour résoudre des problèmes sociaux complexes et développer des solutions durables pour les communautés.

La collaboration est souvent nécessaire pour résoudre des problèmes sociaux complexes qui nécessitent une expertise dans plusieurs domaines différents. Par exemple, la lutte contre la pauvreté nécessite des compétences en matière d'éducation, de santé, d'emploi et de logement. En travaillant ensemble, les personnes ayant différentes compétences et expériences peuvent apporter leur contribution à la recherche de solutions efficaces.

De plus, le travail collaboratif permet de rassembler des perspectives et des idées diverses. Les personnes ayant des antécédents différents peuvent apporter des idées uniques et novatrices à un problème donné. En travaillant ensemble, ces idées peuvent être combinées pour créer des solutions innovantes qui n'auraient peut-être pas été possibles autrement.

La collaboration peut également aider à améliorer la participation et l'engagement des membres de la communauté. Lorsque les membres de la communauté sont impliqués dans la recherche de solutions à leurs propres problèmes, ils sont plus susceptibles de soutenir les solutions proposées et de travailler activement à leur mise en oeuvre. La collaboration peut également aider à renforcer les relations communautaires et à améliorer la confiance entre les différents groupes.

Le travail collaboratif peut également aider à résoudre les problèmes de manière plus efficace et efficiente. Lorsque les membres de l'équipe travaillent ensemble, ils peuvent se répartir les tâches et les responsabilités, ce qui peut aider à réduire le temps et les ressources nécessaires pour atteindre l'objectif commun. La collaboration peut également aider à identifier les obstacles potentiels et à élaborer des plans pour les surmonter.

Enfin, le travail collaboratif peut être un moyen efficace pour partager des connaissances et des compétences. Les membres de l'équipe peuvent apprendre les uns des autres et développer de nouvelles compétences en travaillant ensemble. Cette collaboration peut également aider à renforcer les capacités des membres de la communauté, en les aidant à acquérir des compétences et des connaissances qu'ils peuvent utiliser pour résoudre des problèmes futurs.

En conclusion, le travail collaboratif peut jouer un rôle important dans l'innovation sociale en permettant de rassembler des compétences et des perspectives différentes pour résoudre des problèmes sociaux complexes. La collaboration peut aider à améliorer la participation et l'engagement des membres de la communauté, renforcer les relations communautaires et améliorer l'efficacité et l'efficience de la recherche de solutions. En travaillant ensemble, les membres de l'équipe peuvent également partager des connaissances et des compétences, renforçant ainsi leur capacité à résoudre des problèmes futurs.

3.2.2 Google Workspace (ancien Google Suite, apps)

Google Suite est une suite d'applications en ligne offerte par Google. Elle comprend des outils tels que Gmail, Google Drive, Google Docs, Google Sheets et bien plus encore. Avec Google Suite, les utilisateurs peuvent stocker, partager et collaborer sur des fichiers en temps réel avec des membres de leur équipe. Les utilisateurs peuvent également accéder à leurs fichiers depuis n'importe quel endroit et sur n'importe quel appareil. Google Suite est une solution pratique pour les entreprises qui souhaitent simplifier leur gestion de fichiers, leur communication et leur collaboration. En somme, c'est une solution tout-en-un pour la productivité et la collaboration.



FIGURE 3.1 – Logo Google Workspace

Google Workspace est un outil de Google qui permet aux utilisateurs de créer, éditer et collaborer sur des documents, des feuilles de calcul et des présentations en temps réel. Cet outil est particulièrement utile pour le travail collaboratif, car il permet à plusieurs personnes de travailler sur un document simultanément, ce qui peut augmenter l'efficacité et la productivité.

La collaboration sur le lieu de travail est devenue une tendance de plus en plus importante

ces dernières années. Avec l'avènement du télétravail, il est plus important que jamais que les entreprises et les équipes disposent d'outils qui leur permettent de travailler ensemble de manière efficace et efficiente, indépendamment de la localisation géographique des membres de l'équipe. Google Workspace est l'un de ces outils qui a gagné en popularité en raison de sa capacité à encourager le travail collaboratif et à améliorer la communication et la productivité sur le lieu de travail.

L'une des principales caractéristiques de Google Workspace est qu'il permet à plusieurs personnes de travailler sur un document en même temps. Cela signifie que les membres de l'équipe peuvent collaborer sur un document en temps réel, ce qui peut être utile pour des tâches telles que l'édition de documents, la révision de présentations et la collaboration sur des feuilles de calcul. Cette capacité de collaboration en temps réel peut également aider à améliorer l'efficacité, car les membres de l'équipe peuvent travailler simultanément sur différentes parties du document.

De plus, Google Workspace dispose également d'une série d'outils de communication qui facilitent la collaboration en équipe. Les utilisateurs peuvent commenter des documents et des feuilles de calcul, ce qui leur permet de communiquer rapidement et efficacement sur les changements apportés au document et sur les tâches à effectuer. De plus, Google Workspace dispose d'un historique des versions, qui permet aux utilisateurs de voir qui a apporté des modifications au document et quand, ce qui peut aider à suivre les progrès et à éviter les conflits.

Enfin, Google Workspace est également compatible avec d'autres outils de Google, tels que Gmail, Google Drive et Google Agenda, ce qui facilite l'intégration et la collaboration entre différents outils et applications. Par exemple, les utilisateurs peuvent facilement partager des documents et des fichiers de Google Drive dans un document de Google Workspace, ou ajouter des événements de Google Agenda à une présentation de Google Workspace.

En résumé, Google Workspace est un outil très intéressant pour le travail collaboratif. Il permet à plusieurs personnes de travailler sur un document en temps réel, facilite la communication entre les membres de l'équipe et est compatible avec d'autres outils de Google, ce qui facilite l'intégration et la collaboration entre différentes applications. Avec l'augmentation du télétravail et la nécessité de travailler à distance, Google Workspace est un outil essentiel pour les équipes qui souhaitent collaborer efficacement.

3.2.3 Google Sheets

Google Sheets est un tableur en ligne offert par Google dans le cadre de la suite Google Workspace (anciennement appelée G Suite). Ce logiciel permet de créer, d'éditer et de partager des feuilles de calculs en temps réel, ainsi que de travailler en collaboration avec d'autres personnes sur un même document.



FIGURE 3.2 – Logo Google Sheets

L'un des avantages de Google Sheets est sa disponibilité sur tous les appareils connectés à internet. Cela permet aux utilisateurs de travailler à tout moment et depuis n'importe quel endroit, sans avoir besoin de télécharger ou d'installer un logiciel spécifique sur leur ordinateur.

En outre, Google Sheets propose des fonctionnalités très avancées, qui en font un outil très puissant pour la gestion de données. Il permet par exemple de créer des graphiques, des tableaux croisés dynamiques, des macros et même des scripts, pour automatiser des tâches répétitives.

Parmi les autres fonctionnalités proposées par Google Sheets, on peut citer :

- La possibilité de travailler à plusieurs sur un même document en temps réel, et de voir en temps réel les modifications apportées par chaque utilisateur. Cette fonctionnalité permet une collaboration en temps réel, et évite les conflits de versions et les pertes de données ;
- L'intégration avec d'autres outils Google, comme Google Drive, Google Docs, Google Slides, qui permet une utilisation encore plus fluide et efficace de la suite Google Workspace ;
- La compatibilité avec les fichiers Excel, ce qui permet d'importer et d'exporter des fichiers

dans les deux formats, sans perte de données ;

- La possibilité de créer des formulaires, qui peuvent être utilisés pour collecter des données auprès de personnes extérieures à l'entreprise. Ces formulaires peuvent être personnalisés et partagés facilement, et les données collectées sont automatiquement ajoutées à une feuille de calcul ;
- La fonctionnalité de « revision history » ou historique des modifications, qui permet de revenir en arrière et de voir les modifications apportées à un document à un moment donné.

Google Sheets est également très facile à prendre en main, même pour les personnes qui n'ont jamais utilisé de tableur auparavant. L'interface est intuitive et les fonctionnalités sont clairement présentées. De plus, Google propose des tutoriels et des vidéos de formation pour aider les utilisateurs à se familiariser avec le logiciel.

Enfin, Google Sheets est très sécurisé. Les données sont stockées sur les serveurs de Google, qui sont très bien protégés contre les attaques et les intrusions. De plus, Google propose des options de sécurité supplémentaires, comme la double authentification, pour renforcer la sécurité des comptes utilisateurs.

En résumé, Google Sheets est un tableur en ligne très puissant et pratique, qui permet de travailler en collaboration avec d'autres personnes sur un même document, de n'importe où et sur n'importe quel appareil. Ses fonctionnalités avancées en font un outil très utile pour la gestion de données, la création de graphiques et la réalisation de calculs complexes. Enfin, sa simplicité d'utilisation et sa sécurité renforcée en font un choix idéal pour les entreprises de toutes tailles.

3.2.4 Google Docs

Google Docs est un traitement de texte en ligne offert par Google dans le cadre de la suite Google Workspace (anciennement appelée G Suite). Ce logiciel permet de créer, d'éditer et de partager des documents en temps réel, ainsi que de travailler en collaboration avec d'autres personnes sur un même document.



FIGURE 3.3 – Logo Google Docs

L'un des avantages de Google Docs est sa disponibilité sur tous les appareils connectés à internet. Cela permet aux utilisateurs de travailler à tout moment et depuis n'importe quel endroit, sans avoir besoin de télécharger ou d'installer un logiciel spécifique sur leur ordinateur.

En outre, Google Docs propose des fonctionnalités très avancées, qui en font un outil très puissant pour la création de documents. Il permet par exemple de créer des tableaux, des graphiques, des images, des liens, des notes de bas de page, et même des formules mathématiques.

Parmi les autres fonctionnalités proposées par Google Docs, on peut citer :

- La possibilité de travailler à plusieurs sur un même document en temps réel, et de voir en temps réel les modifications apportées par chaque utilisateur. Cette fonctionnalité permet une collaboration en temps réel, et évite les conflits de versions et les pertes de données ;
- L'intégration avec d'autres outils Google, comme Google Drive, Google Sheets, Google Slides, qui permet une utilisation encore plus fluide et efficace de la suite Google Workspace ;
- La compatibilité avec les fichiers Word, ce qui permet d'importer et d'exporter des fichiers dans les deux formats, sans perte de données ;
- La possibilité de commenter des parties du document, de discuter avec les collaborateurs et d'attribuer des tâches à chacun ;
- La fonctionnalité de « revision history » ou historique des modifications, qui permet de revenir en arrière et de voir les modifications apportées à un document à un moment donné.

Google Docs est également très facile à prendre en main, même pour les personnes qui n'ont jamais utilisé un traitement de texte auparavant. L'interface est intuitive et les fonctionnalités sont clairement présentées. De plus, Google propose des tutoriels et des vidéos de formation pour aider les utilisateurs à se familiariser avec le logiciel.

Enfin, Google Docs est très sécurisé. Les données sont stockées sur les serveurs de Google, qui sont très bien protégés contre les attaques et les intrusions. De plus, Google propose des options de sécurité supplémentaires, comme la double authentification, pour renforcer la sécurité des comptes utilisateurs.

En résumé, Google Docs est un traitement de texte en ligne très puissant et pratique, qui permet de travailler en collaboration avec d'autres personnes sur un même document, de n'importe quel endroit et sur n'importe quel appareil. Ses fonctionnalités avancées en font un outil très utile pour la création de documents professionnels. Enfin, sa simplicité d'utilisation et sa sécurité renforcée en font un choix idéal pour les entreprises de toutes tailles.

3.2.5 Google Forms

Google Forms est un outil de création de formulaires en ligne proposé par Google dans le cadre de la suite Google Workspace (anciennement appelée G Suite). Cet outil permet de créer des sondages, des questionnaires, des enquêtes et des formulaires en ligne personnalisables, que l'on peut partager avec d'autres personnes et recueillir les réponses en temps réel.



FIGURE 3.4 – Logo Google Forms

L'un des avantages de Google Forms est sa simplicité d'utilisation. Il suffit de sélectionner les types de questions que l'on souhaite poser, de les personnaliser avec des images, du texte et

des couleurs, et de les organiser dans un ordre logique. Ensuite, il est possible de partager le formulaire avec les personnes concernées, en envoyant un lien ou en intégrant le formulaire dans un site web ou un email.

Google Forms propose également des fonctionnalités très avancées, qui en font un outil très puissant pour la création de formulaires en ligne. Il permet par exemple de créer des questionnaires avec des questions à choix multiples, des questions à réponse courte, des questions ouvertes, des questions à échelle de Likert, des questions à choix multiple avec image, et même des questions à réponse vidéo.

Parmi les autres fonctionnalités proposées par Google Forms, on peut citer :

- La possibilité de personnaliser la page d'accueil du formulaire avec un titre, une description et une image ;
- La possibilité de personnaliser les questions avec des images, des vidéos et du texte ;
- La possibilité de personnaliser les réponses avec des textes, des couleurs et des images ;
- La possibilité de configurer des conditions pour les questions suivantes, en fonction des réponses précédentes ;
- La possibilité de programmer le formulaire pour qu'il se ferme automatiquement après une date limite ;
- La possibilité de voir en temps réel les réponses des participants, avec des statistiques détaillées sur les réponses à chaque question ;
- La possibilité de télécharger les réponses dans un format compatible avec les logiciels de traitement de données, comme Excel ou Google Sheets.

Google Forms est également très facile à prendre en main, même pour les personnes qui n'ont jamais créé de formulaire en ligne auparavant. L'interface est intuitive et les fonctionnalités sont clairement présentées. De plus, Google propose des tutoriels et des vidéos de formation pour aider les utilisateurs à se familiariser avec l'outil.

Enfin, Google Forms est très sécurisé. Les données sont stockées sur les serveurs de Google, sont très bien protégées contre les attaques et les intrusions. De plus, Google propose des options de sécurité supplémentaires, comme la double authentification, pour renforcer la sécurité des comptes utilisateurs.

En résumé, Google Forms est un outil de création de formulaires en ligne très pratique, qui permet de collecter des réponses en temps réel, de n'importe quel lieu et sur n'importe quel appareil. Ses fonctionnalités avancées en font un outil très utile pour la création de sondages, de

questionnaires, d'enquêtes et de formulaires professionnels en ligne. Enfin, sa simplicité d'utilisation et sa sécurité renforcée en font un choix idéal pour les entreprises de toutes tailles.

3.2.6 Google Drive

Google Drive est un service de stockage en ligne proposé par Google, qui permet de stocker, de partager et de synchroniser des fichiers et des dossiers en ligne. Il s'agit d'un service inclus dans la suite Google Workspace (anciennement appelée G Suite) et accessible gratuitement aux utilisateurs de Google.



FIGURE 3.5 – Logo Google Drive

L'un des avantages de Google Drive est sa capacité de stocker tous types de fichiers, tels que des documents texte, des présentations, des feuilles de calcul, des images, des vidéos, des fichiers audio et bien plus encore. Les utilisateurs peuvent stocker jusqu'à 15 Go de données gratuitement, et peuvent également acheter plus d'espace de stockage si nécessaire.

L'un des avantages les plus importants de Google Drive est sa fonction de partage de fichiers. Les utilisateurs peuvent partager des fichiers avec d'autres personnes en leur envoyant un lien ou en leur donnant l'accès directement. Il est possible de définir des autorisations pour chaque personne, ce qui permet de contrôler qui peut voir et modifier les fichiers partagés.

En outre, Google Drive est un outil de collaboration très utile. Il permet aux utilisateurs de travailler sur des documents en temps réel avec d'autres personnes, que ce soit pour éditer des fichiers, ajouter des commentaires ou discuter en temps réel. Les utilisateurs peuvent même travailler sur les mêmes fichiers simultanément, ce qui facilite la collaboration à distance.

Google Drive est également très facile à utiliser. Les utilisateurs peuvent accéder à leurs fichiers depuis n'importe quel ordinateur ou appareil mobile, à condition d'avoir une connexion

Internet. Il est également possible de synchroniser les fichiers avec un ordinateur, ce qui permet de travailler hors ligne et de synchroniser les modifications une fois la connexion Internet rétablie.

Enfin, Google Drive est très sécurisé. Les fichiers sont stockés sur les serveurs de Google, qui sont très bien protégés contre les attaques et les intrusions. De plus, Google propose des options de sécurité supplémentaires, comme la double authentification, pour renforcer la sécurité des comptes utilisateurs.

En résumé, Google Drive est un outil très pratique pour stocker, partager et synchroniser des fichiers en ligne.

3.2.7 Google Mail

Gmail est un service de messagerie électronique gratuit développé par Google. Il permet aux utilisateurs de créer un compte gratuit, de stocker des e-mails et d'envoyer et de recevoir des messages électroniques à partir de n'importe quel ordinateur ou appareil mobile connecté à Internet.



FIGURE 3.6 – Logo Gmail

La création d'un compte Gmail est facile et gratuite. Les utilisateurs peuvent accéder à leur compte Gmail en se connectant à leur compte Google ou en visitant la page d'accueil de Gmail. Lors de la création d'un compte Gmail, l'utilisateur doit fournir des informations de base telles que son nom, son adresse électronique, son mot de passe et sa date de naissance.

Une fois connecté, l'utilisateur peut envoyer et recevoir des e-mails. Pour envoyer un e-mail, l'utilisateur doit cliquer sur le bouton « Nouveau message » et entrer l'adresse électronique du destinataire dans le champ « À ». Il peut également ajouter des adresses électroniques supplé-

mentaires dans les champs « Cc » et « Cci » pour envoyer des copies du message à d'autres destinataires.

L'utilisateur peut taper le contenu de l'e-mail dans le champ « Corps » et ajouter des pièces jointes en cliquant sur le bouton « Pièce jointe ». Une fois l'e-mail rédigé, l'utilisateur peut cliquer sur le bouton « Envoyer » pour l'envoyer.

Pour recevoir des e-mails, l'utilisateur doit simplement se connecter à son compte Gmail. Les nouveaux e-mails apparaissent dans la boîte de réception de l'utilisateur. L'utilisateur peut cliquer sur un e-mail pour le lire ou le supprimer. Il peut également organiser ses e-mails en les plaçant dans des dossiers ou en les marquant avec des étiquettes.

Gmail offre également plusieurs fonctionnalités supplémentaires pour aider les utilisateurs à gérer leur messagerie électronique. Par exemple, il dispose d'une fonction de recherche avancée qui permet aux utilisateurs de trouver rapidement des e-mails en fonction de mots clés ou de critères de recherche spécifiques. Il offre également la possibilité de filtrer les e-mails pour que les utilisateurs ne voient que ceux qui sont importants pour eux.

En outre, Gmail dispose d'une fonction de messagerie instantanée intégrée appelée Hangouts qui permet aux utilisateurs de communiquer en temps réel avec leurs contacts. Les utilisateurs peuvent également utiliser Gmail pour gérer leurs calendriers, créer des listes de tâches et stocker des fichiers dans Google Drive.

En somme, Gmail est un service de messagerie électronique complet qui offre de nombreuses fonctionnalités pour aider les utilisateurs à gérer efficacement leur messagerie électronique. Que ce soit pour des besoins personnels ou professionnels, Gmail est un choix populaire pour les utilisateurs du monde entier.

3.2.8 Google Calendar

Google Calendar est un service de calendrier en ligne gratuit développé par Google. Il permet aux utilisateurs de créer et de gérer leur emploi du temps, de planifier des événements et des rendez-vous, et de les partager avec d'autres personnes.



FIGURE 3.7 – Logo Google Calendar

La création d'un compte Google Calendar est facile et gratuite. Les utilisateurs peuvent accéder à leur compte en se connectant à leur compte Google ou en visitant la page d'accueil de Google Calendar. Lors de la création d'un compte, l'utilisateur doit fournir des informations de base telles que son nom, son adresse électronique et son mot de passe.

Une fois connecté, l'utilisateur peut créer des événements en cliquant sur le bouton « Créer » ou en double-cliquant sur une plage horaire dans le calendrier. L'utilisateur peut alors entrer le titre de l'événement, la date et l'heure de début et de fin, la localisation, les invités et les détails supplémentaires.

Les événements peuvent être personnalisés en fonction des besoins de l'utilisateur. Par exemple, l'utilisateur peut choisir de recevoir des rappels par courrier électronique ou par notification sur son téléphone portable avant l'événement. Il peut également ajouter des notes, des invitations ou des pièces jointes à l'événement.

En outre, Google Calendar offre une fonction de planification automatique qui permet aux utilisateurs de trouver des créneaux horaires pour leurs événements en fonction de la disponibilité des participants. Cette fonctionnalité est particulièrement utile pour les réunions de groupe ou les événements professionnels.

Google Calendar permet également aux utilisateurs de créer des calendriers supplémentaires pour différents types d'événements ou de projets. Par exemple, un utilisateur peut créer un calendrier pour ses rendez-vous professionnels et un autre pour ses événements personnels. Les utilisateurs peuvent également importer des calendriers à partir d'autres sources, tels que des agendas Outlook ou Apple, pour synchroniser leurs événements.

Les calendriers peuvent être partagés avec d'autres personnes, ce qui permet une coordination facile pour les réunions ou les événements de groupe. Les utilisateurs peuvent choisir le niveau d'accès que les autres personnes ont à leur calendrier, qu'il s'agisse de visualisation seulement, de modification ou d'administration complète.

En outre, Google Calendar est accessible à partir de n'importe quel ordinateur ou appareil mobile connecté à Internet. Les utilisateurs peuvent accéder à leur calendrier via l'application Google Calendar pour Android ou iOS, ou via un navigateur Web.

En somme, Google Calendar est un outil de calendrier en ligne complet et facile à utiliser qui offre de nombreuses fonctionnalités pour aider les utilisateurs à gérer leur emploi du temps et leurs événements. Que ce soit pour une utilisation personnelle ou professionnelle, Google Calendar est un choix populaire pour les utilisateurs du monde entier.

3.2.9 Google Meet

Google Meet est un service de visioconférence en ligne gratuit développé par Google. Il permet aux utilisateurs de se connecter et de communiquer en temps réel avec d'autres personnes à partir de n'importe quel appareil connecté à Internet.



FIGURE 3.8 – Logo Google Meet

Pour commencer à utiliser Google Meet, les utilisateurs doivent se connecter à leur compte Google et accéder à l'application Google Meet via leur navigateur Web ou l'application Google. Une fois connecté, l'utilisateur peut créer une nouvelle réunion en cliquant sur le bouton « Nouvelle réunion ».

L'interface de Google Meet est simple et intuitive. Les utilisateurs peuvent partager leur

écran, activer ou désactiver leur caméra et leur microphone, et inviter d'autres participants à la réunion en utilisant un lien de participation généré automatiquement.

Google Meet offre également des fonctionnalités de collaboration avancées, telles que la possibilité de travailler en temps réel sur des documents Google Docs, Sheets ou Slides avec d'autres participants. Les utilisateurs peuvent également enregistrer leur réunion pour la revoir ultérieurement ou pour la partager avec d'autres personnes qui n'ont pas pu y assister.

En outre, Google Meet offre une gamme de fonctionnalités de sécurité avancées, telles que le cryptage de bout en bout, pour protéger les données et les communications des utilisateurs. Les utilisateurs peuvent également utiliser des fonctionnalités de modération, telles que la désactivation des micros et des caméras des participants, pour assurer une utilisation sécurisée et professionnelle de la plateforme.

Google Meet peut être utilisé pour diverses fins, telles que les réunions d'affaires, les cours en ligne, les webinaires et les conférences. Il peut être utilisé sur n'importe quel appareil, y compris les ordinateurs de bureau, les ordinateurs portables, les tablettes et les smartphones.

En somme, Google Meet est une plateforme de visioconférence en ligne complète et facile à utiliser qui offre de nombreuses fonctionnalités pour aider les utilisateurs à communiquer en temps réel avec d'autres personnes, en toute sécurité et de manière professionnelle. Que ce soit pour une utilisation personnelle ou professionnelle, Google Meet est un choix populaire pour les utilisateurs du monde entier.

3.2.10 Google Slides

Google Slides est une application de présentation en ligne gratuite développée par Google. Elle permet aux utilisateurs de créer, de modifier et de partager des présentations en ligne avec d'autres personnes.



FIGURE 3.9 – Logo Google Slides

Pour commencer à utiliser Google Slides, les utilisateurs doivent se connecter à leur compte Google et accéder à l'application Google Slides via leur navigateur Web ou l'application Google Drive. Une fois connecté, l'utilisateur peut créer une nouvelle présentation en cliquant sur le bouton « Nouvelle présentation ».

L'interface de Google Slides est simple et conviviale. Les utilisateurs peuvent ajouter du texte, des images, des graphiques et d'autres éléments à leur présentation en utilisant les outils de conception fournis. Ils peuvent également choisir parmi une variété de thèmes pré-conçus pour personnaliser l'apparence de leur présentation.

Les présentations créées dans Google Slides peuvent être partagées avec d'autres personnes en utilisant l'option « Partager » dans le menu de la présentation. Les utilisateurs peuvent spécifier le niveau d'accès que les autres personnes ont à leur présentation, comme le visualiser seulement ou le modifier.

En outre, Google Slides permet aux utilisateurs de travailler en collaboration en temps réel sur une présentation. Les utilisateurs peuvent inviter d'autres personnes à travailler sur leur présentation, et les modifications apportées par les autres utilisateurs apparaîtront en temps réel sur leur écran.

Les présentations créées dans Google Slides peuvent être exportées sous forme de fichiers PDF, PPT, PNG ou JPEG. Les utilisateurs peuvent également intégrer leur présentation dans leur site Web ou leur blog en utilisant le code d'intégration fourni par Google.

En outre, Google Slides offre une gamme d'outils de présentation avancés, tels que des animations, des transitions et des effets spéciaux pour rendre leur présentation plus dynamique et

engageante. Les utilisateurs peuvent également ajouter des notes de présentateur et des minutages pour les aider à présenter leur présentation de manière plus professionnelle.

En somme, Google Slides est une application de présentation en ligne complète et facile à utiliser qui offre de nombreuses fonctionnalités pour aider les utilisateurs à créer et à partager des présentations en ligne. Que ce soit pour une utilisation personnelle ou professionnelle, Google Slides est un choix populaire pour les utilisateurs du monde entier.

3.2.11 Google Hangouts

Google Hangouts est un service de messagerie et de communication en ligne gratuit développé par Google. Il permet aux utilisateurs de se connecter et de communiquer en temps réel avec d'autres personnes à partir de n'importe quel appareil connecté à Internet.



FIGURE 3.10 – Logo Google Hangouts

Pour commencer à utiliser Google Hangouts, les utilisateurs doivent se connecter à leur compte Google et accéder à l'application Google Hangouts via leur navigateur Web ou l'application Google. Une fois connecté, l'utilisateur peut ajouter des contacts et commencer à envoyer des messages. L'interface de Google Hangouts est simple et conviviale. Les utilisateurs peuvent envoyer des messages texte, des images et des fichiers à d'autres utilisateurs, ainsi que passer des appels audio ou vidéo en direct. Les utilisateurs peuvent également organiser des conversations de groupe avec plusieurs participants.

Google Hangouts offre également des fonctionnalités de collaboration avancées, telles que la possibilité de travailler en temps réel sur des documents Google Docs, Sheets ou Slides avec

d'autres participants. Les utilisateurs peuvent également enregistrer leurs conversations pour les revoir ultérieurement ou pour les partager avec d'autres personnes qui n'ont pas pu y assister.

En outre, Google Hangouts offre une gamme de fonctionnalités de sécurité avancées, telles que le cryptage de bout en bout, pour protéger les données et les communications des utilisateurs. Les utilisateurs peuvent également utiliser des fonctionnalités de modération, telles que le blocage et le signalement des utilisateurs, pour assurer une utilisation sécurisée et professionnelle de la plateforme.

Google Hangouts peut être utilisé pour diverses fins, telles que les conversations personnelles, les réunions d'affaires, les cours en ligne et les échanges avec des clients. Il peut être utilisé sur n'importe quel appareil, y compris les ordinateurs de bureau, les ordinateurs portables, les tablettes et les smartphones.

En somme, Google Hangouts est une plateforme de messagerie et de communication en ligne complète et facile à utiliser qui offre de nombreuses fonctionnalités pour aider les utilisateurs à communiquer en temps réel avec d'autres personnes, en toute sécurité et de manière professionnelle. Que ce soit pour une utilisation personnelle ou professionnelle, Google Hangouts est un choix populaire pour les utilisateurs du monde entier.

3.3 Méthodes pédagogiques et moyens didactiques spécifiques

Le séminaire a été sous forme d'une série de cours magistraux et d'ateliers interactifs. L'objectif est de conscientiser les jeunes femmes participantes, les faire penser et enfin les faire agir et réagir. Ceci en leur donnant l'information et en les invitant à l'exploiter dans les exercices proposés, les travaux de groupe et les débats. L'accent a été mis sur le travail collaboratif et l'échange d'expériences.

Des exercices et des présentations en ligne ont été également proposés. Les activités proposées consistent à :

- Présenter un contenu théorique ;
- Travailler sur des cas pratiques (individuel et en groupe) sur ordinateur ;
- faire un petit projet collaboratif pour notre association ;
- développer les compétences et la productivité personnelle avec les outils ;

- évaluation et discussion.

Le contenu présenté est le suivant :

1. Introduction au thème du séminaire : définir le travail collaboratif, en présenter les avantages, travailler collectivement pour gagner du temps, faciliter la communication et l'intelligence collective, être mieux organisé et gérer les projets.
2. Google workspace (ex-G Suite). Le digital workplace, qu'est-ce que c'est.
3. Le courrier avec Gmail. La messagerie la plus utilisée au monde est 100
4. Stocker et partager avec Google Drive.
5. Google Agenda : Orchestration des meetings.
6. Visioconférence avec Google Meet et messagerie collaborative par Google Chat. Le pouvoir aussi de Hangouts.
7. Google docs, le traitement de texte et la coédition de documents.
8. Google Sheets, notre nouveau tableur.
9. Google slides. Création de présentations et slideshow.
10. . Google Formulaires pour la création d'enquêtes et de formulaires.

3.4 Exercices pratiques, dynamiques de groupe et exercices d'évaluation.

Les activités pratiques pendant les cours se présentent comme suit :

5 équipes de 4 personnes et une équipe de 5 personnes. Les équipes sont réparties selon les couleurs :

- Bleu. Association des femmes.
- Noir. Association des femmes.
- Rouge. Recherche sur l'innovation sociale.
- Vert. Recherche sur l'innovation sociale.
- Blanc. Marketing Digital.
- Jaune. Marketing Digital.

ASSOCIATION DE FEMMES. Équipes bleue et noire.

Notre association de femmes doit faire une activité pour obtenir le financement du Ministère tunisien. Nous devons utiliser Google pour préparer les différents documents de notre dossier.

1. Un document sur Google doc avec le détail des activités, par exemple : planification, ressources, objectifs, budget, etc. Structure libre. <https://www.oise.gouv.fr/content/download/5402/34179/file/Pr%C3%A9sentation%20methdo%20projet%20club.pdf>
 - a Etat des lieux
 - b Analyse de l'état des lieux/diagnostic.
 - c Objectifs pour les années à venir
 - d Objectifs prioritaires pour l'année en cours
 - e Moyens nécessaires à la réalisation.
 - f Critères d'évaluation du projet.

2. Une lettre d'accompagnement et la relance <https://www.animafac.net/fiches-pratiques/realiser-un-dossier-de-presentation/>

Un logo pour améliorer notre communication.

Un budget sur Google Sheet. <https://www.associatheque.fr/fr/gerer-une-association/budget-de-fonctionnement.html>

<https://www.uphf.fr/sites/default/files/pdf/budget-bilan-financement-associations-uvhc-formation.pdf>

Une invitation le 5/5/2022 sur l'agenda de toutes les personnes du cours (Sur la feuille calcul "Formulaire SFAX"), en attachant la lettre d'accompagnement.

Un formulaire sur Google Forms pour étudier les besoins de nos collègues. Une enquête de 10 questions.

Une présentation sur google Slides avec toute l'information du dossier pour faire l'exposition.(12 diapos maximum).

Toutes les activités seront sur notre dossier Drive, partagées et gérées par les 4 membres du groupe.

RECHERCHE SUR L'INNOVATION SOCIALE. Équipes rouge et verte.

Sur le travail d'évaluation du S1. Innovation sociale et méthodologies participatives pour le développement local, on doit utiliser le Google Work Space pour :

1. élaborer un document sur Google docs pour développer le travail avec tous les points indiqués sur la description de l'activité ;
2. faire un logo de l'équipe ;
3. écrire un mail de présentation de notre travail avec les informations les plus importantes bien résumées, et envoyer le mail à tous les membres de notre cours (Sur la feuille calcul "Formulaire SFAX") ;
4. désigner une enquête (20 questions) sur Google Forms pour faire l'analyse du contexte. Envoyer le formulaire à notre liste de cours pour donner une réponse avant 20 :00 heures aujourd'hui ;
5. faire 3 diagrammes et graphiques sur les résultats des enquêtes (formulaire). Il est nécessaire d'accéder à la feuille de calcul et faire les 3 graphiques ;
6. inviter le 5/5/2022 sur l'agenda toutes les personnes du cours (Sur la feuille calcul "Formulaire SFAX"). Avec un petit résumé (5-8 lignes maximum) ;
7. présenter sur google toutes l'informations du dossier pour faire l'exposition (12 diapos maximum).

Toutes les activités seront sur notre dossier Drive, partagées et gérées par les 4 membres du groupe.

MARKETING DIGITAL. Équipes blanche et jaune.

On doit rechercher un produit, un projet, un service ou quelques activités et faire sa communication à la société. On doit procéder comme suit :

1. Utiliser Document Google docs pour avoir toutes les informations sur un texte éditable. Il faut étudier les caractéristiques de notre produit/service/projet. Faire les descriptions, les détails, les objectifs et les canaux numériques, pour vendre et promouvoir la marque auprès des consommateurs, etc.
2. Faire un logo et les éléments de communication de notre marque.
3. Élaborer une feuille de calcul pour justifier et calculer le prix de notre produit/service. Faire une petite analyse coût-avantage sur Google Sheet.
4. Écrire un mail de présentation de notre travail avec toutes les informations les plus importantes bien résumées. Et envoyer le mail à tous les membres de notre cours (Sur la feuille calcul "Formulaire SFAX")
5. Désigner une enquête (20 questions maximum) sur Google Forms pour faire l'étude du

marché. Envoyer le formulaire à notre liste de cours pour donner une réponse avant 20 : 00 heures d'aujourd'hui.

6. Faire une invitation le 5/5/2022 sur l'agenda à toutes les personnes du cours (Sur la feuille calcul "Formulaire SFAX"), avec un petit résumé (profitez du mail de présentation).
7. Faire une présentation sur google Slides avec toute l'information du dossier pour faire l'exposé (12 diapos maximum).

Centre d'aide de Google : https://support.google.com/docs?docs_site_home#topic=1382883

À propos de Docs, Sheets, slides et forms : <https://www.google.com/intl/fr/docs/about/>

Références bibliographiques

- Site officiel Google. 2023, 4 janvier. Page officielle Google. <https://www.google.fr>
- Site officiel Google Workout. 2023, 8 janvier. Page officielle Google Workspace. <https://workspace.google.fr>

CHAPITRE 4

GESTION ÉMOTIONNELLE ET SOCIOLOGIQUE DES CONFLITS ET DU CHANGEMENT AU SEIN DES ORGANISATIONS

Esra ATUK - Université Galatasaray

4.1 Présentation, objectifs et résultats d'apprentissage attendus

Ce chapitre présente le contenu du séminaire intitulé « Gestion sociologique et émotionnelle des conflits et du changement dans les organisations » qui propose d'aborder les organisations dans lesquelles se déroule une grande partie de notre vie, notamment notre vie de travail, dans une perspective d'analyse stratégique qui étudie principalement les relations de pouvoir entre les acteurs qui y prennent part. Qu'elles soient des entreprises privées, des établissements publics ou des ONG, les organisations sont avant tout des construits humains qui se structurent autour des relations sociales et émotionnelles des processus de négociations. Leur fonctionnement et leurs dysfonctionnements doivent donc être analysés dans une perspective systémique à travers la façon dont les femmes et les hommes qui les composent sont capables de jouer entre eux le jeu de la coopération ou celui du conflit, afin de mieux mobiliser les atouts tout en connaissant les faiblesses pour pouvoir gérer les situations conflictuelles ou les changements.

4.1.1 Objectifs

L'objectif principal de ce séminaire est de comprendre la logique de l'action collective au sein d'une organisation et d'initier les étudiantes à l'analyse stratégique qui tente de dévoiler les rapports informels qui forment une sorte d'organisation parallèle qui ne se reflètent pas toujours dans les documents officiels. Cette structure informelle qui échappe dans la plupart des cas à l'organigramme formel et à l'agencement officiel des fonctions, mais dans laquelle se déroule la réalité quotidienne des rapports de travail, est à prendre en considération dans chaque action entreprise au sein d'une organisation, et ce, à tous les niveaux de la hiérarchie, puisque chaque décision, chaque solution que l'on propose pour résoudre un conflit, chaque changement conduit nécessairement à une redistribution des cartes et à une restructuration des rapports de pouvoir. La bonne gestion des conflits et du changement au sein d'une organisation passe donc par une meilleure analyse de ces rapports qui peuvent aussi bien être des stimuli pour l'individu et l'organisation que des sources de résistance ou de blocage.

Partant de l'idée qu'il n'y a pas de systèmes sociaux entièrement réglés ou contrôlés et que les acteurs individuels ou collectifs qui les composent ne peuvent jamais être réduits à des fonctions abstraites et désincarnées, l'analyse stratégique rejette toute idée de déterminisme structurel et social. Suivant l'idée que l'analyse des organisations sous ce angle peut apporter une contribution décisive à la constitution d'un nouveau mode de raisonnement (sociologique et émotionnelle) sur la gestion des conflits et du changement, ce séminaire vise à doter les étudiantes d'outils analytiques et pratiques afin de leur permettre de dévoiler les zones d'incertitude, de découvrir les sources de pouvoir, de déchiffrer les stratégies d'acteurs, de redéfinir le changement comme une réponse aux contraintes externes et internes, et de dégager, enfin, la relation corrélative existant entre l'organisation et son environnement.

Pour atteindre ces objectifs, le séminaire comportera une part d'enseignement théorique sur les concepts de base et les différentes approches à l'étude des organisations. Le contenu sera enrichi par l'étude des cas pratiques issus des recherches empiriques de différents auteurs et de l'expérience des participantes.

4.1.2 Résultats d'apprentissage

Ce séminaire devrait permettre d'atteindre les résultats d'apprentissage suivants :

- Acquérir les connaissances de base sur le phénomène organisationnel et les différents modèles d'analyse des organisations

- Comprendre les organisations dans leurs multiples facettes, de définir les différentes zones d'incertitude et les sources de pouvoir au sein d'une organisation afin de mieux se situer dans l'ensemble organisationnel
- Analyser les stratégies d'acteurs dans le cadre des processus de négociation de façon à mieux intégrer une logique de travail collaboratif,
- Appliquer la méthode d'analyse stratégique aux processus de prise de décision, de résolution des conflits et de gestion émotionnelle et sociologique du changement,
- Gérer les rapports humains d'une façon réaliste et analytique pour établir un équilibre entre les objectifs individuels et une participation plus effective à la vie organisationnelle.

4.2 Contenu

4.2.1 Introduction à l'approche sociologique au phénomène organisationnel

Les organisations encadrent notre vie dès l'enfance. Nous évoluons dans un univers tissé d'organisations qui, parfois, s'imbriquent les unes dans les autres. Alors que nous sommes encore protégés dans le cocon familial (considéré sociologiquement comme la plus petite unité organisationnelle de la société), nous intégrons l'école où nous côtoyons d'autres individus qui viennent d'horizons très différents du nôtre. Notre vie d'adulte se déroule aussi majoritairement dans de nombreuses organisations, à commencer par notre lieu de travail ou les associations dans le cadre desquelles nous essayons de réaliser divers objectifs ou de lutter pour une cause. En parallèle, nous fréquentons d'autres organisations comme clients, adhérents ou patients. Bref, notre vie se déroule, du bercaïl au tombeau, dans les organisations qui nous structurent et que nous structurons à notre tour, à moins que nous préférions nous isoler sur une île déserte !

En sciences sociales, une organisation est définie comme un groupe d'individus qui se réunit pour réaliser une action collective afin d'atteindre un objectif qu'une personne seule ne pourrait atteindre. La plupart des organisations impliquant la participation de nombreux individus sont considérées comme des structures dont le fonctionnement est bureaucratique : non seulement les établissements d'administration publique ou locale, mais aussi les écoles, les hôpitaux, les universités, les partis politiques, les syndicats ainsi que les entreprises privées et les associations. Ces organisations, une fois leur objectif défini, leurs moyens humains et matériels réunis et leur fonctionnement régulé, commencent à mener une existence indépendante et revêtent un

caractère organique qui ne se réduit pas à la somme des individus qui les composent. En d'autres termes, les organisations sont des micro-sociétés où les individus oeuvrent au bon fonctionnement de l'ensemble tout en poursuivant leur but individuel sans nuire à l'objectif commun dans le cadre des règles définies au préalable, mais qui évoluent obligatoirement pour s'adapter à leur environnement.

Nous avons donc besoin des concepts, approches et outils analytiques propres pour comprendre le phénomène organisationnel dans sa réalité concrète, pour définir notre place au sein d'ensembles organisés et pour gérer les problèmes que nous y rencontrons ou conduire les changements. L'intérêt de l'approche sociologique à l'étude des organisations est qu'elle nous donne des outils d'analyse et des grilles de lecture tournés vers la pratique, dont nous pouvons nous servir dans notre quotidien pour interpréter les comportements des acteurs impliqués dans les processus organisationnels à tous les niveaux de la hiérarchie, voire au-delà des frontières d'une organisation.

4.2.2 Trois grands modèles d'étude organisationnelle : survol historique et actualité

4.2.2.1 Modèle rationaliste : des premières réflexions à nos jours

Nous pouvons faire remonter la réflexion sociologique sur les organisations à l'époque du sociologue allemand Max Weber (1864-1920). Dans son ouvrage majeur, *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Weber cherche à expliquer les changements qui bouleversent la société occidentale au début du 20e siècle et fait le constat suivant : « ... à aucune époque, ni dans aucune contrée (que l'Europe du début du XXe siècle), on aura éprouvé à ce point combien l'existence sociale tout entièrement, sous ses aspects politiques, techniques, économiques, dépend inévitablement, totalement, d'une organisation de bureaucrates spécialisés et compétents. ». Ce besoin de spécialisation est la conséquence d'un changement de type de pensée (l'emprise de la rationalisation) et d'action (les actions rationnelles par rapport aux valeurs tendent à disparaître au profit des actions rationnelles par rapport aux buts). À ce type d'action, correspond un nouveau mode de légitimité *légal-rationnel* (où « l'autorité s'impose en vertu de la légalité, en vertu de la croyance en la validité d'un statut légal et d'une « compétence » positive fondée sur des règles établies ») et une nouvelle forme d'organisation qu'on appelle « *bureaucratie* ».

Du point de vue de l'étude des organisations, l'enseignement le plus important que nous

tirons de cette réflexion est l'introduction de la notion de *prévisibilité*. L'organisation du travail moderne cherchera dorénavant à rendre les comportements humains aussi prévisibles que possible pour accroître l'efficacité.

À la même époque, mais dans un registre différent, Frederic Winslow Taylor (1856-1915) réfléchissait sur les principes d'efficacité des organisations industrielles. Venant d'une famille aisée mais ayant interrompu ses études pour des raisons de santé, Taylor avait travaillé comme ouvrier et contremaître avant de devenir ingénieur. Alors qu'il travaillait comme ouvrier, il avait constaté que ses camarades pratiquaient la flânerie systématique parce qu'ils n'étaient pas convaincus du calcul de leur salaire à la pièce : « ...*C'est pourquoi on peut dire qu'un ouvrier, auquel on a ainsi diminué son salaire en récompense du fait qu'il a augmenté sa production journalière, serait un homme vraiment extraordinaire s'il n'adoptait pas une attitude de flânerie systématique et s'il ne faisait sienne la politique de limitation de la production afin d'éviter que son employeur ne lui fasse accélérer son rythme de travail et, par la suite, ne lui diminue son taux de salaire aux pièces. J'ai agi comme eux quand j'étais ouvrier...* ». En cherchant un moyen d'imposer un travail plus soutenu à ses anciens camarades ouvriers tout en éliminant les sources de conflit, il a mis en place une méthode que nous connaissons aujourd'hui sous le nom d'*organisation scientifique du travail* (OST).

Cette méthode qui était basée sur une idéologie de la science (*one best way*) et une vision particulière de l'homme (*homo economicus*) consistait à mettre au point la science de l'exécution de chaque élément du travail qui devait remplacer les bonnes vieilles méthodes empiriques et prévoyait d'arriver à la *prévisibilité* par la standardisation. Très critiquée sur plusieurs points, notamment pour avoir causé l'aliénation de l'ouvrier des processus de production, elle est toutefois restée en vigueur pendant de longues décennies dans les entreprises industrielles. Le problème ou la faiblesse principale du modèle rationaliste est qu'il place la rationalité toujours du côté de la direction et ne prend pas en considération les actes délibérés des individus qui participent eux aussi à la vie de l'organisation et ne se réduisent nullement à des outils programmables à volonté par la direction.

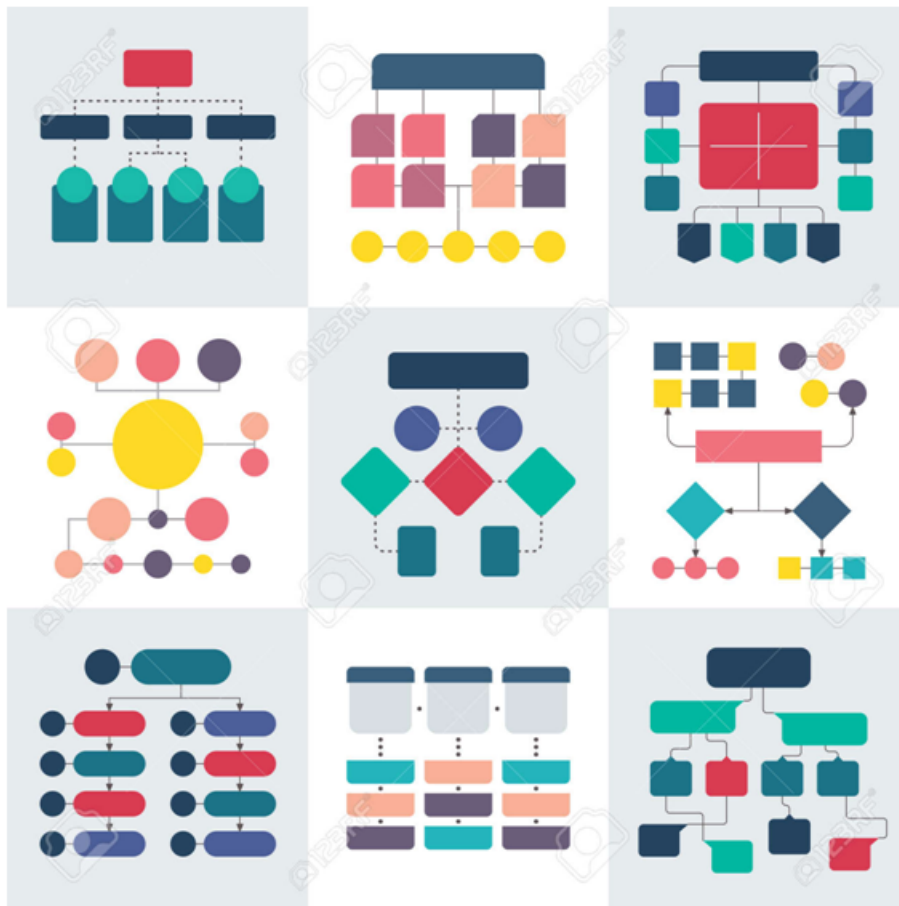


FIGURE 4.1 – Exemples de formes organisationnelles, Source : <https://fr.123rf.com/images-libres-de-droits>

Actualité des efforts de rationalisation

Depuis cette époque lointaine à nos jours, la quête de rationalité est devenue une caractéristique du phénomène organisationnel. Si l'organisation est définie comme un ensemble de moyens matériels et humains permettant d'atteindre un objectif nécessitant une action collective, les règles assurent la prévisibilité et permettent de réduire les incertitudes, les aléas liés au comportement humain dans la poursuite des objectifs. Cet effort de rationalisation se poursuit aujourd'hui essentiellement dans les domaines de l'acte productif, de la communication interne, de l'encadrement et des relations humaines ou des problèmes liés aux relations avec l'environnement, et produit sans cesse de différentes formes organisationnelles des plus classiques (pyramidales) aux plus innovatrices (matricielles ou en réseaux).

4.2.2.2 Modèle des relations humaines : de la découverte des besoins au travail à la gestion des ressources humaines

Les dirigeants de la tradition taylorienne n'ont pas tardé à remarquer la résistance aux efforts de rationalisation chez les travailleurs. Dans la suite des travaux d'Elton Mayo (1880-1949), notamment les expériences des ateliers Hawthorne de la Western Electric sur l'analyse de l'introduction de pauses durant le travail et les variations de l'éclairage dans les ateliers, les chercheurs ont fait une série de découvertes liées à ce qui a été appelé le facteur humain : Ces expériences les ont amené « à constater le désir, chez les ouvriers, de trouver un enracinement, quelque chose qui leur appartienne, auquel ils se sentent attachés et où ils aient une fonction, où ils voient le sens de leur travail et où ils sentent l'importance de ce qu'ils font. » (Bernoux, 1989 : 380). Autrement dit, *l'individu au travail n'est pas seulement une « main » mais aussi un « coeur »* (Friedberg, 1988 : 20).

Dans cette lignée, les travaux de Frederick Herzberg (1923-2000) méritent d'être mentionnés. Prenant comme point de départ la théorie des besoins bien connue de A. H. Maslow, l'auteur propose une classification des facteurs de motivation au travail en deux catégories : les facteurs d'hygiène et les facteurs de valorisation. Pour une motivation intrinsèque et durable, Herzberg conseille d'investir dans la 2e catégorie. En donnant à l'individu plus de responsabilités, un travail plus intéressant, on assure l'épanouissement de l'individu alors qu'en lui donnant de meilleures conditions de travail, on ne fait que créer une satisfaction temporaire et éviter provisoirement les tensions.

EXHIBIT 1

Factors affecting job attitudes as reported in 12 investigations

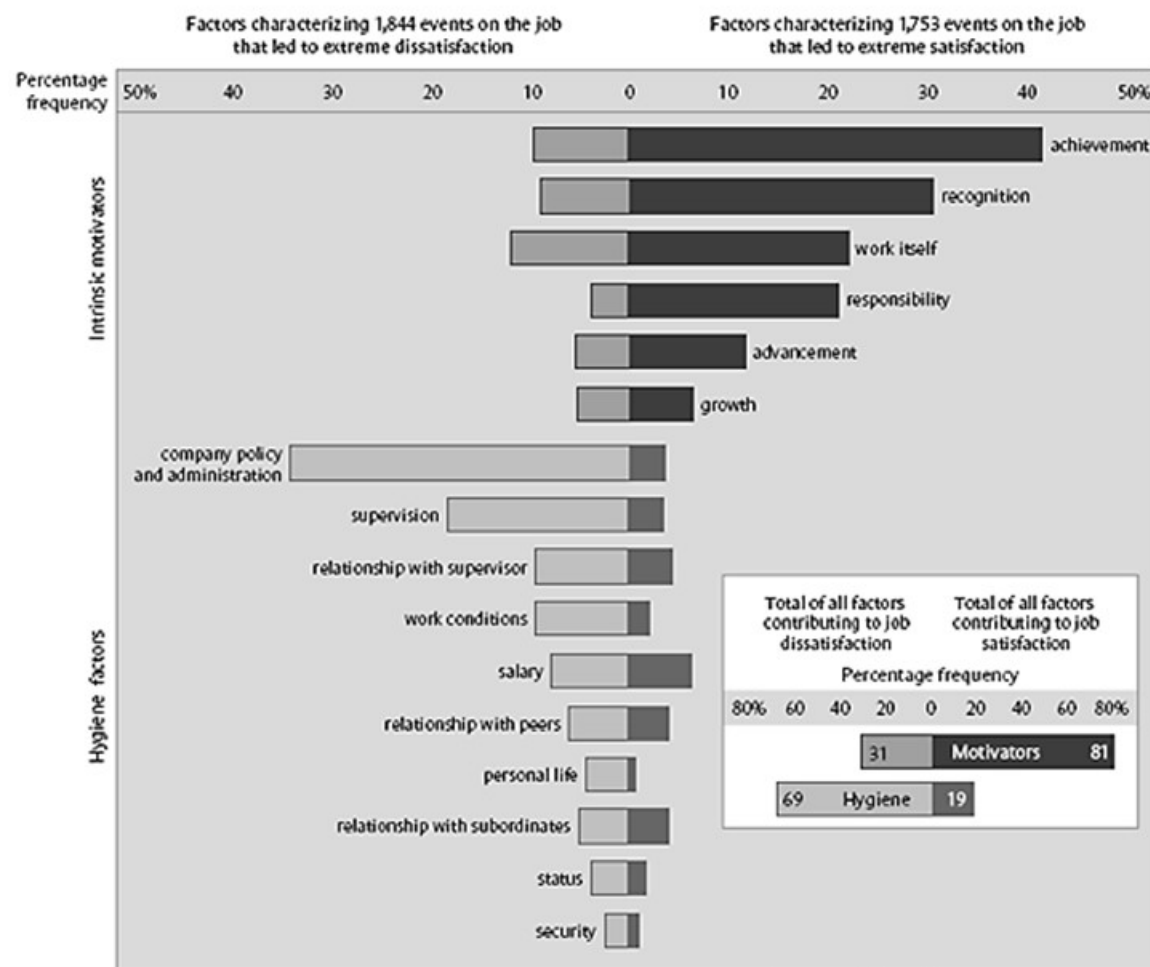


FIGURE 4.2 – Facteurs affectant le comportement au travail selon F. Herzberg, Source : Herzberg (2003)

Actualité : modèles de management des ressources humaines

Des manifestations individuelles et collectives qui ne pouvaient entrer dans le cadre de l'organisation scientifique du travail a conduit les organisateurs vers une nouvelle quête de rationalité centrée sur la personne et les relations humaines. Vers les années 1990, est apparu un véritable courant rationaliste nouveau centré sur l'intégration du facteur humain aux divers contextes de la production, de la communication et de l'organisation générale. Dans les modèles de gestion des ressources humaines modernes, l'entreprise est considérée comme un lieu d'épanouissement de la personnalité des travailleurs et une série d'indicateurs objectifs des problèmes humains (les indicateurs du moral, les conflits, le taux de grèves, le turnover, l'absentéisme et les retards, les accidents, les fautes professionnels, les suggestions, la participation) est désormais prise en

considération

4.2.2.3 Modèle de la rationalité limitée et de l'acteur stratège

Parallèlement à ces développements, un certain nombre de chercheurs ont multiplié les études sur le fonctionnement des bureaucraties. Ici, nous devons souligner que par *bureaucratie*, nous entendons non seulement les administrations étatiques, mais aussi les entreprises de production de masse, les entreprises de service (banques, assurances, hôpitaux) et les formations politiques, syndicales, culturelles ou associatives.

La bureaucratie est encore à nos jours le meilleur instrument d'organisation pour assurer un progrès de rationalité. Elle peut être définie comme la « quête d'un modèle absolu d'organisation proposant une règle qui permet de prévoir et de gérer au mieux, tous les aléas de la conduite humaine dans les grands ensembles productifs » .

Cependant, les études ont montré que cet idéal n'était pas aussi facile à atteindre. Les plans d'action rationnels minutieusement préparés peuvent aboutir à des résultats complètement inattendus, souvent différents de ce que l'on avait escompté. C'est le concept de *dysfonctionnement organisationnel* qui explique ce phénomène : « Faisceau de conséquences secondaires inattendues qui accompagnent toujours un plan d'action rationnel et qui freinent ou empêchent d'atteindre les buts que se sont fixés les dirigeants. » (Sainsaulieu, 1987 : 111-112)

Exemple 1. Dans une administration publique, les règles mises en place pour assurer l'impartialité et l'efficacité sont appliquées par les employés avec zèle. La pression par le haut pour la soumission aux règles crée un ritualisme et une rigidité croissante dans l'organisation. Aucun dossier urgent, aucune demande atypique ne peut être traitée. Les tensions avec les usagers augmentent, les problèmes s'accumulent, le mécontentement grandit. La direction tente de résoudre les problèmes en ajoutant plus de règles. Le respect de la règle devient l'objectif en soi et non un moyen pour atteindre l'objectif, sans se poser aucune question.

Exemple 2. Dans une entreprise, on décide de déléguer l'autorité le long de l'échelle hiérarchique en fonction de la spécialisation des tâches. Cette mesure en apparence bénéfique qui prévoit d'obtenir une parfaite compétence de chacun dans sa spécialité accroît cependant les divergences d'intérêts. Des conflits apparaissent entre les sous-groupes de spécialistes et des opérations de tactique interne remplacent les préoccupations à l'égard des finalités communes de l'organisation.

Exemple 3. Dans une université, l'administration soucieuse d'améliorer la performance et

la qualité académique, décide d'implanter un logiciel couteux de gestion des processus et des risques. Tout le personnel administratif et les responsables académiques de différents services suivent une formation de plusieurs séances. L'implantation du logiciel devient un grand enjeu pour l'administration qui fait pression sur tous les services pour qu'ils complètent les étapes aux dates indiquées. Cinq ans plus tard, le logiciel est abandonné à son sort, il n'est pas mis à jour et tout le monde a oublié son existence.

Il existe, en effet, un écart entre la règle formelle et la réalité des conduites. L'individu au travail est un acteur libre. Quelle que soit la rigidité des règles, il n'est jamais totalement déterminé dans son comportement. Il subsiste toujours toute une zone de relations qu'on n'est pas arrivé à réglementer (Friedberg, 1988). Les rapports sociaux au sein des organisations trouvent toujours un moyen de s'exprimer dans les failles plus ou moins grandes laissées par les règles. Ils sont le produit des stratégies des acteurs qui déterminent leur comportement en fonction de leurs intérêts par rapport à ce que l'organisation peut leur offrir (Bernoux, 1990 : 27). *L'individu au travail n'est donc pas seulement une « main » et un « coeur » mais aussi une « tête » !* (Friedberg, 1988). Il réfléchit, il calcule, il interprète, il négocie pour pouvoir maximiser son gain par rapport aux objectifs qu'il s'est fixés. Si vous avez la possibilité de faire une analyse objective par rapport au plan d'action adopté par l'organisation, le comportement de certaines personnes peut vous sembler égoïste, sourde, stupide ou insensé mais ces personnes auront tout de même agi rationnellement. Il s'agit cependant d'une *rationalité limitée* (March et Simon, 1958 : 137) qui dépend des caractéristiques, des atouts et des faiblesses personnels ainsi que de la place que l'individu occupe au sein de l'organisation et des informations dont il dispose. C'est cette rationalité qui permettra à l'individu de suivre une stratégie qui lui est propre et qu'il faudra comprendre et analyser pour réguler les conflits ou introduire un changement de façon qu'il rencontre le moins de résistance possible.

4.2.3 Focus sur l'analyse stratégique : postulats de base, concepts-clé et méthodologie

L'analyse stratégique est à la fois une approche théorique et un mode d'analyse des organisations dont les bases sont définies par le sociologue français Michel Crozier qui l'a par la suite développé avec Erhard Friedberg (Cf. Crozier et Friedberg, *L'Acteur et le Système*, 1977). Cette approche et la méthodologie qu'elle propose a pris sa place parmi les grands courants de la sociologie non seulement en France mais à travers le monde et est toujours d'actualité grâce aux

travaux de recherche menés notamment dans le cadre du Centre de Sociologie des Organisations fondé par Michel Crozier en 1964.

Nous avons vu plus haut que le modèle rationaliste et le modèle des relations humaines se plaçaient du côté de la direction pour lui permettre de définir la bonne stratégie afin de rendre les comportements humains prévisibles afin d'atteindre les objectifs d'efficacité. L'analyse stratégique propose une méthode qui renverse la démarche des approches précédentes : partir de l'individu qui est considéré comme un *agent libre* (acteur stratégique) ayant ses propres buts et poursuivant sa propre stratégie pour comprendre l'organisation (Friedberg, 1988 : 24).

La méthode propose une analyse à quatre niveaux (Friedberg, 1988, Chapitre 2) :

1. Le comportement de l'individu au sein d'une organisation, le concept de stratégie
2. Les relations de pouvoir, le concept de zone d'incertitude
3. Structure organisationnelle et règles du jeu : l'organisation comme système social concret d'action collective
4. L'organisation dans son environnement, le concept de relais

La première étape consiste à comprendre le comportement des acteurs (individus ou groupes) à l'aide du concept de stratégie définie plus haut. Il ne faut pas oublier que cette stratégie est toujours rationnelle pour l'acteur qui la conçoit, quelques soient les constats de l'observateur externe, mais il s'agit d'une rationalité limitée, contingente : compte tenu des caractéristiques personnelles et des contraintes organisationnelles, l'acteur ne peut pas rechercher la « solution optimale », il doit se contenter de la « première solution satisfaisante ».

D'abord, les caractéristiques individuelles : le comportement d'un homme, père de famille nombreuse et d'origine modeste, celui d'une femme d'âge moyen et ayant une formation technique, ou encore celui d'un homme jeune, célibataire, d'origine aisée avec une formation solide ne seront pas les mêmes.

Ensuite, les contraintes organisationnelles : par sa structure et ses règles de fonctionnement, l'organisation constitue un champ déjà structuré qui limite la liberté de l'individu, elle peut également créer des solidarités entre différents individus qui se soldent par une pression du groupe des pairs qui impose une certaine conformité de comportement.

Ce qu'il faut retenir à ce niveau est que, si les individus adoptent certains comportements sous les contraintes individuelles ou organisationnelles, ce n'est pas parce qu'ils y sont condamnés mais que c'est la solution la plus avantageuse pour eux, donc la plus rationnelle.

« [...] si tous ces facteurs limitent l'éventail des choix rationnels des acteurs, ils n'éliminent

jamais totalement leur capacité de choisir. Entre les contraintes inhérentes à la situation des individus ou des groupes et leur comportement, il subsiste toujours une zone d'imprécision à l'intérieur de laquelle chaque acteur calcule son intérêt (compte tenu de ces différentes données) pour arrêter sa conduite. Ce calcul peut être implicite, voire inconscient ; il existe cependant toujours et exprime une part irréductible de rationalité dans le comportement de chacun [...] » (Friedberg, 1988 : 32)

La participation de l'acteur à la poursuite des objectifs de l'organisation n'est donc pas automatique. Il s'agit d'une sorte de jeu entre l'organisation et ses membres, une sorte d'équilibre qui, beaucoup plus que l'organisation formelle, caractérise et explique le fonctionnement réel d'une organisation !

L'étape suivante consiste à analyser les rapports entre les acteurs au sein de l'organisation. Dans cette approche, l'organisation est considérée comme une micro-société politique où les rapports entre acteurs sont des relations de pouvoir. La notion de pouvoir est définie de multiples façons en sciences sociales (conceptions substantielle ou relationnelle), mais la définition qui est retenue ici est celle d'une *relation de négociation*. Dans cette relation, chaque acteur dispose de ressources propres qui sont, certes, inégales. C'est donc une relation déséquilibrée mais réciproque où l'un n'est jamais totalement démuné face à l'autre.

Dans cette relation, chaque partenaire dispose d'une marge de liberté, c'est-à-dire la possibilité plus ou moins grande de refuser ce que l'autre lui demande. Cette marge de liberté constitue une source de pouvoir. Une sorte de jeu de stratégie (comme, par exemple, le jeu d'échecs) s'établit entre les partenaires. Dans ce jeu, chacun tentera de garder son comportement aussi imprévisible que possible et laisser l'autre dans l'incertitude tout en essayant de prévoir ses réactions. Plus importante sera la *zone d'incertitude contrôlée*, plus grand sera le pouvoir.

Crozier et Friedberg énumère 4 principales sources de pouvoir qui correspondent à 4 types de zone d'incertitude :

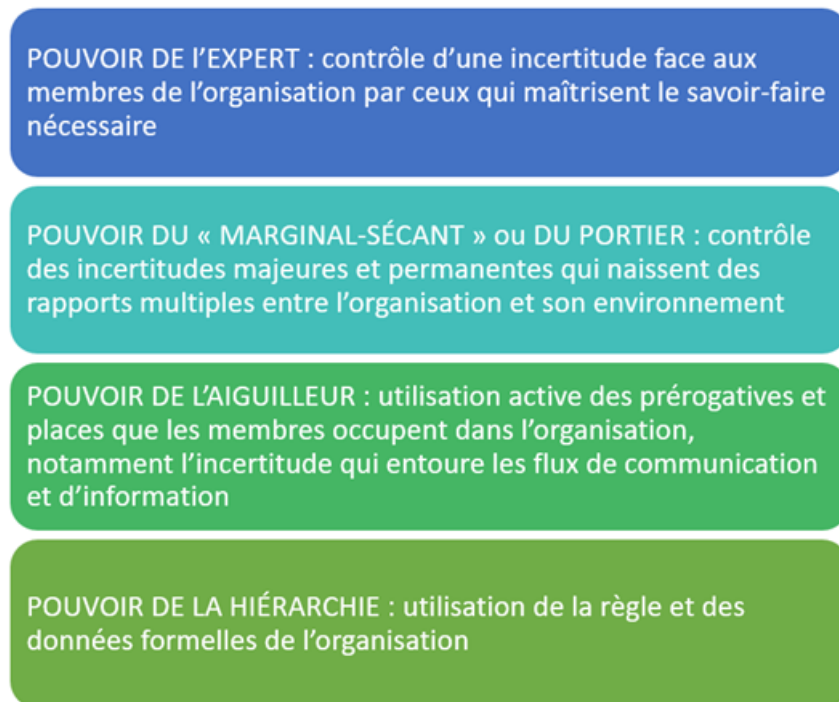


FIGURE 4.3 – Les sources de pouvoir, Source : Créée à partir de Friedberg (1988)

Nous pouvons imaginer plusieurs exemples qui correspondent à chacun de ces pouvoirs détenus par différents agents dans la vie quotidienne d'une organisation : le service informatique qui est régulièrement sollicité par toutes les unités opérationnelles, le responsable du service achats d'une entreprise qui a constitué une portefeuille solide de fournisseurs qui lui font de bons prix, les membres d'une organisation sur qui la direction compte pour avoir des informations fiables en temps voulu pour prendre les bonnes décisions, un cadre supérieur qui tolère de temps en temps que ses subordonnés dérogent à certaines règles, etc. Il faut noter que ce pouvoir n'est jamais absolu et aucun acteur ne peut négocier infiniment sa participation au fonctionnement de l'organisation à l'existence de laquelle sa carrière est liée.

Le troisième niveau d'analyse permet de reconstituer l'organisation dans sa réalité comme un système concret d'action collective en déchiffrant les règles du jeu ainsi construit. Pour ce faire, il faut prendre en considération à la fois la structure formelle (l'organigramme, la définition des tâches, la réglementation intérieure..., c'est-à-dire tout ce qui officialise l'organisation) et la structure informelle (constituée par les sources d'incertitude, les enjeux importants pour les différents acteurs, les relations de pouvoir et de marchandage qui ne sont pas codifiées...). Outre les relations bilatérales entre les acteurs, s'établit également un jeu entre l'organisation et ses membres. Tandis que les acteurs tentent d'obtenir une situation de pouvoir pour négocier leur

coopération avec les autres, l'organisation doit se défendre contre la tentative de ses membres de négocier leur participation. Elle le fait tantôt par l'intermédiaire des sanctions, tantôt par la création d'un « esprit de maison » pour assurer l'intégration de ses objectifs par tous ses membres, rejetant ainsi dans l'illégitimité tout comportement qui échappe à son contrôle ou toute résistance. L'organisation définie ainsi par la combinaison des structures formelles et informelles devient un *construit humain*, les contraintes organisationnelles n'étant elles-mêmes que le produit de marchandages antérieurs.

Le dernier niveau d'analyse vise à établir la relation entre l'organisation et son environnement. Aucune organisation n'évolue de manière isolée dans un univers abstrait. Elles assurent une fonction sociale en répondant à un besoin ou une attente de la société qui les entoure. Par exemple, une entreprise industrielle prend ses ressources matérielles et humaines de son environnement et elle dépend des réseaux de distribution pour vendre ses produits.

L'environnement n'est pas seulement une nécessité, mais aussi une menace. Comme l'organisation n'a pas la capacité de contrôler entièrement ce qui se passe dans son environnement, ce dernier constitue une véritable source d'incertitude. Selon le modèle d'analyse stratégique, les rapports de l'organisation avec son environnement doivent donc être traités de la même façon que les rapports internes et analysés comme des relations de pouvoir. Pour gérer ces relations, l'organisation met en place des services spécialisés (communication, recherche et développement, marketing, etc.). À l'aide de ses services qui assurent un rôle de relais, elle crée un rapport durable et relativement équilibré avec son environnement.

Dans ce sens, l'organisation devient aussi un relais culturel. La réalité des rapports de travail dépend en partie des caractéristiques culturelles et de l'état des rapports sociaux de la société environnante, ceux-ci étant transmis au milieu humain de l'organisation par les acteurs. L'organisation développe à son tour un processus de formation et de socialisation, parvient à instaurer un système de valeurs à part qui retourne, toujours par l'intermédiaire de l'acteur, dans la société où il retrouve sa place parmi les valeurs qui constitue cette dernière.

Sainsaulieu (1987) affirme que l'organisation « apparaît ainsi comme un véritable outil de développement sociétal par l'ampleur des phénomènes d'apprentissage culturels qu'elle engendre et reproduit au cœur même de l'intensité des relations vécues en organisation. »

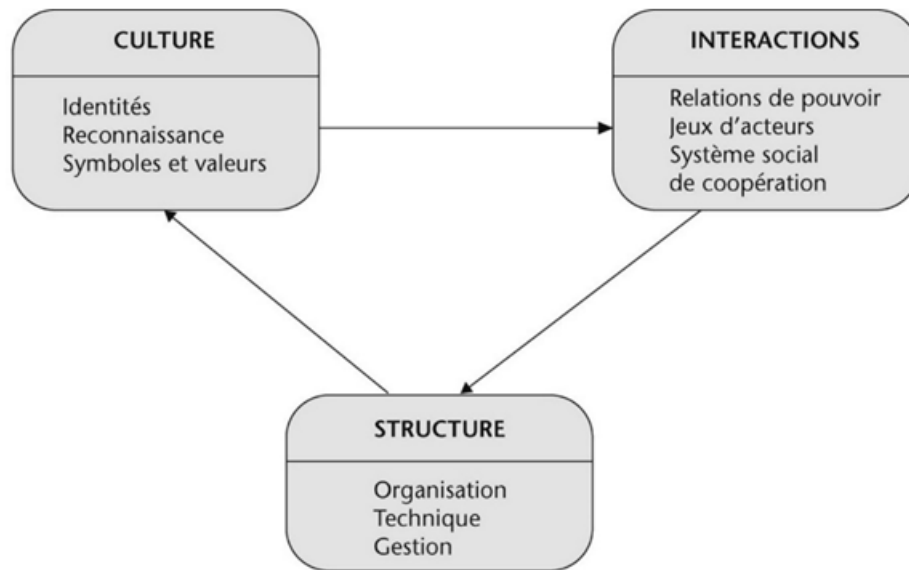


FIGURE 4.4 – La chaîne d'interaction entre l'acteur, l'organisation et la société, Source : Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. Vas, A. (2018)

4.2.4 Comprendre le changement dans les organisations

Toutes les organisations sont obligées de changer pour répondre aux contraintes d'une situation donnée, pour s'adapter aux exigences de l'époque ou pour réagir aux pressions venant de leur environnement. Ce changement peut correspondre, entre autres, à l'introduction d'un logiciel pour une meilleure gestion des opérations ou d'une nouvelle technologie pour améliorer la quantité et la qualité de la production, à un remaniement de la structure organisationnelle, à une fusion d'entreprises, etc.

Le changement est donc nécessaire, voire vitale pour toute organisation. Cependant, il est aussi courant qu'un processus de changement rencontre de multiples difficultés. Il ne suffit pas de doter l'organisation d'une structure plus rationnelle pour qu'elle fonctionne mieux. Il ne suffit pas non plus de mettre en place un programme de formation pour motiver les membres de l'organisation à adopter de nouveaux comportements ou de nouvelles relations.

L'analyse stratégique met l'accent sur le caractère inévitable et légitime des résistances au changement :

« [Les résistances] ne sont pas l'expression du conservatisme aveugle des exécutants comme on a trop facilement tendance à croire. Elles sont dues au fait que les structures organisationnelles sont sous-tendues par un système de relations de pouvoir en équilibre qui permet à chaque individu de retrouver un niveau de satisfaction en principe maximum étant donné sa situation,

les atouts dont il dispose et les objectifs plus personnels qu'il poursuit. Changer les structures revient donc à casser cet équilibre et à redistribuer entre les partenaires les atouts et les moyens de chantage qu'ils peuvent mobiliser dans leurs négociations les uns avec les autres. Devant les risques et menaces qu'une telle redistribution représente pour eux, il est normal et légitime qu'ils essaient de se prémunir et de se protéger au maximum. Les « résistances au changement » ne sont que cela. » (Friedberg, 1988 : 97)

Lorsque l'on adopte un plan de changement sans prendre en considération l'équilibre existant, on voit très souvent que la portée innovatrice du changement est vidée de son contenu et que, sous une apparence nouvelle, le jeu construit précédemment continue de persister. Pour sortir de ce dilemme, il faut changer la conception même que l'on se fait du changement.

En partant des enseignements de l'analyse stratégique, Friedberg (1988 : 98-99) met l'accent sur quelques points importants qui doivent accompagner un plan de changement :

1. Faire table rase du passé pour définir de toutes pièces une nouvelle structure mieux adaptée aux exigences du moment n'est pas possible. Il faut mettre en place des procédures et de réunir les conditions nécessaires pour que les changements puissent se faire de façon continue et rapide, là où il le faut.
2. Il est important de reconnaître la légitimité de la résistance des membres de l'organisation. Il faut les faire participer à l'élaboration des décisions qui les concernent de façon à ce qu'ils y trouvent leur compte sous forme d'une influence réelle qui leur garantit une meilleure prise en compte de leurs objectifs et intérêts personnels.
3. Le changement est nécessairement un processus de négociation constante. Au lieu de rejeter ces négociations dans la clandestinité, il faut leur permettre de se dérouler ouvertement et les utiliser de façon dynamisante pour le fonctionnement de l'organisation.
4. Les conflits inévitables ne doivent pas déboucher sur des impasses. Il faut éviter à tout prix que les parties prenantes se trouvent dans une situation de *jeu à somme nulle* (une situation où la somme des gains et des pertes de tous les joueurs est égale à 0, c'est-à-dire où le gain de l'un constitue obligatoirement une perte pour l'autre) : le changement doit ouvrir le jeu, y apporter des éléments nouveaux et permettre à tous les partenaires de gagner quelque chose pour améliorer leur position.
5. Le changement structurel doit s'accompagner d'un effort de formation. En général, on le prévoit dans le cas de changements techniques, mais ce raisonnement doit aussi s'appliquer à tout changement organisationnel. La formation doit doter les individus de nouvelles capacités pour leur permettre de s'y engager. Elle doit faire partie d'une stratégie globale

de changement.

Piotet et Sainsaulieu (1994 : 335) acceptent également la nature systémique du changement et soulignent l'importance de l'*acteur de changement*.

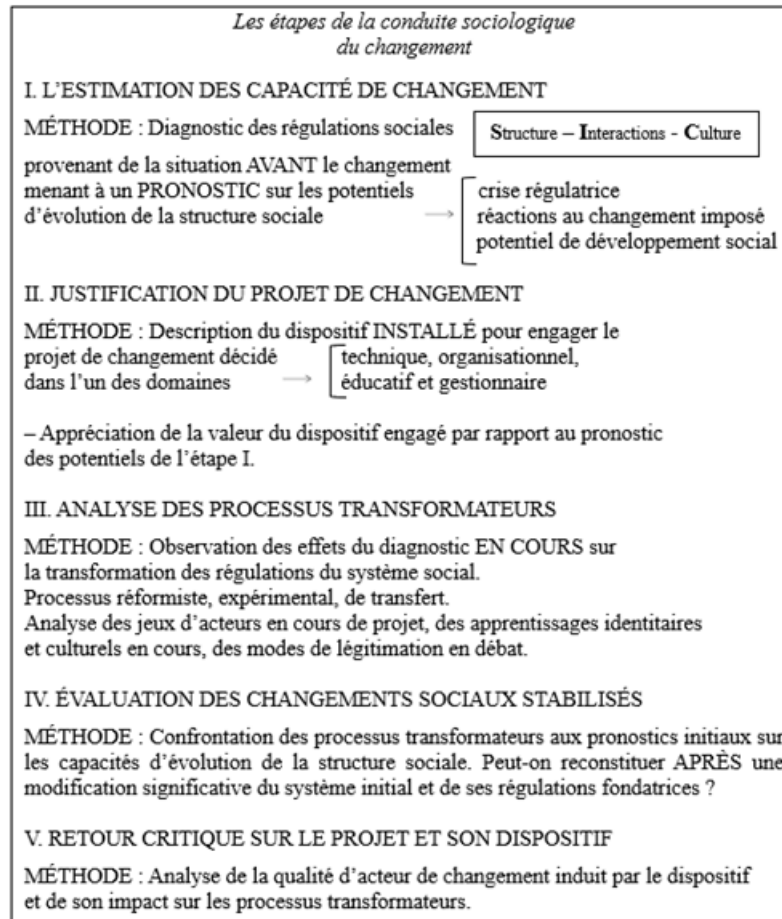


FIGURE 4.5 – les étapes de la conduite sociologique du changement, Source : Piotet et Sainsaulieu (1994 : 341)

Pour permettre l'évolution de l'ensemble malgré les résistances, une force exceptionnelle doit s'exprimer à un moment donné pour permettre l'innovation et la transformation. Cette force est souvent représentée par un groupe non homogène, à tous les niveaux de l'organisation et non pas par une seule personne ou par la direction. La conduite du changement devient ainsi une intervention sociologique quels que soient les outils de management mobilisés.

4.2.5 Méthodologie de la construction d'un modèle d'analyse organisationnelle pour une meilleure gestion des conflits et du changement

Pour les sociologues sollicitées pour une intervention dans une organisation afin de proposer un plan d'action pour réguler les conflits existants ou accompagner un processus de changement, il existe une méthode de recherche qui se compose de deux étapes principales : l'enquête sur le terrain (qui est souvent réalisée elle aussi en deux étapes : l'enquête exploratoire par entretiens approfondis et l'enquête extensive par questionnaire) et l'interprétation des résultats.

Conçu pour une audience non-spécialiste, ce séminaire vise un usage plus modeste et au quotidien des enseignements résumés dans ce chapitre en mobilisant un certain nombre d'outils pratiques, dont une grille d'analyse proposée par le sociologue Philippe Bernoux (1990 : 367-374). L'objectif de cette grille d'analyse est de permettre à toute personne de l'utiliser pour comprendre concrètement le fonctionnement de l'organisation dont elle est membre. L'idée est d'utiliser les données ainsi obtenues pour résoudre un problème, pour gérer les relations au quotidien de manière plus efficace ou pour conduire un changement de manière la moins conflictuelle possible.

4.2.5.1 Grille d'analyse organisationnelle

Description globale

1. Décrire avec précision le produit de l'organisation (entreprise, administration, service, association...). Décrire le circuit du produit (flux, matières, informations) dans l'organisation et/ou hors organisation. Dégager les opérations valorisées par l'environnement et par les acteurs eux-mêmes.
2. Rassembler les données générales sur l'organisation : branche, taille, situation juridique, localisation géographique, données économiques. Apprendre l'histoire de l'organisation (la tradition, les événements importants, le processus de définition de la mission et de la vision, la culture, la composition sociologique...)

Description de l'organisation formelle

1. Étudier l'organigramme pour repérer le système de division du travail, la définition des statuts et des rôles, les fonctions, le système hiérarchique, les communications, le système de sanctions et de rétribution.
2. Analyser le circuit officiel des procédures. Qui reçoit la demande ? Est-ce qu'il a l'autorité de la discuter ? À qui la transmet-il ? Qui est responsable de quoi ? À qui il faut rendre

compte? Comment se passe la communication entre les différents responsables? Faire cette analyse aussi dans une situation de non production, c'est-à-dire un remplacement, une mutation ou une promotion.

Description de du fonctionnement informelle

Comprendre comment les choses se passent réellement !

1. Analyser une situation imprévue (une commande inhabituelle ou une panne exceptionnelle). Voir comment les relations formelles sont court-circuitées ou ne le sont pas, comment fonctionnent les systèmes d'hierarchie et de communication.
2. Analyser un évènement qui a donné lieu à une relation conflictuelle (des consignes mal transmises entraînant une mauvaise fabrication ou des données non fournies en temps voulu qui ont causé un retard important dans les délais
3. Montrer l'écart formel-informel : comment fonctionne concrètement l'organisation? Les dispositions formelles sont-elles respectées? Au profit de qui?

Analyse des relations entre les acteurs et le système

1. Lister les acteurs (individus ou groupes). Dresser une liste exhaustive si on veut analyser l'ensemble ou ne prendre que les acteurs impliqués si on veut analyser une action (décision ou changement).
2. Tenter de définir les objectifs et les enjeux pour chaque acteur. (Objectif : les buts à atteindre. Enjeu : ce que l'acteur peut gagner ou perdre dans l'action qu'il entreprend et son importance à ses yeux.)
3. Repérer les relations qui ne figurent pas sur l'organigramme (alliances, oppositions, négociations).
4. Définir les zones d'incertitude contrôlées par tel ou tel acteur, donc les ressources dont ils disposent, c'est-à-dire le pouvoir qu'ils possèdent ou qu'ils souhaitent conquérir ou encore qu'ils risquent de perdre.

4.2.5.2 Outils pratiques

Pour avoir une idée globale de l'organisation et voir les choses clairement (ce qui n'est pas évident quand on est soi-même impliqué dans une relation conflictuelle), on peut utiliser un certain nombre d'outils pratiques à partir des documents officiels et des observations personnelles ainsi réalisées.

TABLE 4.1 – Tableau général des ressources stratégiques, Source : Adapté de Piotet et Sainsaulieu (1994)

Ressources stratégiques	Acteur A	Acteur B	Acteur C
Expertise			
- nécessité du savoir...	-	+	+/-
- complexité, initiative...	-	+	-
Contrôle des règles			
- interprétation...	+	+	+
- création...	+	-	-
Contrôle de l'information			
- transmission...	-	+	+
- production...	+	-	-
Relations environnement			
- position marginal-sécant...	-	+/-	-
- attribution de moyens...	+	-	-
Total des indicateurs	4	4,5	2,5

TABLE 4.2 – Tableau des jeux probables pour décrire les chances de réussite d'une opération, Source : Bernoux (1990)

Acteurs	Missions ou objectifs	Enjeux	Atouts	Handicaps	Stratégies Vraisemblables
.....					
.....					
.....					
.....					

Sociogramme (des relations informelles au sein de l'organisation)

Tracer les relations entre individus (affinités, alliances, oppositions, négociations, rivalités. . .) à l'aide des flèches de couleurs différentes qui indiquent le sens des rapports repérés et des cercles

qui entourent les acteurs liés par des alliances.

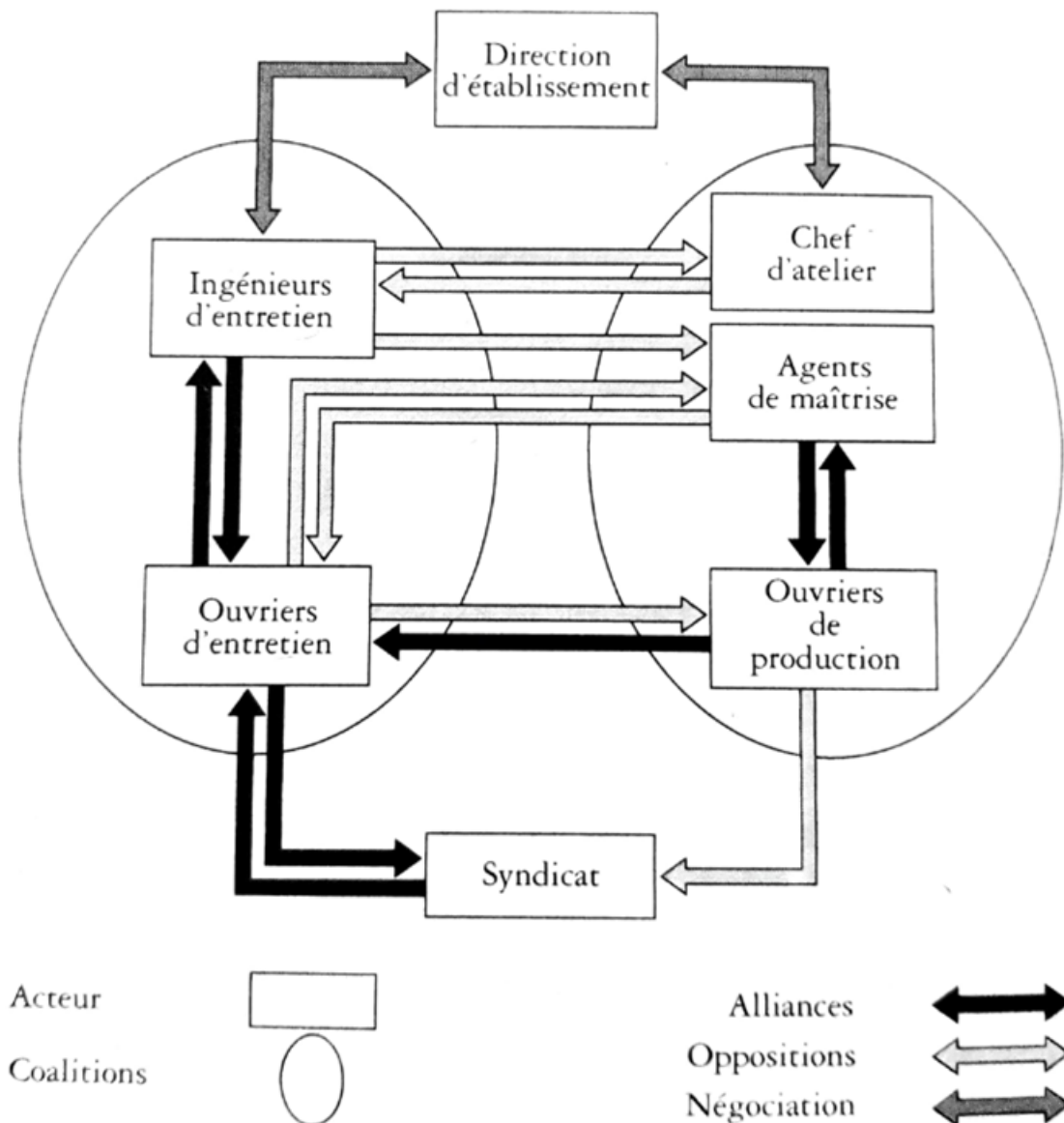


FIGURE 4.6 – Exemple de schéma théorique à partir des résultats de l'étude du monopole industriel effectuée par M. Crozier (Le phénomène bureaucratique, 1963), Source : Piotet et Sainsaulieu (1994)

4.3 Méthodes pédagogiques et moyens didactiques

L'étude sociologique des organisations et, en particulier, la méthode d'analyse stratégique détaillée dans ce chapitre, est une approche tournée vers la pratique. Pour atteindre les objectifs et les résultats d'apprentissage définis, il faut initier les participantes à la maîtrise des méthodes

d'observation et d'interprétation à partir des études de cas. Une méthodologie dynamique et participative qui encourage le débat et la recherche collective des solutions à des problèmes posés est préférable.

Activités

- Présentation du contenu théorique par l'enseignante.
- Réflexion et débat avec les participantes autour des problèmes posés ou des mises en situation. .
- Travail en équipe sur les études de cas réelles tirés à des ouvrages de sociologie des organisations ou proposés par l'enseignante avec débat autour des résultats obtenus.
- Travail d'évaluation en équipe consistant à appliquer la théorie et la pratique à la régulation d'un conflit ou à la conduite d'un changement dans une organisation. .

Exercice d'évaluation finale

Travail à réaliser en équipe (4 -5 étudiantes).

Extension du travail : 10 pages maximum

Objectifs de l'activité

Grâce à ce travail d'évaluation, les étudiantes devraient pouvoir :

1. Construire un cas pratique de mise en situation à résoudre à partir d'expériences personnelles en définissant les éléments de contrainte possibles dans une situation concrète de travail dans une organisation (tout type d'organisation et de travail : entreprise, établissement public ou travail collectif dans le cadre d'une organisation de société civile, etc.)
2. Faire l'inventaire des acteurs pertinents impliqués dans une situation de conflit ou de changement, repérer les zones d'incertitude à contrôler, définir les sources de pouvoir de différents acteurs et comprendre leurs stratégies. Constituer l'organisation informelle à l'aide de la technique de constitution d'un sociogramme. Proposer des solutions pour sortir de la situation conflictuelle ou réussir le changement.

Description de l'activité

1. **Imaginer une situation organisationnelle qui implique un conflit ou, idéalement, un changement (un nouveau projet) et votre rôle dans ce processus.**

Décrire l'organisation avant (ou au moment de) l'introduction du changement : le secteur d'activité, l'environnement, la division des tâches ou la distribution de l'autorité

hiérarchique, les contraintes éventuelles -techniques, économiques, sociales- qui pèsent sur l'organisation. Vous pouvez vous servir d'organigrammes trouvés sur Internet ou de vos expériences personnelles (si vous avez déjà travaillé ou fait un stage dans une entreprise, ou bien vous inspirer de vos activités associatives). Décrire le scénario de conflit ou de changement : raconter l'histoire de la situation à analyser. Quels sont les « éléments de contrainte » dans la situation concrète à laquelle vous avez pensé ?

2. Faire l'inventaire des acteurs et décrire leurs caractéristiques.

Identifier les acteurs pertinents impliqués dans la situation conflictuelle imaginée. Quels sont les enjeux des différents acteurs individuels ou collectifs ? Quelles sont les sources de pouvoir contrôlées ?

3. Constituer le sociogramme des relations informelles qui ne figurent pas dans l'organigramme formelle.

4. Le projet. Quels sont les enjeux du projet ? Quelles sont les relations de pouvoir qu'il remet en question ? Quels sont les acteurs qui en seront affectés ? Définir les rapports privilégiés établis dans le cadre du projet en question. Essayer de reconstituer l'organisation informelle en fonction de la redéfinition des équilibres avec le lancement du projet de changement. Tracer la carte des partenariats et essayer de trouver le système d'action concret : sur quoi repose le nouvel équilibre de l'ensemble ?

5. Proposer un plan d'action pour mettre en oeuvre le changement programmé ou réaliser le projet. Raconter la fin de l'histoire : comment la situation a-t-elle évolué (ou pas) ?

Matériel

Vous pouvez vous servir des cas étudiés en classe (présentation et analyse). Vous pouvez également utiliser les guides d'analyse mis à votre disposition sur le Campus virtuel (dans le dossier Contenu du cours), notamment le document intitulé « Méthodologie et guide d'enquête organisationnelle ».

Bibliographie

Amblard, H., Bernoux, P., Herreros, G., Livian, Y.-F. (1996). Les nouvelles approches sociologiques des organisations. Paris : Seuil.

Autissier, D., Vandangeon-Derumez, I. Vas, A. (2018). Chapitre 8. Renaud Sainsaulieu. Dans D. Autissier, I. Vandangeon-Derumez A. Vas (Eds.), *Conduite du changement : concepts*

clés. 60 ans de pratiques héritées des auteurs fondateurs (pp. 81-85). Paris : Dunod. En ligne : <https://doi.org/10.3917/dunod.autis.2018.01.0081>

Bernoux, P. (1989). La sociologie des organisations. Dans Durant, J.-P. et Weil, R. (Eds.), *Sociologie contemporaine* (pp. 375-394). Paris : Vigot.

Bernoux, P. (1990). *La sociologie des organisations*. Paris : Seuil.

Bernoux, P. (2004). *Sociologie du changement dans les entreprises et les organisations*. Paris : Seuil.

Bernoux, P. (2009). *La sociologie des entreprises*. Paris : Seuil.

Crozier, M. (1963). *Le phénomène bureaucratique*. Paris : Seuil.

Crozier, M. et Friedberg, E. (1977). *L'acteur et le système*. Paris : Seuil.

Foudriat, M. (2011). *Sociologie des organisations*. Paris : Pearson Education France.

Foudriat, M. (2013). La perspective stratégique et systémique. Dans M. Foudriat, *Le changement organisationnel dans les établissements sociaux et médico-sociaux : Perspectives théoriques croisées* (pp. 73-116). Rennes : Presses de l'EHESP. En ligne : <https://www.cairn.info/le-changement-organisationnel--9782810901210-page-73.htm>

Friedberg, E. (1993). *Le pouvoir et la règle*. Paris : Seuil.

Friedberg, E. (1988). *L'analyse sociologique des organisations*. POUR, no 28, Paris : L'Harmattan.

Herreros, G. (2008). Au-delà de la sociologie des organisations : Sciences sociales et intervention. Toulouse : Érès. En ligne : <https://doi.org/10.3917/eres.herre.2008.01>

Herzberg, F. (2003). One More Time : How Do You Motivate Your Employees. Harvard Business Review, Janvier 2003. En ligne : <https://hbr.org/2003/01/one-more-time-how-do-you-motivate-employees>

Livian, Y., Clemencey, E. (2008). *Organisation : Théories et pratiques*. Paris : Dunod. En ligne : <https://www.cairn.info/organisation--9782100519637.htm>

March, J.G., Simon, H.A. (1958). *Organizations*. New York : Wiley.

Piotet, F. et Sainsaulieu, R. (1994). *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*. Paris : Presses de la FNSP ANACT.

Premat, C. Crozier, M. (2008). Sociologie des organisations. Entretien avec Michel Crozier. Sens public. En ligne : <https://doi.org/10.7202/1064397ar>

Sainsaulieu, R. (1977). *L'identité au Travail. Les effets culturels de l'organisation*. Paris :

Presses de la FNSP.

Sainsaulieu, R. (1987). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris : Presses de la FNSP et Dalloz.

Sites Internet et ressources audiovisuelles pour aller plus loin

Sciences Po CSO – Centre de sociologie des organisations : <https://www.sciencespo.fr/cso/fr.html>

Comment conduire efficacement le changement ? : <https://www.cadremploi.fr/editorial/conseils/conseils-carriere/conduire-le-changement>

Comment gérer le changement ? : <https://www.revuegestion.ca/comment-gerer-le-changement>

Gestion du changement organisationnel. Site des Comptables Professionnels Agréés de Canada : <https://www.cpacanada.ca/-/media/site/operational/rg-research-guidance-and-support/docs/02377-rg-gestion-changement-organisationnel-lignes-directrices-2020.pdf>

Sur la chaîne YouTube du sociologue français Denis La Mache :

- Qu'est-ce qu'une organisation ? : <https://youtu.be/mp1HDTkkiIU>
- 3 courants théoriques d'analyse des organisations : <https://youtu.be/mMBeziD5i0c>
- L'analyse stratégique et systémique : <https://youtu.be/yvd7BKdVLYE>
- La sociologie de M. Crozier : l'analyse stratégique : <https://youtu.be/sl-OF0cexNE>
- 4 concepts clés de la sociologie des organisations : <https://youtu.be/CugDrucVEYU>
- Le changement dans les organisations : <https://youtu.be/CZWgwxHg7to>
- La résistance au changement : <https://youtu.be/HErQeDLPzTk>
- Le pilotage du changement dans les organisations : <https://youtu.be/R8xouAaaBqg>

Michel Crozier raconte son enquête au SEITA : <https://youtu.be/uC7h7pku900>

SCREENINGORGANISATION EDITIONS : <https://youtube.com/@ROMULTIMEDIA>

L'association des amis de Michel Crozier : <http://www.michel-crozier.org/home/home/>

CHAPITRE 5

INTERNET, CULTURE NUMÉRIQUE ET NOUVELLES STRATÉGIES DE COMMUNICATION

Nazlı AYTUNA, Gülsün GÜVENLİ - Université Galatasaray

5.1 Présentation, objectifs et Résultats d'apprentissage attendus

5.1.1 Présentation

La société contemporaine est devenue de plus en plus médiatisée et axée sur l'information, les technologies de l'information et de la communication (TIC) jouant un rôle central dans la vie quotidienne. Par ailleurs, les nouvelles technologies ont engendré de nouvelles formes de relations et de pratiques sociales, transformé les modèles d'affaires et les industries, et contribué à l'émergence de nouvelles formes de culture et d'expression. La transformation numérique a exercé un impact profond sur notre façon de percevoir et d'interagir avec le monde, générant à la fois des défis et des opportunités pour les individus et la collectivité. Ainsi, la compréhension de ces phénomènes est essentielle pour adopter une réflexion critique et une action éclairée dans le monde actuel.

Les technologies de l'information et de la communication ont connu plusieurs étapes évolutives majeures, apportant à chaque fois des avancées significatives dans notre utilisation et notre

interaction avec les technologies de l'information. Le Web 1.0 a été caractérisé par des sites Web statiques et une transmission unidirectionnelle de l'information, tandis que le Web 2.0 a introduit des technologies favorisant la participation et la collaboration en ligne, permettant aux utilisateurs de créer et de partager du contenu. En outre, l'émergence des médias sociaux a représenté un aspect central du Web 2.0, transformant la manière dont les individus communiquent et interagissent au sein de réseaux sociaux virtuels. Le Web 3.0 se concentre sur l'exploitation de technologies avancées telles que l'intelligence artificielle, les mégadonnées et la blockchain pour créer un Web plus intelligent et contextuel, où les données sont au cœur des interactions en ligne. Ces différentes étapes soulignent l'importance de la réflexion critique sur l'évolution des TIC, ainsi que de l'adaptation constante aux changements et aux défis technologiques pour une utilisation optimale de ces outils dans la vie quotidienne et le monde professionnel, contribuant ainsi à l'employabilité et à la productivité.

5.1.2 Objectifs

Ce cours vise à promouvoir un usage efficace et éclairé d'Internet, de la culture numérique et des stratégies de communication en ligne, en mettant l'accent sur le développement de compétences pratiques et l'analyse critique des enjeux technologiques actuels.

Les objectifs principaux du cours sont :

- Comprendre les fondements de la culture numérique et de la société de l'information.
- Évaluer les opportunités et les défis liés à l'utilisation d'Internet et des outils numériques dans notre monde contemporain.
- Apprendre à utiliser Internet et les outils numériques pour améliorer l'efficacité et la productivité au travail.
- Acquérir des compétences en communication numérique pour travailler efficacement.
- Apprendre à se servir des outils numériques pour développer son réseau professionnel et sa marque personnelle en ligne.
- Se familiariser avec les nouvelles tendances et les technologies émergentes dans le domaine d'Internet, de la culture numérique et des stratégies de communication en ligne pour rester à jour et compétitif sur le marché de l'emploi.

5.1.3 Méthodologie

La méthodologie de ce cours combine des présentations en classe avec des supports de présentation tels que des diapositives PowerPoint, des analyses de cas pratiques pour permettre aux étudiants d'analyser des exemples concrets de la manière dont les concepts théoriques peuvent être appliqués dans des situations réelles, ainsi que des travaux de groupe pour concevoir et présenter une stratégie d'e-communication pour une entreprise ou une organisation fictive.

5.2 Contenu

5.2.1 Définition des principaux aspects de la Société de l'Information

La Société de l'Information est un concept qui fait référence à la transition vers une société basée sur la production, la transmission et la manipulation d'informations numériques, caractérisée par la culture numérique. Cette transition a des implications importantes sur les plans social, économique et culturel, en offrant de nouvelles opportunités de communication et de collaboration à travers le monde, tout en transformant la manière dont les individus travaillent, communiquent, se divertissent et interagissent avec leur environnement. La culture numérique est donc une composante essentielle de la Société de l'Information, qui influence les modes de vie et les stratégies d'e-communication des individus, des organisations et des États.

Dans les années 70, Daniel Bell a utilisé le terme « Société de l'Information » pour décrire l'émergence d'une nouvelle société basée sur la connaissance et l'information, où l'information est devenue une nouvelle matière première. Manuel Castells a également souligné l'importance des technologies de l'information et de la communication dans le développement économique, tandis qu'Anthony Giddens a exploré les conséquences sociales et culturelles de la modernité, telles que la désinstitutionalisation, l'individualisation et l'émergence d'une culture nouvelle. Ces différentes approches mettent en évidence l'avènement d'une nouvelle société qui succède à la révolution industrielle, basée sur l'information et la prééminence de l'information.

Enjeux et complexités de la définition du "public"

La Société de l'Information, qui se caractérise par une utilisation intensive des technologies de l'information et de la communication, a bouleversé les dynamiques sociales et culturelles de nos sociétés. La définition du public dans la communication de masse est un enjeu crucial dans cette société de l'information. En effet, les professionnels de la communication doivent

comprendre les besoins et les attentes de chaque public spécifique pour développer des stratégies de communication efficaces.

Le concept du « public » utilisé autour des questions de la culture et de la communication de masse est particulièrement difficile à manipuler. Les premières études en communication (notamment Adorno et Horkheimer) considèrent le public en termes de masse maniable, manipulable en particulier par les médias et les produits culturels standardisés. D'autres montrent les limites des effets des médias en introduisant la dynamique sociale des groupes primaires sans oublier les leaders d'opinion qui jouent un rôle d'intermédiaires ou de relais dans le processus des choix politique ou de consommation (Paul Lazarsfeld, *The People's Choice*, 1944). Plus tard, les chercheurs se concentrent aussi à comprendre « qu'est-ce que le public fait avec les médias ? » en partant de l'approche qui considère qu'un message envoyé n'est pas reçu de la même manière par tout le monde. Les contenus sont interprétés en fonction d'appartenance socio-culturelle du récepteur. La classe sociale, le genre, les nationalités, les identités culturelles (religieuse ou ethnique), l'âge, la génération, la situation familiale servent ainsi de support à des études du public. En même temps, ces études prennent en considération le contexte dans lequel les messages sont reçus : Où, quand, avec qui, pour quel objectif ? C'est pourquoi on ne parle plus d'une masse monolithique, mais « des publics ».

Le public cible est donc un groupe d'individus apparemment autonome, indépendant mais qui tendent à penser et à agir de la même façon, autrement dit, qui ont le même style de vie même s'ils sont séparés spatialement. Il s'agit de l'ensemble des pratiques quotidiennes spécifiques liées aux *habitus* qui engagent des dispositions socio-culturelles (Bourdieu) : consommation des services et des produits, usages des médias, fréquentation des lieux, pratiques culturelles, choix des marques, tendance politique etc. Dans le sens commun de toute réflexion sur la culture et la communication le public cible fait référence à un « pôle récepteur » toujours défini par rapport à un « pôle émetteur » qui fabrique, crée et diffuse une offre destinée à être proposée à un groupe d'individu spécifique dans des conditions déterminées.

Dans nos sociétés d'abondance de produits et d'informations, la définition et l'analyse du public cible est donc essentielle pour développer des stratégies de communication efficaces qui répondent aux besoins et aux attentes de ce public spécifique. Les recherches quantitatives (enquêtes, sondages d'opinion publique, statistiques, big data etc) et qualitatives (entretiens approfondis, observation participante, focus groupe, récits de vie etc.) sont des outils utilisés par les professionnels pour surmonter les difficultés de définir des publics en constante interaction de plus en plus segmentés et soumis aux médias à l'ère numérique.

Transformation numérique

La culture numérique a émergé et s'est installée dans tous les aspects de la vie, impliquant une nouvelle façon de communiquer, produire et consommer de l'information. Cette évolution a conduit à la transformation numérique, qui consiste en l'utilisation de technologies numériques pour améliorer les processus, les produits et les services, ainsi que pour créer de nouvelles opportunités économiques, sociales et culturelles. La transformation numérique, selon l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), consiste en l'utilisation des technologies numériques pour améliorer les processus, les produits et les services, et pour créer de nouvelles opportunités économiques, sociales et culturelles. Elle implique également une intégration de la technologie numérique dans toutes les activités et fonctions d'une organisation, permettant ainsi d'optimiser la productivité, la qualité, l'efficacité et l'innovation.



FIGURE 5.1 – Écosystème des technologies numériques (OCDE)¹

L'écosystème de la transformation numérique est composé de plusieurs technologies émergentes telles que l'Internet des objets, la blockchain, les réseaux 5G, l'intelligence artificielle et les données massives. Ces technologies ont le potentiel de révolutionner les entreprises, la société et l'économie en offrant de nombreuses opportunités et en présentant des défis considérables. Ainsi, la transformation numérique est un processus complexe qui requiert une stratégie claire et une gestion efficace pour en tirer pleinement parti et pour s'adapter aux changements qu'elle engendre.

5.2.2 Nouvelles Tendances de la Communication Numérique

La nouvelle communication est caractérisée par une interaction croissante entre les utilisateurs et la production de contenu généré par les utilisateurs eux-mêmes. Cette communication est illimitée, indépendante de l'espace et du temps, et est fondée sur les médias sociaux. Les réseaux sociaux sont devenus un moyen essentiel pour les individus et les organisations de communiquer. Selon les données de We Are Social et Hootsuite (2022), les médias sociaux sont devenus le principal acteur de la culture numérique avec une pénétration de 62,5 % de la population mondiale. En ce qui concerne l'utilisation des réseaux sociaux, elle correspond à 58,4 %, ce qui représente une augmentation de plus de 10 % par rapport aux années précédentes. Toujours le même rapport indique que Facebook (Meta) reste la plateforme de réseaux sociaux la plus utilisée au monde, avec près de 3 milliards d'utilisateurs actifs mensuels. Cependant, l'audience de YouTube augmente presque deux fois plus vite que celle de Facebook. En outre, TikTok est devenue l'application mobile la plus téléchargée en 2021, confirmant l'importance croissante de cette plateforme de partage de vidéos courtes et de contenu créatif.

Dans ce contexte numérique, l'utilisateur et la foule sont devenus des acteurs centraux dans la création de valeur. Les entreprises et les organisations qui cherchent à tirer parti de la participation active des utilisateurs peuvent bénéficier de l'interactivité, du contenu généré par les utilisateurs et du crowdsourcing. Ces concepts clés de la culture numérique ont permis de mobiliser la participation des utilisateurs à grande échelle pour créer, modifier et diffuser des contenus numériques.

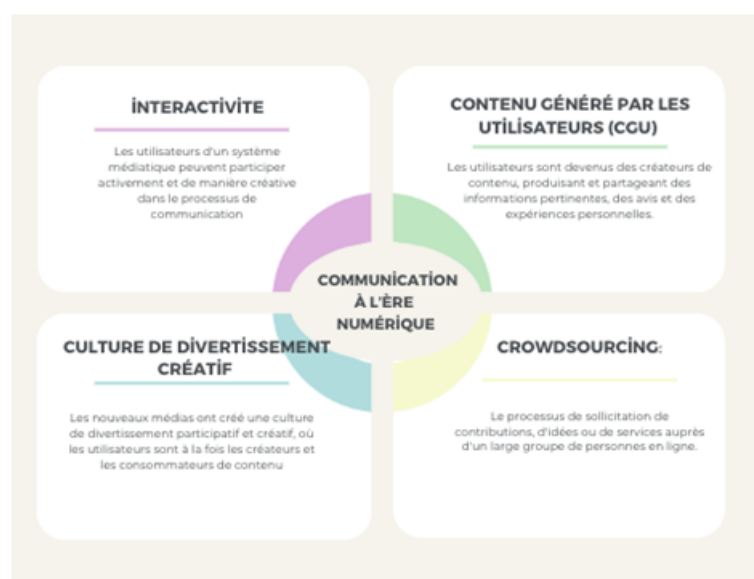


FIGURE 5.2 – Les composants de la communication à l'ère numérique

-*L'interactivité* peut être définie comme la mesure dans laquelle les utilisateurs d'un système médiatique peuvent participer activement et de manière créative dans le processus de communication. On met l'accent sur l'importance de la participation active des utilisateurs dans le processus de communication et souligne le rôle crucial de l'interactivité dans la création de contenu collaboratif et la construction de communautés en ligne (Kiouisis, 2002).

-*Le contenu généré par les utilisateurs (CGU)* est un contenu créé par des utilisateurs ordinaires et diffusé sur des plateformes en ligne, permettant à ces derniers de participer activement à la production et à la diffusion de contenu numérique. L'CGU met l'utilisateur au cœur de la création de valeur, car il permet aux utilisateurs de produire et de partager du contenu en ligne, créant ainsi une communauté dynamique et engagée. Les marques et les entreprises ont également compris l'importance de l'CGU, en l'utilisant pour engager leur public et créer des relations de confiance avec leur communauté en ligne. Le CGU est considéré comme une forme d'expression et de participation démocratique qui facilite le partage d'informations et crée des communautés interagissant régulièrement, partagent leurs idées et leurs opinions, et collaborent souvent à la production de contenu. (Van Dijck, 2009).

-*La culture de divertissement créatif* décrit comment les nouveaux médias ont engendré une culture de divertissement participative et créative, où les utilisateurs sont à la fois les créateurs et les consommateurs de contenu. Cette approche souligne l'importance de l'interactivité, de la collaboration et de la participation active des utilisateurs dans la production et la consommation de contenu numérique. Cette forme de communication encourage la créativité, la collaboration et la participation active des utilisateurs, offrant ainsi une expérience de divertissement enrichissante et engageante.

Un exemple emblématique de la culture de divertissement créatif sur YouTube est celui de Felix Kjellberg, plus connu sous le nom de PewDiePie (Voir exercice 1). Ce créateur de contenu suédois a débuté en postant des vidéos de lui-même jouant à des jeux vidéo, interagissant avec sa communauté de fans et partageant des moments de sa vie personnelle. Au fil des années, PewDiePie est devenu l'un des créateurs de contenu les plus populaires sur YouTube, avec une audience de plus de 100 millions de personnes à travers le monde. Il a réussi à créer une communauté engagée et fidèle en produisant du contenu original et en interagissant régulièrement avec ses fans. La culture de divertissement créatif a ainsi permis à des créateurs de contenu comme PewDiePie de bâtir une audience fidèle en proposant du contenu original et engageant. Cette approche a également permis l'émergence de nouveaux types de contenu, tels que les vidéos de jeu en direct, les émissions de variétés en ligne et les collaborations entre créateurs.

-*Crowdsourcing* désigne un processus de sollicitation de contributions, d'idées ou de services auprès d'un large groupe de personnes, généralement en ligne. Cette approche peut aider les organisations à résoudre des problèmes complexes, à créer de nouvelles idées et à améliorer leur efficacité en mobilisant des communautés en ligne.

5.2.3 Maitriser la communication à l'ère numérique

L'ère numérique a profondément transformé notre manière de communiquer, obligeant les individus et les organisations à s'adapter à de nouvelles méthodes et technologies. Pour communiquer efficacement à l'ère numérique, il est nécessaire de maîtriser des concepts tels que le storytelling, le Big Data, l'Intelligence Artificielle et la gamification, qui façonnent notre manière de partager des informations et d'interagir avec les autres. En effet, ces concepts ont permis aux entreprises et aux organisations de mieux comprendre leurs publics cibles, d'adapter leurs messages et leurs offres en fonction de leurs besoins et de leurs préférences, et de susciter des émotions et de l'engagement chez les utilisateurs.



FIGURE 5.3 – Les nouvelles stratégies de Persuasion

-*Storytelling* : Le storytelling est devenu une stratégie de communication puissante pour en-

gager et connecter les publics. Les marques, les organisations et les discours individuels utilisent le storytelling pour créer une connexion émotionnelle avec leur public cible. En effet, les récits sont considérés comme un moyen efficace pour raconter une histoire, transmettre des valeurs et susciter des émotions. De plus, la narration est perçue comme un moyen de contourner l'attention sélective des consommateurs dans un environnement saturé d'informations. L'utilisation du storytelling dans le contexte numérique est soutenue par les avancées technologiques, telles que les médias sociaux et les plateformes de streaming en ligne, qui permettent aux marques d'atteindre un public plus large avec des récits engageants et interactifs. En somme, le storytelling est devenu une stratégie de persuasion essentielle dans le monde numérique d'aujourd'hui. Cette tendance peut être comprise comme une réponse à l'évolution des attentes des consommateurs, soutenue par les avancées technologiques et considérée comme un outil efficace pour créer une identité de marque distinctive et établir des liens émotionnels durables avec le public cible (Voir l'exercice 2).

-*Big Data* : Le Big Data est souvent défini selon les « 4 V » qui sont les caractéristiques clés des données collectées : Volume, Variété, Vitesse et Vérité.

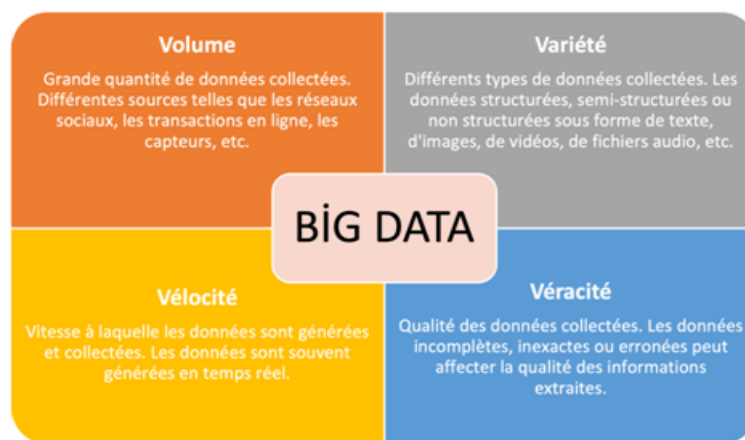


FIGURE 5.4 – Le Big Data défini selon « 4 V »

Le Big Data est devenu une stratégie de persuasion importante pour les entreprises et les organisations. Les données peuvent être utilisées pour personnaliser les offres, les messages publicitaires et les expériences en ligne afin de mieux répondre aux besoins et aux préférences des utilisateurs. En effet, en utilisant les données collectées, les entreprises peuvent cibler leurs messages de manière plus précise et efficace pour persuader les utilisateurs de prendre une certaine action, comme l'achat d'un produit ou le téléchargement d'une application. De plus, le Big Data permet également d'analyser les tendances du marché et les comportements des consom-

mateurs pour anticiper les évolutions et adapter les stratégies commerciales en conséquence. Les entreprises peuvent ainsi prendre des décisions plus éclairées sur le développement de nouveaux produits, l'optimisation des offres existantes et l'expansion dans de nouveaux marchés.

-*Intelligence Artificielle (IA)* : L'IA est une nouvelle stratégie de communication qui utilise des systèmes informatiques pour effectuer des tâches qui nécessitent normalement l'intelligence humaine, telles que la reconnaissance vocale, la traduction automatique, la reconnaissance d'images et la prise de décisions. En termes de communication, l'IA peut être utilisée pour personnaliser les messages et les offres en fonction des préférences et des besoins des utilisateurs, améliorant ainsi l'expérience utilisateur. Par exemple, l'IA peut être utilisée pour recommander des produits ou des services en fonction des achats précédents et des préférences de l'utilisateur. L'IA peut également être utilisée pour automatiser les interactions avec les utilisateurs, telles que les chatbots et les assistants virtuels, offrant une assistance 24 heures sur 24, 7 jours sur 7, et améliorant ainsi la satisfaction client. De plus, l'IA peut être utilisée pour analyser les données des clients et des utilisateurs afin de comprendre les tendances du marché, les préférences et les besoins des consommateurs, et adapter les stratégies de communication en conséquence.

-*Gamification* : La gamification est une stratégie de communication innovante qui consiste à utiliser des éléments de jeu dans des contextes non ludiques, tels que le marketing, la formation, la santé ou encore l'engagement citoyen. La gamification a pour objectif de susciter l'engagement, la motivation et l'interaction des utilisateurs en utilisant des mécanismes de jeu, tels que des défis, des récompenses et des scores. En termes de communication, la gamification offre plusieurs avantages. Tout d'abord, elle permet d'attirer l'attention des utilisateurs et de créer des expériences interactives et immersives qui suscitent des émotions positives. La gamification permet également de personnaliser les expériences en fonction des préférences et des besoins des utilisateurs, améliorant ainsi l'expérience utilisateur.

5.2.4 Risques de la société de l'information

La société de l'information a apporté de nombreux avantages en termes d'accès à l'information et de communication. Cependant, cela a également créé des risques importants tels que la désinformation, les fake news, les chambres d'écho, le post-truth et la surveillance numérique. Ces risques peuvent mener à une polarisation accrue, une perte de confiance dans les médias traditionnels, une désinformation généralisée et une surveillance accrue de la vie privée en ligne.

-*La désinformation*, selon le rapport de désinformation de l'Université d'Oxford (2021), est la

production et la diffusion délibérée d'informations fausses ou trompeuses dans le but de tromper les gens et de les influencer. Le rapport a constaté que la désinformation est devenue un problème mondial majeur, avec des exemples tels que la désinformation sur les élections, la désinformation sur les vaccins, la désinformation sur la pandémie de COVID-19 et la désinformation politique. Le rapport montre également que la désinformation a un impact important sur la confiance envers les médias traditionnels et sur la capacité des gouvernements et des institutions à atteindre leurs objectifs. Par exemple, en 2019, environ 50% des personnes interrogées dans une enquête réalisée par l'Université d'Oxford ont déclaré qu'elles étaient préoccupées par la désinformation en ligne. En outre, en 2020, 73% des Américains ont déclaré que la désinformation en ligne était un problème majeur dans le pays.

-*Fake News* (fausses nouvelles) se réfère à la production délibérée et intentionnelle de contenus médiatiques trompeurs ou mensongers, qui sont diffusés à grande échelle, souvent par les réseaux sociaux et par d'autres plateformes numériques. La distinction entre « fake news » et « désinformation » est significative. La désinformation se réfère à la diffusion de fausses informations, qu'elles soient intentionnelles ou non. Elle peut être le résultat d'une erreur, d'une incompréhension, d'une mauvaise interprétation ou d'une manipulation involontaire de l'information. La désinformation peut également être diffusée délibérément, mais contrairement aux « fake news », elle ne vise pas nécessairement à tromper ou à manipuler les personnes qui la reçoivent. En d'autres termes, la désinformation est une catégorie plus large qui inclut les erreurs ou les malentendus involontaires, alors que les « fake news » se réfèrent spécifiquement à des contenus médiatiques intentionnellement trompeurs ou mensongers.

-*La chambre d'écho* est un phénomène qui se produit lorsque les personnes ont tendance à se regrouper avec des individus partageant des opinions similaires et à s'exposer principalement à des informations qui renforcent leurs propres convictions. Ce phénomène peut être amplifié par la culture numérique et les algorithmes de recommandation qui personnalisent les contenus que nous voyons en ligne en fonction de nos préférences et de nos historiques de navigation. En d'autres termes, la culture numérique peut renforcer notre tendance naturelle à rechercher et à consommer des informations qui confirment nos propres croyances et points de vue, créant ainsi une bulle informationnelle ou une chambre d'écho.

-*La surveillance numérique* se réfère à la collecte, l'analyse et l'exploitation des données personnelles des utilisateurs par les entreprises technologiques. Selon Zuboff (2019) la surveillance numérique est la base de l'économie de la surveillance, où les entreprises collectent des données sur les utilisateurs pour les transformer en un produit commercialisable. Les GAFAM (Google,

Amazon, Facebook, Apple et Microsoft) utilisent cette économie pour générer des revenus publicitaires en vendant des publicités ciblées aux annonceurs en fonction des données personnelles qu'ils ont collectées sur les utilisateurs. La surveillance numérique soulève de nombreuses préoccupations en matière de vie privée et de sécurité. Les entreprises technologiques peuvent collecter des données sur les activités en ligne des utilisateurs, telles que leurs recherches, leurs achats, leurs interactions sociales et leurs habitudes de navigation. Ces données peuvent être utilisées pour créer des profils d'utilisateurs détaillés qui peuvent être utilisés pour cibler des publicités ou pour prédire et influencer le comportement des utilisateurs.

De plus, les gouvernements peuvent également utiliser la surveillance numérique pour surveiller et contrôler les activités en ligne des citoyens, ce qui peut porter atteinte aux libertés civiles et aux droits de l'homme.

Surveillance numérique/ Données collectées	Les informations d'identification, telles que le nom, l'adresse et le numéro de téléphone
	Les informations de paiement, telles que les numéros de carte de crédit et les détails de facturation
	Les informations de localisation, telles que les données GPS ou les adresses IP
	Les informations de navigation, telles que les sites web visités et les pages vues
	Les informations de recherche, telles que les termes de recherche et les résultats
	Les données de profil, telles que l'âge, le sexe et les centres d'intérêt
	Les données de réseaux sociaux, telles que les amis, les contacts et les publications
	Les données de communication, telles que les e-mails, les messages instantanés et les appels téléphoniques
	Les données de santé, telles que les antécédents médicaux et les habitudes de santé
	Les données de comportement, telles que les habitudes d'achat et les préférences de consommation.

5.3 Exercices pratiques, dynamique de groupe et exercices d'évaluation

Exercice 1 : Analyse de YouTube : « Mon YouTubeur préféré »

L'objectif de cet exercice est d'analyser en profondeur le langage et les stratégies de communication utilisées par les YouTubers sur la plateforme YouTube. En examinant ce nouveau langage, on peut mieux comprendre comment les YouTubers communiquent avec leur public et comment ils ont réussi à créer des communautés de fans dédiées. L'exercice vise également

à décrire les motivations et les préférences des spectateurs pour regarder des vidéos sur YouTube. En comprenant pourquoi les spectateurs regardent du contenu spécifique, les YouTubers peuvent mieux cibler leur public et créer un contenu plus pertinent et plus attrayant pour leur audience. Enfin, l'exercice a pour objectif d'examiner les différents indicateurs d'interactivité sur la plateforme YouTube, tels que le nombre de vues, de likes, de commentaires et de partages. Ces indicateurs permettent de comprendre comment les spectateurs interagissent avec le contenu et comment les YouTubers encouragent l'interaction avec leur public. En comprenant ces indicateurs, les YouTubers peuvent mieux mesurer l'engagement de leur audience et ajuster leur stratégie de communication en conséquence.

Étape 1 : *Identification du YouTuber et du contenu*

Identifiez votre YouTuber préféré et les types de contenu qu'il/elle propose (divertissement, éducation, vlogs, critiques, etc.). Regardez quelques-unes de leurs vidéos pour vous familiariser avec leur langage et leur style de communication.

Étape 2 : *Analyse du langage et des tendances*

Analysez le langage utilisé par le YouTuber. Prenez note des mots, des expressions et des phrases qu'ils utilisent fréquemment. Sont-ils formels ou informels ? Utilisent-ils des mots ou des expressions spécifiques à leur domaine ou à leur communauté ?

Examinez les tendances linguistiques sur YouTube en général. Recherchez les mots et expressions populaires, ainsi que les mêmes, les hashtags et les challenges qui circulent sur la plateforme.

Étape 3 : *Analyse des motivations et des préférences*

Réfléchissez à vos motivations pour regarder ce YouTuber et à ce qui vous plaît dans son contenu. Est-ce la personnalité du YouTuber, la qualité de l'information, l'humour, ou autre chose ? Examinez les commentaires sous les vidéos pour voir ce que les autres spectateurs apprécient et discutent. Cela peut vous donner une idée des préférences générales du public.

Étape 4 : *Indicateurs d'interactivité*

Analysez les indicateurs d'interactivité, tels que le nombre de vues, de likes, de commentaires et de partages. Examinez comment le YouTuber encourage l'interaction avec ses abonnés (questions posées dans les vidéos, réponses aux commentaires, etc.).

Exercice 2 : Storytelling pour persuader

L'exercice vise à aider à comprendre comment utiliser le pouvoir de l'histoire pour communiquer efficacement en ligne et engager leur public. Les histoires peuvent aider à créer une

connexion émotionnelle avec le public et à transmettre un message clé de manière mémorable et persuasive. L'exercice permet également aux participants de développer leur créativité et leur capacité à penser de manière stratégique. En créant leur propre projet de storytelling, ils doivent réfléchir à la manière de transmettre efficacement leur message tout en maintenant l'attention de leur public. En fin de compte, l'objectif de l'exercice de storytelling est de permettre aux participants de créer des histoires convaincantes et engageantes qui peuvent aider à améliorer leur communication en ligne et à renforcer leur engagement avec leur public.

Étape 1 : *Recherche et compréhension du storytelling*

Étudiez le concept de storytelling et ses différentes techniques. Identifiez des exemples réussis de storytelling et analysez ce qui les rend efficaces et engageants.

Choisir un sujet et définir l'objectif

Sélectionnez un sujet pour votre projet de storytelling. Cela peut être une histoire personnelle, un événement historique, un enjeu social ou environnemental, ou autre chose qui vous passionne. Définissez l'objectif de votre projet de storytelling (sensibiliser, divertir, informer, etc.) et identifiez votre public cible.

Étape 3 : *Planification et structuration de l'histoire*

Planifiez votre histoire en utilisant une structure narrative classique (exposition, conflit, climax, résolution). Développez les personnages, les lieux et les événements clés de votre histoire.

Étape 4 : *Présentation et Critique de Projets de Storytelling*

Améliorer son Histoire avec des Commentaires Constructifs

Exercice 3 : Comment choisir et connaître le public pour développer les stratégies de communication

L'objectif de cet exercice est de comprendre l'importance de cibler le public dans le développement de stratégies de communication efficaces en intégrant l'approche de Pierre Bourdieu sur le sens pratique. Cette approche implique d'examiner les habitudes, les goûts et les attitudes du public cible pour comprendre comment les structures sociales et culturelles influencent leur comportement et leur perception du monde. En fin de compte, l'objectif de cet exercice est de montrer les compétences nécessaires pour élaborer des stratégies de communication efficaces qui répondent aux besoins et aux attentes de leur public cible en prenant en compte les structures sociales et culturelles qui les influencent.

Étape 1 : *Choisissez une entreprise, un produit ou un service à promouvoir*

Étape 2 : Identification et analyse du public cible

Dans cette étape, on développe une discussion sur l'identification et l'analyse du Public cible en utilisant différents outils tels que les recherches quantitatives, qualitatives et l'apport de Big Data. Quels sont leur préférence, leurs attentes, leur style de vie ? Quels sont leurs pratiques de consommation et usages médiatiques ? .

Étape 3 : *Discussion sur la stratégie de communication en fonction du public cible*

Dans cette étape, les participants doivent développer des stratégies de communication efficaces pour toucher leur public cible. Par quel canal, par quel moyen il faut leur atteindre ? Quel thème, quel contenu, quel ton doit-on utiliser ?

Exercice 4. Le Métavers est-il l'Internet du Futur ? Le métavers est souvent considéré comme l'Internet du futur en raison de son potentiel à transformer la façon dont les gens interagissent, travaillent et se divertissent dans des environnements virtuels en 3D. Il combine des éléments de réalité virtuelle, de réalité augmentée et d'intelligence artificielle pour créer un univers numérique immersif et interactif. Bien qu'il soit encore en développement, le métavers pourrait effectivement devenir une évolution majeure de l'Internet actuel, offrant de nouvelles opportunités et expériences pour les utilisateurs du monde entier. En examinant le concept de métavers, les élèves peuvent approfondir leur compréhension des tendances actuelles et futures en matière de technologies numériques et de leur utilisation dans différents domaines.

Étape 1 : *Introduction*

Présentez le concept de métavers et expliquez brièvement sa relation avec l'Internet actuel et les technologies émergentes (réalité virtuelle, réalité augmentée, etc.).

Étape 2 : *Recherche et collecte d'informations*

Recherchez des informations/ discussions sur le métavers, son fonctionnement, ses avantages et ses inconvénients. Examinez des exemples de métavers existants ou en développement.

Étape 3 : *Analyse et discussion*

Avantages potentiels du métavers par rapport à l'Internet actuel, ainsi qu'aux défis et problèmes potentiels qu'il pourrait engendrer Discuter des scénarios futurs possibles pour le métavers et l'Internet.

Conclusion

La culture numérique et la société de l'information sont des phénomènes en constante évolution qui offrent de nombreuses opportunités mais présentent également des défis pour les entreprises, les professionnels et la société en général. Pour réussir dans ce contexte en mutation rapide, il est essentiel de comprendre les fondements de la culture numérique et de la société de l'information, d'évaluer les opportunités et les défis liés à l'utilisation d'Internet et des outils numériques, et de se familiariser avec les nouvelles tendances et technologies émergentes dans le domaine. Il est également important de développer des compétences en communication numérique pour améliorer l'efficacité et la productivité au travail, pour développer son réseau professionnel et sa marque personnelle en ligne. Enfin, il est essentiel de rester à jour et compétitif sur le marché de l'emploi en se tenant informé des dernières tendances et technologies émergentes dans le domaine de la culture numérique et des stratégies de communication en ligne.

En apprenant à communiquer efficacement en ligne, en utilisant les outils numériques pour améliorer notre productivité et notre réseau professionnel, et en restant au fait des dernières tendances, nous pouvons non seulement rester compétitifs sur le marché de l'emploi, mais aussi contribuer à façonner l'avenir de notre société en ligne. Cependant, il est également important de prendre en compte les risques associés à la culture numérique, tels que la désinformation et la surveillance numérique, et de les gérer de manière proactive pour protéger notre vie privée et notre sécurité en ligne. En regardant vers l'avenir, nous pouvons nous demander comment les technologies émergentes, telles que l'intelligence artificielle et la réalité augmentée, façonneront notre façon de communiquer et de travailler en ligne. Comment pouvons-nous nous adapter aux changements constants dans la culture numérique et continuer à évoluer en tant que des individus, des professionnels et la société ? Ces questions posent des défis, mais offrent également des opportunités pour l'innovation et la croissance dans les années à venir.

Bibliographie

Aytuna, N. (2018). Usages de l'internet par les personnes âgées en Turquie. *Communication, technologies et développement*, (6).

Bradshaw, S., Bailey, H., Howard, P. N. (2021). Industrialized disinformation : 2020 global inventory of organized social media manipulation. Computational Propaganda Project at the Oxford Internet Institute.

Camacho, Kemly, and Alain Kiyindou. « 6| 2018 Technologies mobiles, innovation et développement. »

Kiousis, S. (2002). Interactivity : A concept explication. *New media society*, 4(3), 355-383.

Flichy, P. (2018). Comment le numérique change le travail. *Idées économiques et sociales*, 4, 16-23.

Guéneau, C. (2005). L'interactivité : une définition introuvable. *Communication langages*, 145(1), 117-129.

Medina, L., Reed, E., Davis, C. (2020). The 3 P's : Pewdiepie, Popularity, and Profitability. *Pepperdine*

Renault, S. (2017). Crowdsourcing : la foule en question (s). *Annales des Mines-Gérer et comprendre, FFE*, 45-57.

Van Dijck, J. (2009). Users like you ? Theorizing agency in user-generated content. *Media, culture society*, 31(1), 41-58.

Webster, F. (2014). *Theories of the Information Society*. Routledge.

Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism : The fight for a human future at the new frontier of power : Barack Obama's books of 2019*. Profile books.

CHAPITRE 6

COMMUNICATION EN LIGNE ET RÉSEAUX SOCIAUX

*Chiara CANNAVALE, Lorenza CLAUDIO, Michele COSTAGLIOLA DI FIORE, Adele
PARMENTOLA - Université de Naples Parthenope*

Introduction

Dans un monde entièrement numérisé, il est indéniable que les entreprises doivent s'adapter au défi imposé par la digitalisation en vertu de nouveaux principes selon lesquels la connaissance du monde numérique est nécessaire pour faire face à une concurrence féroce. Cette contribution propose des éclairages et des réflexions sur les principes du marketing digital, en termes de communication et de connaissance des réseaux les plus utilisés par les entreprises, ainsi que des stratégies ad hoc pour une bonne communication sur les réseaux sociaux.

6.1 Présentation, objectifs et résultats d'apprentissage attendus

Aujourd'hui, nous vivons dans un monde où la digitalisation est un élément fondamental de la stratégie de communication des entreprises, qui ont l'exigence de construire et défendre leur image, cultiver les relations avec les consommateurs et rendre leur offre accessible pour protéger leur compétitivité. Les compétences liées au marketing numérique deviennent essentielles

pour l'employabilité dans les entreprises et ce chapitre vise à fournir les connaissances nécessaires à l'élaboration d'une bonne stratégie de communication digitale en ligne, en transférant des connaissances utiles à former des figures professionnelles attractives pour les entreprises, soit grandes, soit petites et moyennes, qui ont besoin d'employées capables à gérer les réseaux numériques, planifier et implémenter de bonnes stratégies de communication, et plus en général, de marketing numérique. Le chapitre est divisé en quatre paragraphes comme suit :

1) Introduction au marketing digital et aux réseaux sociaux, où une brève introduction au marketing digitale est donnée, définissant ses principales caractéristiques. Dans le même paragraphe, les principaux types de réseaux sociaux et leur classification sont expliqués.

2) La relation entre la communication et les autres leviers du marketing, qui explique la relation entre les concepts de marketing et de communication, qui semblent être deux concepts liés mais différents.

3) La construction d'une stratégie de communication digitale, qui explique, étape par étape, comment élaborer une stratégie de communication en ligne en mettant l'accent sur la création de contenu.

4) Études de cas, fournit des exemples pratiques d'entreprises qui ont réussi leurs campagnes de communication en ligne.

6.1.1 Objectif

Les objectifs sont de fournir les connaissances nécessaires pour développer une stratégie de communication en ligne, de comprendre les dynamiques liées à la révolution digitale afin de pouvoir planifier des politiques de communication pour la commercialisation des produits et pour développer les relations avec les clients. En définitive, comprendre la digitalisation appliquée au marché et à l'entreprise pour améliorer l'employabilité des femmes et leur capacité de penser au développement d'idées entrepreneuriales en exploitant les opportunités du monde numérique.

6.1.2 Résultats d'apprentissage attendus

À la fin du cours, les étudiants acquerront un certain degré de familiarité avec la culture digitale et en particulier avec le processus d'élaboration d'une stratégie de communication en ligne. Ils développeront des compétences liées au travail en collaboration, à la flexibilité et à la prise de décision. Ces compétences seront également utiles en ce qui concerne la nécessité de

développer des idées innovantes et la manière de les communiquer. Le contenu ici proposé sur la communication digitale vise à améliorer le profil de compétences des étudiantes, afin de leur offrir plus d'opportunités d'employabilité. En effet, aujourd'hui savoir comment communiquer en ligne est une nécessité pour qui souhaite créer une entreprise. Face au défi de la digitalisation, les entreprises ont besoin de personnel qualifié possédant des connaissances et des compétences digitales. En ce sens, il est important que les ressources humaines disposent de ces compétences afin d'avoir non seulement une plus grande probabilité de trouver un emploi, mais surtout de contribuer au succès de l'entreprise.

6.2 Contenu

6.2.1 Introduction au marketing digital et aux réseaux sociaux

Selon Kotler¹, le marketing traditionnel peut être défini comme « *un processus social et managérial par lequel les individus et les groupes obtiennent ce qu'ils veulent et ce dont ils ont besoin en créant, offrant et échangeant des produits de valeur avec d'autres* » (Kotler & Armstrong, 1994, p. 6). Par rapport aux entreprises, elles veulent gérer de manière efficace le marketing, en créant des stratégies à travers laquelle les consommateurs préfèrent leurs produits de façon continue dans le temps. Le but sera de fidéliser les clients et, au même temps, de valoriser la marque. Le marketing traditionnel est structuré en trois niveaux : il y a le marketing stratégique, le marketing opératif et le marketing analytique. Le marketing stratégique traite l'analyse des besoins, la définition de la cible et, en général, de la stratégie meilleure pour l'entreprise. En d'autres termes, les principaux objectifs de la stratégie marketing sont les suivants : comprendre qui achète les biens et services et comment motiver l'achat ; connaître les concurrents ; mesurer l'efficacité et, si nécessaire, redéfinir l'approche. Le marketing opératif vise à mettre en oeuvre les stratégies décidées dans la phase précédente. En pratique, cela se concrétise par le modèle 4P conçu par Kotler. Enfin, le marketing analytique sert à soutenir les deux autres niveaux de marketing et concerne la recherche, la collecte et l'interprétation des données.

En raison du grand développement technologique qui a caractérisé les décennies précédentes, de nouveaux outils et de nouvelles possibilités apparaissent pour les spécialistes du marketing : en

1. Philip Kotler est un Professeur Distingué de Marketing International. Il a été reconnu par la communauté des spécialistes du domaine comme le gourou du management. Il a apporté une contribution fondamentale à la reconnaissance du marketing en tant que branche scientifique.

particulier, on parle de marketing digital. « Le terme marketing digital est apparu récemment dans le monde des professionnels du marketing et de la communication. Il fait référence à la promotion de marques et des produits aux consommateurs, grâce à l'utilisation de l'ensemble des médias et points de contact digitaux » (Flores, 2016, p. 12).

Le marketing digital peut-être aussi défini comme « *l'application des outils digitaux et technologiques, intégrés aux moyens de communication traditionnels, pour atteindre des objectifs de marketing* » (Chaffey & Ellis Chadwick, 2019, p. 5). En d'autres termes, le marketing digital, à travers les canaux digitaux, vend un produit ou un service et il promeut une marque. Avec le développement d'Internet, des réseaux sociaux, des sites mobiles, des vidéos et des podcasts, le marketing digital vise à augmenter le nombre de visites sur le site d'une marque et après transformer ces visites en achats des produits/services offert. En plus, le but sera de fidéliser les clients et établir une relation durable, directe et personnalisée avec lui. Le marketing traditionnel et le marketing digitale sont deux éléments qui coexistent en même temps : le deux, le marketing traditionnel et digitale ne sont pas exclusives ; ils coexistent, en *interchangeant* les rôles. En effet, le marketing traditionnel joue un rôle principal dans la sensibilisation et l'intérêt des consommateurs, le marketing digital au lieu crée les conditions de l'interaction, et suivant d'une relation avec les entreprises (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017). Il y a aussi des similarités entre le deux : l'objective final est toujours générer des ventes.

Cela est dû à certaines caractéristiques particulières des canaux digitales : en particulier, ils permettent d'atteindre un grand nombre d'utilisateurs, éliminant ainsi les barrières spatiales et temporelles entre l'entreprise et ses clients. L'importance du marketing digitale est due aux grands numériques de personnes qui sont connectées en ligne toujours : les marketeurs ne peuvent pas ignorer où se trouve la majorité de l'audience. En plus, au contraire du marketing traditionnel, le monde digital n'a pas des barrières à l'entrée.

Ensuite, ils permettent de communiquer avec des coûts généralement faibles et durables à toutes les entreprises. Cependant, il faut souligner que le marketing digital n'est pas complètement gratuit mais une campagne d'acquisition sur Google est abordable. Tous dépendent du budget à disposition de l'entreprise.

Néanmoins, l'utilisation de ces canaux comporte également des inconvénients, à savoir une augmentation substantielle de la concurrence, puisque les coûts sont réduits de manière égale pour tous, et une plus grande difficulté à convaincre le consommateur avisé.

La caractéristique principale du marketing digital est que le consommer est au cœur de la stratégie et la communication est toujours interactive. Par rapport au marketing traditionnel,

le concept du consommateur a beaucoup changé. En effet, le consommateur est plus conscient, car il est bien informé à propos de l'offre. On dit que le consommateur est aussi cocréateur : ce processus a lieu dans le cas de l'innovation user-led ou innovation dirigée par les utilisateurs et il exige que l'innovation soit développée avec la participation des consommateurs et de l'entreprise. Encore, le consommateur est attentif à l'esthétique du produit : une partie du succès d'Apple provient de cette prise de conscience. Enfin, le consommateur est nomade, à cause du travail à distance et, plus en général, pour la mobilité des biens et des personnes à ce jour possible.

Par conséquent, mettre le consommateur au centre devient un impératif pour les entreprises. Pour y parvenir, il faudra premièrement développer produits et services comme réponse aux exigences des clients et lui communiquer avec un langage approprié et familier. Pendant l'interaction, l'entreprise doit être honnête et sensible aux exigences de la communauté à qui elle s'adresse. Ensuite, dans la phase finale, il faut mesurer la satisfaction et corriger ses propres actions. En conclusion, une gestion efficace de la relation client nécessite un investissement important de la part de l'entreprise, en termes de connaissances, de compréhension et de satisfaction du consommateur.

L'importance du consommateur ressort également de l'émergence du « marketing funnel » comme stratégie de réussite d'une entreprise en ligne. Il s'agit d'un outil aux entreprises pour retracer le chemin parcouru par les consommateurs depuis la recherche des informations nécessaires à l'achat jusqu'à l'achat effectif. Le terme « funnel » (en français « entonnoir ») a été choisi précisément parce que le nombre de consommateurs est initialement très grand, puis il diminue lentement. Il existe quatre phases de base : la phase de conversion, qui concerne la capacité à attirer les utilisateurs par l'un des canaux digitaux utilisés par l'entreprise ; la phase de transformation des utilisateurs en clients potentiels ; la phase de conclusion, au cours de laquelle l'entreprise convainc les clients potentiels de réaliser l'achat ; et, enfin, la phase de satisfaction, qui sert à assurer une relation à long terme entre l'entreprise et le consommateur.

Les stratégies de marketing traditionnelles sont basées sur le marketing mix identifié par les fameux 4P (produit, prix, distribution, promotion). Ce modèle a été développé par McCarthy (1960) et identifie les quatre leviers fondamentaux du marketing. Plus tard, le modèle a été repris et reformulé par Kotler. Le produit est créé sur la base des besoins des consommateurs étudiés par le biais d'une étude de marché, le prix est défini sur la base d'évaluations en termes de coûts, de concurrence et de valeurs perçues par le client, les canaux sont choisis dans le but de faciliter la disponibilité des produits et enfin la promotion est configurée à travers les méthodes publicitaires considérées comme les plus appropriées pour le produit. Cependant, en relation au

marketing digital on parle du modèle SAVE, acronyme pour i) Solution (au lieu de produit); ii) Accessibilité (au lieu de distribution); iii) Valeur (au lieu de prix) et iv) Éducation (au lieu de communication/promotion). On parle de solution car l'offre des entreprises n'est pas définie sur la base des caractéristiques techniques du produit mais en relation des besoins satisfaits et des avantages fournis. L'accessibilité se réfère à la possibilité d'accéder à différents canaux et, par conséquent, l'accent est mis sur la façon d'acheter et non plus sur la façon de vendre. Le prix devient la valeur que ce bien ou service particulier génère pour le consommateur qui en bénéficie. Pour comprendre quelle est la valeur pour le consommateur, une étude très approfondie est nécessaire. Enfin, l'éducation car le consommateur a évolué et il devient *anti-advertising*. Il n'est donc plus attiré par la publicité traditionnelle, mais il recherche des informations spécifiques pour être correctement guidé dans son choix d'achat.

Le marketing digital comprend différentes techniques et outils. Les techniques comprennent le *Search Engine Marketing* ou SEM, qui se compose de deux catégories de techniques :

i) Le Référencement Naturel ou SEO : il est la première branche du Search Engine Marketing (SEM) et il est finalisé à positionner sur les premières pages d'un moteur de recherche les produits qu'on veut commercialiser ;

ii) Les liens commerciaux ou SEA (Search Engine Advertising) sont, à toutes fins utiles, des lignes de texte que l'on trouve sur les moteurs de recherche. En revanche, par rapport aux outils, il y a : i) Le *buzz* ou bouche-à-oreille autour d'un événement, d'un produit ou d'un service ;

ii) La publicité en ligne, entourant tous les éléments vidéo ou graphique qui supporte la communication ;

iii) Le mailing ou *l'email marketing* (en français « marketing par courriel »), c'est-à-dire l'utilisation du courrier électronique comme outil de marketing direct, grâce auquel il est possible de créer des messages commerciaux et de les adresser à de grands groupes de personnes. Il est basé sur le consentement des contacts et la personnalisation des messages et il a un retour sur l'investissement (ROI) du 3800%. Ce levier peut avoir objectifs de notoriété, image, action, mais il est beaucoup utilisé quand même pour l'acquisition des clients

iv) Le marketing à travers les réseaux sociaux, qui sera discuté plus en détail suivant.

Une définition unique du marketing des réseaux sociaux, souvent abrégée de l'anglais en SMM (*Social Media Marketing*), n'existe pas à ce jour. Selon Shaikh et Nigade (2020), le marketing des réseaux sociaux consiste en la création de contenus pour des plates-formes de réseaux sociaux spécifiques, qui aideront à attirer les clients. Selon Gunelius (2020), le marketing des

réseaux sociaux comprend toutes les formes de marketing direct ou indirect qui sont utilisées pour développer la notoriété, la reconnaissance, le rappel et l'action pour une marque, une entreprise, un produit, une personne ou toute autre entité et qui est réalisée en utilisant les outils du Web social, tels que le blogging, le microblogging, le réseautage social, le marquage social et le partage de contenu. Par ailleurs, d'après l'étude réalisée par Alves, Fernandes et Raposo (2016), ce sujet a été abordé dans des domaines assez variés : par exemple, beaucoup se concentrent sur l'étude du comportement des consommateurs, mais il existe également des recherches sur le *business to business (B2B)* ou sur la gestion de la destination touristique. Le marketing des réseaux sociaux a réinventé le modèle des 4P, les transformant en ce que l'on appelle les 4C, c'est-à-dire la cocréation, la monnaie, la communauté et la conversation (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017).

« Dans l'économie digitale, la cocréation est la stratégie de développement de nouveaux produits. Grâce à la cocréation et à l'implication des clients dès le début de la phase d'idéation, les entreprises peuvent améliorer le taux de succès de développement de nouveaux produits. La cocréation permet également aux clients de s'adapter et de personnaliser les produits et les services, créant ainsi des propositions de valeur supérieure » (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017, p. 50).

La notion de prix évolue également ; elle n'est plus fixe. Elle s'oriente vers une proposition de prix flexible. En effet, les vendeurs en ligne, grâce aux grandes quantités de données qu'ils collectent, seront capables de proposer un prix unique pour chaque client.

Caractéristiques et classification des réseaux sociaux

Dans le but de bien comprendre les fonctionnalités et les potentialités des réseaux sociaux, on ne peut s'abstenir d'en présenter des définitions.

Les réseaux sociaux peuvent être définis comme l'espace virtuel que les individus utilisent pour se rencontrer et interagir. Ils permettent aux membres d'échanger et de partager des informations personnelles. Cette définition proposée par Monziols (2014) met l'accent sur le lieu où se déroule l'interaction. Selon Boursin et Puyfaucher (2011), les réseaux sociaux se définissent

« [...] comme une plateforme permettant de créer son profil pour construire des relations avec d'autres membres, y former des groupes d'intérêts communs et échanger. Il rend possible un dialogue ou une conversation, dans un cadre certes contrôlé et organisé, mais débarrassé des contraintes physiques de la proximité et de la synchroniser » (Boursin & Puyfaucher, 2011, p.

117).

En plus, ces plateformes rendent possible une conversation « *dans un cadre certes contrôlé et organisé, mais débarrassé des contraintes physiques de la proximité et de la synchroniser* » (Boursin & Puyfaucher, 2011, p. 117). Dans ce cas également, il n'existe pas de définition univoque. En fait, les chercheurs universitaires et les gestionnaires ne s'accordent pas sur ce qu'il convient exactement d'inclure dans ce terme. Parmi les définitions les plus accréditées, il y a la suivante à attribuer à Kaplan et Haenlein (2010) : « *les réseaux sociaux sont un groupe d'applications Internet qui reposent sur les fondements idéologiques et technologiques du Web 2.0 et qui permettent la création et l'échange de contenus générés par les utilisateurs* » (Kaplan & Haenlein, 2010, p. 61).

L'importance des réseaux sociaux découle, une fois de plus, du nombre d'utilisateurs. L'agence OnlySo fournit quelques données intéressantes sur le sujet. En mai 2021, dans tout le monde il y a 4,33 milliards d'utilisateurs actifs des réseaux sociaux, cela signifie qu'approximativement le 55,1% de toute la population mondiale utilise ces plateformes. Cela montre l'ampleur du phénomène des réseaux sociaux et l'attention croissante que lui portent les entreprises. Selon le Rapport Digital 2022 de Hootsuite, au niveau mondial le réseau social le plus utilisé par nombre d'utilisateurs par mois est Facebook, avec 2,9 billions des membres.

Rochas (2016) propose une classification des réseaux sociaux : on peut distinguer entre les réseaux personnels, les réseaux visuels et sonores, le Microblogging, les réseaux informatifs, les réseaux professionnels, les réseaux de rencontres et de bookmarking (voir figure6.1). Chaque réseau a des caractéristiques très particulières et cela implique également qu'il existe différents types des internautes en termes d'âge et de genre aussi. Par conséquent, pour une entreprise qui a l'intention d'aborder la communication par le biais des réseaux sociaux, il sera nécessaire de connaître non seulement son public cible mais aussi les caractéristiques des réseaux sociaux eux-mêmes, afin d'exploiter au mieux leur potentiel.



FIGURE 6.1 – Typologie de réseaux sociaux, Source : Rochas (2006)

Entre les réseaux personnels, il y a ceux qui sont concentrés sur l'individu. A l'origine, leur but sera d'être partagé avec amis, famille et l'entourage proche. Par exemple, dans sa première version en 2004, Facebook n'avait pas de publicité ni de pages professionnelles. Les réseaux visuels et sonores ont le but de partager des passions ou des créations, par exemple d'une playlist et des photos. Le réseau social Instagram fait partie de cette catégorie. Les Microblogging comme Twitter servent à échanger des messages courts, souvent limités à un nombre spécifique de caractères. Les réseaux informatifs sont concentrés sur des thématiques particulières et ils contribuent à valoriser des informations créées par quelqu'un. Les réseaux professionnels (LinkedIn) sont conçus pour se présenter dans le monde du travail : les profils indiquent le parcours d'études et professionnel et les compétences. Les réseaux de rencontres permettent de mettre en contact les utilisateurs avec des intérêts communs : un exemple est Tinder. En fin, les réseaux de bookmarking où il y a une collection d'information de différentes sources qui permet d'avoir bonne connaissance d'un sujet. Comme on peut le voir sur la Figure 1, les limites de chaque catégorie ne sont pas bien définies ; en effet, toutes les catégories proposées par l'auteur se chevauchent avec les autres. Cela est dû au fait que de nombreux réseaux sociaux se sont développés au fil du temps, acquérant de nouvelles connotations.

Il existe d'autres classifications accréditées dans la littérature, qui sont basées sur des critères différents. La classification systématique développée par Kaplan et Haenlein (2010) utilise deux dimensions : 1) la présence sociale/la richesse des réseaux et 2) la présentation de soi/la divulgation de soi. La présence sociale indique le degré de contact visuel, acoustique ou physique qui

peut être atteint ; la richesse des réseaux, quant à elle, fait référence à la quantité d'informations pouvant être transmises. La présentation de soi concerne le désir de chacun de vouloir contrôler l'impression des autres au cours d'une interaction, lors que la divulgation est la principale motivation des gens à créer une page web. Sur la base de ces dimensions, les typologies suivantes ont été identifiées dans le Tableau 6.1.

TABLE 6.1 – Classification des réseaux sociaux, Source : Kaplan et Haenlein (2010)

		La présence Sociale /La Richesse des Médias		
		BASSE	MOYENNE	HAUT
La Présentation de SOI/La Divulgation de SOI	Haut	BLOGS	SITES DE RESEAUX SOCIAUX (Facebook)	MONDES SOCIAUX VIRTUEKS (Second life)
	Basse	PROJETS COLLABORA- TIFS(Wikipédia)	LES COMMU- NAUTES DE CONTENU (You- Tube)	MONDES DE JEU VIRTUEL (World of Warcraft)

Selon Kaplan et Haenlein (2010), les projets collaboratifs permettent la création simultanée et conjointe de contenu par de nombreux utilisateurs ; les blogs sont les espaces que les propriétaires (blogueurs) utilisent comme un journal personnel en ce qui concerne un contenu spécifique ; les communautés de contenu ont l'objectif principal de partager du contenu multimédia (des photos ou des vidéos) entre les utilisateurs ; les sites de réseaux sociaux sont basés sur les connexions entre utilisateurs et, en fin, les mondes virtuels (divisés dans monde de jeu virtuel et monde social virtuel), sont des plateformes qui reproduisent un environnement tridimensionnel dans lequel les utilisateurs peuvent interagir par l'intermédiaire d'un avatar.

6.2.2 La relation entre la communication et les autres leviers du marketing

La promotion, l'un des « quatre P » du marketing mix, joue un rôle clé dans la détermination de la rentabilité et du succès commercial d'une entreprise. Cette macro-catégorie comprend la communication, la promotion et la publicité de l'entreprise pour faire connaître le produit/service. Il arrive souvent que l'on confonde les termes marketing et communication,

alors qu'il s'agit de deux concepts apparentés mais différents. Le marketing est une discipline qui comprend plus activités commerciales, toutes finalisées à promouvoir et à vendre des produits/services. Le marketing sert aussi à renforcer la réputation d'une marque.

Le marketing reconnaît un rôle primordial à la communication en tant qu'élément contextuel et composante structurelle de la relation avec le consommateur. Il s'agit d'un outil efficace, si bien exploité, dans les mains du responsable du marketing. En effet, à travers de la communication, l'entreprise essaye d'entretenir des relations publiques, tandis qu'elle met en oeuvre des campagnes publicitaires. De plus, on peut contrôler les messages, en s'assurant que ceux utilisés sont appropriés pour la cible. En fait, à travers la promotion l'entreprise communique ce qu'elle fait et ce qu'elle peut offrir aux clients. Elle sert à attirer l'attention, à envoyer un message cohérent et, surtout, à donner au client une raison de choisir son produit plutôt que celui de ses concurrents. La communication donc a pour aspect central de réduire l'écart de communication entre une organisation et son client (Lovelock & Wright, 2016). Pour ce faire, il est nécessaire d'ouvrir une communication qui ne soit pas à sens unique, mais un dialogue à la fois en ligne et hors ligne, qui doit se dérouler tout au long de la phase de relation.

On peut donc dire que le marketing et la communication sont deux concepts préparatoires l'un pour l'autre : le marketing intervient en amont et la communication en aval. Sans une politique de marketing correctement structurée, il ne peut y avoir de campagne de communication efficace. Il en va de même pour l'inverse : une bonne activité de communication serait vaine si elle n'était pas soutenue par un plan de marketing efficace. Les deux convergents et se complètent, même si, du point de vue de l'organisation et des processus, ils restent souvent distincts (Collese, Checchinato, & Gazzola, 2012).

La communication pour les entreprises est donc une activité essentielle pour atteindre différents objectifs : pas seulement économique, liée à l'augmentation des ventes, mais aussi en termes de notoriété de la marque. La notoriété de la marque mesure non seulement le degré de connaissance d'une marque par les consommateurs, mais aussi la capacité des consommateurs à la préférer comme première alternative lorsqu'ils choisissent entre différentes marques d'un même produit. De cette façon, grâce au plan de communication, l'entreprise sera en mesure d'obtenir des réponses communicationnelles. Ces réponses peuvent être de trois types : des réponses émotionnelles (dont la curiosité, l'excitation et la détente) visant à créer une valeur et/ou un style de vie dans lequel le client peut se refléter ; des réponses comportementales (dont le bouche-à-oreille et la participation aux initiatives de l'entreprise) qui sont directement liées à l'achat ; et enfin, des réponses relationnelles (dont la loyauté, la fidélité et la confiance) qui se

traduisent par une relation durable et solide avec l'entreprise.

Les outils qu'une entreprise peut utiliser pour atteindre ces objectifs sont variés et constituent ce que l'on appelle le « mix promotionnel », qui comprend à son tour l'image de marque, les relations publiques, la publicité, les réseaux sociaux, les événements et l'identité d'entreprise. Afin de déterminer le bon mix promotionnel, il est nécessaire d'analyser les besoins et les objectifs de l'entreprise, indépendamment du budget. Il existe deux stratégies possibles : une stratégie « push », où l'entreprise pousse activement le produit sur le marché et une stratégie « pull » où l'entreprise investit massivement dans la publicité pour que le consommateur préfère une marque spécifique. A ce jour, il ne fait aucun doute que les deux stratégies sont efficaces. Il s'agit plutôt d'un débat sur la meilleure façon d'utiliser les différentes technologies et plateformes digitales existantes.

Une dernière distinction doit être faite concernant les types d'investissements publicitaires possibles avec les acronymes ATL, BTL et TTL. ATL (Above the Line, littéralement « au-dessus de la ligne ») désigne l'ensemble des activités promotionnelles menées par les médias de masse (télévision, presse, radio, affichage et cinéma). L'ATL crée la notoriété de la marque et n'implique pas de contact direct avec les consommateurs. Le BTL (Below the Line, littéralement « sous la ligne ») comprend les actions de marketing direct et alternatif (marketing viral, points de vente, événements et parrainages). TTL (Through the line, littéralement « à travers la ligne ») intègre l'ATL et le BTL : cette approche produit des messages cohérents qui suscitent l'intérêt et la curiosité du consommateur.

6.2.3 La construction d'une stratégie de communication digitale

Plus récemment, les entreprises ont été confrontées aux défis imposés par la digitalisation. Par rapport aux modèles traditionnels de communication d'entreprises, l'introduction des nouveaux réseaux a radicalement changé la manière dont les entreprises entrent en relation avec leurs clients. Cela devient encore plus évident si l'on considère l'environnement concurrentiel dans lequel vivent les entreprises aujourd'hui, qui les pousse de plus en plus à adopter des techniques de communication efficaces. En effet, les entreprises ont en progressant dû adopter des stratégies de communication digitale qui permet aux entreprises d'améliorer leur visibilité et de se démarquer dans un environnement concurrentiel. Pour une stratégie de communication digitale efficace, des étapes doivent être suivies : i) la définition des objectifs, ii) la définition de la cible, iii) l'analyse de la concurrence, iv) le choix des réseaux sociaux, v) la définition du contenu, vi) la réalisation

d'un audit des réseaux sociaux, vii) l'amélioration et la revitalisation d'un compte où la création des autres et viii) l'évaluation de la stratégie mise en oeuvre. Toutes les étapes sont analysées en détail dans les sections suivantes.

6.2.3.1 Définition des objectifs

Une bonne stratégie de communication digitale est basée sur un plan d'action avec des objectifs « S.M.A.R.T. » (Spécifiques, Mesurables, Atteignables, Réalisables et Temporellement définis). L'acronyme « S.M.A.R.T. » est utilisé pour décrire les caractéristiques que l'objectif doit avoir afin d'être atteint plus facilement. Dans le domaine de la gestion de projet et du marketing, le terme « S.M.A.R.T. » fait référence à un ensemble de critères qui doivent être remplis pour que les actions soient couronnées de succès. Les objectifs « S.M.A.R.T. » sont liés à un certain nombre de critères (Hadibi et al., 2021) :

- **SPÉCIFIQUE** : Pour qu'un projet fonctionne bien, il est nécessaire que la formulation de l'objectif soit claire, précise et compréhensible par tous afin d'éviter les malentendus. Par exemple, « j'aimerais avoir de nouveaux clients »
- **MESURABLE** : Pour être mesurable, un objectif doit être quantifié afin d'avoir une idée de l'avancement du projet, c'est-à-dire de ce qui a été fait et réalisé et de ce qui reste à faire. Tout cela est nécessaire pour le bon déroulement du projet, afin que toutes les mesures nécessaires puissent être mises en oeuvre en temps utile. Par exemple, « Je voudrais augmenter le pourcentage de mes clients de 20% »
- **ACCEPTABLE OU AMBITIEUX** : un objectif acceptable est un objectif suffisamment important et ambitieux pour être stimulant et motivant. Par exemple, « Le nombre de nouveaux clients à atteindre est réalisable si l'on choisit un plan de marketing approprié et structuré »
- **RÉALISTE** : Il est important de prendre en compte les objectifs finaux et de planifier des objectifs qui soient réalistes. Un objectif réaliste est un objectif pour lequel il est immédiatement perceptible qu'il est possible pour toutes les parties de s'engager à l'atteindre. Par exemple, « pour obtenir de nouveaux clients, les pages sociales doivent être mieux entretenues et le commerce électronique doit être amélioré. »
- **TEMPOREL** : L'objectif doit être explicitement défini dans le temps par des termes précis. Par exemple « Je veux atteindre mon objectif en 10 mois »

6.2.3.2 La définition de la cible

Suite de la définition des objectifs, un autre aspect très important est la connaissance du public cible. La définition de « Buyer persona » est importante dans ce contexte. Ce terme fait référence à une représentation imaginaire du client réel qui possède un certain nombre de caractéristiques démographiques et psychographiques. Il est essentiel d'avoir une connaissance approfondie de la « Buyer persona » pour pouvoir sélectionner les sujets, choisir les thèmes clés et adapter les messages en fonction des intérêts pertinents des clients. Pour créer la visibilité d'un contenu, c'est-à-dire qu'il soit aimé, commenté et partagé, il est nécessaire de définir le public cible et ce qu'il veut voir sur les réseaux sociaux. Ces connaissances sont également essentielles pour transformer les personnes qui suivent sur les réseaux sociaux en clients pour l'entreprise. Afin de définir le « Buyer persona », plusieurs éléments doivent être pris en compte, tels que *les caractéristiques sociodémographiques* (âge, sexe, salaire), *les habitudes de consommation* (ce qu'ils achètent, combien ils dépensent), *les canaux d'achat qu'ils utilisent* (le drive, le magasin), *la fréquence d'achat* et *l'usage mobile*.

6.2.3.3 Analyse de la concurrence

Une bonne stratégie de communication digitale comprend également une analyse de la concurrence. Une analyse concurrentielle permet de comprendre qui est le concurrent et ce qu'il fait bien et ce qu'il fait moins bien. Pour réaliser une analyse de la concurrence, plusieurs éléments doivent être pris en compte, comme la compréhension de la stratégie digitale des concurrents, les réseaux utilisés, leur positionnement dans les moteurs de recherche et leur style de communication. Il est également important de comprendre leurs forces et leurs faiblesses afin d'établir une stratégie digitale efficace et d'anticiper la concurrence. Observer attentivement ce que font les concurrents permet d'établir des stratégies de marketing digitale plus efficaces. Cela permettra non seulement de définir des cibles spécifiques pour les réseaux sociaux, mais aussi d'identifier les opportunités. Par exemple, il peut s'avérer qu'un concurrent a une forte présence sur Facebook mais pas sur Instagram et Twitter. C'est une bonne occasion d'exploiter les possibilités offertes par la moindre présence du concurrent sur les autres réseaux sociaux.

6.2.3.4 Choisir le/les réseaux sociaux

Le choix des réseaux sociaux sur lesquels vous souhaitez être présent est un choix très délicat qui dépend fortement de l'objectif que vous souhaitez atteindre (par exemple, faire connaître

votre entreprise, fidéliser ou attirer de nouveaux clients, etc.) et du type de contenu que vous souhaitez diffuser. Par exemple, Facebook est une plateforme qui comprend plusieurs utilisateurs de différents groupes d'âge. C'est l'outil idéal pour organiser des concours ou des enquêtes. Cette plateforme permet également de créer des groupes afin de réunir de petites communautés. Grâce à la fonction « *Messenger* », il est également possible d'entretenir des relations durables avec les clients. Il s'agit également d'une excellente plateforme publicitaire, grâce à l'introduction de Facebook Ads. La place de marché récemment mise en place pourrait également être une source de débouchés pour l'acquisition de nouveaux clients. Twitter mise beaucoup sur l'immédiateté grâce à l'utilisation de « *hashtag* » (en français « *mots-dièse* ») et peut être utilisé comme un outil de service à la clientèle. LinkedIn, en revanche, est un réseau social professionnel grâce auquel on peut créer un réseau dense de contacts. Il s'agit d'un outil populaire pour impressionner les managers et les entreprises. Instagram, quant à lui, est ce réseau social dédié à l'image, parfait pour partager des photos et créer des posts à caractère professionnel. Là aussi, pour être exploités au maximum, les bons « *hashtag* » doivent être définis pour obtenir une visibilité maximale. YouTube, quant à lui, est une plateforme de partage de vidéos qui pourrait être un excellent outil pour faire connaître votre entreprise. TikTok, récemment développé en Chine, a connu une croissance exponentielle ces dernières années. Cet outil peut être utilisé si l'objectif de la stratégie est de faire participer un public très jeune. Le principe d'utilisation est basé sur l'enregistrement de vidéos en *autoplay* purement sur les tendances actuelles.

6.2.3.5 Définir le contenu

Une fois les réseaux sociaux ont été établis, l'étape suivante consiste à définir le contenu. Comme défini par Nadia et Bahia (2020), le marketing de contenu est relativement récent et bien qu'il n'existe pas de définition unique, celle qui est généralement acceptée est celle donnée par le Content Marketing Institute défini comme « [...] approche marketing et une stratégie axée sur la création et la distribution d'un contenu de valeur, pertinent et cohérent afin d'attirer et maintenir un public clairement défini et, avec l'objectif d'aboutir au bout du processus, à une action de la part de client qui serait rentable pour l'entreprise » (Nadia & Bahia, 2020, p. 787).

La mise en place d'une stratégie de contenu implique la création d'un contenu web significatif, attrayant et intéressant pour les clients potentiels. Le choix du type de marketing de contenu varie selon le contexte. Trois types différents peuvent être adoptés : le contenu à vocation informative, le contenu d'entretien et éducatif et le contenu utile (Nadia & Bahia, 2020). L'objectif est de créer une relation forte avec le public cible en stimulant son intérêt par un contenu de haute qualité.

Le contenu créé doit en effet respecter un certain nombre de caractéristiques fondamentales : être unique et approprié aux clients cibles, informatif et divertissant, précis en termes d'information et d'orthographe. Enfin, le contenu doit être optimisé pour les moteurs de recherche utilisés. Plus précisément, le contenu doit être créé de manière que l'entreprise soit plus visible sur les moteurs de recherche, en améliorant son référencement. Ainsi, le contenu va générer du trafic qualifié sur le site Web. Il est également important que le contenu crée une attitude favorable envers la marque et qu'il va avancer les gens dans leur processus d'achat. Plus important encore, le contenu permet à la marque de se démarquer de la concurrence et de rester en tête de liste d'audiences. Une fois le contenu défini, il est nécessaire de le placer dans un calendrier éditorial. Le calendrier éditorial est un outil indispensable à la mise en oeuvre de la stratégie de contenu et permet une gestion plus efficace des contenus à créer et à publier sur les différentes plateformes. Un calendrier éditorial contient plusieurs éléments : le titre, le type de contenu, le sujet, le statut, la destination (sur quel réseau social le contenu doit être publié), un champ relatif au(x) auteur(s) et un champ relatif aux objectifs.

6.2.3.6 Réaliser un audit des réseaux sociaux

Un audit des réseaux sociaux est un outil de stratégie de communication essentiel pour évaluer et optimiser les stratégies de réseaux sociaux d'une entreprise, en renforçant sa présence en ligne. La réalisation d'un audit des réseaux sociaux permet d'évaluer l'efficacité de l'utilisation des réseaux sociaux. Réaliser un audit signifie comprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas, quels sites et réseaux sociaux le marché cible utilise, et comment la présence de l'entreprise se compare à celle de ses concurrents. Avant de passer à l'analyse de l'audit, il est nécessaire d'impliquer les différents acteurs de la communication tels que l'équipe qui gère les réseaux sociaux ou ceux qui participent à la création de contenu. La première étape consiste à répertorier et à analyser tous les réseaux sociaux sur lesquels vous êtes présent afin d'avoir un aperçu complet de la répartition de votre audience sur les différents réseaux sociaux. La deuxième étape consiste à examiner tous les processus de création de contenu et la présence sociale. En outre, il est nécessaire de mesurer les résultats des stratégies de réseaux sociaux. Ce processus implique une analyse des comptes qui vous permet d'évaluer différents aspects tels que la taille de l'audience, le type d'audience et le taux d'engagement de l'audience ; il est également important de procéder à une analyse du comportement de l'audience, c'est-à-dire de voir comment l'audience interagit par le biais de commentaires ou de partages. Enfin, une analyse de contenu qui nous permet d'identifier les contenus qui donnent de bons résultats et ceux qui n'en donnent pas. Pour que

cette analyse produise des résultats utiles, il est nécessaire de comparer les performances avec celles du marché et donc des concurrents. Il est ainsi possible de redéfinir et améliorer ses stratégies numériques en fonction des résultats obtenus.

6.2.3.7 Améliorer et revitaliser le compte où créer des autres comptes sur des autres réseaux

Une fois l'analyse de l'audit social a été réalisée, il est nécessaire au vu des résultats de passer à l'amélioration de sa stratégie de communication digitale. Un exemple pratique serait d'avoir découvert lors de l'analyse de l'audit des comptes ou des profils falsifiés qui pourraient nuire à l'image de l'entreprise. En ce sens, l'amélioration de la stratégie digitale consiste à vérifier l'identité en plaçant un symbole de certification d'identité à côté du nom de la marque. En général, il est important de décider sur quels canaux sociaux se concentrer, en définissant une stratégie appropriée pour chaque canal. Une fois définis les réseaux sociaux sur lesquels se concentrer, il est nécessaire de créer de nouveaux profils ou d'améliorer les profils existants pour les aligner sur le plan stratégique. Dans ce cas, il est important d'utiliser la publicité payante pour attirer de nouveaux clients ou créer des affinités avec les clients existants. Il est également important d'attirer de nouvelles ressources qui sont cruciales pour améliorer la stratégie digitale, par exemple en s'assurant l'aide d'influenceurs dans le milieu.

6.2.3.8 Évaluer la stratégie mise en oeuvre

La dernière étape, mais la plus importante, est l'évaluation de la stratégie mise en oeuvre. Même si la stratégie a été élaborée et évaluée, il n'est pas certain qu'elle soit couronnée de succès du premier coup. Il y a quatre types d'indicateurs qui doivent être pris en compte : « *les paramètres de consommation (Google Analytics, trafic, taux d'ouverture) ; les indicateurs de partage (Retweet, Transfert, mentions j'aime) ; les leads générés ; et les mesures des ventes (taux de conversion)* » (Nadia & Bahia, 2020 p. 788-789). Un outil qui peut aider dans cette phase est Google Analytics, un service gratuit d'analyse du Web fourni par Google et qui permet d'analyser des statistiques détaillées sur le trafic du site Web et le comportement des utilisateurs. Les enquêtes peuvent également être utilisées comme un moyen de comprendre le fonctionnement de votre stratégie (par exemple, en demandant à vos followers sociaux ce qu'ils pensent du site web afin qu'on puisse répondre efficacement à leurs questions). Les changements dans les réseaux sociaux sont très rapides. De nouveaux réseaux sociaux apparaissent, d'autres perdent

de l'importance et de la visibilité. Cela ne doit pas être une raison d'échec, mais un moment pour apporter des changements et réfléchir aux objectifs.

6.2.4 Études de cas

Après avoir vu les fondements théoriques du marketing digital, nous proposons dans cette section l'analyse de trois cas pratiques qui nous permettent de comprendre comment les entreprises ont essayé de mettre en oeuvre des stratégies de marketing digitale pour réussir sur le marché. Les cas proposés sont : de Delamaison, Netflix et L'Oréal. À suivre, il y a une analyse de chaque.

6.2.4.1 Développer la notoriété de la marque et repositionner l'image : le cas Delamaison

Delamaison est un acteur expert dans la décoration et l'ameublement qui propose différents produits tels que des meubles, de la décoration, des canapés, du jardin. Elle a été fondée en 2005 par quatre amis et elle a immédiatement connu une forte expansion. En effet, en 2012, elle est devenue une partie du groupe ADEO (Leroy Merlin, Zodio, Bricoman). Delamaison a adopté une nouvelle campagne de branding visant à faire interagir le public cible avec un nouveau concept qui associe les termes « innovation » et « utilité » aux marques. L'objectif est de pousser les personnes intéressées à ne pas consommer passivement le contenu proposé. L'idée est de transformer les appartements de ses clients en points de vente, introduisant ainsi le concept d'appartement store (voir la Figure 6.2).



FIGURE 6.2 – Informations clés sur la stratégie digitale de DELAMAISON, Source : Theodore et Blanquier (2018)

Une équipe de stylistes sélectionnés par Delamaison est intervenue dans la rénovation de l'appartement du vendeur sélectionné. Une fois le restyling est terminé, Delamaison a fait appel

à ses photographes pour photographier l'appartement et a ensuite fourni au client des photos et des affiches pour attirer de nouveaux consommateurs. Des QR codes ont été placés sur tous les objets décoratifs de la maison afin que les visiteurs aient la possibilité d'acheter l'appartement avec les meubles. La campagne a débuté en juillet 2016 et s'est terminée en janvier 2017. Un formulaire d'inscription a été créé pour la campagne afin de générer le plus grand nombre possible d'entrées pour le concours. Pour participer au tirage au sort, les participants devaient envoyer des photos de leur propriété à l'équipe Delamaison. YouTube a été utilisé comme outil principal pour la campagne de branding, en définissant un public cible composé de femmes âgées de 25 à 44 ans et intéressées par le secteur de la décoration et de l'ameublement. En parallèle, Facebook a été utilisé comme outil pour rediriger vers la page de destination.

6.2.4.2 Entre personnalisation et massification : la stratégie digitale de Netflix

Netflix est né en 1997 d'une idée de Reed Hastings, un ingénieur informatique diplômé de Stanford qui, après avoir vendu sa société Pure Software à Rational Software, a décidé de se lancer dans une nouvelle aventure. L'idée lui est venue lorsqu'il a été contraint de payer une pénalité de 40 dollars pour avoir rendu le film « *Apollo 13* » en retard, et c'est là que l'histoire du géant mondial du streaming a commencé. Au départ, Netflix était un service de location de DVD, de VHS et de jeux vidéo par courrier. Il fallait se connecter au site web, choisir un film parmi ceux disponibles et attendre la réception par courrier. Cependant, cette organisation n'a pas été couronnée de succès et il a donc été décidé de passer à un abonnement mensuel illimité. Avec cette nouvelle organisation, vous pouviez choisir trois films, les recevoir par la poste, les retourner et en recevoir d'autres, même plusieurs fois dans le même mois. C'est ainsi que Netflix a explosé dans le monde entier avec des millions et des millions d'abonnés. Une nouveauté a eu lieu en 2007, lorsque Netflix a décidé d'ajouter à son service de location une plateforme de streaming avec un abonnement mensuel. Cette transformation digitale a été entreprise pour répondre rapidement à la demande croissante des internautes. Netflix est le principal leader du marché et sa stratégie repose sur deux paramètres :

- **Une stratégie de masse** c'est-à-dire la publicité ou la promotion de ses produits visant à atteindre le plus grand nombre de personnes possible et inciter le public à s'abonner.
- **Une stratégie ultra-personnalisée** c'est-à-dire servir du contenu qui s'adapte aux goûts des clients pour créer une expérience personnalisée.

Netflix utilise différentes techniques de marketing et de communication digitale qui reposent principalement sur l'utilisation des réseaux sociaux. En effet, Netflix est constamment présent

sur toutes les plateformes sociales en publiant des contenus de différents types. Par exemple, sur Facebook, du contenu promotionnel est publié, sur Twitter, du contenu est créé pour stimuler les retweets des utilisateurs, et sur Instagram, une grande partie du contenu est publié dans des stories. La communication de Netflix sur les réseaux sociaux est principalement axée sur l'engagement par l'utilisation d'un ton informel et ironique (voir la Figure 6.3).

La stratégie de contenu se concentre principalement sur les sorties de nouvelles plateformes, en créant un engouement avant la sortie et un haut niveau d'engagement pendant et après. Cela crée un lien de confiance fort entre la marque et ses clients qui déclenche le bouche-à-oreille parmi les utilisateurs. Un autre point fort de la communication de Netflix est celui du marketing en temps réel, c'est-à-dire qu'une grande partie du contenu social fait référence à des événements, des manifestations ou des nouvelles particulièrement populaires auprès du public, surfant ainsi sur leur visibilité.



FIGURE 6.3 – Exemple de contenu humoristique de NETFLIX sur Twitter, Source : Netflix France Twitter

Netflix investit également beaucoup dans ce que l'on appelle le « *marketing hors ligne* ». En fait, pour Netflix, il n'est pas seulement important de créer un engagement sur les réseaux sociaux, mais aussi d'apporter des expériences hors ligne à ses clients. Par exemple, pour le lancement de la quatrième saison de la série « Black Mirror », Netflix a transformé un club de Milan (en Italie) en un restaurant exclusif dont l'accès était réservé aux personnes ayant moins de mille followers. Netflix adopte également des campagnes de marketing par courriel dans le but de proposer à ses clients un contenu hebdomadaire personnalisé.

6.2.4.3 Les trois piliers de la stratégie digitale de L'OREAL : entre personnalisation, puissance des données et narration

L'histoire de L'Oréal a commencé en 1909 par Eugène Schueller, un chimiste qui a immédiatement démontré ses solides compétences entrepreneuriales. Tout a commencé par la formulation d'un des premiers colorants appelé « *Auréole* », dont le nom du groupe lui-même a été dérivé pour maintenir l'assonance des noms. En fait, le logo du groupe comporte un « O » plus grand que les autres lettres, précisément pour rappeler le symbole du halo. Il a ensuite breveté une formule de coloration capillaire sans danger, qui est devenue un produit de base pour les années à venir. À partir des années 2000, un tournant s'est opéré pour le grand groupe, qui a non seulement commencé à se développer sur d'autres marchés, mais aussi à relever le défi de la digitalisation. Ce virage vers la digitalisation a permis à l'entreprise de garder une longueur d'avance sur ses concurrents, en innovant en permanence et en répondant aux besoins des consommateurs à tout moment. Tout a commencé par la prise de conscience que la digitalisation a radicalement changé la façon dont les consommateurs utilisent les réseaux. Pour cette raison, le monde digital devait faire partie de la stratégie du groupe. La première mesure prise a été de soutenir le consommateur en lui offrant une expérience personnalisée. Le groupe a lancé une application mobile appelée « *Makeup Genius* » qui permet aux consommateurs de faire un test virtuel de maquillage. L'application scanne le visage du client, analyse ses caractéristiques et lui montre comment utiliser les différents produits. Ce faisant, l'application surveille le comportement des consommateurs en enregistrant leurs préférences et en personnalisant les expériences ultérieures. Ce service est disponible à tout moment de la journée. Un autre aspect important de la stratégie digitale de L'Oréal est le potentiel des données. En effet, lors du lancement de la ligne de cosmétiques appelée « *Maybelline Master Contour* », grâce à la collaboration avec Google, il a été possible de connaître les doutes des consommateurs sur le contouring afin de mieux répondre à leurs besoins. Ainsi, des tutoriels vidéo ont été créés sur YouTube en tenant compte des données démographiques et des intentions des consommateurs, en révélant les secrets de la réalisation d'un contouring parfait. Enfin, le style de communication et de narration a été réinventé pour attirer l'attention des clients par des moyens créatifs et convaincants. En fait, dans l'une des campagnes publicitaires, il n'a fallu que quelques secondes pour transmettre le message clé de la valeur fondamentale et de l'utilité des produits.

6.3 Méthodes pédagogiques et moyens didactiques spécifiques

Afin d'atteindre les objectifs ci-dessus, la méthodologie du cours sera mixte : en effet, une première partie sera consacrée à la conduite de cours en personne et en ligne, avec la présentation de quelques études de cas. Les cas permettent d'observer dès le début comment les concepts étudiés en théorie peuvent être mis en oeuvre : pour cette raison, deux cas sont proposés à l'étude dans le chapitre. Par la suite, le développement de projets de groupe sera encouragé. Le cours en personne et en ligne permettront aux étudiantes d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour développer le travail en équipe. Déjà à ce stade précoce, l'interaction avec l'enseignant et la participation active des étudiants sera encouragée, avec des questions sur le sujet de la part des étudiants. À la fin du séminaire, il aura les projets de groupe : les étudiantes seront divisées en petits groupes. Chaque groupe mettra en place une activité pratique, qui fera également l'objet d'une évaluation. Cette activité a pour but de vérifier que les élèves ont compris et intériorisé les sujets expliqués. Le mot-clé de la méthode pédagogique utilisée est, donc, l'interaction et la participation active des étudiantes pendant toutes les phases du séminaire.

6.4 Exercices pratiques, dynamiques de groupe et exercices d'évaluation

La méthode d'évaluation de ce séminaire comprend quatre questions ouvertes pour la partie théorique et, enfin, le travail de groupe. Les questions ouvertes seront les suivantes :

1. Comment définit-on le marketing digital ? Quelles sont ses principales caractéristiques ?
2. Quelles sont les principales caractéristiques des réseaux sociaux ?
3. Clarifier la relation entre le marketing digitale et la communication.
4. Comment construire une stratégie de communication en ligne ?

Dans le cas d'un travail de groupe, cela constituera la moitié de la note finale.

Des groupes de quatre ou cinq élèves seront créés. Chaque groupe se verra confier une activité pratique. Il sera notamment demandé à chaque groupe de choisir une entreprise et un réseau social et, sur cette base, d'élaborer une stratégie de communication en ligne détaillée. Il leur sera demandé de préciser le contenu des post et la fréquence de publication.

Chaque groupe présentera sa stratégie, tandis que les autres pourront écouter et faire des suggestions pour modifier les stratégies. Chaque groupe d'écoute devra ensuite donner son avis ou suggérer une modification afin de rendre la stratégie plus efficace.

De cette façon, la discussion sera encouragée et chaque étudiant jouera un rôle actif dans la présentation des projets.

Conclusion

Naviguer dans un monde numérique n'est pas facile. Les entreprises ne doivent pas négliger l'importance d'intégrer dans leur base de connaissances non seulement l'utilisation des réseaux sociaux, mais aussi les stratégies qui y sont associées, afin d'accroître leur compétitivité et de réussir dans un scénario totalement envahi par la numérisation. Il est important que les figures professionnelles qui travaillent dans les entreprises aient une formation dans le monde numérique qui leur permette et d'être intéressantes et attrayantes sur le marché du travail.

Bibliographie sur papier et électronique

Alves, H., Fernandes, C., & Raposo, M. (2016). Social media marketing : a literature review and implications. *Psychology & Marketing*, 33(12), 1029-1038.

Boursin, L., & Puyfaucher, L. (2011). *Le média humain. Dangers et opportunités des réseaux sociaux pour l'entreprise*. Paris : Editions d'Organisation.

Chaffey, D., & Ellis Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing 7th Edition*. Pearson uk.

Collesei, U., Checchinato, F., & Gazzola, P. (2012). Brand/store loyalty or not ? *Journal of Marketing Trends*, 8-9, 7-22.

Flores, L. (2016). *Mesurer l'efficacité du marketing digital-2e éd. : Estimer le ROI pour optimiser ses actions*. Dunod.

Gunelius, S. (2020). *30-Minute Social Media Marketing : Step-by-Step Techniques to Spread the Word About Your Business FAST AND FREE*. Mc Graw Hill.

Hadibi, S. B. (2021). La stratégie de communication digitale sur les réseaux sociaux. *Revue internationale de la performance économique*, 4(2), 83-97.

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite ! The challenges and opportunities of Social Media. *Business horizons*, 53(1), 59-68.

Kotler, P., & Armstrong, G. (1994). Marketing management, analysis, planning, implementation, and control, Philip Kotler. London : Prentice-Hall International.

Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital. New Jersey : John Wiley & Sons, Inc., Hoboken.

Lovelock, C. H., & Wright, L. (2016). Principles of service marketing and management. New Jersey : Prentice Hall.

Monziols, M., Raviart, O., Lesueur, J., & Brouard, S. (2014). Et si je me mettais aux réseaux sociaux ! Se lancer et les utiliser - Mode d'emploi. Paris : Eyrolles.

Nadia, H. K., & Bahia, L. A. (2020). La stratégie de contenu digital pour susciter la participation d'une communauté de marque en ligne "Exploration netnographique". Revue des sciences Sociale et Humaines, 21(2), 785-802.

Patruti-Baltes, L. (2016). Inbound Marketing-the most important digital marketing strategy. Bulletin of the Transilvania University of Brasov. Economic Sciences. Series V, 9(2), 61.

Rochas, A. (2016). Le digital : pour qui, comment, pourquoi ? Paris : éditions Médicelline.

Shaikh , K., & Nigade, N. (2020). The Impact of Content Marketing and Social Media Marketing on Business Development. International Journal of Innovative Science and Research Technology, 5(11), 743-748.

Sites web et ressources audiovisuelles d'intérêt

Site avec les données relatives au nombre d'utilisateurs actifs des réseaux sociaux

<https://www.onlyso.fr/les-chiffres-2021-des-reseaux-sociaux.html>

Comment élaborer une bonne stratégie de communication digitale ? Un article dédié

<https://www.locomotiv.com/strategie-communication-digitale/>

Un approfondissement sur la stratégie de contenu

<https://www.kabane.ca/services/strategie/strategie-de-contenu>

Tutoriel de marketing digital avec les étapes clés du webmarketing.

https://www.youtube.com/watch?v=X4FVO_nZn5w&t=28s&ab_channel=StrategieMarketing

g

Comme mettre en place une stratégie Social Média pour une entreprise : un vidéo explicatif

https://www.youtube.com/watch?v=jHUc2j5YlJw&ab_channel=AlecHenry

Vidéo à propos du marketing d'embuscade d'OREO

https://www.youtube.com/watch?v=VBLtuApDvIY&ab_channel=SebastienPalacios

CHAPITRE 7

LOGICIELS LIBRES, CONNAISSANCES OUVERTES ET SÉCURITÉ DANS LES TIC

Hasnââ CHAABI - Université de Cádiz

7.1 Présentation, Objectifs et Résultats d'apprentissage attendus

7.1.1 Présentation

Il est plus difficile et presque plus possible de séparer les publications personnelles des publications professionnelles sans que l'un n'impacte l'autre. Votre futur recruteur, partenaire ou investisseur prendront le temps d'étudier vos commentaires, opinions et postes pour prendre leur décision en ce qui concerne l'acceptation de votre profil au sein de leur entreprise (que ce soit personnellement ou professionnellement). C'est un fait ! Prenons soin de notre e-réputation.

7.1.2 Objectifs

Le développement des logiciels libres et/ou gratuits a été une révolution culturelle et sociale. Ce nouveau système productif a généré une conscience de la communauté et a donné lieu à une philosophie du partage. La technologie a généré des changements sociaux remarquables

tels que le mouvement Open Source et le développement de licences ouvertes pour la culture partagée comme les Creative Commons. Le logiciel est aussi la voie vers la connaissance des droits numériques et des citoyens du point de vue de l'égalité des chances.

L'émergence de la communication numérique oblige à prendre conscience des risques qui accompagnent son utilisation, allant de la perte d'informations à la cyberintimidation en passant par l'atteinte à la vie privée, dont les effets sont néfastes pour toute personne et spécialement pour les femmes. Comprendre les risques auxquels nous sommes exposés, acquérir les connaissances nécessaires pour minimiser ces dangers ou les neutraliser, tel est l'objectif de ce séminaire. Des ateliers pratiques seront expliqués de telle sorte que les participantes pourront transmettre cela à la société civile à l'issue de la formation.

7.1.3 Résultats d'apprentissage

- Identifier le logiciel libre comme étant d'abord une philosophie et une culture et ensuite un outil puissant ;
- Identifier ses forces en utilisant des outils numériques qui encouragent la collaboration de plusieurs groupes de femmes pour atteindre l'objectif d'autonomie personnelle et la responsabilisation collective ;
- Comprendre les concepts de base de la cybersécurité et de la sécurité de l'information ;
L'usurpation d'identité, discours haineux / diffamation / trolling, le cyberstalking (la traque sur Internet) et traiter le concept de e-réputation ;
- Apprendre à protéger les informations localement et à distance contre plusieurs types d'attaques ;
- Appliquer les protocoles de protection des données et des travaux de création.

7.2 Contenu

7.2.1 Le concept de sécurité et les concepts de base

Le cyberharcèlement est le harcèlement fait à travers la Web, souvent pratiqué via les réseaux sociaux ou les jeux vidéo en ligne.

7.2.1.1 Concepts de base

L'usurpation d'identité : également appelée « phishing » ou « hameçonnage », est une pratique malveillante qui consiste à se faire passer pour une autre personne en ligne. Cette pratique est souvent utilisée pour obtenir des informations sensibles, comme des noms d'utilisateur, des mots de passe, des numéros de carte de crédit ou des informations personnelles (Mattatia, 2014). Les attaquants utilisent différentes techniques pour mener des attaques d'usurpation d'identité. Par exemple, ils peuvent envoyer des e-mails de phishing qui semblent provenir d'une source fiable, telle qu'une banque ou un site de commerce électronique, mais qui contiennent en réalité des liens ou des pièces jointes malveillants. Les attaquants peuvent également créer de faux sites web qui ressemblent à des sites légitimes, dans le but de tromper les utilisateurs pour qu'ils saisissent leurs informations d'identification.

L'usurpation d'identité peut avoir des conséquences graves pour les victimes. Les attaquants peuvent utiliser les informations obtenues pour accéder aux comptes bancaires, pour effectuer des achats en ligne ou pour commettre des fraudes à grande échelle. Dans certains cas, les victimes peuvent même se retrouver accusées de crimes qu'elles n'ont pas commis. Pour éviter d'être victime d'une usurpation d'identité sur internet, il est important de prendre des mesures de sécurité appropriées (Sojer, 2017). Il est recommandé de ne pas cliquer sur des liens ou des pièces jointes provenant de sources inconnues ou suspectes, et de ne pas divulguer d'informations personnelles à moins d'être certain de la légitimité de la demande. Il est également important de mettre à jour régulièrement les mots de passe et de ne pas utiliser le même mot de passe pour plusieurs comptes en ligne.

Discours haineux : Les discours haineux sont des discours qui visent à inciter à la haine, à la discrimination ou à la violence contre des personnes ou des groupes en raison de leur race, de leur religion, de leur orientation sexuelle, de leur sexe, de leur âge ou d'autres caractéristiques personnelles (Monnier et al., 2020).

Les discours haineux peuvent prendre de nombreuses formes, telles que des discours publics, des écrits, des chansons, des messages sur les réseaux sociaux, des insultes, des menaces ou des actes de violence. Ils peuvent être prononcés par des individus, des groupes ou des organisations.

Les discours haineux peuvent avoir de graves conséquences pour les individus et les groupes qui en sont la cible. Ils peuvent causer des blessures physiques et psychologiques, ainsi que des dommages matériels. Ils peuvent également avoir un effet négatif sur les relations entre les groupes et sur la cohésion sociale.

Il est important de noter que les discours haineux ne sont pas protégés par la liberté d'expression (Walker, 2018). Bien que la liberté d'expression soit un droit fondamental, elle peut être limitée lorsque les discours incitent à la haine ou à la violence contre des personnes ou des groupes (Monnier et al., 2021).

Dans de nombreux pays, il existe des lois qui interdisent les discours haineux et qui prévoient des sanctions pour les personnes ou les groupes qui en sont responsables. Les plateformes en ligne telles que les réseaux sociaux ont également mis en place des politiques pour lutter contre les discours haineux et protéger leurs utilisateurs contre ces formes d'abus (Seoane & Monnier, 2019).

Diffamation : La diffamation est une action qui consiste à porter atteinte à la réputation ou à l'honneur d'une personne en la présentant de manière fausse ou négative. La diffamation peut prendre plusieurs formes, telles que des propos tenus oralement, des écrits, des images, des vidéos, des messages sur les réseaux sociaux, des gestes, des attitudes ou des comportements. Pour qu'un acte soit considéré comme diffamatoire, il doit remplir trois critères : (1). Il doit s'agir d'une déclaration qui porte atteinte à la réputation d'une personne ou d'un groupe. (2). La déclaration doit être fausse ou inexacte. (3). La déclaration doit avoir été communiquée à des tiers (McGonagle & Andreotti, 2016). La diffamation peut être considérée comme un délit civil ou pénal selon les lois en vigueur dans chaque pays. Les sanctions peuvent inclure le paiement de dommages et intérêts à la personne diffamée, ainsi que des amendes ou des peines de prison pour les auteurs de la diffamation.

Trolling : Le trolling est une pratique en ligne consistant à provoquer délibérément des conflits ou des réactions négatives de la part des autres utilisateurs d'un forum, d'un réseau social, d'un jeu en ligne ou d'autres plateformes similaires. Les trolls cherchent souvent à semer la discorde en postant des messages incendiaires, en faisant des commentaires insultants ou en utilisant d'autres tactiques pour agacer ou frustrer les autres utilisateurs. Les motivations des trolls peuvent varier. Certaines personnes peuvent le faire simplement pour le plaisir de provoquer des réactions, tandis que d'autres peuvent chercher à promouvoir une cause ou une idéologie spécifique en provoquant des conflits avec des personnes ayant des opinions différentes. Dans certains cas, les trolls peuvent également se produire à cause d'une combinaison de l'humeur et du contexte de discussion (J. Cheng et al., 2017).

7.2.1.2 Attention aux signes

Vous subissez la violence numérique lorsque :

- On vous envoie des messages, des vidéos ou des images offensants, inconfortables ou menaçants, sans votre consentement.
- On vole votre identité numérique à des fins lucratives, sexuelles ou de divertissement.
- On partage des vidéos, des photos ou des images qui font allusion à votre vie privée sans votre consentement.
- On utilise vos données personnelles comme objet de contenu pornographique, promeuvent le trafic d'êtres humains ou portent atteinte à votre intégrité personnelle par des moyens numériques.
- On fait affaire avec du contenu intime à travers des photos, des vidéos ou des images intimes, sans votre consentement

Le cyberharcèlement prolonge le harcèlement en dehors de l'école, lieu de travail ou la rue et ce sans répit pour la victime.

7.2.1.3 Quels effets cela a-t-il sur la victime ?

Cela cause des dommages psychologiques et émotionnels : a des impacts physiques immédiats, renforce les préjugés contre les femmes, nuit à son/ses projet/études, peut entraîner une perte financière, limite sa liberté de sortir et la phobie des technologies.

7.2.1.4 Quand la prévention est clé

Il y a 2 types de préventions, la première est informative, la seconde est régulatrice. Les ressources ci-dessous peuvent présenter l'un, l'autre ou les deux. Ces sites, chacun à sa façon, proposent des moyens de préventions et de sensibilisation. Et certains, guident les victimes et leur expliquent comment réagir après une attaque. Pour une lecture francophone, on vous propose les campagnes préventives suivantes :

[Fil Santé jeunes](#), [Internet Sanscrainte](#), [Internet-signalement](#), [Net Écoute](#), [Non au Harcèlement](#), [Orange](#), et [Point de contact](#).

Ou anglophone :

[All Rise Say NO to cyber Abuse](#), [Anti-Bullying Alliance](#), [Stop online Abuse](#).

Concernant les réseaux sociaux et en vue de minimiser les risques, deux des solutions proposées sont le bon [paramétrage](#) de ces réseaux et de placer l'ordinateur dans une pièce commune.

7.2.1.5 Sensibilisation et réseaux sociaux

Professionnellement parlant et pour valoriser son parcours, le réseau par excellence est [LinkedIn](#) (Chérigny, 2012). Comme les autres réseaux, il peut soit propulser votre carrière soit l'aider à stagner. Quelques conseils pour bien configurer son réseau LinkedIn : (1). Il est important de compléter son profil : Assurez-vous que votre profil est complet avec une photo professionnelle, un titre accrocheur, un résumé bien rédigé, une liste de compétences et une description détaillée de votre expérience professionnelle. (2). Le fait d'ajouter des contacts régulièrement : Importez votre carnet d'adresses ou connectez-vous avec vos contacts actuels pour commencer à élargir votre réseau. (3). La personnalisation des demandes de connexion : Au lieu d'utiliser le message générique, personnalisez vos demandes de connexion pour expliquer pourquoi vous voulez vous connecter avec cette personne en particulier. (4). Rejoindre des groupes pertinents : Rejoignez des groupes en lien avec votre domaine d'expertise ou votre secteur d'activité pour élargir votre réseau et rester au courant des dernières tendances. (5). Le partage de contenu pertinent : Partagez du contenu pertinent et intéressant sur votre fil d'actualité pour susciter l'intérêt de votre réseau. (6). Le principe de recommandation : Recommandez des collègues ou des collaborateurs et demandez-leur de vous recommander en retour. (7). Être active : Soyez active sur LinkedIn en interagissant avec les publications de vos connexions et en répondant aux messages que vous recevez.

En suivant ces conseils, vous pouvez vous assurer que votre réseau LinkedIn est bien configuré et vous permettra de maximiser vos opportunités professionnelles.

Bien que les réseaux sociaux ne soient pas une solution miracle pour les problèmes de recrutement, ils ont un impact significatif sur ce processus, comme en témoigne une étude menée en Afrique du Sud (Koch et al., 2018). Cette étude a souligné l'importance du réseau professionnel LinkedIn, le site le plus populaire utilisé par les candidats et les recruteurs du monde entier. Les professionnels du recrutement, via des interviews (Zide et al., 2014), ont identifié 21 variables clés à partir des éléments du profil LinkedIn, tels que le genre, la race, le type d'entreprise, les recommandations, les fautes d'orthographe et de grammaire, les loisirs personnels et professionnels, le nombre de relations, la photographie, les mises à jour du statut, les réalisations, les informations personnelles, la formation, les années d'expérience professionnelle, les compétences et l'expertise. Il convient de noter que des études antérieures ont révélé que la Race et le Genre

sont deux variables qui ont un impact inconscient sur la prise de décision, en particulier dans la sélection du personnel (Cohen & Bunker, 1975 ; Neuberg Fiske, 1987).

Il est à considérer que si le compte de l'utilisateur n'est pas ou mal paramétré, cela représente un danger et un risque qui touche les femmes et plus généralement dans leur vie professionnelle (Barlette, 2013). Selon la même référence, il est important d'utiliser un mot de passe robuste pour verrouiller son compte, puis de configurer soigneusement les autorisations de son réseau social. Il convient également de faire attention à la question secrète. Il existe également des logiciels de surveillance des réseaux sociaux qui vous permettent de détecter rapidement les commentaires inappropriés et de réagir en conséquence (se référer à la partie : Sites web et ressources audiovisuelles d'intérêt).

Ceci s'inscrit dans l'atteinte à la vie privée. On a étudié un projet qui propose une application visant à améliorer la protection de la vie privée sur les réseaux sociaux en utilisant une technique basée sur la visualisation de son propre profil selon le point de vue de ses amis. Cette approche permet une meilleure adaptation de la sécurité dans le profil de l'utilisateur. Avec l'augmentation du nombre d'utilisateurs sur les réseaux sociaux, la quantité d'informations privées partagées augmente, ce qui pose des problèmes de protection de la vie privée tels que le vol d'identité et l'hameçonnage. Les chercheurs se sont donc demandés comment protéger les informations sensibles des utilisateurs des réseaux sociaux, ce qui a conduit à la recherche de solutions pour réduire ce risque, notamment en proposant des modifications que les utilisateurs peuvent appliquer pour renforcer la sécurité de leur compte.

7.2.2 « Il faut éduquer les algorithmes » : les biais et l'approche inter-sectionnelle

Vue la quantité de données qui circulent sur la toile, nous vivons dans un monde où les machines aident les hommes à prendre des décisions dans différents domaines. Les algorithmes nous permettent de traiter un grand nombre d'informations en un temps très réduit. L'Intelligence Artificielle (IA) peut avoir un impact positif (Commission européenne, 2020) (comme par exemple aider à améliorer la sécurité des produits ou un système de recommandation (Marty, 2017)).

Le fait de se reposer sur les algorithmes pour l'aide à la décision facilite certes, le processus de prise de décision mais génère aussi certains problèmes vu qu'ils peuvent être biaisés à plusieurs niveaux. Il s'avère que les résultats qu'ils fournissent, et sur lesquelles les grandes entreprises

se basent, sont discriminants. Le résultat est discriminatoire et préjudiciable et c'est souvent lié à des discriminations faites contre les femmes et les personnes appartenant à des groupes minoritaires. En d'autres mots, ces résultats, qui sont à la base des décisions automatisées des entreprises et des administrations, ne sont ni fiables ni robustes (Cluzel-Métayer, 2020).

Il est à noter que les algorithmes ne sont pas simplement créés ex nihilo ; ils sont le fruit d'un travail humain. Par conséquent, la qualité et l'efficacité d'un algorithme dépendent en grande partie de la qualité et de la pertinence de l'enseignement et de l'entraînement qu'il reçoit.

Il faut savoir que le développement d'un algorithme est un processus long et qui implique généralement la collaboration de plusieurs personnes ayant des compétences et des connaissances spécialisées : (1). Des ingénieurs logiciels, responsables de la programmation de l'algorithme. (2). Les scientifiques des données chargés de l'analyse des données, de la sélection des caractéristiques et de l'évaluation des performances de l'algorithme. (3). Les mathématiciens, impliqués dans la conception et l'optimisation de l'algorithme. (4). Les experts du domaine, identifient les problèmes à résoudre et les données à utiliser. (5). Les gestionnaires de projet, chargés de superviser l'ensemble du processus de développement de l'algorithme. (6). Les testeurs s'assurent que l'algorithme répond aux spécifications. (7). Les utilisateurs finaux peuvent aussi contribuer à la construction ou amélioration de l'algorithme en fournissant des suggestions sur l'utilité de l'algorithme et sur les modifications à apporter pour améliorer son utilisation.

Il n'y a nul doute que les biais peuvent être intégrés, que cela soit de manière intentionnelle ou pas, à plusieurs niveaux du design et déploiement de l'algorithme (Bertail et al., 2019 ; With et al., 2020).

A la lumière des différentes enquêtes que nous allons voir par la suite, les algorithmes sont traités de sexistes et de discriminants. Il est clair que l'IA comporte différents types de risques. Et nous proposons à la fin de cette partie des pistes de solutions que la littérature préconise pour corriger, minimiser ou réglementer les risques de préjudice.

Les algorithmes doivent donc être éduqués.

Ce faisant, nous avons la responsabilité de nous assurer que nous leur apprenons des normes justes et éthiques, afin qu'ils puissent être utilisés pour améliorer la vie des personnes et de la société dans son ensemble. L'éducation des algorithmes implique également de prendre en compte la diversité et l'inclusion. Les algorithmes peuvent refléter les biais et les préjugés des humains qui les ont créés ou des données sur lesquelles ils ont été formés. Il est donc important d'assurer une représentation équitable des différents groupes et perspectives dans les données et

les modèles utilisés pour l'apprentissage automatique, afin d'éviter la propagation de stéréotypes et de préjugés dans les décisions automatisées.

En bref, éduquer les algorithmes est un élément essentiel de la création d'outils technologiques éthiques et responsables qui peuvent contribuer à améliorer la vie des gens de manière significative.

L'introduction du rapport « *Intersectionnalité des discriminations en Europe* » (Aytaçoğlu Stokkink, 2018) décrit d'une manière très simple et claire les 3 vagues par lesquels est passé le courant féministe qu'on voudrait reprendre ici car il est à noter que les algorithmes tels qu'ils sont fait maintenant sont plus préjudiciables aux femmes qu'aux hommes (Benítez-Eyzaguirre, 2019 ; Lamoureux, 2006 ; Orban, 2018). De ce fait, la notion d'intersectionnalité est liée à la troisième vague du féminisme occidental. L'intersectionnalité des discriminations est un concept théorique qui décrit comment différentes formes de discrimination (telles que le racisme, le sexisme, l'homophobie, la transphobie, etc.) peuvent se combiner et s'entrecroiser pour créer des expériences de discrimination et d'oppression uniques pour les personnes appartenant à des groupes marginalisés qui ont plusieurs identités (comme les femmes noires, les personnes queer et trans immigrantes, etc.). Une approche intersectionnelle est adoptée quand la plainte, touchant les droits de la personne, reçue découle de plusieurs motifs de discrimination (Eaton, 1993). Elle met en évidence l'importance de reconnaître et de prendre en compte ces intersections multiples dans la lutte pour l'égalité et la justice sociale.

7.2.2.1 Comment fonctionne un algorithme d'apprentissage statique

En nous basant sur la définition de l'IA proposée par la Commission puis révisée par les experts, les algorithmes d'apprentissage automatique sont écrit par des personnes qui s'occupent de la programmation, des êtres humains comme vous et moi (mais surtout des hommes (S. Cheng et al., 2019 ; Fernandez & Friedrich, 2011), en se basant sur des données massives qu'ils leur administrent dans le but de pouvoir intégrer dans leur futur fonctionnement certains paramètres. Ainsi, pouvoir estimer un modèle statistique ou entraîner un algorithme qui reproduit au mieux les décisions déjà connues.

Les résultats de l'analyse des algorithmes sera donc basée sur 3 facteurs ; les objectifs des lignes de code, les croyances et stéréotype à propos du genre de la personne qui les écrit, et aussi les biais inclus de manière invisible dans les données fournies en entrée (Besse, 2020 ; Benítez-Eyzaguirre, 2019). Ceci-dit, selon le Forum économique mondial (WEF) (World Econo-

mic Forum, 2018), les hommes représentent 78% des professionnels disposant de compétences en intelligence artificielle (IA) à travers le monde, soit un écart entre les sexes trois fois plus important que dans d'autres domaines. Les types de biais existants sont nombreux et divers ; de types cognitifs, statistiques ou alors économiques (Bertail et al., 2019).

7.2.2.2 Parlons de discrimination multiple ou intersectionnelle

Rapprochons-nous plus du concept de discrimination et le pourquoi de l'adjectif « *multiples* » ou intersectionnelle. L'objectif premier d'adopter une approche intersectionnelle est de bien définir les paramètres et facteurs de la dite discrimination et d'y remédier (Aylward, 2010). Les femmes noires ne sont pas discriminées comme femmes, ni comme Noires. Elles sont discriminées comme femmes noires. C'est à cela que doit servir l'intersectionnalité : révéler la spécificité de situations souvent invisibilisées. (Aytaçoğlu & Stokink, 2018 ; européenne, 2007 ; Faure, 2015).

Et les algorithmes dans tout ça ?

« *La discrimination intersectionnelle se fonde sur deux ou plusieurs motifs imbriqués de telle sorte qu'il est difficile d'isoler un motif prédominant.* » (Kachoukh, 2014). Le parfait exemple serait le logiciel de recrutement du géant de l'e-commerce, Amazon, qui discriminait les femmes. En 2018, il a été révélé que le logiciel de recrutement d'Amazon avait discriminé les femmes. Le système de recrutement utilisait des algorithmes pour évaluer les candidats en fonction de leur CV, de leur expérience et d'autres facteurs. Mais il avait été constaté que le système pénalisait les candidats qui avaient des antécédents dans des clubs universitaires ou des associations qui étaient majoritairement féminines. Le système de recrutement d'Amazon avait apparemment appris de modèles de recrutement passés d'Amazon qui avaient tendance à embaucher davantage d'hommes.

Amazon a nié avoir sciemment discriminé les femmes, mais a admis que son système de recrutement avait des biais. Après avoir découvert les biais, Amazon a arrêté d'utiliser le système de recrutement automatisé et ce en 2017. Cet exemple met en évidence les risques de confier la prise de décision à des algorithmes, en particulier lorsqu'ils sont basés sur des modèles passés qui peuvent reproduire des biais existants dans la société.

7.2.2.3 Les inconvénients d'utiliser un algorithme

L'utilisation de l'IA comporte certains risques (Commission européenne, 2020) à prendre en considération telle que la protection des droits fondamentaux, et la sécurité. Elle expose les

responsables à enfreindre les lois établies par le comité d'experts sur les intermédiaires d'internet (MSI-NET) (Conseil of Europe, 2017) concernant les droits fondamentaux ; le droit à un procès équitable (nous verrons plus loin l'exemple de Northpointe), le droit à une vie privée, la protection des données et la liberté d'expression et d'association pour n'en citer que quelques-uns. Ces inconvénients sont le résultat du choix des données qui peuvent être biaisées lors de la conception du système. Un autre inconvénient est le caractère opaque, « *boîte noire* » de ces algorithmes (Marty, 2019).

Des données biaisées : La raison la plus dominante repose sur la faible représentativité des données. Vue le manque de données fournies à l'algorithme, une étude (Hardesty, 2018) en 2018 révèle qu'un SIA de traitement d'images, reconnaissait difficilement les femmes de couleur. Ou que les technologies développées par Amazon, Apple, Google, IBM et Microsoft ont une capacité inégale à comprendre les différentes voix. Une étude parue dans la revue *Actes de l'Académie nationale des sciences* (Koenecke et al., 2020) révèle que les systèmes de reconnaissance vocale des cinq plus grandes entreprises technologiques du monde sont moins susceptibles de commettre des erreurs avec les utilisateurs blancs qu'avec les utilisateurs noirs.

Une discrimination provoquée involontairement : Généralement, l'association de plusieurs paramètres, en apparence neutres, produit de la discrimination. C'est leur corrélation qui provoque cela : exemple de la cliente détectée enceinte (Kim, 2017).

Des discriminations invisibles : Le caractère prédictif de l'algorithme est basé sur les caractéristiques homogénéisées de groupes. Donc il pourrait conduire à des discriminations des groupes sociaux protégés. Et le risque est d'autant plus élevé pour ceux qui sont déjà ciblés par une discrimination (Mijatović, 2018). Un exemple concerne un procès lancé contre l'État néerlandais : L'algorithme Syri (Toh, 2019) utilisé par le Ministère des affaires sociales et de l'emploi utilisé pour calculer la probabilité de commettre une fraude. L'algorithme a pointé sur les quartiers les plus vulnérables. Des algorithmes qui doivent être révisés et audités.

7.2.2.4 Que signifie auditer ou tester un algorithme ?

En quelques mots, c'est le fait d'inclure les paramètres sensibles tels que le sexe, l'âge, l'ethnicité, la religion et vérifier l'indépendance du résultat donné par l'algorithme. Et nous avons besoin de tester les algorithmes pour les raisons citées précédemment et pour celles qui vont suivre (Cardon, 2018 ; Guiraud, 2019).

Encourager la recherche : Dans ce sens, la recherche pour développer les études de mesure

et de méthodologies de prévention des biais devraient être soutenue. Il est à noter que la vision du « *fair learning* », est un défi. Concevoir des algorithmes qui respectent l'égalité et l'interprétabilité (Commission européenne, 2020).

Conscientisation et responsabilisation : Il est vrai que la réalité sociale des discriminations est peu connue. L'idéal serait de sensibiliser (Dorange, 2020) et former les experts autour de ces notions (West et al., 2019).

Transparence : Un manque de transparence, accentue l'opacité (Pasquale, 2015) et transforme ces algorithmes en des « *boîtes noires* » difficiles d'accès. De fait, cela rend difficile d'évaluer dans quelle mesure l'algorithme est potentiellement inéquitable (Chander, 2016 ; Diakopoulos, 2016).

Audibilité : Comme alternative à la transparence, une pratique qui pourrait se heurter à la confidentialité et la protection des secrets commerciaux consiste à inclure un tiers de confiance pour étudier des difficultés potentielles et identifier les discrimination via l'audit (Sandvig et al., 2014). Et pour illustrer ces notions, nous proposons l'exemple de ProPublica (Bertail et al., 2019) qui a audité un algorithme dédié à prédire les futures récidives de 7000 criminels en Floride et qui a montré que l'algorithme surévaluait le risque de récidive des afro-américains et sous-estimait ce risque pour les américains d'origine européenne (Angwin et al., 2016).

7.2.2.5 Des solutions ? Ou pistes de solutions ?

Les algorithmes peuvent être affectés par différents types de biais, tels que les biais de sélection de données, les biais cognitifs, les biais de modèle, etc. Pour limiter ces biais, il est possible de : (1). Collecter des données équilibrées qui représentent diverses perspectives et identités. (2). Examiner régulièrement l'ensemble des données pour détecter et corriger le manque de certaines données ou encore les écarts importants entre les différentes catégories. (3). Concevoir des algorithmes dont le fonctionnement est explicable. (4). Évaluer régulièrement les modèles. (5). Instaurer une transparence et responsabilité de la part des entreprises utilisant des algorithmes. (D. Bernard, 2018 ; R. Bernard, 2008 ; Corbett-Davies & Goel, 2018 ; Commission européenne, 2020 ; Leclerc, 2020).

Ces solutions et pistes de solutions peuvent aider à limiter les biais associés aux algorithmes, mais elles ne peuvent pas garantir leur élimination complète. Il est important de continuer à surveiller les algorithmes et les données pour s'assurer qu'ils ne reproduisent pas ces biais. L'intelligence artificielle est une technologie stratégique. Tant qu'elle est éthique, axée sur les

personnes et respecte les droits fondamentaux, elle peut apporter de nombreux avantages aux citoyens, aux entreprises et à la société dans son ensemble. Et pour cela, il faudra rester vigilant et en constant contrôle de ces systèmes.

7.2.3 Le logiciel libre comme outil puissant

Depuis plus de 30 ans, le même scénario se répète, encore et encore. Nous achetons un logiciel et nous sommes emmurés par les conditions que nous impose le vendeur, ou pour ainsi dire le créateur de ce dernier. De ce fait, il ne m'est pas permis de le partager avec mes amis, ni de l'adapter à mes besoins particuliers, moindre soient-ils. Toute une communauté est bâtie autour de chaque logiciel et ceci pourrait faciliter la résolution des bugs mais ce n'est pas possible avec des versions non-libres.

C'est ce que nous allons présenter dans cette partie. Plus de liberté (Besse, 2020).

7.2.4 Philosophie et histoire du software libre

Si nous voulons comprendre la philosophie du logiciel libre, il faut commencer par comprendre les 4 libertés sur lesquelles il repose. Selon Richard Stallman¹, nous avons 1- la liberté d'utiliser le programme, à des fins diverses. 2- La liberté d'étudier le code source du programme et de l'adapter à nos besoins. 3- La liberté de partager sa copie avec son prochain. 4- La liberté d'améliorer le programme et de rendre les améliorations publiques à d'autres, afin que toute la communauté en bénéficie.

Il est à mentionner que libre ne veut pas toujours dire gratuit. Un logiciel libre peut exister sous forme de distribution payante. Il reste libre par son code source disponible et modifiable mais qui est payant.

Un logiciel gratuit est distribué gratuitement et pour une durée illimitée.

Et un logiciel Libre diffère d'un logiciel propriétaire si nous considérons les points suivants :

Propriété : un logiciel propriétaire, contrairement au logiciel libre, ne s'achète pas, seul le droit d'utilisation s'achète.

Gestion des bugs : Contrairement au logiciel libre, il n'est pas possible d'accéder au code source pour corriger un problème, il faudra attendre que la société le résolve et à défaut faire avec.

1. What is Free Software ? <https://www.gnu.org/philosophy/free-sw.en.html#header>.

Licece : une Licence achetée est seulement destinée à une seule installation. Tandis que le logiciel libre nous permet de l'installer autant de fois qu'il est souhaité.

Conflits politiques : en cas de problème entre les gouvernements du fabricant et celui de l'utilisateur, ce dernier ne pourra plus y accéder. Alors que le logiciel libre en est « *libre* » (Libre et al., 2013).

En ce qui concerne l'histoire du développement de ce mouvement et comment les logiciels open source ont conquis le monde. Il y a moins de 10 ans, les investisseurs étaient sceptiques quant à la viabilité de l'open source en tant que modèle commercial. Les projets open source, originellement n'étaient pas vraiment des entreprises, ils étaient des révolutions contre les profits injustes que les sociétés de logiciels à code source fermé récoltaient. Tout le monde pouvait non seulement voir le code source du logiciel, et grâce à un modèle de gouvernance avec peu de cohésion, mais aussi ajouter, développer et améliorer (Kachoukh, 2014).

Son adoption : De nombreuses entités publiques et entreprises utilisent un mélange de logiciels open source et de logiciels propriétaires. Vous avez une page web hébergée ? Votre fournisseur utilise sûrement un serveur web sous Linux (un des OS les plus populaires) (Aytaçoğlu & Stokkink, 2018 ; Market Research, 2020 ; Stallman, 2009, 2021).

Il est important de garder à l'esprit que l'objectif derrière ce mouvement est d'éduquer une nouvelle génération qui utilise le logiciel libre. Cela serait de comprendre et de croire qu'il est naturel de partager, d'étudier et de modifier, et en chacun trouver un acteur et non pas un simple consommateur.

7.2.5 Types de licences : quelques définitions et principes

Une licence est un document ou contrat signé entre le titulaire du logiciel et l'utilisateur final, dans lequel sont cités les droits, autorisations et manipulations possibles sur cet outil en termes d'utilisation, modification et redistribution. Nous parlons de CLUF (Contrat de Licence Utilisateur Final) ou en anglais EULA (End User License Agreement) et d'un progiciel acheté.

TABLE 7.1 – Certaines définitions utiles

Droit d’auteur Il existe un très grand nombre de licences car chaque auteur pourrait la personnaliser, mais dans cette partie nous allons nous intéresser uniquement aux licences les plus connues.

Types de licences

- **Licence sur les logiciels :**

- **Freeware** Un logiciel gratuit pour tout le monde. Vous pouvez le télécharger et l’utiliser gratuitement.
 - **Shareware (logiciel en démonstration)** Ou partagiciel, il est protégé par copyright logiciel. Il est gratuit et soumis à une période d’essai.
 - **Licences libres** Elles concernent les logiciels et donnent au moins les quatre libertés précédemment citées.
 - **Licence sur les logiciels libres :** Nous allons aborder 3 : GPL, BSD et MPL.
 - Licences **GPL** : en anglais « General Public License ». L’auteur conserve les droits d’auteur (copyrights) et autorise la redistribution et la modification pour garantir que toutes les versions modifiées du logiciel restent libres.
 - Licences **BSD** : c’est l’ancêtre des licences libres, elle est peu restrictive en anglais « *Berkeley Software Distribution* ». Cette licence permet la modification, redistribution et l’intégration avec d’autres programmes. La seule obligation de l’utilisateur est de créditer l’oeuvre.
 - Licence **MPL** : cela signifie “Mozilla Public License”. Cette licence est conforme aux quatre libertés du logiciel libre. Cependant, elle permet la réutilisation non libre du logiciel.
-

- Licence sur les contenus libres et/ou ouverts :

Ici nous allons nous intéresser à la plus connue, la Licence Creative Commons.

Copyright

C'est le mécanisme qui a été utilisé depuis près de deux siècles pour garantir aux auteurs leurs droits (Vandenbulke & De Brogniez, 2022) pour décider de ce qu'ils veulent faire de leurs oeuvres.

Copyleft

Elle reconnaît l'artiste comme ayant une propriété intellectuelle de l'oeuvre (il est en droit d'ajouter des restrictions). Mais il est permis d'utiliser, modifier, ajouter, adapter l'oeuvre. Il existe actuellement plusieurs applications et variantes du principe du copyleft ; Parmi eux, le plus accepté, diffusé et utilisé : le Creative Commons ou simplement CC.

Creative Commons (CC)

Sans l'aide d'un conseiller juridique, l'auteur d'une oeuvre (textes, musiques, images, vidéos, etc.) sur Internet choisit parmi les licences déjà rédigées par des experts. Les licences CC reposent sur quatre prémisses que l'auteur peut combiner, réalisant ainsi plusieurs types de licences différents. Ces locaux (Couture, 2015) sont : **Paternité** (CC BY- attribution), **Pas d'utilisation commerciale** (CC NC- Commercial), **Pas de modification** (CC ND- Derivative Works) et **Partage selon les Conditions Initiales** (CC SA- Share alike).

- **CC BY** : Cela permet à toute personne de distribuer, de modifier, de construire à partir et d'utiliser l'oeuvre, même à des fins commerciales, à condition que l'auteur soit crédité.
- **CC SA** : Cela permet à toute personne de distribuer, de modifier, de construire à partir et d'utiliser l'oeuvre, même à des fins commerciales, à condition que les versions modifiées soient distribuées sous la même licence.
- **CC ND** : Cela permet à toute personne de distribuer l'oeuvre, même à des fins commerciales, mais elle interdit la modification de l'oeuvre.
- **CC NC** : Cette licence permet à toute personne de distribuer, de modifier, de construire à partir, à condition de ne pas utiliser l'oeuvre à des fins commerciales. Les combinaisons les plus communément utilisées peuvent être trouvées sur la page web². Et le sélecteur de licence de CC³.

Quelle est la philosophie derrière l'utilisation des licences du partage Creative Commons ?

Les licences Creative Commons sont utilisées pour permettre aux auteurs de partager leur travail avec le public de manière plus ouverte et flexible. Les licences Creative Commons offrent aux créateurs la possibilité de garder le contrôle de leur travail tout en permettant à d'autres de l'utiliser, de le modifier, de le distribuer et de le partager à des fins éducatives, créatives,

ou commerciales. C'est une forme de libération du savoir (Benítez Eyzaguirre & Sierra Caballero, 2020). Elles (1) permettent une plus grande diffusion, elles (2) encouragent la créativité en permettant de construire sur le travail d'autres auteurs, elles (3) favorisent l'éducation et l'apprentissage pour un partage plus ouvert des ressources éducatives (Robinson, 2021). Elles (4) promeuvent l'innovation en encourageant la collaboration et le partage et elles (5) protègent les droits d'auteur en permettant aux auteurs de conserver certains droits sur leur travail (Markiewicz, 2016).

Contrairement aux licences copyleft, il est important de noter que ces licences Creative Commons s'appliquent à toutes les formes de création, et non seulement aux logiciels.

Pour trouver du contenu libre veuillez vous référer à la partie des sites web et ressources audiovisuelles.

Quelles sont les sanctions suite à une utilisation frauduleuses des licences Creative Commons ?

Une utilisation frauduleuse du contenu sous licences Creative Commons signifie utiliser du matériel soumis à une licence Creative Commons d'une manière qui n'est pas autorisée par les conditions de la licence. Par exemple, si une personne utilise une photo sous licence Creative Commons qui nécessite une attribution de l'auteur, mais ne mentionne pas l'auteur ou attribue le travail à une autre personne, cela constitue une utilisation frauduleuse.

En général, les violations de licence Creative Commons peuvent avoir des conséquences juridiques pour les utilisateurs fautifs.

Les sanctions pour l'utilisation frauduleuse des licences Creative Commons peuvent varier d'un pays à l'autre dans la région du Maghreb, car chaque pays dispose de ses propres lois et réglementations en matière de droit d'auteur. Cependant, en général, les sanctions pour violation du droit d'auteur dans la région du Maghreb peuvent inclure des amendes, des dommages et intérêts, des peines de prison, des confiscations de matériel contrefait, des interdictions d'exercer certaines activités et des interdictions de voyage.

Il est important de noter que les lois sur le droit d'auteur dans la région du Maghreb ont subi des changements importants ces dernières années, en grande partie pour se conformer aux normes internationales en la matière. Par exemple, le Maroc a adopté une nouvelle loi sur le droit d'auteur en 2020 qui a renforcé la protection des oeuvres et des droits des auteurs (Éditeur officiel du Maroc, 2020).

Pourquoi y a-t-il des gens prêts à partager librement leur travail ?

Le partage libre a l'avantage de minimiser les coûts des ressources, contribuer la protection de l'environnement, et offrir le plaisir de collaborer. Ceci dit, plusieurs raisons poussent les utilisateurs à partager gratuitement leur travail sous une licence Creative Commons : (1). Comme

précédemment cité, les auteurs cherchent par le biais du CC la protection de leur travail tout en permettant à d'autres de l'utiliser. (2). Élargissement de l'audience vue que ceci permet d'atteindre un public plus large et diversifié sans restriction géographique ou linguistique (Thoumsin, 2008). (3). Partage des bénéfices puisque les auteurs peuvent bénéficier de la visibilité, de la crédibilité et de la notoriété que leur travail peut générer en étant partagé et utilisé par d'autres (de Rosnay, 2012).

7.2.5.1 Quelques interrogations qu'on pourrait avoir concernant l'utilisation du logiciel open source

Devrais-je commencer à utiliser un logiciel open source ? Si vous constatez que vous ne trouvez pas un programme qui correspond au besoin de votre entreprise ou si vous voulez faire des économies, il serait peut-être temps de penser à la flexibilité de l'open source. L'utilisation de l'open source est devenue de plus en plus courante dans les entreprises et les institutions gouvernementales, avec une popularité croissante. Red Hat et IBM ont notamment examiné le rôle de l'OSS dans leurs modèles commerciaux respectifs, soulignant comment cela a contribué à leur réussite (Munga et al., 2009).

De temps en temps : Là où un logiciel open source entièrement gratuit peut être particulièrement utile, c'est pour une utilisation occasionnelle. Les logiciels open source sonnent bien, alors pourquoi devrais-je m'inquiéter ? Deux des problèmes les plus notables : l'obligation de redistribuer le code source, le support et update ne ressemblent pas au service offert par les grandes boîtes propriétaires et enfin les problèmes de sécurité, et ici 2 conseils s'imposent : optez pour une solution utilisée et déjà testée par les membres de la communauté et puis procurez-vous un bon programme de sécurité open source (Abella & Segovia, 2007 ; Tibbetts & James, 2020).

Dans le monde du logiciel libre, un produit dominant ne veut pas forcément dire un monopole commercial. Alors pour qu'un produit gratuit reste sur le marché, il devra développer son offre pour répondre à la demande des utilisateurs finaux. Et puisque les besoins diffèrent, il y aura rivalité pour chacun d'eux. Et ceci joue **en faveur de l'utilisateur final** et garantit l'amélioration du produit (Megías et al., 2008).

7.3 Méthodes pédagogiques et moyens didactiques spécifiques

Le séminaire est sous forme d'une série de cours magistraux et d'ateliers interactifs. L'objectif est de conscientiser les jeunes femmes participantes, les faire penser et enfin les faire agir et réagir. Ceci en leur donnant l'information et en les invitant à l'exploiter dans les exercices proposés, les travaux de groupe et les débats. L'accent est mis sur un travail collaboratif et l'échange d'expériences.

Des exercices et des présentations en ligne sont été également proposés.

7.4 Exercices pratiques, dynamiques de groupe et exercices d'évaluation

7.4.1 Exercices pratiques

Discussion : Exercices pratiques	
Objectifs	L'objectif est de présenter un contenu théorique, de proposer des discussions et des débats avec les étudiantes et de travailler sur des cas pratiques (en groupe) et de synthèse des résultats obtenus.
Description de l'activité	Durant les différentes séances nous avons discuté plusieurs sujets d'actualités qui sont reliés au contexte. Par exemple : — Qui a déjà utilisé la Charte familiale ? — Que pensez-vous des écrans/enfants ? — Comment gérez-vous les appareils mobiles à la maison ? — As-tu déjà assisté à un acte de Cyberharcèlement ?
Type de travail	Toute la classe
Forme de présentation	Débat et échange d'idées et d'informations

7.4.2 Travail d'évaluation

Travail d'évaluation	
Objectifs	Se préparer à communiquer : Effectuer une recherche structurée à propos d'un thème donné et le présenter (les thèmes peuvent être comme : « <i>Sensibiliser les parents à propos de la sécurité sur le Web</i> », « <i>Comment devenir une Youtubeuse à succès ?</i> », ou encore « <i>Apprendre à apprendre : outils et méthodes à utiliser</i> »). Préparer une bonne présentation en travaillant sur les points clés d'un sujet est un challenge de nos jours. Le partage de l'information est l'objectif de ce premier travail. Un partage en respectant les règles du « <i>CopyLeft et le Creative commons</i> » ainsi que l'utilisation correcte des ressources digitales.
	Parler en public : Apprendre à utiliser la méthode du « Elevator Pitch » pour faire passer un message. Savoir communiquer une idée efficacement. Attirer l'attention du public cible sur un projet ou une action sociale. L'Art de parler en Public. Faire un Pitch pour n'importe quel genre de projet pour faire passer le message. Pitcher d'une manière structurée les idées à transmettre. Sensibilisation : Choisir un sujet. Voir le côté communautaire du thème. Sensibiliser la population et la société civile à propos du sujet. Toucher et rassembler le plus de personnes autour de cette cause. Pouvoir le présenter sous forme de contenu vidéo et toucher le maximum de personnes en le partager sur le web.
Description de l'activité	Le travail est divisé en 2 parties. La 1^{re} partie consiste en une recherche bibliographique et une structuration adéquate. Il faudra s'intéresser aux différentes parties du sujet, se centrer sur les points les plus importants et les présenter sous forme d'une vidéo. La 2^e partie vise le fait de sensibiliser à propos d'une cause/concept répondant à la demande sociale pour la/le présenter d'une manière structurée et convaincante lors d'une séance online enregistrée que nous organiserons après la formation. Nous avons mis en oeuvre une méthodologie participative et une évaluation sous forme d'une présentation par équipe capitalisant sur ce qui a été appris pendant le séminaire en préparation pour la prochaine étape du projet.
Type de travail	En groupe de 4 à 5 personnes.
Forme de présentation	1. Un Rapport de recherche sous forme de transcrit de la vidéo préparé à partir de la présentation PPT. 2. La vidéo. 3. Une séance online pour Pitcher.

Conclusion

La sécurité sur les réseaux sociaux est d'une importance capitale, particulièrement lorsqu'on prend en compte l'approche de genre et les répercussions potentielles sur les personnes marginalisées. Bien que les philosophies des logiciels libres et des Creative Commons puissent offrir des alternatives à la propriété intellectuelle traditionnelle, il est tout aussi crucial de considérer les droits d'auteur dans l'ère numérique actuelle. En définitive, notre e-réputation est en jeu et il est primordial de prendre des mesures pour la protéger en faisant preuve de vigilance quant à ce que nous publions et partageons sur les réseaux sociaux, qu'il s'agisse de notre vie personnelle ou professionnelle.

Références bibliographiques

Bibliographie sur papier et électronique

Abella, a, Segovia, M. a. (2007). *Libro Blanco del Software Libre en España (III) v1.0*. Iii, 152.

Angwin, J., Kirchner, L., Larson, J., Mattu, S. (2016). Machine Bias : There's software used across the country to predict future criminals. And it's biased against blacks. In *ProPublica*.<https://www.benton.org/headlines/machine-bias-theres-software-used-across-country-predict-future-criminals-and-its-biased>

Aylward, C. (2010). Intersectionality : Crossing the theoretical and praxis divide. *Journal of Critical Race Inquiry*, 1(1).

Aytaçoğlu, Ö., Stokink, D. (2018). *Intersectionnalité des discriminations en europe (p. 24)*. <https://www.pourlasolidarite.eu/sites/default/files/publications/files/na-2018-intersectionnalite-discriminations.pdf>

Barlette, Y. (2013). Les dangers des réseaux sociaux : Comment s'en prémunir ? *Management Des Technologies Organisationnelles (MTO)*, 1, 197–205.

Benítez-Eyzaguirre, L (2019). Ética y transparencia para la detección de sesgos algorítmicos de género. *Estudios Sobre El Mensaje Periodístico*, 25(3), 1307–1320.

Benítez Eyzaguirre, L., Sierra Caballero, F. (2020). TIC y comunicación para el desarrollo (Editorial UOC, Ed.). Editorial UOC. <http://digital.casalini.it/9788491807094><http://digital.casalini.it/4632131>

- Bernard, D. (2018). RH : quelle leçon tirer de “l’algorithme sexiste” d’Amazon ? In *HRVoice*. <https://www.hr-voice.com/recrutement/rh-quelle-lecon-tirer-de-lalgorithme-sexiste-damazon/2018/10/26/>
- Bernard, R. (2008). Quelques aspects éthiques de l’évaluation. De Boeck. 57–67.
- Bertail, P., Bounie, D., Cléménçon, S. (2019). *Algorithmes : Biais , discrimination et équité*.
- Besse, P. (2020). Détecter, évaluer les risques des impacts discriminatoires des algorithmes d’IA.
- Cardon, D. (2018). Le pouvoir des algorithmes. *Pouvoirs*, 164(1), 63–73. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/pouv.164.0063>
- Chander, A. (2016). The racist algorithm. *Mich. L. Rev.*, 115, 1023.
- Cheng, J., Bernstein, M., Danescu-Niculescu-Mizil, C., Leskovec, J. (2017). Anyone can become a troll : Causes of trolling behavior in online discussions. *Proceedings of the 2017 ACM Conference on Computer Supported Cooperative Work and Social Computing*, 1217–1230.
- Cheng, S., Chauhan, B., Chintala, S. (2019). The rise of programming and the stalled gender revolution. *Sociological Science*, 6, 321–351.
- Chérigny, F. (2012). La charte des bons usages des services de réseautage social, outil juridique au service d’une stratégie-réseau. *Revue Internationale d’intelligence Économique*, 4(1), 71–85.
- Cluzel-Métayer, L. (2020). *DÉCISION PUBLIQUE ALGORITHMIQUE ET DISCRIMINATIONS*. Société de législation comparée.
- Cohen, S. L., Bunker, K. A. (1975). Subtle effects of sex role stereotypes on recruiters’ hiring decisions. *Journal of Applied Psychology*, 60(5), 566.
- Commission européenne. (2020). Livre blanc sur l’intelligence artificielle : Une approche européenne axée sur l’excellence et la confiance.
- Conseil of Europe (2017). *Algorithmes et droits humains* (p. 64).
- Corbett-Davies, S., Goel, S. (2018). The measure and mismeasure of fairness : A critical review of fair machine learning. *ArXiv Preprint ArXiv :1808.00023*.
- Couture, M. (2015). Les licences Creative Commons et l’accès libre.
- de Rosnay, M. D. (2012). Le partage volontaire des oeuvres : Quelle contribution à la définition d’un mouvement politique ? Descartes Cie.
- Diakopoulos, N. (2016). Accountability in algorithmic decision making. *Communications of*

the ACM, 59(2), 56–62.

Dorange, A. (2020). Algorithmes et discriminations : Le défenseur des droits prône le « fair learning ». *Village de La Justice, La Communauté Des Métiers Du Droit*. <https://www.village-justice.com/articles/algorithmes-discriminations-defenseur-des-droits-prone-fair-learning,35760.html>

Eaton, M. (1993). Patently confused : Complex inequality and Canada v. Mossop. *Rev. Const. Stud.*, 1, 203.

Éditeur officiel du Maroc. (2020). *Projet de loi no 66.19 : Loi pour modifier et compléter la loi n° 2.00 relative au droit d'auteur et aux droits voisins* https://www.chambre-des-representants.ma/sites/default/files/loi/projet_loi_1_66.19.pdf

Européenne, C. (2007). *Lutte contre la discrimination multiple : Pratiques, politiques et lois*. <http://ec.europa.eu/social/BlobServlet?docId=2026&langId=fr>.

Faure, S. (2015). Chronique « Au mot » : Intersectionnalité [nom] : Concept visant à révéler la pluralité des discriminations de classe, de sexe et de race. In *Liberation.fr*. https://www.liberation.fr/debats/2015/07/02/intersectionnalite-nom-concept-visant-a-reveler-la-pluralite-des-discriminations-de-classe-de-sexe-e_1341702/

Fernandez, R. M., Friedrich, C. (2011). Gender sorting at the application interface. *Industrial Relations : A Journal of Economy and Society*, 50(4), 591–609.

Guiraud, E. (2019). Le rôle de l'éthique dans la mise en place d'une certification pour l'utilisation d'algorithmes dans le système juridique. *Éthique Publique. Revue Internationale d'éthique Sociétale et Gouvernementale*, 21(1).

Hardesty, L. (2018). Study finds gender and skin-type bias in commercial artificial-intelligence systems. *MIT News Office*, Hardesty, Larry.

Kachoukh, F. (2014). Discriminations multiples Rendre visible l'invisible. *Plein Droit*, 4, 7–10.

Kim, P. T. (2017). Data-Driven Discrimination at Work. 58(3).

Koch, T., Gerber, C., De Klerk, J. J. (2018). The impact of social media on recruitment : Are you LinkedIn ? *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1–14.

Koenecke, A., Nam, A., Lake, E., Nudell, J., Quartey, M., Mengesha, Z., Toups, C., Rickford, J. R., Jurafsky, D., & Goel, S. (2020). Racial disparities in automated speech recognition. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, 117(14), 7684–7689.

- Lamoureux, D. (2006). Y a-t-il une troisième vague féministe? *Cahiers Du Genre*, 3, 57–74.
- Leclerc, O. (2020). La technologie au service du travail décent. *Droit Social*, 1, 33–38.
- Libre, E. L. S., Gratis, E. S., Stallman, R., Libre, S., & *Software, Q.* (2013). *Software Libre una alternativa viable para Empresas y para hacer Empresa*. <https://docplayer.es/2633042-Software-libre-una-alternativa-viable-para-empresas-y-para-hacer-empresa.html>
- Market Research. (2020). *Open Source Service Market—Growth, Trends and Forecasts (2020-2025)* (p. 120). Mordor Intelligence Inc. <https://www.marketresearch.com/Mordor-Intelligence-LLP-v4018/Open-Source-Service-Growth-Trends-13708206/>
- Markiewicz, S. (2016). Droit d’auteur et Mooc : Les licences Creative Commons martèlent leur utilité. *I2D—Information Données & Documents*, 53(1), 20–22.
- Marty, F. (2017). Algorithmes de prix et discrimination parfaite : Une théorie concurrentielle en voie de trouver sa pratique? *Sciences Po OFCE Working Paper*, 31. <https://www.ofce.sciences-po.fr/pdf/dtravail/WP2017-31.pdf>
- Marty, F. (2019). Plateformes numériques, algorithmes et discrimination. *Revue de l’OFCE*, 4, 47–86.
- Mattatia, F. (2014). L’usurpation d’identité sur internet dans tous ses états. *Revue de Science Criminelle et de Droit Pénal Comparé*, 2(2), 331–337.
- McGonagle, T., & Andreotti, O. (2016). *Liberté d’expression et diffamation*. Council of Europe.
- Megías, D., Barahona, J. M. G., & España, T. (2008). *Introducción al software libre*. Universitat Oberta de Catalunya.
- Mijatović, D. (2018). Protéger les droits de l’homme à l’ère de l’intelligence artificielle. *Council of Europe*. <https://www.coe.int/fr/web/disability/-/safeguarding-human-rights-in-the-era-of-artificial-intelligence>
- Monnier, A., Seoane, A., Gardenier, M. (2020). Analyser le discours haineux en ligne : Réflexions méthodologiques (pp. 65–79). *Roma Tre-Press*.
- Monnier, A., Seoane, A., Hubé, N., Leroux, P. (2021). Discours de haine dans les réseaux socionumériques. *Mots. Les Langages Du Politique*, 9–14.
- Munga, N., Fogwill, T., Williams, Q. (2009). The adoption of open source software in business models : A Red Hat and IBM case study. *Proceedings of the 2009 Annual Research Conference of the South African Institute of Computer Scientists and Information Technologists*,

112–121.

Neuberg, S. L., Fiske, S. T. (1987). Motivational influences on impression formation : Outcome dependency, accuracy-driven attention, and individuating processes. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 431.

Orban, A.-C. (2018). Une féminisme à la croisée des luttes. In *Bruxelles Laïque Echos*. <https://echoslaiques.info/un-feminisme-a-la-croisee-des-luttes/>

Pasquale, F. (2015). The black box society : The secret algorithms that control money and information. Harvard University Press.

Robinson, E. A. (2021). Review of Creative Commons for Educators and Librarians. *Journal of Librarianship and Scholarly Communication*, 9(1).

Sandvig, C., Hamilton, K., Karahalios, K., Langbort, C. (2014). Auditing algorithms : Research methods for detecting discrimination on internet platforms. *Data and Discrimination : Converting Critical Concerns into Productive Inquiry*, 22, 4349–4357.

Seoane, A., Monnier, A. (2019). Discours de haine sur l'internet. *Publictionnaire. Dictionnaire Encyclopédique et Critique Des Publics*, En-ligne.

Sojer, R. (2017). L'usurpation d'identité sur Internet. *Bulletin Des Médecins Suisses*, 98(50), 1674–1675.

Stallman, R. (2009). Viewpoint : Why “open source” misses the point of free software. Communications of the ACM, 52(6), 31–33. <https://doi.org/10.1145/1516046.1516058>

Stallman, R. (2021). The GNU Project. In Gnu.org. <https://www.gnu.org/gnu/thegnuproject.en.html>

Thoumsin, P.-Y. (2008). Creative Commons.

Tibbetts, S., & James, S. (2020). Is The Use of Open Source Software Putting Your Business at Risk? The Journal of Robotics, Artificial Intelligence & Law, 3(6), 423–430.

Toh, A. (2019). Welfare Surveillance on Trial in the Netherlands. <https://www.hrw.org/news/2019/11/08/welfare-surveillance-trial-netherlands>

Vandenbulke, A., & De Brogniez, M. (2022). Captations du spectacle vivant : Manuel pratique des droits d'auteur et droits voisins.

Walker, J. (2018). Discours haineux et liberté d'expression : Balises légales au Canada. Bibliothèque du Parlement.

West, S. M., Whittaker, M., & Crawford, K. (2019). Discriminating systems. AI Now.

With, C.-A., Lehalle, D., Lamrani, M., Brière, D., Bounie, W., Bertail, P., Cléménçon, S., Waelbroeck, P., & Bounie, D. (2020). Comment limiter les biais des algorithmes ? Les Cahiers Louis Bachelier, 36. <https://hal.telecom-paris.fr/hal-02878302>

World Economic Forum. (2018). The Global Gender Gap Report. In World Economic Forum (pp. 1–367). http://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2018.pdf

Zide, J., Elman, B., & Shahani-Denning, C. (2014). LinkedIn and recruitment : How profiles differ across occupations. *Employee Relations*, 36(5), 583–604.

Sites web et ressources audiovisuelles d'intérêt

Quand la prévention est clé - ressources francophones :

Fil Santé jeunes : <https://www.filsantejeunes.com/>

Internet Sans crainte : <https://www.internetsanscrainte.fr/>

Internet-signalement : <https://www.internet-signalement.gouv.fr/PharosS1/>

Net Écoute : <https://tinyurl.com/mzw56x3w>

Non au Harcèlement : <https://tinyurl.com/2jma567r>

Orange : <https://bienvivreledigital.orange.fr/hub/espace-des-parents/>

Point de contact : <https://www.pointdecontact.net/>

Quand la prévention est clé - ressources anglophones :

All Rise Say NO to cyber-Abuse : <https://www.allrisessaynotocyberabuse.com/>

Anti-Bullying Alliance : <https://anti-bullyingalliance.org.uk/tools-information>

Stop online Abuse : <https://www.gires.org.uk/stop-online-abuse/>

Paramétrage de ces réseaux sociaux : <https://tinyurl.com/bd7s5z9r>

Instagram : <https://tinyurl.com/4nn8fdtm>

TikTok : <https://tinyurl.com/yv57bzrn>

Snapchat : <https://tinyurl.com/2p8nrw57>

Twitch : <https://tinyurl.com/kf947e9x>

Netflix : <https://tinyurl.com/mf6mzre8>

Un programme français pour sensibiliser et guider les jeunes pour avoir une meilleure vie numérique : <https://www.internetsanscrainte.fhr/qui-sommes-nous>

Applications de contrôle parental :

- Zone Enfants - Contrôle parental et verrou enfants : <https://tinyurl.com/mtdxjjk>
- Norton Family parental control : <https://tinyurl.com/25474we6>
- Kaspersky SafeKids : Contrôle Parental : <https://tinyurl.com/2s3cypy8>
- Qustodio : <https://www.qustodio.com/fr/downloads/>

10 outils d'analyse des médias sociaux qui vous faciliteront la vie : <https://blog.hootsuite.com/fr/outils-analyse-medias-sociaux/>

Profil LinkedIn : les 9 réglages essentiels à connaître : <https://www.proinfluent.com/linkedin-les-reglages-essentiels-a-connaître/>

Les combinaisons les plus communément utilisées peuvent être trouvées sur la page web : <https://creativecommons.org/>

Et voici le sélecteur de licence de CC : <https://creativecommons.org/choose/#metadata>

Pour trouver du contenu libre : - <https://www.jamendo.com/startpourlamusique>.

- <https://www.flickr.com/creativecommons/pourlesphotos>.
- <https://www.wikipedia.org/pourlesarchives>
- https://commons.wikimedia.org/wiki/Main_Page:WikimediaCommons

CHAPITRE 8

ENTREPRENEURIAT ET MODÈLES D’AFFAIRES NUMÉRIQUES

*Chiara CANNAVALE, Eva PANETTI, Adele PARMENTOLA, Annamaria SABETTA -
Université de Naples Parthenope*

Introduction

La transformation numérique et les technologies de la quatrième révolution industrielle obligent les entreprises à repenser leurs modèles d’entreprise.

Un modèle d’entreprise décrit la manière dont une entreprise crée et capture de la valeur ; ce processus peut être facilement décrit à l’aide d’un outil puissant, le Business Model Canvas. Au-delà de l’examen de chacune des sections qui composent le Business Model Canvas, cette contribution propose des idées et des réflexions sur le concept d’entrepreneuriat numérique et de design thinking, ainsi que sur l’analyse du marché et de la concurrence et sur les outils permettant de les mener à bien.

8.1 Présentation, Objectifs et Résultats d'Apprentissage Attendus

Les nouvelles technologies numériques perturbatrices transforment rapidement la manière de faire des affaires. L'entrepreneuriat numérique crée une rupture avec l'entrepreneuriat traditionnel. Les processus deviennent plus fluides et il est nécessaire pour les entrepreneurs d'être tout aussi fluides afin de saisir et de créer des opportunités entrepreneuriales. Ce chapitre vise à favoriser la connaissance de l'entrepreneuriat numérique, des outils d'analyse de la concurrence et du marché, et des modèles d'entreprise numériques. Le chapitre est divisé comme suit :

1. **Définition et caractéristiques de l'entrepreneuriat numérique**, où une introduction à l'entrepreneuriat numérique est donnée, définissant ses principales caractéristiques. En outre, la numérisation est introduite par rapport au processus entrepreneurial.
2. **L'orientation entrepreneuriale dans l'entreprise**, dans lequel il est expliqué comment l'orientation entrepreneuriale est le résultat de la combinaison proactive du style entrepreneurial de la direction, de la configuration organisationnelle et des nouvelles initiatives d'entrée.
3. **La transformation des idées en produits**, à travers l'illustration de la technique du Design Thinking.
4. **Analyse du marché et de la concurrence**, qui concerne l'analyse de l'environnement micro et macro dans lequel se trouve une entreprise
5. **Les modèles d'affaires numériques et le modèle de business Canvas**, dans laquelle la définition d'un modèle d'entreprise, l'illustration de l'outil Business Model Canvas et enfin l'accent sur les modèles d'entreprises numériques sont fournis.

8.1.1 Objectif

Transférer les compétences entrepreneuriales nécessaires pour favoriser l'inclination à l'innovation, au des idées différentes et à l'identification de nouvelles opportunités d'affaires dans le monde numérique.

8.1.2 Résultats d'apprentissage attendus

Pendant le cours, on stimulera l'orientation à l'entrepreneuriat et on transférera les techniques nécessaires à employer pour développer de nouveaux modèles commerciaux en ligne ou

pour trouver des solutions innovatrices permettant de vaincre la compétition de marché. L'économie numérique offre de nombreuses opportunités aux entreprises, aux commerces et des innovations sociales qui peuvent améliorer la condition de la femme et sa participation à l'économie. Ce module vise avant tout à transférer des outils pratiques (pour l'analyse de la concurrence et du marché, le domaine d'activité stratégique et le modèle d'entreprise, etc.), plutôt que des notions théoriques, qui permettent l'étude et l'analyse stratégique de tout type d'activité entrepreneuriale.

8.2 Contenu

8.2.1 Définition et Caractéristiques de l'Entrepreneuriat Numérique

Pourquoi est-il si important de parler de la numérisation et de l'entreprise numérique ? En effet, on se trouve à l'ère de la quatrième révolution industrielle, également connue sous le nom d'Industrie 4.0¹

On est passé de la production mécanique, à la production de masse (électrique), à la production automatisée (électronique) et enfin à l'introduction de technologies dites intelligentes (systèmes cybernétiques).

Dans tous les secteurs, les entreprises « traditionnelles » subissent un processus de transformation numérique. Toutefois, cela ne peut se limiter à la simple « numérisation » des processus existants ou à la mise en ligne de l'ancien modèle d'entreprise. Les changements induits par le numérique dans la société, le comportement d'achat et les modèles concurrentiels obligent les entreprises à repenser et à innover fondamentalement leurs modèles commerciaux.

Les technologies de l'information tendent de plus en plus à favoriser l'émergence et le développement d'entreprises numériques capables de répondre aux demandes du marché plus rapidement que les entreprises traditionnelles : l'adoption des produits/services proposés dans le secteur contribue à déterminer la nature numérique d'une start-up, ou favorise la transformation numérique d'une entreprise existante.

La première révolution industrielle a mécanisé la production en utilisant l'eau et la vapeur. Le Second a utilisé l'électricité pour créer une production de masse. La Troisième a utilisé l'élec-

1. La personne qui a qualifié les progrès d'aujourd'hui de nouvelle révolution est Klaus Schwab, fondateur et directeur exécutif du Forum économique mondial et auteur d'un livre intitulé *The Fourth Industrial Revolution*.

tronique et l'informatique pour automatiser la production. Aujourd'hui, la quatrième révolution industrielle s'appuie sur la troisième, la révolution numérique qui se déroule depuis le milieu du siècle dernier. Elle se caractérise par une fusion des technologies qui brouille les frontières entre les sphères physique, numérique et biologique.

La vitesse des percées actuelles n'a pas de précédent historique. Par rapport aux précédentes révolutions industrielles, la Quatrième évolue à un rythme exponentiel plutôt que linéaire. De plus, elle bouleverse de nombreux secteurs dans tous les pays du monde ; et, étant donné l'ampleur et la profondeur de ces changements, il est facile d'imaginer la transformation de systèmes entiers de production, de gestion et de gouvernance.

Les possibilités offertes par des milliards de personnes connectées par des appareils mobiles, dotées d'une puissance de traitement, d'une capacité de stockage et d'un accès aux connaissances sans précédent, sont illimitées. Et ces opportunités seront multipliées par les percées technologiques émergentes dans des domaines tels que l'intelligence artificielle, l'impression 3D, la robotique, l'Internet des objets, l'informatique quantique, les véhicules autonomes, la nanotechnologie, la science des matériaux, etc.

L'économie numérique s'avère être l'un des développements économiques les plus importants depuis la révolution industrielle et l'entrepreneuriat numérique est exactement à l'origine de cette révolution (Kraus et al., 2019 ; Nambisan, 2019 ; Zhao et Collier, 2016). On doit partir du principe qu'il ne s'agit pas d'une sous-catégorie de l'entrepreneuriat, mais qu'elle peut être définie comme « *la réconciliation de l'entrepreneuriat traditionnel avec la nouvelle façon de créer et de faire des affaires à l'ère numérique* » (Le Dinh et al. 2018 : 1). La Commission européenne l'entrepreneuriat numérique définit comme suit :

« L'entrepreneuriat numérique englobe toutes les nouvelles initiatives et la transformation d'entreprises existantes qui génèrent une valeur économique et/ou sociale en créant et en utilisant de nouvelles technologies numériques. Les entreprises numériques se caractérisent par une forte intensité d'utilisation des nouvelles technologies numériques (en particulier les solutions sociales, le big data, le mobile et le cloud) pour améliorer les opérations commerciales, inventer de nouveaux modèles économiques, affiner la veille économique et interagir avec les clients et les parties prenantes. Ils créent les emplois et les opportunités de croissance de l'avenir (2005 : 1) ».

Ces dernières années, l'introduction de nouvelles technologies numériques dans divers aspects de l'innovation et de l'entrepreneuriat a également transformé la nature de l'incertitude inhérente aux processus et aux résultats entrepreneuriaux (Le Dinh et al : 2018). En particulier,

la numérisation a bouleversé deux hypothèses majeures qui sous-tendent notre compréhension actuelle des processus et résultats entrepreneuriaux.

Premièrement, les technologies numériques ont rendu les résultats et les processus entrepreneuriaux moins contraignants - un passage de frontières discrètes, imperméables et stables à des frontières de plus en plus poreuses et fluides. En termes de résultats, il s'agit des limites structurelles du produit, du service, etc. (par exemple, les caractéristiques, la portée et l'étendue du marché d'une offre), et en termes de processus, il s'agit des limites spatiales et temporelles des activités entrepreneuriales (par exemple, quand et où les activités ont lieu).

La numérisation des produits et services permet une plus grande flexibilité en séparant la fonction de la forme et le contenu du support (Yoo, Henfridsson et Lyytinen, 2010), ce qui rend les résultats entrepreneuriaux « intentionnellement incomplets » (Garud, Jain et Tuertscher, 2008). La numérisation des processus d'entreprise a contribué à abolir les frontières entre les différentes étapes et a entraîné des niveaux plus élevés d'imprévisibilité et de non-linéarité dans la manière dont ils se développent. En outre, les processus fluides et dynamiques permis par les technologies numériques encouragent les interactions rapides (Zaheer et al. 2019 ; Nambisan, 2017).

8.2.1.1 Artéfacts, Plateformes et Infrastructures Numériques

Les technologies numériques se manifestent dans le domaine de l'entrepreneuriat sous la forme de trois éléments distincts mais liés : les artefacts numériques, les plateformes numériques et les infrastructures numériques.

Un **artefact numérique** est défini comme un composant numérique, une application ou un contenu média qui fait partie d'un nouveau produit (ou service) et offre une fonctionnalité ou une valeur spécifique à l'utilisateur final (Ekbja, 2009 ; Kallinikos, Aaltonen et Marton, 2013).

Les artefacts numériques peuvent être des composants logiciels/matériels autonomes sur un appareil physique ou faire partie d'un écosystème plus large d'offres fonctionnant sur une plateforme numérique (par exemple, toutes les applications téléchargeables sur les téléphones portables qui font partie d'un système plus vaste - le système d'exploitation -).

Une **plateforme numérique** est définie comme un ensemble partagé et commun de services et d'architecture qui sert à héberger des offres complémentaires, y compris des artefacts numériques (Parker, Van Alstyne et Choudary, 2016 ; Tiwana, Konsynski et Bush, 2010). Par exemple, la plateforme iOS d'Apple et la plateforme Android de Google permettent aux applications de fonctionner sur leurs smartphones respectifs. Les plateformes numériques offrent un large éventail

d'opportunités aux entrepreneurs, opportunités qui impliquent le développement de produits et services complémentaires (Zahra et Nambisan, 2011 ; Huang, Ceccagnoli, Forman et Wu, 2013 ; Zahra et Nambisan, 2011).

L'infrastructure numérique est définie comme un ensemble d'outils et de systèmes technologiques numériques (par exemple, Cloud computing, Data analysis, les communautés en ligne, les médias sociaux, l'impression 3D, les espaces de fabrication numérique, etc.) qui fournissent des capacités de communication, de collaboration et/ou de traitement pour soutenir l'innovation et l'esprit d'entreprise. Ces infrastructures numériques ont conduit à la démocratisation de l'entrepreneuriat (Aldrich, 2014), c'est-à-dire à la participation d'un nombre plus important et plus diversifié de personnes à toutes les étapes du processus entrepreneurial, de l'exploration des opportunités à l'essai du concept, en passant par le financement et le lancement des initiatives. Par exemple, les systèmes de crowdsourcing et de crowdfunding permettent aux entrepreneurs de s'engager auprès de clients et d'investisseurs potentiels pour acquérir diverses ressources (idées, capitaux) à l'échelle mondiale (Kim et Hann, 2013 ; Hatch, 2013).

Avec l'introduction des technologies numériques, les frontières entre les processus et les étapes du développement des produits sont devenues plus poreuses et fluides. Les caractéristiques uniques des artefacts ou composants numériques - ils sont **reprogrammables, recombinaux et ouverts** (Yoo et al., 2010 ; Zittrain, 2008) - les habillent d'ontologies ambivalentes (Kallinikos et al., 2013). La plupart des conceptions de produits numériques restent quelque peu incomplètes et dans un état de flux où le champ de l'innovation peut être étendu par divers acteurs de l'innovation (Lyytinen, Yoo et Boland, 2016). De même, les plateformes numériques permettent un certain degré de **générativité**, et donc un certain degré d'imprévisibilité et de fluidité, dans les résultats entrepreneuriaux. La générativité fait référence à la « capacité globale d'une technologie à produire un changement impulsé par un public large, diversifié et non coordonné » (Zittrain, 2006, p. 1980 ; Zaheer, Breyer et Dumay, 2019).

Les plateformes numériques mettent l'accent sur la variabilité et l'agilité, ce qui entraîne de telles trajectoires d'innovation cumulatives et dépendantes du chemin (Parker et al., 2016 ; Tiwana et al., 2010).

8.2.1.2 Numérisation et Processus d'Entreprise

Avec la numérisation, les processus entrepreneuriaux sont également devenus moins limités, notamment en termes de structure temporelle. Par exemple, les nouvelles infrastructures

numériques (impression 3D, espaces numériques de fabrication, etc.) permettent de former, de mettre en oeuvre, de modifier et de reconstruire rapidement des idées de produits et des modèles commerciaux dans des cycles répétés d'expérimentation et de mise en oeuvre (Ries, 2011), ce qui rend moins clair le moment où une phase particulière commence et/ou se termine.

Les caractéristiques des artefacts et des plateformes numériques, seules ou en combinaison avec d'autres facteurs, leur permettent d'insuffler de nouvelles fonctionnalités dans différents contextes de marché, remodelant ainsi les voies existantes ou ouvrant de nouvelles voies de création de valeur, c'est-à-dire rendant les offres existantes et les opportunités de marché moins limitées.

Cette variabilité des activités commerciales est également rendue possible par l'*extrême évolutivité -i.e. scalability-* (c'est-à-dire la capacité d'augmenter rapidement les capacités et les performances à faible coût et avec facilité) offerte par les nouvelles infrastructures numériques telles que l'informatique en nuage et les réseaux mobiles (Brynjolfsson et Saunders, 2009). Par conséquent, les infrastructures numériques permettent un niveau de fluidité ou de variabilité dans les processus commerciaux, leur permettant de se dérouler de manière non linéaire dans le temps et l'espace.

Ces changements - des frontières moins stables tant dans les résultats que dans les processus entrepreneuriaux - ont à leur tour entraîné des changements dans le comportement et les actions des entrepreneurs dans l'arène numérique. En particulier, si les résultats entrepreneuriaux sont susceptibles de changer et d'évoluer en permanence, le succès entrepreneurial peut ne plus se traduire par la mise en oeuvre d'une opportunité prédéfinie ou l'exécution d'une proposition de valeur prédéfinie. Au lieu de cela, les actions entrepreneuriales devraient être orientées vers la facilitation d'une proposition de valeur évolutive, c'est-à-dire des actions qui exploitent le potentiel de repenser continuellement l'opportunité. En outre, les actions entrepreneuriales ne sont plus limitées ou restreintes par un ensemble d'activités et de délais spécifiés dans un plan d'affaires.

Les nouvelles infrastructures numériques (par exemple, le crowdfunding, l'impression 3D, les makerspaces numériques, etc.) contribuent à numériser les processus entrepreneuriaux (Aldrich, 2014) et ont le potentiel d'insuffler un plus grand niveau de variabilité dans la manière et le moment où ces processus se déroulent. Une telle variabilité de processus offerte par l'infrastructure numérique est susceptible de façonner l'« incertitude spécifique à l'action » des entrepreneurs - à la fois les évaluations de faisabilité et d'opportunité (McMullen et Shepherd, 2006) - et donc de façonner leurs actions.

Ainsi, l'entrepreneuriat numérique est le processus de création d'une startup numérique en tant que nouvelle entreprise ou au sein d'une entreprise établie (McMullen et Dimov, 2013). Une startup numérique est une entreprise, ou une organisation au sein d'une entreprise établie, dans ses premiers stades de développement et de croissance, dans laquelle les technologies numériques permettent au moins une composante d'une entreprise modèle d'une manière qui n'est pas seulement fonctionnelle mais vitale pour l'entreprise. Une technologie numérique est au cœur du modèle économique de la nouvelle entreprise en cours d'implication : 1) produit ou service ; 2) réseau de valeur - gestion des relations avec les clients et les partenaires ; 3) fourniture de valeur - canaux utilisés pour fournir la proposition de valeur ; et/ou 4) modèle de revenus - flux de revenus.

8.2.2 L'orientation Entrepreneuriale dans l'Entreprise

Qu'est-ce qu'une entreprise entrepreneuriale ?

Il y a plus d'une réponse à cette question et elle concerne la conceptualisation de l'orientation entrepreneuriale.

Trois perspectives principales sous-tendent le débat académique sur la définition de l'orientation entrepreneuriale. Une première perspective reconnaît l'aspect entrepreneurial des organisations en considérant le style de la direction générale ; une deuxième perspective reconnaît que les organisations manifestent l'esprit d'entreprise par une configuration d'éléments organisationnels clés ; et une troisième perspective considère l'évidence de l'entrée de l'organisation dans de nouvelles offres et de nouveaux domaines opérationnels comme une indication de l'esprit d'entreprise.

Il existe deux écoles principales de pensée sur l'orientation entrepreneuriale, la première est basée sur les études de Miller (1983) et de Covin et Slevin (1989), tandis que la seconde se concentre sur les théorisations de Lumpkin et Dess (1996). Les différences conceptuelles mises en évidence entre les premiers et les seconds se sont généralement concentrées sur la manière dont chacun caractérise l'entrepreneuriat organisationnel sur la base d'un certain nombre de dimensions telles que l'innovation, la proactivité, la prise de risque, l'agressivité concurrentielle et l'autonomie.

Du point de vue de Miller, Covin et Slevin, l'innovation, la proactivité et la prise de risque sont des dimensions clés pour l'existence d'une orientation entrepreneuriale (OE). Lumpkin et Dess (1996), ajoutent à ces deux autres dimensions définies comme l'agressivité concurrentielle

et l'autonomie.

Wales et al. (2020), sur la base des perspectives mentionnées ci-dessus, proposent qu'il existe trois façons distinctes mais complémentaires dont l'OE se manifeste en tant qu'attribut organisationnel à et à travers différents niveaux d'analyse. Selon les chercheurs, l'orientation entrepreneuriale est un concept qui inclut le style entrepreneurial du top management, la configuration organisationnelle et les initiatives de nouvelles entrées.

L'Entrepreneurial Orientation-as-top-management-style capture les principaux objectifs de management, les croyances, les raisonnements, les décisions et les communications qui démontrent l'engagement organisationnel envers l'OE.

L'Entrepreneurial Orientation-as-organizational-configuration capture la conduite dirigée en interne pour créer des processus organisationnels complémentaires, des routines, des choix structurels et des climats culturels qui favorisent un modèle de comportement entrepreneurial. Enfin, *l'Entrepreneurial Orientation-as-new-entry* saisit le comportement dirigé de l'extérieur dans la poursuite d'opportunités de création de nouvelles valeurs sur le marché.

Par conséquent, « être entrepreneurial » et donc faire preuve d'OE doit signifier la présence de toutes ces manifestations de l'esprit d'entreprise. En d'autres termes, une organisation d'OE est la plus forte lorsque des synergies apparaissent entre le style entrepreneurial du top management, la configuration organisationnelle et les nouvelles initiatives d'entrée.

La figure 8.1 résume les façons dont l'OE est généralement définie comme un attribut organisationnel, le style de management supérieur étant intégré dans un contexte organisationnel qui, à son tour, est intégré dans un environnement de marché.



FIGURE 8.1 – Orientation Entrepreneuriale, Source : Wales et al. (2020)

En conclusion, les perspectives de Miller, Covin et Slevin et de Lumpkin et Dess ne rivalisent pas pour être reconnues comme la représentation la plus précise et théoriquement défendable des organisations commerciales. Au contraire, comme le notent Covin et Lumpkin (2011), ces deux conceptualisations dominantes de l'OE ne sont pas contradictoires. Ils décrivent plutôt des aspects distincts de l'OE, et sont complémentaires les uns des autres. La taille de l'organisation, le style de direction et les initiatives d'entrée sur le marché sont autant de réponses théoriquement significatives à la question de savoir ce que signifie l'esprit d'entreprise pour les entreprises.

8.2.3 La Transformation des Idées en Produits

« Les hommes d'affaires n'ont pas seulement besoin de mieux comprendre les designers ; ils doivent devenir des designers. » (Roger Martin, Dean, Rotman School of Management)

La transformation des idées en produits passe par un effort entrepreneurial qui part de la recherche de solutions créatives aux défis et problèmes existants ou nouveaux.

Le **Design Thinking** est une branche qui traite du développement et du transfert de techniques pour stimuler la créativité au sein de l'organisation et qui se divise en plusieurs phases divergentes et convergentes pour définir le problème et concevoir une solution innovante destinée à sa résolution.

La signification de Design Thinking est « réflexion sur le design ». Il s'agit d'une méthodo-

logie d'innovation agile centrée sur l'utilisateur, qui consiste à intégrer les besoins des gens et l'utilisation des nouvelles technologies pour trouver des solutions pratiques aux problèmes des gens.

La première personne à avoir commencé à parler du Design Thinking a été le grand Herbert Simon (économiste Nobel et lauréat du prix Turing) dans son article « The Sciences of the artificial » en 1969, dans lequel il soulignait l'importance de la définition des problèmes et de la créativité. Il faisait valoir que de nombreuses écoles de commerce se concentrent uniquement sur le développement des compétences analytiques, en sous-évaluant la dimension créative. Le terme Design Thinking tel que nous le connaissons aujourd'hui a été inventé au début des années 1990 par David Kelley et Tim Brown, professeurs d'ingénierie mécanique à l'université de Stanford. Les deux hommes ont ensuite fondé la célèbre société de conseil IDEO, qui a diffusé l'approche de cette méthodologie dans le monde entier.

Dans le Design Thinking, l'objectif est de comprendre l'utilisateur. En fait, la première phase de ce processus consiste à se mettre dans la peau du client (compatir/**empathizer**), de l'utilisateur potentiel des produits, services et processus afin de bien comprendre quel est le problème à résoudre.

Plus précisément on doit :

- **Définir** : Identifier le problème à régler, prioriser le projet et déterminer les facteurs de succès.
- **Rechercher** : Recherche : dans cette phase, il est nécessaire de passer en revue l'historique des problèmes rencontrés, d'étudier et de collecter les cas d'échec, d'identifier les personnages clés tels que les partisans, les investisseurs et les détracteurs du projet, et de parler au client final jusqu'à ce qu'il devienne ce dernier.
- **Ideater** (néologisme) : identifier les besoins et les motivations du client final grâce à la phase précédente, générer un maximum d'idées pour trouver des solutions innovantes aux besoins sans toutefois les juger, brainstorming.
- **Prototyper** : croisez, combinez et affinez les idées, et « utilisez vos mains » pour créer des ébauches/modèles/prototypes, recevez et accueillez les commentaires des clients potentiels.
- **Sélectionner** : examinez les objectifs, choisissez l'idée la plus frappante, la plus nouvelle et la plus rentable.
- **Implémenter** (mettre en place) : rédiger le plan d'action et attribuer les responsabilités, identifier et sélectionner les ressources nécessaires, livrer l'idée au client.

- **Apprendre** : Recevoir feed-back du client final, déterminer si la solution validée répond à l'objectif de départ, identifier les sources d'amélioration

8.2.4 Analyse du Marché et de la Concurrence

L'entreprise opère dans un système d'interrelations avec des composantes externes, micro et macro-environnementales, elle ne peut pas choisir le micro-environnement, alors qu'elle peut définir les limites du micro-environnement dans lequel elle opère.

Cependant, l'entreprise n'est pas seulement affectée par les différents facteurs du contexte environnemental mais, seule ou en agrégation avec d'autres, elle peut également influencer les composantes du macro-environnement. Le progrès technologique, par exemple, influence la structure des secteurs industriels et la position concurrentielle des entreprises.

L'équilibre politique international, dans une économie mondialisée et interconnectée, a un impact sur la sécurité des échanges, la stabilité politique, la modification des caractéristiques de l'environnement socio-économique.

Certaines stratégies commerciales peuvent influencer les modes de vie et avoir un impact sur le système des besoins, l'évolution du comportement du marché et la dynamique concurrentielle.

L'entreprise est un système ouvert, qui peut être décomposé en deux contextes : a) le micro-environnement, défini par les marchés avec lesquels se réalisent les relations d'échange de ressources ou de nature concurrentielle ; b) le macro-environnement, qui génère plutôt les conditions et les contraintes dans lesquelles l'entreprise peut opérer. On examinera ces deux aspects plus en détail dans les paragraphes suivants.

8.2.4.1 Le macro-environnement

L'environnement externe ou macro-environnement est l'ensemble des forces, phénomènes et tendances de nature générale qui conditionnent les choix et les comportements de l'entreprise et de tous les acteurs du système concurrentiel.

Le **macro-environnement** représente le contexte institutionnel, économique, culturel, technologique, etc. de la zone géographique où l'entreprise opère ou entend opérer.

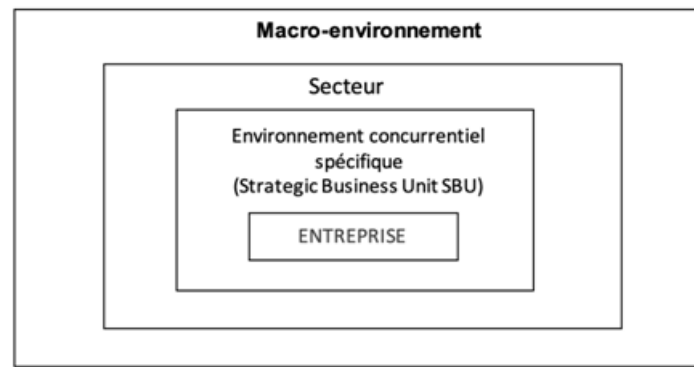


FIGURE 8.2 – Le Macro-environnement de l'entreprise, Source : Genco et Calvelli (2000)

L'analyse stratégique de l'environnement externe est l'activité de collecte, de sélection et de traitement des informations qui permettent au décideur d'avoir une image actuelle et prospective de l'environnement dans lequel l'entreprise opère. Une entreprise peut analyser l'environnement externe en utilisant l'analyse PESTEL, selon laquelle il est nécessaire de prendre en compte l'environnement politique, économique, social, technologique, environnemental et juridique dans lequel une entreprise opère.

L'analyse de l'**environnement politico-institutionnel** vise à identifier l'ensemble des politiques adoptées par les gouvernements sur l'activité économique, qui peuvent influencer la structure concurrentielle de certains secteurs. Les facteurs politiques ont une influence significative sur la vie des entreprises, il suffit de penser à la présence importante de l'État dans de nombreux secteurs productifs tels que les réglementations gouvernementales, sectorielles et légales, formelles et informelles, auxquelles l'entreprise doit se conformer (par exemple, la réglementation/déréglementation, la politique fiscale, les lois environnementales, la protection de la concurrence, le droit des sociétés, etc.). En outre, certains secteurs spécifiques sont soumis à la pression politique de la société civile, comme dans le cas de la sécurité alimentaire et du contrôle de la chaîne d'approvisionnement demandé instamment par les militants, les organisations de défense des droits des consommateurs, etc.

L'analyse de l'**environnement économique** vise à identifier et à observer la position actuelle et les changements futurs des principales variables qui caractérisent les scénarios macroéconomiques nationaux et internationaux, par exemple :

- Les différents types de production (industrielle, agricole, tertiaire)
- Revenu disponible des ménages
- Investissements

- Taux de change
- Taux d'inflation nationaux et internationaux
- Coûts de la main-d'oeuvre
- Le coût de l'argent

L'environnement socioculturel est l'ensemble des valeurs, croyances, traditions, langues, modes de vie, typiques des différentes cultures, ainsi que les modalités d'organisation de la société civile (syndicats, organisations politiques, etc.). Elle permet d'identifier les schémas culturels qui prévalent dans un pays et leurs évolutions futures.

L'analyse de **l'environnement démographique** identifie les principales tendances liées à la structure démographique de la population du pays ou de la zone dans laquelle l'entreprise opère ou a l'intention d'opérer à l'avenir ; elle comprend tous les phénomènes qui affectent la dynamique et la structure de la population, en termes de classes d'âge, de sexe et de groupes ethniques.

L'environnement technologique est le sous-système constitué de l'ensemble des technologies dont l'impact s'étend au-delà des limites de l'entreprise et des environnements concurrents individuels. La technologie peut avoir un impact profond sur les sources d'avantage concurrentiel et ainsi perturber les relations concurrentielles entre les entreprises. Plus que d'autres facteurs, la technologie contribue à la croissance économique.

Considérez, par exemple, l'impact actuel et potentiel des innovations liées :

- À la biotechnologie, qui est utilisée dans l'industrie alimentaire pour fabriquer des produits de meilleure qualité
- De nouveaux matériaux plus légers, offrant de nouvelles possibilités aux constructeurs automobiles
- Les technologies de l'information et leurs applications (multimédia, réseaux, etc.).

L'environnement naturel identifie les dotations naturelles et, en général, les facteurs spécifiques de la zone-pays dans laquelle l'entreprise est située. Il s'agit donc d'un *ensemble d'actifs corporels et incorporels*, indispensables à l'activité des entreprises. De nos jours, l'aspect durable de l'activité entrepreneuriale revêt une importance fondamentale. À cet égard, il convient de mentionner l'approche Triple Bottom Line qui identifie l'importance cruciale de la durabilité dans ses principales significations :

- Durabilité économique
- Durabilité sociale

- Durabilité environnementale

L'environnement juridico-normatif est l'ensemble des règles relatives au travail, à l'environnement, à la protection des consommateurs, à la concurrence, au gouvernement d'entreprise et sont l'incarnation des orientations politiques et des influences exercées par la société civile. Les principales différences entre les systèmes juridiques sont les systèmes de droit civil et de *common law*. En outre, les économies peuvent être caractérisées comme suit : économies de marché libérales ; économies coordonnées ; économies de marché en développement.

8.2.4.2 Le Micro-environnement

Le **micro-environnement** (ou **environnement concurrentiel**) est constitué de l'ensemble des forces, phénomènes et acteurs qui, agissant dans le domaine d'activité spécifique de l'entreprise, influencent ses choix stratégiques et ses performances. Ces forces et acteurs déterminent l'intensité de la concurrence et influencent les perspectives de rentabilité de l'entreprise et de ses concurrents.

Le micro-environnement peut être divisé en **environnement transactionnel** et en **environnement concurrentiel**. L'environnement transactionnel est constitué des marchés d'où l'entreprise tire ses ressources : le marché du travail (d'où elle tire ses ressources humaines), le marché financier (d'où elle tire ses sources de financement) et le marché de la production (d'où elle achète des technologies, des équipements, des matériaux et des services). L'analyse du micro-environnement se compose de quatre étapes :

1) **Définition du champ d'investigation** ; dans cette phase on définit :

Secteur des produits/de la manufacture

Secteur économique

D'un point de vue commercial, il n'existe pas de secteur objectivement définissable. Le secteur est constitué d'un groupe d'entreprises aux caractéristiques homogènes. L'identification d'un secteur découle donc d'un processus d'abstraction qui permet d'identifier, au moyen de critères d'homogénéité appropriés, un lieu figuratif délimité par une frontière cognitive (Genco, Calvelli, 2007). D'un point de vue qui considère l'environnement concurrentiel comme le résultat de choix stratégiques de l'entreprise, elle peut être délimitée comme une **Strategic Business Unit** (SBU). Le modèle d'Abell (1980), est un outil très utile pour identifier la SBU optimal pour le développement des activités d'une entreprise. Les limites de la SBU peuvent être identifiées par la combinaison de trois dimensions :

1. Les clients : Ils sont la cible à servir, à laquelle l'entreprise s'adresse en proposant son produit ou son service.
2. Les besoins exprimés par les clients : Il s'agit des besoins spécifiques des clients que l'entreprise entend satisfaire.
3. Les technologies utilisées pour les satisfaire : Il s'agit du modus operandi, c'est-à-dire des moyens techniques, des ressources et de l'équipement de l'entreprise.

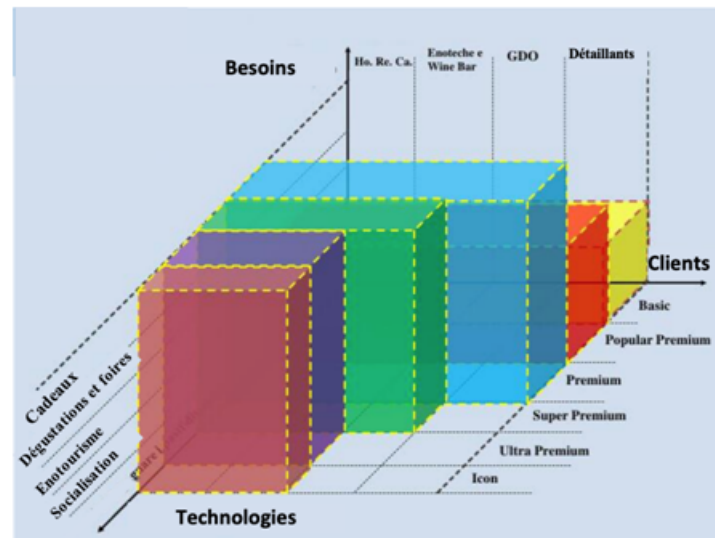


FIGURE 8.3 – Exemple de modèle d'Abell appliqué au secteur du vin, Source : élaboration de <https://bit.ly/3m2hUmG> sur le modèle d'Abell (1980)

2) Analyse des caractéristiques structurelles

Selon le célèbre modèle de concurrence de Porter (1979), il existe cinq forces concurrentielles auxquelles une entreprise doit faire face dans le cadre de ses activités. Il s'agit de 1) la concurrence effective, 2) les nouveaux entrants, 3) les produits de substitution, 4) le pouvoir de négociation des fournisseurs, 5) le pouvoir de négociation des clients (Figure 8.4).

Les **concurrents directs** sont toutes les entités qui offrent le même type de produit ou de service sur le marché. Une fois identifiés, il faudra comprendre leur nature et analyser l'intensité de la concurrence en étudiant : Concentration du secteur ; Diversité des concurrents ; Différenciation du produit/service ; Capacité de production excédentaire ; Barrières de sortie ; Structure des coûts.

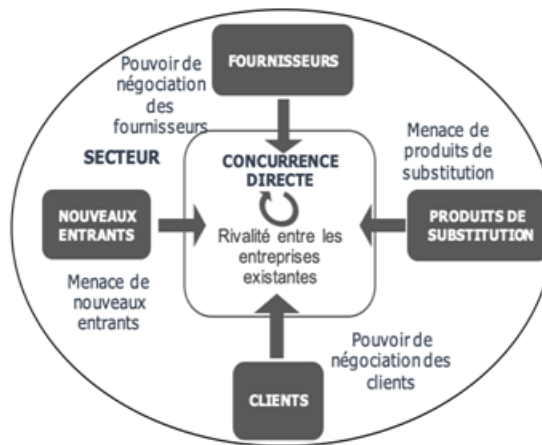


FIGURE 8.4 – Le modèle des 5 forces de Porter, Source : Porter (1979)

En outre, il est possible que de nouveaux acteurs entrent dans le secteur, ce qui accroît la concurrence. En général, les **nouveaux entrants** apportent de nouvelles capacités, un désir de gagner des parts de marché et des ressources substantielles. La menace des nouveaux entrants dépend des barrières à l'entrée et des réactions possibles des opérateurs en place. Les barrières à l'entrée peuvent être :

- Économies d'échelle
- Besoins en capitaux
- Différenciation des produits
- Accès difficile aux canaux de distribution
- Présence d'avantages absolus en termes de coûts pour les entreprises déjà présentes dans le secteur

Les **produits et services de substitution** représentent des produits et services qui, bien que présentant des caractéristiques différentes, remplissent la même fonction d'utilisation que ceux qui sont en concurrence dans le secteur. Deux produits sont « substituts » lorsque leur élasticité croisée est positive et élevée : lorsque le prix de l'un augmente, la demande de l'autre s'accroît.

Le **pouvoir des clients** concerne la relation entre les entreprises et les clients. Les acheteurs peuvent exercer leur pouvoir de négociation en exigeant des prix plus bas ou une meilleure qualité. Les facteurs les plus importants qui affectent le pouvoir de négociation sont : (i) Sensibilité des consommateurs au prix ; (ii) Pouvoir de négociation.

De même, les **fournisseurs** peuvent exercer leur pouvoir de négociation en augmentant les prix ou en réduisant la qualité des biens ou des services qu'ils fournissent. Plus leur pouvoir de

négociation est grand, plus la rentabilité de l'industrie est faible.

La force des fournisseurs dépend de : (i) Taille des entreprises par rapport à la taille du secteur ; (ii) Concentration des secteurs d'approvisionnement ; (iii) Pertinence de l'offre pour la qualité des produits dans le secteur ; (iv) Possibilité d'intégration en amont ; (v) Dépendance des fournisseurs à l'égard du secteur et possibilité d'autres marchés de débouchés.

3) Reconstruction des groupements stratégiques clés

Plusieurs **clusters stratégiques** peuvent coexister dans une même SBU. Elles sont définies comme l'ensemble des entreprises concurrentes qui suivent des stratégies communes ou similaires pouvant être rattachées aux mêmes dimensions stratégiques (approche de l'offre). Les entreprises ont tendance à présenter des caractéristiques similaires, y compris en termes d'**organisation**, de **production** et de **structure d'entreprise**. Les clusters stratégiques peuvent être identifiés en utilisant les dimensions stratégiques clés sur lesquelles repose l'avantage concurrentiel, par exemple :

- Extension de la gamme des produits
- Extension géographique de l'offre
- Type de canal de distribution
- Niveau de service offert
- Niveau de qualité des produits ou des services
- Politique des prix
- Degré d'intégration verticale
- Type de clients desservis
- Niveau de diffusion et d'identification de la marque
- Niveau d'innovation technologique

4) Identification des principaux concurrents

8.2.5 Les Modèles d'Affaires Numériques et le Modèle de Business Canvas.

8.2.5.1 Définition des modèles d'affaires

Un modèle d'affaires décrit la justification de la façon dont une **organisation créée, fournit et capture de la valeur** (Osterwalder et Pigneur, 2012).

En d'autres termes, un modèle d'affaires est une **logique** de création et d'appropriation de valeur qui s'explique à travers un **ensemble d'hypothèses** sur la façon dont la valeur serait créée à travers une solution innovante, et comment la valeur créée sera appropriée pour rendre l'idée durable.

Le modèle d'entreprise permet donc d'avoir une **vision systémique**. En effet, on pourrait certainement ajouter de la valeur en développant l'idée et en la fournissant gratuitement à de nombreuses personnes. Mais dans ce cas, il n'est pas nécessaire d'avoir un modèle d'entreprise, car donner gratuitement des ressources sous forme de services ou de produits créera certainement de la valeur pour les personnes qui reçoivent le produit, la solution de service, etc., mais c'est quelque chose qui n'est pas durable pour l'entreprise car la valeur créée n'est pas appropriée, elle est donnée gratuitement. Le modèle commercial doit donc tenir compte des deux côtés de l'histoire. D'un côté se trouve la création de valeur, de l'autre l'appropriation de la valeur.

En outre, le modèle d'affaires est un outil puissant pour créer une **narration cohérente**, surtout s'il faut décrire le mécanisme à travers lequel l'entreprise fonctionnera sur la base d'une nouvelle idée (produit, service...).

En fait si on n'a pas encore le produit mais seulement une idée, il faut raconter une histoire sur l'idée pour engager d'autres personnes, investisseurs, clients ou partenaires avant l'idée devient claire.

Enfin, le BM est un outil de **changement d'entreprise**. En fait à travers un BM, il est possible de fournir une représentation synthétique des dynamiques sous-jacentes à la création et à l'appropriation de valeur (voir paragraphe 5.2) qui permet à son tour d'identifier plus facilement les faiblesses du modèle et d'expérimenter l'introduction de nouveaux éléments pouvant rendre la proposition de valeur plus compétitive et rentable pour l'entreprise.

8.2.5.2 Le Business Model Canvas

Le Business Model Canvas (BMC) est un outil de gestion stratégique pour définir et communiquer rapidement et facilement une idée ou un concept commercial. Il s'agit d'un document d'une page qui traite des éléments fondamentaux d'une entreprise ou d'un produit, structurant une idée de manière cohérente.

Il est possible de comparer le Canvas à un cerveau humain ; nous partons de l'idée que le cerveau droit est plus capable d'effectuer des tâches expressives et créatives, tandis que le cerveau gauche est considéré comme plus responsable de la logique, du langage et de la pensée

analytique.

Un modèle d'entreprise peut également être divisé en deux parties, le côté plus créatif et conceptuel, le cerveau droit, et le côté plus analytique et détaillé, le cerveau gauche. Le côté gauche concerne les composants du produit et le côté droit les composants du marché. Le Canvas est divisé en deux, au milieu, où la proposition de valeur est formée.

Le côté gauche du Canvas - comme le côté gauche du cerveau humain - est responsable de la création de connexions logiques et efficaces au sein des processus internes. Le côté droit du Canvas - comme le côté droit du cerveau - est responsable de la créativité. En termes de modèle, cela signifie que la valeur ajoutée de la gamme de produits et services de l'entreprise est prise en compte pour créer une valeur ajoutée pour le client.

Plus précisément le Business Model Canvas est un outil commercial utilisé pour visualiser toutes les composantes clés lors du lancement d'une entreprise, y compris neuf éléments :

1. Segments de clientèle : *qui sont les clients ?*

Le composant des segments de clientèle définit les différents groupes de personnes ou d'organisations qu'une entreprise vise à atteindre et à servir.

Les clients constituent le cœur de tout modèle commercial. Sans clients (rentables), il n'est pas possible pour une entreprise de survivre. Afin de mieux satisfaire les clients, une entreprise peut les regrouper en segments distincts avec des besoins communs, des comportements communs, ou d'autres attributs. Une organisation doit faire une décision consciente sur les segments à servir et les segments à ignorer. Une fois cette décision prise, un modèle commercial peut être soigneusement conçu. Les groupes de clients représentent des segments distincts si :

- (i) Leurs besoins nécessitent et justifient une offre distincte ;
- (ii) Ils sont atteints par différents canaux de distribution
- (iii) Ils nécessitent différents types de relations ;
- (iv) Ils ont des rentabilités sensiblement différentes ;
- (v) Ils sont prêts à payer pour différents aspects de l'offre

Sur la base de ces caractéristiques, on peut s'adresser à un marché : (1) *de masse* où aucune distinction n'est faite entre les différents segments de clientèle ; (2) *de niche*, où les segments de clients sont spécifiques et spécialisés ; (3) *segmenter*, où les entreprises visent à résoudre les mêmes problèmes, mais les besoins sont légèrement différents (par exemple, dans le domaine des bicyclettes, on peut choisir parmi de nombreux types de bicyclettes

qui peuvent convenir aux femmes, aux enfants, aux sportifs, à ceux qui se promènent en montagne, etc.) ; (4) *diversifié* ; une organisation dotée d'un modèle d'entreprise diversifié sert deux segments de clientèle non liés, avec des besoins et des problèmes très différents ; *plates-formes multifaces* ; certaines organisations servent deux ou plusieurs segments de clientèle interdépendants, comme dans le cas d'une société de cartes de crédit, par exemple, qui a besoin d'une large base de détenteurs de cartes de crédit et d'un grand nombre de commerçants qui acceptent ces cartes de crédit.

2. **Canaux** : *comment ces propositions sont-elles promues, vendues et livrées ?*

Le composant Canaux décrit comment une entreprise communique et atteint ses segments de clientèle pour fournir une proposition de valeur. Les canaux de communication, de distribution et de vente constituent l'interface d'une entreprise avec les clients.

Les canaux remplissent plusieurs fonctions, notamment :

- (i) Sensibiliser les clients aux produits et services d'une entreprise ;
- (ii) Aider les clients à évaluer la proposition de valeur d'une entreprise ;
- (iii) Permettre aux clients d'acheter des produits et services spécifiques ;
- (iv) Fournir une proposition de valeur aux clients ;
- (v) Fournir un support client post-achat.

Les canaux peuvent être *directs* (force de vente ; ventes en ligne ; magasins propres) ou *indirects* (magasins partenaires ; grossistes)

3. **Relation client** : *Comment interagisse-t-on avec le client tout au long de son parcours ?*

Cet élément décrit les types de relations qu'une entreprise établit avec des segments de clientèle spécifiques. Une entreprise doit clarifier le type de relation qu'elle souhaite établir avec chaque segment de clientèle. Les relations peuvent aller de personnelles à automatisées.

La relation client peut être motivée par les motivations suivantes :

- (i) L'acquisition de clients ;
- (ii) Fidélisation de la clientèle ;
- (iii) Augmentation des ventes (upselling).

Au début, par exemple, les relations clients des opérateurs de réseaux mobiles étaient motivées par des stratégies d'acquisition agressives impliquant des téléphones mobiles gratuits. Lorsque le marché est devenu saturé, les opérateurs se sont concentrés sur la fidélisation

de la clientèle et l'augmentation du revenu moyen par client. Les relations clients exigées par le modèle économique d'une entreprise influencent profondément l'expérience client globale.

Il y a différents types de relations avec les clients :

- Assistance personnelle
- Assistance personnelle dédiée
- Libre-service
- Services automatisés
- Communautés
- Co-crédation

4. **Propositions de valeur** : *qu'est-ce qui est convaincant dans la proposition ?*

Les propositions de valeur décrivent l'ensemble de produits et de services qui créent de la valeur pour un segment de clientèle spécifique. Chaque proposition de valeur consiste en un ensemble sélectionné de produits et/ou de services qui répondent aux exigences d'un segment de clientèle spécifique. En ce sens, la proposition de valeur est un agrégat, ou un ensemble, d'avantages qu'une entreprise propose aux clients.

Une proposition de valeur crée de la valeur pour un segment de clientèle grâce à un ensemble distinct d'éléments répondant aux besoins de ce segment. Les valeurs peuvent être quantitatives (par exemple, le prix, la rapidité du service) ou qualitatives (par exemple, le design, l'expérience client).

5. **Flux de revenus** : *Comment l'entreprise tire-t-elle des revenus des propositions de valeur ?*

Le composant relatif aux flux de revenus représente l'argent qu'une entreprise génère à partir de chaque segment de clientèle (les coûts doivent être soustraits des revenus pour créer des revenus). Si les clients constituent le cœur d'un business model, les Revenue Streams en sont les artères. Une entreprise doit se demander : pour quelle valeur chaque segment de clientèle est-il vraiment prêt à payer ? Répondre avec succès à cette question permet à l'entreprise de générer une ou plusieurs sources de revenus à partir de chaque segment de clientèle. Chaque source de revenus peut avoir des mécanismes de tarification différents, tels que des prix de liste fixes, la négociation, la mise aux enchères, dépendant du marché, dépendant du volume ou de la gestion du rendement. Un modèle économique peut impliquer deux types différents de sources de revenus : **A.** Revenus de transactions résultant des paiements ponctuels des clients ; **B.** Revenus récurrents résultant de paiements continus

pour délivrer une proposition de valeur aux clients, ou fournir un support client après achat.

Ils peuvent dériver de (i) la vente de produits; (ii) Paiement à l'utilisation; (iii) Frais d'abonnement; (iv) Prêt/Location/Leasing; (v) Licenses; (vi) Frais de courtage; (v) Publicité

6. **Ressources clés** : *De quels atouts stratégiques uniques l'entreprise doit-elle disposer pour être concurrentielle ?*

Les ressources clés décrivent les atouts les plus importants nécessaires pour faire fonctionner un modèle d'affaires. Ces ressources permettent à une entreprise de créer et d'offrir une proposition de valeur, d'atteindre des marchés, de maintenir des relations avec les segments de clientèle et gagner des revenus. Différentes ressources clés sont nécessaires selon le type de modèle d'entreprise. Les ressources clés peuvent être physiques, financières, intellectuelles ou humaines. Les ressources clés peuvent être détenues ou louées par l'entreprise ou acquises auprès de partenaires clés.

7. **Activités clés** : *Quelles sont les choses stratégiques uniques que l'entreprise fait pour livrer sa proposition ?* Chaque modèle d'entreprise nécessite un certain nombre d'activités clés.

Ce sont les actions les plus importantes qu'une entreprise doit prendre pour fonctionner avec succès. Comme les ressources clés, ils sont tenus de créer et d'offrir une proposition de valeur, d'atteindre les marchés, de maintenir les relations avec les clients et gagner des revenus. Et comme Ressources clés, les activités clés sont différent selon le type de modèle d'entreprise. Les activités clés peuvent être classées selon qu'elles sont liées à la production, à la résolution de problèmes ou aux plates-formes/réseaux. Les premières concernent la conception, la fabrication et la livraison d'un produit en quantités substantielles et/ou de qualité supérieure. L'activité de production domine les modèles économiques des entreprises manufacturières. **Les activités clés liées à la résolution de problèmes visent à trouver de nouvelles solutions aux problèmes individuels des clients. Les opérations des cabinets de conseil, des hôpitaux et d'autres organisations de services sont généralement dominées par des activités de résolution de problèmes.** Leurs modèles économiques font appel à des activités telles que la gestion des connaissances et la formation continue. Les modèles d'entreprise conçus avec une plateforme comme ressource clé sont dominés par des activités clés liées à la plateforme ou au réseau. **Les réseaux, les plateformes de mise en relation, les logiciels et même les marques peuvent fonctionner comme une plateforme.** Le modèle d'entreprise d'eBay exige que l'entreprise développe et entretienne en permanence

sa plateforme : le site Web eBay.com. Le modèle économique de Visa requiert des activités liées à sa plate-forme de transaction par carte de crédit Visa® pour les commerçants, les clients et les banques. **Le modèle économique de Microsoft nécessite la gestion de l'interface entre les logiciels d'autres fournisseurs et sa plate-forme de système d'exploitation Windows®.** Les activités clés de cette catégorie concernent la gestion de la plate-forme, la fourniture de services et la promotion de la plate-forme.

8. **Partenariats clés** : *que ne peut pas faire l'entreprise pour se concentrer sur ses activités clés ?* L'élément des partenariats clés décrit le réseau de fournisseurs et de partenaires qui font fonctionner le modèle économique. Les entreprises forment des partenariats pour de nombreuses raisons, et les partenariats deviennent la pierre angulaire de nombreux modèles commerciaux. Les entreprises créent des alliances pour optimiser leurs modèles commerciaux, réduire les risques ou acquérir des ressources. On peut distinguer quatre types de partenariats différents : (1) Alliances stratégiques entre non-concurrents ; (2) Coopétition : partenariats stratégiques entre concurrents ; (3) Des joint-ventures pour développer de nouvelles entreprises ; (4) Relations acheteur-fournisseur pour assurer des approvisionnements fiables. Trois sont les motivations les plus importantes pour créer des partenariats, c'est-à-dire l'optimisation et les économies d'échelle ; la réduction du risque et de l'incertitude et l'acquisition de ressources et d'activités particulières.
9. **Structure des coûts** : *Quels sont les principaux inducteurs de coûts de l'entreprise ? Comment sont-ils liés aux revenus ?* La structure des coûts décrit tous les coûts encourus pour exploiter un modèle commercial. Ce bloc de construction décrit les coûts les plus importants encourus lors de l'exploitation d'un modèle commercial particulier. La création et la fourniture de valeurs, le maintien des relations clients et la génération de revenus entraînent tous des coûts. Ces coûts peuvent être calculés relativement facilement après avoir défini les ressources clés, les activités clés et les partenariats clés. Certains modèles commerciaux, cependant, sont plus axés sur les coûts que d'autres. Les coûts encourus pour l'exploitation d'un modèle d'entreprise lié à :
- Créer de la valeur
 - Distribuer la valeur
 - Entretenir les relations avec les clients
 - Générer des revenus

Les coûts peuvent être calculés plus facilement après avoir défini les activités clés, les ressources clés et les partenariats clés.

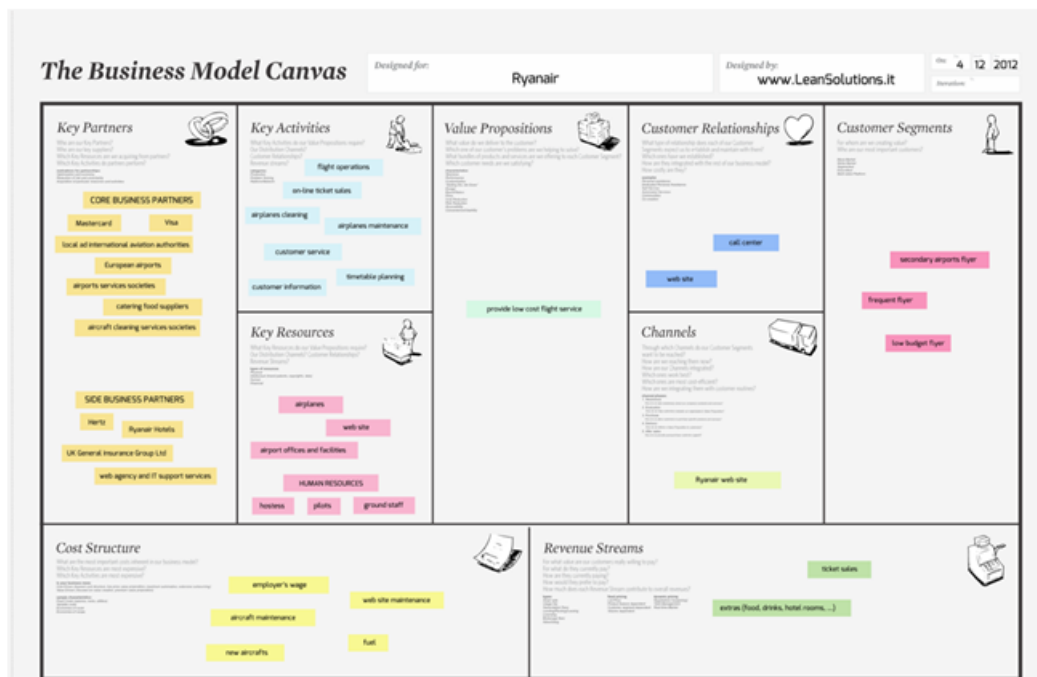


FIGURE 8.5 – Exemple de Business Model Canvas -Ryanair, Source : businessmodelgeneration.com

Chacun de ces blocs doit être rempli avec précision et réexaminé régulièrement pour s'assurer que le modèle commercial est toujours exact - c'est une bonne chose à faire avant d'enregistrer une entreprise.

8.2.5.3 Les Modèles d'Affaires Numériques

Un modèle d'affaires numérique peut être défini comme un modèle qui exploite les technologies numériques pour améliorer plusieurs aspects d'une organisation. De la façon dont l'entreprise acquiert des clients, au produit/service qu'elle fournit. Un modèle économique numérique est tel lorsque la technologie numérique contribue à améliorer sa proposition de valeur. Ci-dessous sont illustrés certains des types de modèles commerciaux numériques les plus courants.

Open-source model : Un modèle open source rend le logiciel libre d'accès, et il donne généralement la possibilité à une communauté de programmeurs d'y contribuer. Ces deux ingrédients sont essentiels : le fait qu'il soit gratuit le fait se répandre très rapidement et la présence d'une communauté est ce qui détermine son succès.

Free : Le modèle gratuit est devenu assez répandu sur le web. À partir de Netscape, les entreprises ont construit d'excellents produits, les ont publiés gratuitement dans l'espoir qu'une

fois que suffisamment de gens s'y seraient habitués, la monétisation ne serait plus un problème. Bien que ce modèle ait plutôt bien fonctionné pour les produits qui se sont développés rapidement, il a accumulé des investissements pour maintenir leur infrastructure à court terme, puis a trouvé une stratégie de monétisation. Des entreprises comme Google et Facebook ont commencé de cette façon. Ils ont publié un service gratuit pour une base d'utilisateurs de plus en plus large. Attirés d'abord par les investisseurs providentiels, puis les capital-risqueurs, ils ont dû alors rapidement se tourner vers le modèle publicitaire pour monétiser leurs utilisateurs, pour éviter de se retrouver sans argent et sans investisseurs.

Freemium : Le freemium est généralement une stratégie de croissance et de marque plutôt qu'un modèle commercial. Un service gratuit est fourni à une majorité d'utilisateurs, tandis qu'un petit pourcentage de ces utilisateurs se convertit en clients payants via le marketing ou l'entonnoir de vente. Les utilisateurs gratuits qui ne se convertissent pas en clients aident à diffuser la marque (Ex. Spotify, Dropbox).

Subscription : On vit dans une économie d'abonnement. Les services les plus divertissants et centrés sur le client qu'on connaît aujourd'hui, de Netflix à Spotify et Amazon Prime, suivent un modèle d'abonnement. Ce modèle peut être très puissant car il comporte quelques avantages intégrés : (i) Une base d'utilisateurs fidèles ; (ii) Un flux continu de revenus prévisibles ; (iii) Un pipeline de ventes plus prévisible. En bref, de nombreuses entreprises « souscrivent » à ce modèle car il leur permet de générer un flux de revenus durable au fil du temps. Cependant, des entreprises telles que Netflix et Spotify dépensent des milliards de dollars pour produire un contenu original capable d'inciter les abonnés à renouveler leur forfait ; cela prouve que la création de ce type de modèle n'est pas facile.

On-Demand : Le Web a enfin permis aux gens de consommer du contenu à leur rythme et selon leur horaire ; le Web a réalisé ce que les médias de masse, tels que la télévision et la radio, n'ont pas réussi à faire. Une consommation à la demande permet aux personnes d'avoir accès au contenu à différents intervalles de temps. De plus, cela n'a plus de sens d'avoir une offre de produits ou de services unique pour quiconque à grande échelle. Grâce au modèle à la demande Cela est vrai pour le contenu mais aussi pour tout autre type de service. Netflix avait popularisé ce modèle en rendant disponible à tout moment ses émissions via la plateforme. Pourtant, d'autres services, comme Uber et Lyft, ont également bâti leur succès en s'appuyant sur le modèle à la demande. Comme les plateformes technologiques permettent aux gens d'interagir instantanément, cela rend possible ce genre de service.

Peer-to-peer : Un marché peer-to-peer est une plate-forme où généralement deux parties

participent à une transaction, qui peut concerner des produits (Etsy) ou des services (Uber, Airbnb, LinkedIn). Un marché peer-to-peer ou bilatéral tombe souvent dans le dilemme de la poule ou de l'œuf, où le marché pour fonctionner a besoin des deux côtés pour interagir. Pourtant, le paradoxe est que pour avoir de la demande sur la plateforme, il faut une offre générée en continu. En même temps, pour avoir l'offre, il faut créer de la demande. Imaginez le cas Uber ; la plate-forme fonctionne dès qu'il y a suffisamment de conducteurs sur la route pour offrir un service à la demande et pratique lorsque les passagers en ont besoin. Cependant, les conducteurs veulent conduire à leur convenance et lorsque les frais sont suffisamment élevés pour justifier leur effort. Par conséquent, le marché peer-to-peer est généralement confronté à plusieurs défis pour s'assurer que l'offre est servie de manière adéquate pour justifier la demande. Uber, Airbnb, Etsy sont tous confrontés à ce problème. Par exemple, Uber utilise plusieurs stratégies pour améliorer l'offre de conducteurs sur sa plate-forme en utilisant des stratégies de tarification dynamique, telles que la tarification en cas de surtension.

E-commerce : Amazon est l'une des premières entreprises à avoir prouvé que le Web n'était pas uniquement composé d'ordinateurs connectés, mais de personnes prêtes à acheter des contenus physiques. Tout a commencé comme une librairie, la société s'est rapidement diversifiée pour vendre de la musique et des produits connexes. Jusqu'à ce qu'il devienne le magasin de tout ! Aujourd'hui, un modèle commercial de commerce électronique est considéré comme allant de soi et fait partie des modèles commerciaux numériques les plus utilisés.

Ad-supported : Si Amazon avait prouvé que le Web pouvait devenir un magasin de tout, une entreprise qui a changé la façon dont les médias pouvaient être consommés était Google. Plutôt que de simplement taper l'adresse d'un site Web dans un navigateur, les gens pouvaient rechercher tout ce qu'ils voulaient. Google a rendu tous ses services et applications entièrement gratuits, mais il génère des revenus grâce aux données acquises via les pages de son moteur de recherche avec un réseau publicitaire appelé AdWords (désormais Google Ads).

Hidden revenue : Un modèle d'entreprise à revenus cachés est un modèle de génération de revenus qui maintient les utilisateurs hors de l'équation, de sorte qu'ils ne paient pas pour le service ou le produit offert. La génération de revenus cachés consiste à gagner de l'argent sans que les personnes qui utilisent le plus votre service s'en rendent compte. Un bon exemple est Facebook (et Google). Si vous demandez à l'utilisateur moyen de Facebook ou de Google, il ne sera pas en mesure de dire comment l'entreprise monétise. Les utilisateurs de Google ne paient pas pour le moteur de recherche. Au lieu de cela, les flux de revenus proviennent de l'argent de la publicité dépensée par les entreprises qui enchérissent sur des mots-clés.

8.3 Méthodes Pédagogiques et Moyens Didactiques Spécifiques

Afin d'atteindre les objectifs ci-dessus, la méthodologie du cours sera mixte : en effet, une première partie sera consacrée à la conduite de cours en personne et en ligne, avec la présentation de quelques études de cas.

Les cas permettent d'observer dès le début comment les concepts étudiés en théorie peuvent être mis en oeuvre : pour cette raison, deux cas sont proposés à l'étude dans le chapitre.

Par la suite, il aura le développement de projets de groupe. Les cours permettront aux étudiantes d'acquérir les connaissances et les compétences nécessaires pour développer le travail en équipe. Déjà à ce stade, l'interaction avec l'enseignant et la participation active des étudiants sera encouragée, avec des questions sur le sujet de la part des étudiants.

À la fin du séminaire, il aura les projets de groupe : les étudiantes seront divisées en petits groupes. Chaque groupe mettra en place une activité pratique, qui fera également l'objet d'une évaluation. Cette activité a pour but de vérifier que les élèves ont compris et intériorisé les sujets expliqués. Le mot-clé de la méthode pédagogique utilisée est, donc, l'interaction et la participation active des étudiantes pendant toutes les phases du séminaire.

8.4 Exercices Pratiques, Dynamiques de Groupe et Exercice d'évaluation

La méthode d'évaluation de ce séminaire comprend quatre questions ouvertes pour la partie théorique et, enfin, le travail de groupe. Les questions ouvertes seront les suivantes :

1. Comment définit-on l'entrepreneuriat numérique ? Quelles sont ses principales caractéristiques ?
2. Qu'entend-on par orientation entrepreneuriale ?
3. Comment sont définis le macro-environnement et le micro-environnement ? Montrez-moi certains des modèles d'analyse de marché des concurrents.
4. Qu'entend-on par modèle d'affaires ? Indiquez brièvement les principaux éléments du canevas du modèle d'affaires ?

Dans le cas d'un travail de groupe, cela constituera la moitié de la note finale.

Des groupes de quatre ou cinq élèves seront créés. Chaque groupe se verra confier une activité pratique. Il sera notamment demandé à chaque groupe de choisir une entreprise et analyser son modèle d'affaires existant et l'innover face à un défi managérial qui lui est assigné (par exemple diminuer l'impact environnemental). Chaque groupe présentera son projet, tandis que les autres pourront écouter et faire des suggestions. Chaque groupe d'écoute devra ensuite donner son avis ou suggérer une modification afin de rendre la stratégie plus efficace. De cette façon, la discussion sera encouragée et chaque étudiant jouera un rôle actif dans la présentation des projets.

De même, les groupes seront invités à utiliser le Business Model Canvas pour décrire comment une entreprise, choisie par les étudiants, crée et capture de la valeur, en spécifiant chacun des neuf éléments constitutifs.

Bibliographie sur papier et électronique

Abell, D. F. (1980). *Defining the business : The starting point of strategic planning*. Prentice Hall.

Aldrich, H. E. (2014, August). The democratization of entrepreneurship? Hackers, makerspaces, and crowdfunding. In *Annual meeting of the academy of management* (Vol. 10, pp. 1-7). <https://bit.ly/3s1QyAJ>

Covin, J. G. (1991). Entrepreneurial versus conservative firms : A comparison of strategies and performance. *Journal of management studies*, 28(5), 439-462. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00763.x>

Covin, J. G., Lumpkin, G. T. (2011). Entrepreneurial orientation theory and research : Reflections on a needed construct. *Entrepreneurship theory and practice*, 35(5), 855-872. bit.ly/3oRHtIS

Covin, J. G., Slevin, D. P. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strategic management journal*, 10(1), 75-87. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250100107>

Ekbia, H. R. (2009). Digital artifacts as quasi-objects : Qualification, mediation, and materiality. *Journal of the American Society for Information Science and Technology*, 60(12), 2554-2566. <https://bit.ly/31X8cee>

Garud, R., Jain, S., Tuertscher, P. (2008). Incomplete by design and designing for incompleteness. *Organization studies*, 29(3), 351-371. <https://bit.ly/3s2sLkd>

- Genco, P., Calvelli, A. (2000). Elementi di economia e gestione delle imprese.
- Hatch, M. (2013). The maker movement manifesto : Rules for innovation in the new world of crafters, hackers, and tinkerers. New York : McGraw-Hill.
- Huang, P., Ceccagnoli, M., Forman, C., Wu, D. J. (2013). Appropriability mechanisms and the platform partnership decision : Evidence from enterprise software. *Management Science*, 59(1), 102-121. <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.1120.1618>
- Kallinikos, J., Aaltonen, A., Marton, A. (2013). The ambivalent ontology of digital artifacts. *Mis Quarterly*, 357-370. <https://bit.ly/31Suail>
- Kim, K., Hann, I. H. (2013). Does crowdfunding democratize access to capital ? A geographical analysis. *SSRN Electronic Journal*, 1-35.
- Kraus, S., Roig-Tierno, N., Bouncken, R. B. (2019). Digital innovation and venturing : an introduction into the digitalization of entrepreneurship. <https://link.springer.com/article/10.1007/s11846-019-00333-8>
- Le Dinh, T., Vu, M. C., Ayayi, A. (2018). Towards a living lab for promoting the digital entrepreneurship process. *International Journal of Entrepreneurship*, 22(1), 1-17. <https://bit.ly/3EU9YLJ>
- Lumpkin, G. T., Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of management Review*, 21(1), 135-172. <https://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/amr.1996.9602161568>
- Lyytinen, K., Yoo, Y., Boland Jr, R. J. (2016). Digital product innovation within four classes of innovation networks. *Information Systems Journal*, 26(1), 47-75. <https://bit.ly/3oRrESx>
- McMullen, J. S., Dimov, D. (2013). Time and the entrepreneurial journey : The problems and promise of studying entrepreneurship as a process. *Journal of management studies*, 50(8), 1481-1512. <https://bit.ly/3DSUhmG>
- Miller, D. (1983). The correlates of entrepreneurship in three types of firms. *Management science*, 29(7), 770-791. <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/mnsc.29.7.770>
- Mintzberg, H. (1973). Strategy-making in three modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53. <https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.2307/41164491?journalCode=cmra>
- Nambisan, S. (2017). Digital entrepreneurship : Toward a digital technology perspective of entrepreneurship. *Entrepreneurship theory and practice*, 41(6), 1029-1055. <https://bit.ly/3GCQKdW>

Nambisan, S., Wright, M., Feldman, M. (2019). The digital transformation of innovation and entrepreneurship : Progress, challenges and key themes. *Research Policy*, 48(8), 103773. <https://bit.ly/3GF8sgN>

Osterwalder, A., Pigneur, Y. (2012). Designing business models and similar strategic objects : the contribution of IS. *Journal of the Association for information systems*, 14(5), 3. <https://aisel.aisnet.org/jais/vol14/iss5/3/>

Osterwalder, A., Pigneur, Y., Oliveira, M. A. Y., Ferreira, J. J. P. (2011). Business Model Generation : A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African journal of business management*, 5(7), 22-30.

Parker, G. G., Van Alstyne, M. W., Choudary, S. P. (2016). *Platform revolution : How networked markets are transforming the economy and how to make them work for you*. WW Norton Company.

Porter, M. E. (1979). The structure within industries and companies' performance. *The review of economics and statistics*, 214-227. <https://bit.ly/3GJ1tDQ>

Ries, E. (2011). *The Lean Startup : How Today's Entrepreneurs Use Continuous Innovation to Create Radically Successful Businesses*. New York : Crown Business.

Sciarelli, S. (2004). *Fondamenti di economia e gestione delle imprese*. Cedam.

Tiwana, A., Konsynski, B., Bush, A. A. (2010). Research commentary—Platform evolution : Coevolution of platform architecture, governance, and environmental dynamics. *Information systems research*, 21(4), 675-687. <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/isre.1100.0323>

Wales, W. J., Covin, J. G., Monsen, E. (2020). Entrepreneurial orientation : The necessity of a multilevel conceptualization. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 14(4), 639-660. <https://bit.ly/3yoelvX>

Yoo, Y., Henfridsson, O., Lyytinen, K. (2010). Research commentary—the new organizing logic of digital innovation : an agenda for information systems research. *Information systems research*, 21(4), 724-735. <https://pubsonline.informs.org/doi/abs/10.1287/isre.1100.0322>

Zaheer, H., Breyer, Y., Dumay, J. (2019). Digital entrepreneurship : An interdisciplinary structured literature review and research agenda. *Technological Forecasting and Social Change*, 148, 119735. <https://bit.ly/3oT5m2V>

Zahra, S. A., Nambisan, S. (2011). Entrepreneurship in global innovation ecosystems. *AMS review*, 1(1), 4-17. <https://link.springer.com/article/10.1007/s13162-011-0004-3>

Zhao, F., Collier, A. (2016). Digital entrepreneurship : Research and practice. <http://eprints.staffs.ac.uk/6274/>

Zittrain, J. (2008). *The future of the internet—and how to stop it*. Yale University Press.

Zittrain, J. L. (2006) The Generative Internet. *Harvard Law Review*. 119.

Sites web et ressources audiovisuelles d'intérêt

Exemple d'analyse PESTLE : <https://pestleanalysis.com>

Exemple d'application du modèle d'Abell : <https://www.slideshare.net/GiuseppeScamardella/analisi-del-settore-vitivinicolo-italiano-2010>

Exemple de groupements stratégiques : www.affde.com/it/what-is-competitive-advantage.html

Exemple de business model canvas : www.businessmodelgeneration.com

Définition et concepts de l'entrepreneuriat numérique :

<https://www.youtube.com/watch?v=AamO0yJJoiU>

<https://www.youtube.com/watch?v=rehj01WxaEc>

https://www.youtube.com/watch?v=_h1XmNejD-s

Matériel vidéo sur le modèle d'entreprise : <https://www.youtube.com/watch?v=7XHzvLzEmTg>

Définition et structure modèle d'entreprise Canvas :

<https://www.youtube.com/watch?v=GW8lbW1E-U8>

<https://www.youtube.com/watch?v=iXiG5-9-Ibc>

Définition des 5 forces de Porter :

<https://www.youtube.com/watch?v=HSnWBfeuKqg>

<https://www.youtube.com/watch?v=C49lzjjNgtY>

Comment faire l'analyse PESTLE :

https://www.youtube.com/watch?v=UPY79_f8Iuk

Définition et concepts du Design thinking :

<https://www.youtube.com/watch?v=I7pD0U3JUvs>

Pilules d'économie et de gestion sur la chaîne youtube « Draw my economy » : <https://www.youtube.com/channel/UC...>

[w.youtube.com/channel/UCikITT772ffKI2zbZ5sX3Lg](https://www.youtube.com/channel/UCikITT772ffKI2zbZ5sX3Lg)

CHAPITRE 9

ÉCONOMIE ET FINANCES COLLABORATIVES : ÉVALUATION ET GESTION DES RISQUES

Chiara DONNINI, Claudio PORZIO - Université de Naples Parthenope

Introduction

Dans un monde de plus en plus numérisé et mondialisé, de nouvelles techniques de financement prennent rapidement de l'ampleur, représentant pour les jeunes entrepreneurs des opportunités et des risques. Cette contribution présente le monde des investisseurs informels, en soulignant ses avantages et ses défauts. Il fournit également les bases des mathématiques financières nécessaires pour prendre conscience des investissements et du développement d'idées entrepreneuriales.

9.1 Présentation, objectifs et résultats d'apprentissage attendus

La combinaison de la crise économique et du développement technologique a rendu le financement participatif de plus en plus répandu. La crise économique, en effet, a généré une augmentation de la précarité et un besoin toujours plus grand de capital, tandis que le développement technologique a raccourci la distance entre les personnes et a permis à la consommation

collaborative et à la production participative de jouer un rôle de plus en plus important, non seulement dans les pays développés. Ces possibilités s'ouvrent donc aux créateurs de nouveaux projets, d'une part et, aux investisseurs d'autre part. Ce chapitre vise à fournir les connaissances nécessaires pour naviguer dans un monde chaque jour plus riche en propositions financières. En acquérant les compétences nécessaires pour s'orienter dans ce monde, les étudiantes pourront améliorer leur profil et saisir beaucoup plus d'opportunités d'emploi. Le chapitre est divisé en quatre paragraphes comme suit :

1. **Les Investisseurs Informels** : dans ce paragraphe, sont décrits les nouveaux modèles de financement présents sur le marché, en particulier en ce qui concerne le crowdfunding. Il décrit les modèles de financement non financier et financier, le fonctionnement des plateformes de crowdfunding/crowdlending.
2. **Introduction à la capitalisation et à l'actualisation** : ce paragraphe est consacré à l'introduction des concepts de base de l'éducation financière dans le but de rendre les choix d'investissement et de financement plus conscients et fonctionnels en termes d'évaluation des rendements avec l'utilisation des critères acceptés par la théorie et la praxie.
3. **Introduction à l'analyse des risques d'investissement** : dans ce paragraphe, le concept de risque économique/financier est introduit et il est souligné comme, bien qu'il puisse être à la fois un danger et une opportunité, sa présence ne doit en aucun cas être sous-estimée.
4. **Budgétisation des immobilisations** : ce paragraphe est consacré à l'analyse de la rentabilité de tous les investissements (financiers et non financiers) comme base du processus décisionnel pour obtenir ou accorder un prêt. Le même paragraphe donne les principaux critères économiques et les principaux critères financiers utiles à l'évaluation d'une entreprise.

9.1.1 Objectif

L'objectif du séminaire est de fournir les connaissances nécessaires pour faire vos propres choix stratégiques en matière de rentabilité des investissements et, en conséquence, demander et obtenir de prêts. L'objectif est également de fournir les compétences nécessaires pour résoudre les problèmes liés à l'évaluation des transactions financières et à la maîtrise de leurs risques, dans le cadre de l'économie collaborative et numérique.

9.1.2 Résultats d'apprentissage attendus

À la fin du cours, les étudiants acquerront un certain degré de familiarité avec les principes de base de l'éducation financière et en particulier avec le processus d'évaluation des bénéfices et des rendements. Ils développeront des compétences liées à la finance participative, à la collaboration et à la prise de décisions.

9.2 Contenu

9.2.1 Les Investisseurs Informels

Il arrive souvent qu'on a une idée géniale transformable en un grand projet, mais on n'a pas les ressources financières nécessaires pour la mise en oeuvre. Dans certains cas, pour diverses raisons, le recours aux investisseurs formels pour obtenir le prêt nécessaire peut se révéler être une faillite. Il est donc nécessaire de trouver une alternative. Une possibilité vient des investisseurs informels. Les investisseurs informels sont des personnes physiques, difficilement identifiables parce qu'elles ne sont soumises à aucune obligation d'inscription sur une liste officielle, qui participent occasionnellement ou de façon permanente à des investissements en capital-risque. Contrairement aux investisseurs formels, ils ne doivent pas être soumis à des contraintes d'investissement imposées par des tiers. Ils emploient du capital personnel et, n'ayant pas de structure organisationnelle, ils n'ont pas de coûts fixes.

9.2.1.1 Family Friends (and fools)

Identifiés en anglais par l'acronyme 3F (Family, Friends and Fools), familles, amis et « fous » sont les premiers investisseurs informels auxquels, en moyenne, un entrepreneur novice s'adresse pour obtenir un prêt. Les deux premiers sont, bien sûr, facilement identifiables. Ils sont des parents et des amis qui décident, souvent pour des raisons affectives, de contribuer financièrement à la réalisation du projet. Leur aide économique permet de créer une entreprise et d'attirer de futurs investisseurs. Néanmoins, il n'est pas toujours idéal d'impliquer dans ses affaires des personnes avec lesquelles on a un lien étroit. Le risque de traiter les amis et la famille comme des investisseurs différents, moins préoccupés par la rentabilité économique, est élevé et pourrait entraîner une perte économique de la part des investisseurs. Inversement, il est plus facile d'éprouver des interférences gênantes dans la gestion de la start-up. Dans les deux cas, il peut

y avoir des conséquences financières et relationnelles négatives. Les « fous » sont, de toute évidence, difficilement identifiables. Ils sont ainsi appelés, car, bien qu'ils ne soient aucunement liés aux créateurs du projet, y croient au point de risquer le capital.

9.2.1.2 Les Business Angels

Un business angel, investisseur providentiel, est une personne physique, généralement un ancien entrepreneur, dirigeant en activité ou à la retraite, indépendant, capable d'offrir aux entreprises en phase de démarrage non seulement des capitaux, mais aussi des compétences en gestion, connaissances techniques opérationnelles et un réseau consolidé et diffusé de relations avec le monde économique et financier.

En soutenant des entreprises dans son domaine de travail, il peut apporter un grand soutien en fournissant des biens incorporés tels que Réseau de connaissances compétences, réputation, idées, expériences. Il peut également fournir des biens corporels tels que de l'argent, des produits, des services, des matières premières, des équipements, des biens immobiliers, des contrats de location, des brevets.

Dans différents pays du monde, il existe des associations de business angels, régies par des statuts internes et des lois nationales. En Tunisie, il existe plusieurs associations, dont certaines sont composées de femmes business angels et se concentrent principalement sur le développement de l'entrepreneuriat féminin.

9.2.1.3 Le Crowdfunding

« La valeur d'une idée réside dans sa mise en pratique ». Sans le savoir Thomas Edison, prononçant cette phrase à la fin des années 1800, a donné la meilleure définition du Crowdfunding. Car après tout, le crowdfunding, financement participatif, n'est que cela : ce fil rouge qui rassemble les idées et les investisseurs, cette force nécessaire pour concrétiser un rêve.

Le crowdfunding, littéralement financement par la foule, voit des porteurs de projets (particuliers, associations ou entreprises) faire appel à la participation du public pour financer leurs idées, programmes ou produits, qui peut être de nature très différente (culturelle, écologique, artistique, entrepreneuriale, etc.).

Plus ou moins à l'époque où Edison a prononcé la célèbre phrase, le monde assiste à ce qu'on peut appeler le début du crowdfunding.

En 1885 la construction de l'un des ouvrages les plus importants de l'époque touche à sa fin,

un monument qui deviendra l'un des plus célèbres et visités au monde : Statue de la Liberté. Offert par la France aux États-Unis comme symbole de l'amitié entre les deux peuples et conçu entre autres par Auguste Bartholdi et Gustave Eiffel, il a été construit en France et transporté par voie maritime jusqu'aux côtés du continent américain. Il restait au New-Yorkais la tâche de construire le piédestal complexe pour lequel une somme d'environ 300.000 \$ était nécessaire à l'époque, un chiffre important que le Comité mis en place à cet effet n'a pas pu réunir en totalité. Un montant supplémentaire de 150.000 \$ aurait été nécessaire pour la construction complète. C'est alors le grand journaliste et éditeur Joseph Pulitzer qui a eu la bonne intuition : à travers les pages de son magazine il a lancé une collecte de financement pour financer la construction du piédestal. C'était une collecte « bottom-up », entre personnes, sans contrainte ni investissement minimum, qui en quelques mois réussissait à collecter le montant résiduel.

Avec l'apparition d'internet dans les années 1990, le crowdfunding se développe, impliquant de plus en plus de secteurs. C'est l'univers de la musique et des labels musicaux qui ouvre la marche avec la campagne de crowdfunding organisée en 1997 par les fans du groupe de rock anglais Marillion pour financer une tournée aux États-Unis et la naissance notamment de My Major Company, label participatif qui produira Grégoire. Les domaines se diversifient également par la création d'Indiegogo (2008) ou Kickstarter (2009) qui proposent de financer des projets en état embryonnaire en échange d'un prix. Mais, le crowdfunding atteint son apogée quand Barack Obama, pour financer une partie de sa campagne présidentielle qui le mènera à la Maison Blanche, a eu recours à une campagne de financement qui a vu une large participation de masse. Le candidat à la présidence amasse environ 118.000.000 \$ sur son site avec 49% de ses donateurs contribuant avec des sommes de 200 \$ ou moins. Durant sa présidence, Obama a mis en place le JOBS Act (Jumpstart Our Business Startups Act) afin d'établir un premier cadre légal à cette méthode de financement en fournissant une distinction entre le crowdfunding à des fins caritatives ou d'investissement.

Mais quels sont les événements qui ont permis au financement participatif d'émerger et de devenir un élément fondamental de l'économie mondiale d'aujourd'hui ?

Un rôle important a été joué par la crise financière de 2007-2009, également connue sous le nom de crise des financements hypothécaires. Cet événement a été la cause de la grande récession, considérée par beaucoup comme la pire crise économique depuis le krach de Wall Street.

En conséquence de cette crise, les petites et moyennes entreprises ont dû recourir à des sources de financement nouvelles et alternatives.

Un autre élément qui a permis à de plus en plus de personnes de recourir au crowdfunding

a été la naissance du web 2.0, à savoir, le passage d'une interaction en ligne verticale à une interaction horizontale. L'internaute n'est plus un utilisateur passif des services, mais il est capable de créer du contenu et de le partager avec le reste du réseau.

En 2003, les premières plateformes de réseautage ont commencé à émerger (Skype, LinkedIn, Facebook, YouTube et Twitter), accompagnées de portails en ligne (Blogger et WordPress). Cette évolution vers un Internet du contenu produit par les utilisateurs, ainsi que la liberté et la facilité d'accès, ont incité de nombreux entrepreneurs, startups et entreprises à commencer à partager leurs idées avec le monde entier.

C'est justement dans ces années que le monde du crowdfunding fusionne avec celui du réseau. La naissance des grands réseaux sociaux s'est accompagnée du lancement quasi parallèle de ces portails en ligne aujourd'hui considérés comme les pionniers du crowdfunding. Lorsque le financement participatif est né, l'objectif principal était précisément de créer un partage autour d'un produit ou d'une idée d'entreprise. A l'ère de Facebook et Twitter, où la notoriété et l'engagement de ses utilisateurs se mesurent à l'aune des likes et des partages, le crowdfunding a fait monter la valeur de la préférence. Ceci pour une raison simple : sur les plateformes de crowdfunding, le like est l'équivalent d'un paiement économique, d'un don qui permet aux utilisateurs d'acheter éventuellement un produit spécifique, qui ne sera fabriqué et ne le deviendra qu'en atteignant un objectif économique établi. L'élan donné par le Web 2.0 au crowdfunding a donc permis de bien comprendre le potentiel de cet instrument de financement, qui représente un marché en pleine effervescence.

Au fil du temps, les plateformes de financement participatif se sont multipliées, d'abord aux États-Unis, puis en Europe. La Tunisie est le pays pionnier du crowdfunding en Afrique du Nord. Avec le Maroc, elle a créé une structure de plus en plus solide pour développer et réguler la technique du Crowdfunding. Plusieurs plateformes ont été créées et de nombreux projets ont été financés. D'après les analyses effectuées, on peut affirmer que les principaux dons ont été faits par des Tunisiens résidant à l'étranger. Probablement plus habitués à cette technique en raison de la large utilisation faite dans les pays où ils vivent, poussés par le désir d'améliorer les conditions de leur territoire d'origine et de leurs compatriotes restés dans leur pays, sont de plus en plus présents sur les plateformes en tant que donateurs et inventeurs. Les principales plateformes actuellement actives en Tunisie sont Cofundy, Afrikwity, Kisskissbankbank, Cha9a9a.

Le processus de financement participatif, qui a pour protagonistes des porteurs de projets, des investisseurs et des plateformes, se déroule comme suit :

- Les porteurs de projet contactent les responsables de la plateforme, présentent leurs idées.

- Les responsables de la plateforme analysent et sélectionnent avec soin les projets à proposer.
- Les investisseurs analysent la faisabilité du projet.
- La plateforme collecte des fonds auprès des investisseurs.
- Le capital est transféré.

Les Modèles de financement

On peut distinguer deux principaux modèles de financement participatif.

Le premier modèle – dit non financier – ne prévoit pas de rémunération. Le financement est un geste altruiste pour un bénéfice moral et les investisseurs sont motivés par l'attachement à la cause de l'émotivité que la campagne a réussi à susciter. Les donateurs peuvent recevoir un gadget, un dîner, un prototype de produit, le service objet du projet, mais jamais de l'argent (sous-type récompense) ou rien (sous-type don). Les responsables de la plateforme peuvent appliquer le critère All or Nothing (le projet est financé uniquement si le montant fixé est atteint à une date spécifique, si la collecte échoue, les sommes sont reversées aux donateurs) ou le critère Take it All (le projet est financé par les dons reçus à la date fixée, même si le montant fixé n'est pas atteint).

Le deuxième modèle – dit financier – a deux sous-types : **prêt** et **investissement participatif**.

Le **prêt** est une forme de microcrédit mis en oeuvre en ligne, accessible pour la réalisation d'un projet personnel ou de nature entrepreneuriale. Les créanciers investissent leur épargne, en accordant des prêts à des taux d'intérêt supérieurs à ceux proposés par les banques.

Dans le **prêt social** des services financiers sont fournis aux particuliers à faible revenu pour la réalisation de projets entrepreneuriaux d'impact local. Un intermédiaire sélectionne les projets à lancer sur la plateforme et en suit le développement du point de vue financier, en retenant et en gérant les sommes données.

Dans le **prêt pair à pair**, les demandeurs et les prêteurs interagissent directement via la plateforme, facilitant ainsi l'obtention de taux de prêt et d'emploi favorables pour les deux acteurs. La plateforme met en relation les deux parties et effectue une analyse financière des demandeurs en leur attribuant une notation sur la base de leur solvabilité. En retour, il reçoit une commission des demandeurs, au moment de l'octroi du prêt et une commission des prestataires pour le service rendu.

L'**investissement participatif** prévoit un financement sous forme de capital-risque afin d'obtenir en récompense des actions ou des parts de la société financée avec tous les droits patrimo-

niaux et administratifs y compris. Dans le modèle de **club**, les investisseurs non professionnels sont membres d'un groupe d'investissement et le rachat de participation est uniquement aux membres du club. Dans le modèle Holding, une Special Purpose Vehicle est créée pour la réalisation de l'investissement en capital-actions. Les investisseurs non professionnels deviennent des bailleurs de fonds d'un véhicule d'entreprise dédié.

Les plateformes de crowdfunding/crowdlending

À partir d'une analyse superficielle du phénomène, on pourrait penser que la crowdfunding financier pourrait se substituer aux intermédiaires financiers existants. En réalité, le financement n'est pas un jeu à somme nulle et la fintech (c'est-à-dire la technologie appliquée à la fourniture de services financiers nouveaux et traditionnels) offre de nouvelles opportunités pour lever des fonds, sans se mettre en contraste avec le système classique. Le crowdfunding rend le financement plus accessible aux jeunes entreprises, aux startups dirigées par des femmes et aux entrepreneurs situés loin des grands centres urbains. La fintech offre l'opportunité d'investir dans de nouveaux titres ou classes d'actifs auparavant réservés aux investisseurs professionnels ou institutionnels. Traditionnellement, certaines formes d'investissement affichent des barrières élevées à l'entrée, sous la forme d'importants coûts de transaction et de montants d'investissement minimum qui ne permettent qu'aux plus aisés de contribuer. Cela signifie que par le passé, les petits investisseurs n'ont pas pu participer à des projets avec le rentabilité des investissements potentiellement élevé. Les plateformes permettent donc aux petits investisseurs d'accéder à ce marché où les investissements minimums sont très faibles et les frais négligeables. On peut donc dire que la fintech peut combler le vide présent dans le cycle de financement au tout début du projet, avant que les acteurs traditionnels n'entrent en jeu. En outre, au début, les investisseurs dans le crédit fintech étaient presque tous des particuliers, aujourd'hui, la plupart des investisseurs sur les principales plateformes sont des fonds spéculatifs et des capital-risqueurs. Alors que le financement devient de plus en plus accessible aux petits investisseurs, les investisseurs institutionnels envahissent ces marchés. En plus de permettre aux petits projets d'éviter le problème d'une offre de crédits bancaires limitée, certaines fintech peuvent offrir des avantages qui vont au-delà des fonds. Les plateformes de crowdfunding/crowdlending fournissent des réseaux existants qui constituent un outil promotionnel pour le projet. La communauté peut donner son avis sur le produit, en l'optimisant.

La première tâche des gestionnaires de la plateforme est d'effectuer une analyse approfondie de chaque projet en fonction de nombreux critères (qualité de l'équipe de direction, du produit ou du service offert par l'entreprise, de son caractère innovant, de la taille du marché et de la

stratégie de croissance). Grâce à des algorithmes sophistiqués, les prêteurs fintech attribuent des notes de crédit et définissent les taux d'intérêt des prêts, rendant ainsi la prise de décisions plus rapide et plus pratique. À l'appui de leur crédibilité, les plateformes doivent indiquer le montant total des commissions perçues et le taux moyen de défaillance des projets proposés.

La technologie joue un rôle important et la conception de la plateforme contribue également au succès de la collecte de fonds. Mais l'image ne fait pas tout et elle ne domine pas le choix. Les caractéristiques des produits et des projets eux-mêmes contribuent significativement, mais pas exclusivement, au succès du financement. Même dans l'univers fintech, l'identité des porteurs de projets joue un rôle clé : les investisseurs préfèrent financer des projets portés par des équipes réputées fidèles et fiables.

Cependant, le crowdfunding n'est pas sans problèmes ni inconvénients. Par exemple, les investissements en crédit fintech et en crowdfunding sont particulièrement illiquides et l'argent des investisseurs est lié au projet pendant longtemps sans issue. Les faibles coûts de transaction associés au financement désintermédié ne sont pas négligeables, les investisseurs doivent passer beaucoup de temps à collecter et analyser les informations dont ils ont besoin.

9.2.1.4 Les six questions fondamentales

Avant de rechercher un financement, traditionnel ou alternatif, il est nécessaire de faire le point sur le projet et sur la capacité de le mettre en oeuvre. Pour analyser le projet et sa faisabilité, six questions fondamentales nécessitent une réponse.

1. *Le projet est-il assez mature ?* Les financeurs préfèrent soutenir des projets qui paraissent matures et donc concrets.
2. *Quel est votre besoin de financement ?* Vous devez déterminer les contreparties (et leurs coûts) que vous serez en capacité de proposer.
3. *Êtes-vous capable de bien communiquer ?* Une campagne crowdfunding, comme toute recherche de financement, nécessite des capacités de communication, de capter l'attention et de convaincre les éventuels « investisseurs ».
4. *Êtes-vous présent sur les réseaux sociaux ?* Facebook, Twitter, Instagram, etc. seront très utiles pour relayer la campagne.
5. *Pouvez-vous mobiliser votre réseau personnel ?* Votre réseau personnel peut être mobilisé rapidement, permettant d'amorcer le financement dès le début de la campagne. N'oubliez pas la règle des quatre cercles : les proches, les amis, les amis d'amis, les inconnus.

6. Avez-vous les ressources internes (financières et non financières) nécessaires ? Une campagne de financement nécessite de l'investissement en temps et en énergie.

Après avoir sélectionné la meilleure forme de crowdfunding pour le projet, il faut examiner les différents sites en fonction de leur spécialité et de leur public cible. Pour choisir la bonne plateforme, les trois aspects suivants doivent être analysés.

- (a) Comparez votre projet avec des projets similaires, qui ont déjà pu obtenir les financements qui leur ont permis de développer leur croissance. Recherchez la plateforme qui correspond à votre éthique et votre stratégie de communication.
- (b) Évaluez la réputation de chaque plateforme.
- (c) Comparez les statistiques relatives à chaque plateforme pour voir le nombre de projets financés, l'audience des sites, les modalités à prendre en considération, etc.

De plus, il est essentiel de posséder une bonne formation financière pour savoir choisir et gérer des financements et mener ses affaires.

9.2.2 Introduction à la capitalisation et à l'actualisation

Lorsqu'une personne (prêteur, créancier) prête une certaine somme d'argent, elle est privée, pendant toute la durée du prêt, de la possibilité d'employer elle-même cet argent. D'autre côté, elle rend un service à son débiteur (emprunteur), en lui donnant un pouvoir d'achat qu'il n'aurait pas autrement. Il est donc naturel que le créancier reçoive, en échange de ce service, une contrepartie espèce, appelée intérêt. Par suite, l'intérêt peut être défini comme la rémunération d'un prêt d'argent, c'est-à-dire, le prix que l'emprunteur doit payer au prêteur, pour compenser le service rendu en mettant à disposition une somme d'argent pendant une période de temps.

Donc, le coût des intérêts est déterminé par trois facteurs principaux :

- le montant prêté,
- la durée du prêt,
- le taux auquel cette somme est prêtée.

S'il est naturel de penser qu'il y a une différence entre prêter, par exemple, 5 € ou 1000 €, il est tout aussi naturel d'imaginer que plus le temps passé à priver l'argent est long, plus la compensation demandée par le prêteur est importante. C'est pourquoi l'intérêt est aussi défini comme prix du temps.

Quel que soit le type de prêt, le débiteur doit être capable de calculer un taux d'intérêt pour évaluer le coût de son emprunt et comparer les différentes configurations qui peuvent

lui être proposées. S'il existe différentes méthodes de calcul des taux d'intérêt (beaucoup plus nombreuses que ce que l'on imagine en général), tous doivent être de nature à permettre une rémunération adéquate dès le report de consommation, le redressement du pouvoir d'achat et la prise en compte du risque.

Comme on a dit, en prêtant de l'argent, le prêteur transfère son pouvoir d'achat à l'emprunteur. Lorsque l'argent lui est rendu, il acquiert un nouveau pouvoir d'achat. Néanmoins, entre la date du prêt et la date de remboursement, la valeur du prêt peut diminuer en raison de l'érosion monétaire, également appelée inflation. Le prêteur peut alors réclamer une redevance pour compenser cet effet. De plus, dans le cas où l'emprunteur n'est pas en mesure de rembourser sa dette à l'échéance, le prêteur risque de perdre l'argent qu'il a déjà prêté. Il est donc normal qu'il demande une rémunération pour couvrir le risque encouru, dont l'importance sera appréciée en fonction de la probabilité de non-remboursement.

Indiquer avec i le taux d'intérêt, r la redevance pour le report de consommation, p celui pour compenser l'inflation et σ_i celui pour la prise de risque, on a $i = r + p + \sigma_i$.

Puisque les taux sans risque s'ajustent au taux d'inflation, la composante p peut être négligée et l'expression du taux peut être réduite à $i = r + \sigma_i$.

D'après ce qui précède, le taux d'intérêt peut être considéré comme le taux de transformation de l'argent dans le temps. Cette relation entre temps et taux d'intérêt signifie que deux sommes d'argent ne sont équivalentes que si elles sont égales à la même date. Dès lors, pour pouvoir comparer deux ou des sommes disponibles à différentes dates le passage par les techniques de calcul actuariel (capitalisation et actualisation) devient nécessaire.

La capitalisation consiste à faire avancer dans le temps une valeur présente, C_0 , pour calculer sa valeur future appelée aussi Valeur Acquise, C_1 . Inversement, l'actualisation est une technique qui consiste à faire reculer dans le temps une valeur future, C_1 , pour calculer sa valeur présente appelée Valeur Actuelle, C_0 . Désigné par i le taux, et par I l'intérêt, le mécanisme de transformation peut être représenté comme suit :

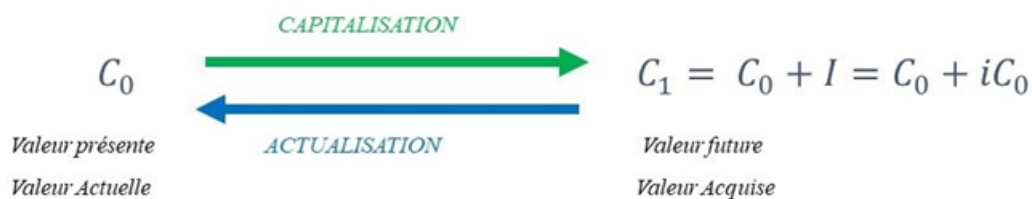


FIGURE 9.1 – Capitalisation et Actualisation

9.2.2.1 Intérêt simple, intérêt composé, intérêt nominale

Les principales méthodes de calcul des taux d'intérêt peuvent être classées en intérêts simples et intérêts composés. Dans le régime des intérêts simples, la capitalisation s'effectue en considérant les intérêts exclusivement sur le capital prêté. Cela signifie que l'intérêt simple est proportionnel au capital prêté ou emprunté. Par conséquent, désigné par I les intérêts, pour le régime des intérêts simples, on a la progression arithmétique suivante :

$$\begin{aligned} C_1 &= C_0 + I = C_0 + iC_0 = C_0(1 + i) \\ C_2 &= C_0 + I + I = C_0 + iC_0 + iC_0 = C_0(1 + 2i) \\ &\vdots \\ C_n &= C_0 + niC_0 = C_0(1 + ni). \end{aligned}$$

Au contraire, un capital est investi avec un intérêt composé, si à la fin de chaque période de placement, les intérêts sont calculés sur le capital acquis à la date précédente. Par conséquent, pour le régime des intérêts composés on a la progression géométrique suivante :

$$\begin{aligned} C_1 &= C_0 + I = C_0 + iC_0 = C_0(1 + i) \\ C_2 &= C_0(1 + i) + iC_0(1 + i) = C_0(1 + i)^2 \\ &\vdots \\ C_n &= C_0(1 + i)^{n-1} + iC_0(1 + i)^{n-1} = C_0(1 + i)^n. \end{aligned}$$

Il faut observer que la formule $C_n = C_0(1 + i)^n$ n'est applicable que si le taux d'intérêt i et la durée n ne sont pas homogènes, c'est-à-dire exprimés dans la même unité de temps que la période de capitalisation. Si par exemple, il est convenu entre le créancier et le débiteur que les intérêts doivent être capitalisés à la fin de chaque année, la formule ne sera applicable que si le taux d'intérêt est annuel et que la durée de placement est exprimée en années.

Compte tenu des deux lois de capitalisation, $C_n = C_0(1 + ni)$ pour le régime des intérêts simples et $C_n = C_0(1 + i)^n$ pour le régime des intérêts composés, on constate que pour une même valeur, après la première année, le régime composé fait croître le capital plus rapidement que le taux d'intérêt simple. Selon le régime simple, le capital, en effet, suit une tendance linéaire, tandis que selon le régime composé il suit une tendance exponentielle.

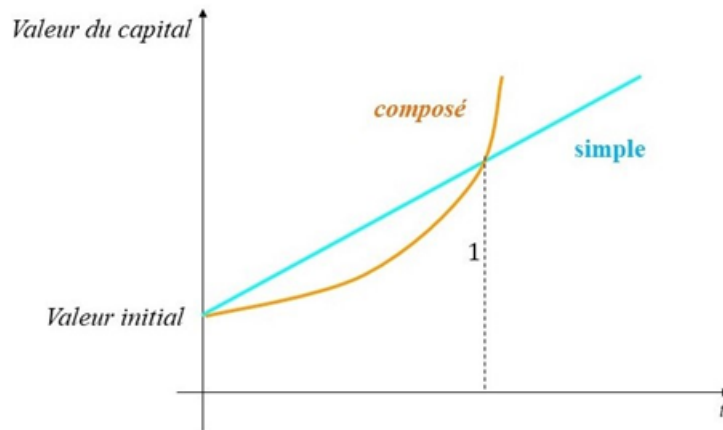


FIGURE 9.2 – Régime simple et régime composé

Considérons les exemples suivants :

Exemple n. 1

En supposant d'investir un capital $C = 100$ € au taux annuel simple $i = 5\%$, en évaluant l'évolution du capital en 3 ans, on a :

$$C_1 = C(1 + i) = 100(1 + 0.05) = 105$$

$$C_2 = C(1 + 2i) = 100(1 + 2 * 0.05) = 110$$

$$C_3 = C(1 + 3i) = 100(1 + 3 * 0.05) = 115.$$

En supposant d'investir le même capital au taux annuel composé $i = 5\%$, en évaluant l'évolution du capital en 3 ans, on a :

$$C_1 = C(1 + i) = 100(1 + 0.05) = 105$$

$$C_2 = C(1 + i)^2 = 100(1 + 0.05)^2 = 110.25$$

$$C_3 = C(1 + i)^3 = 100(1 + 0.05)^3 = 115.7625.$$

Les taux d'intérêt sont généralement considérés comme ayant une durée annuelle, mais les prêts (ou investissements) peuvent avoir des périodes de durée différente de l'année et les intérêts peuvent être capitalisés sur une périodicité différente. Par conséquent, si le taux d'intérêt fixe est annuel et que l'on considère une période différente de l'année, il sera nécessaire de calculer le taux d'intérêt en vigueur pour la période considérée, équivalent au taux annuel. Deux taux d'intérêt i et i' se disent équivalents si, fixés un capital initial C et un instant t , la valeur de C in t obtenue par i coïncide avec celle obtenue par i' . Si C_0 est le capital initialement investi, i le

taux d'intérêt composé annuel, i_k le taux d'intérêt composé relatif à une subdivision périodique k fois plus petite que l'année (par exemple $k = 2$ si la subdivision est le semestre, $k = 12$ si la subdivision est le mois), on a :

$$C_n = C_0(1 + i)^n = C_0(1 + i_k)^{nk}$$

donc,

$$(1 + i)^n = (1 + i_k)^{nk} \implies (1 + i) = (1 + i_k)^k \implies i = (1 + i_k)^k - 1 \implies i_k = (1 + i)^{\frac{1}{k}} - 1.$$

Il faut observer que si on considère une capitalisation par $\frac{1}{k}$ d'année, $j_k = ki_k$ représente un taux d'intérêt qui est toujours exprimé sur une base annuelle, mais qui ne prend pas en considération l'ajout des intérêts composés. Contrairement au taux annuel effectif $i = (1 + i_k)^k - 1$, j_k est un taux annuel purement nominal, c'est-à-dire, il s'agit d'une valeur théorique qui correspond à une définition donnée a priori, mais non toujours à la réalité économique.

Comme on a dit, l'actualisation permet de déterminer la valeur acquise d'un capital C_n à une période quelconque, antérieure à la date n ou ce capital doit être payé. Elle est l'opération inverse de la capitalisation, par conséquent, à partir de la relation $C_n = C_0(1 + i)^n$ on a :

$$C_0 = C_n(1 + i)^{-n}.$$

L'actualisation joue un rôle fondamental dans le calcul du retour sur investissement. Un investissement, en effet, est généralement décidé à la suite d'une étude technico-économique qui montre, par rapport au montant investi, les flux de trésorerie (cash-flow) que cet investissement entraîne dans le temps.

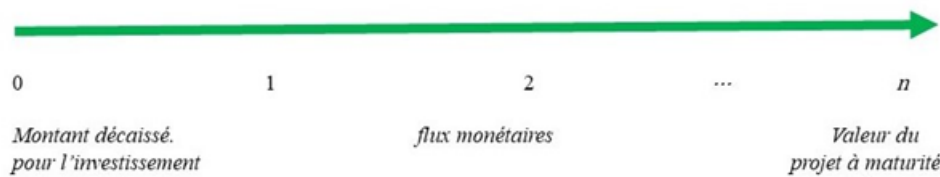


FIGURE 9.3 – Valeur du projet

Si on a un cash-flow et on doit calculer sa valeur actuelle, il suffit d'actualiser chaque quantité monétaire présente dans le flux et d'additionner les valeurs obtenues. Considérant un flux monétaire $\underline{x} = \{x_0, x_1, \dots, x_n\}$ dans lequel, pour chaque $k = 0, 1, 2, \dots, n$, la quantité monétaire x_k est collectable en t_k , en supposant que le capital évolue selon un taux d'intérêt périodique égal à la valeur i , la valeur en t_0 du flux est donnée par :

$$\begin{aligned} V(t_0, \underline{x}) &= x_0 + x_1(1+i)^{t_0-t_1} + x_2(1+i)^{t_0-t_2} + \dots + x_n(1+i)^{t_0-t_n} \\ &= \sum_{k=0}^n x_k(1+i)^{t_0-t_k}. \end{aligned}$$

Exemple n. 2

En supposant que l'on dispose d'un cash-flow $\underline{x}$ qui assure 320 € à l'instant $t_1 = 1$ et 350 € à l'état $t_2 = 2$, et que le capital évolue selon un régime de capitalisation composé au taux $i = 2\%$.

La valeur à l'instant $t_0 = 0$ du flux est égale à

$$\begin{aligned} V(0, \underline{x}) &= 320(1 + 0.02)^{-1} + 350(1 + 0.02)^{-2} = 320 * 1.02^{-1} + 350 * 1.02^{-2} \\ &= 650.13. \end{aligned}$$

9.2.3 Introduction à l'analyse des risques d'investissement

Lorsqu'une personne décide d'investir un capital, elle vise à obtenir plus de ressources à utiliser pour la consommation future. Pour cette raison, le choix doit reposer sur une analyse minutieuse des rendements et des risques.

Si d'un côté il est naturel de croire que chaque investisseur souhaite maximiser son profit, d'autre côté il n'est pas si immédiat d'identifier un seuil de risque acceptable par tous. Une composante du risque provient de l'incertitude sur les événements qui détermineront la performance du capital. Plus le risque est grand, plus la probabilité d'obtenir des pertes élevées, mais aussi des gains plus importants, est grande. Cela signifie que le risque est à la fois un danger et une opportunité. Chaque agent a en effet sa propre propension aux risques qui conditionnent ses choix d'investissement. Un agent enclin au risque voit le risque comme une opportunité et perçoit une émotion positive dans le frisson du risque, le « battement de coeur » qui en résulte est pour lui une poussée supplémentaire à investir même lorsque le résultat de l'investissement est incertain. Face au choix d'investir dans un titre incertain ou d'obtenir avec certitude le rendement moyen d'un même investissement, il choisit de risquer. Au contraire, un agent averse au risque éprouve le frisson du risque avec inconfort et entre un investissement incertain et sa valeur moyenne avec certitude, il préfère cette dernière. De plus, même parmi les agents enclines au risque (ou parmi les agents averses au risque), il existe des différences de caractère et de comportement qui ne permettent pas d'identifier des seuils d'acceptation (ou de non-acceptation) valables pour tous.

Le risque financier est défini comme l'événement aléatoire pouvant avoir un impact sur le résultat de l'entreprise et pouvant affecter son patrimoine. Il est un risque initial pouvant entraîner à son tour l'occurrence d'autres risques.

Les quatre risques les plus courants et qui intéressent les entreprises sont les risques de liquidité, le risque d'impayé, le risque de change et le risque de taux.

- ✓ Le **risque de liquidité** est une carence de trésorerie afin de faire face à des besoins de moyenne échéance. Ces besoins peuvent être des échéanciers de remboursement de crédit, des dettes fiscales ou sociales ou des dettes fournisseurs.
- ✓ Le **risque d'impayé** constitue un risque financier majeur, son impact est immédiat outre la perte de chiffre d'affaires l'entreprise ne dispose pas de compensation des charges engagées (main d'oeuvre, matières premières, frais de distribution etc.).
- ✓ Le **risque de change** est lié à l'éventualité de pertes causées par l'évolution des taux de change. Il provient directement du fait qu'une partie des échanges est libellée en devises étrangères et aussi indirectement du fait que certains coûts/revenus sont libellés en monnaie nationale mais indexée aux (dépend de) cours des devises étrangères (c'est le cas dès les matières premières). Pour ces raisons, les fluctuations des taux de change sont susceptibles de peser sur les résultats économiques du projet.
- ✓ Le **risque de taux** résulte de la présence de taux variable dans les divers contrats que souscrit l'entreprise. Quand l'entreprise est endettée à taux variable, la charge d'intérêt augmente si les taux augmentent.

La complexité des facteurs à l'origine du risque se reflète dans la multiplicité des méthodes permettant de l'évaluer. Néanmoins, chaque mesure de risque a ses propres forces et faiblesses et ne permet une analyse que de certains des aspects. De plus, le moment où décider de réaliser une analyse de risque pour faire les meilleurs choix d'investissement n'est pas unique. Parfois il est intéressant de réaliser une analyse de risque ex-ante, d'autres fois, il est nécessaire de faire une analyse ex-post.

Une analyse de risque ex-ante permet de choisir des stratégies qui limitent le risque potentiel, tandis qu'une analyse ex-post permet de mesurer le risque réellement assumé. Dans le premier cas, il est possible de mesurer l'impact d'une nouvelle opération, tandis que dans le second, il est possible de résumer tous les profils de risque possibles assumés.

Comme on a dit, ce qui rend une opération risquée, c'est l'incertitude des événements. Par conséquent, la variance peut être considérée comme une mesure du risque.

Il est nécessaire de se rappeler que la variance mesure la variabilité d'une variable aléatoire, c'est-à-dire, elle mesure comme une variable aléatoire diffère quadratiquement de sa valeur moyenne. Ainsi, en analysant la variance d'un investissement, il est possible d'étudier la variabi-

lité du prix. Néanmoins, si d'une part cette analyse fournit une synthèse de tous les facteurs de risque, d'autre part elle ne permet pas de distinguer des variations croissantes ou décroissantes. Indiqué avec R le rendement d'un investissement, avec $E[R]$ sa valeur moyenne et avec $Var[R]$ sa variance, $Var[R]$ peut être exprimée comme la valeur moyenne de la variable aléatoire définie comme le carré de la différence entre les rendements et sa valeur moyenne,

$$Var[R] = E[(R - E[R])^2] = E[R^2] - E^2[R].$$

La variance renseigne sur la différence quadratique moyenne entre la valeur que l'investissement peut avoir et la valeur moyenne de l'investissement lui-même. Elle renseigne sur le risque, mais elle ne renseigne pas sur la « qualité du risque », c'est-à-dire qu'elle ne communique pas si le risque est plutôt un danger ou une opportunité.

9.2.4 Budgétisation des immobilisations

Investir signifie acquérir un bien dont on attend des avantages durables (services, argent, etc.). L'investissement mobilise souvent d'importantes ressources financières. Cette situation implique qu'un investissement ne peut se réaliser sans études préalables entraînant des hypothèses et des choix.

La **budgétisation des investissements** fait référence au processus de prise de décision que les entreprises suivent pour les projets à forte intensité de capital (l'ouverture d'une nouvelle usine, une expansion significative de la main-d'oeuvre, l'entrée d'un nouveau marché ou la recherche et le développement) qu'elles doivent poursuivre. La recherche et le développement font référence à un processus, une enquête systématique, par lequel une entreprise acquiert de nouvelles connaissances et les utilise pour améliorer les produits existants et en introduire de nouveaux dans ses opérations.

Pour établir le bien-fondé d'un projet, il y a trois aspects principaux sur lesquels fonder l'analyse : le profil économique, le comptable et le financier.

- ✓ **Profil économique** : l'investissement est une part de la richesse qui est destinée à accroître la production, par l'accroissement ou bien le renouvellement des capacités productives, afin de concrétiser les objectifs visés.
- ✓ **Profil comptable** : l'investissement est toute dépense d'acquisition d'un bien ou un service consommable sur plusieurs exercices comptables et que le dépensant soit propriétaire de cet investissement.

- ✓ **Profil financier** : l'investissement représente un engagement de capitaux dans une opération à partir de laquelle on envisage des gains futurs étalés dans le temps ; généralement, c'est un engagement durable, difficilement réversible. Il s'analyse comme une sortie de fonds destinée à procurer des recettes ultérieures.

Ces profils sont tous d'une importance fondamentale. Un investissement, en effet, peut avoir des répercussions sur les coûts, les revenus et le fonds de roulement. Un projet peut générer une augmentation de l'efficacité et de l'économie, augmenter le prix de vente en conséquence d'une amélioration qualitative du produit, améliorer la gestion du travail de l'entreprise. Analyser en détail les aspects économiques, comptables et financiers permet donc d'aller vers des choix optimaux.

Sur le plan financier, réaliser un investissement ne se limite pas seulement à mobiliser les moyens financiers nécessaires à l'achat des équipements et autres moyens, mais englobe également la mobilisation des moyens supplémentaires en mesure de financer l'augmentation d'activités qui s'ensuit. Ce financement supplémentaire s'appelle besoin de fonds de roulement d'exploitation. Il se définit comme étant égal à la différence entre les besoins découlant du cycle d'exploitation et les ressources prévenant du cycle d'exploitation.

Pour déterminer la commodité d'un projet, il est nécessaire d'utiliser un indicateur synthétique qui permet l'analyse des ressources absorbées et libérées. Néanmoins, des projets économiquement viables peuvent s'avérer financièrement insoutenables. De plus, un projet financièrement solide et économiquement viable peut devoir être abandonné, tant qu'il a des effets négatifs sur les indicateurs budgétaires.

Le processus décisionnel en matière d'investissement comporte deux phases principales :

1. L'évaluation du montant de l'investissement qui comprend le coût de l'investissement lui-même et le besoin en fonds de roulement d'exploitation.
2. La simulation dans le temps l'exploitation de l'investissement réalisé, c'est-à-dire, pour exemple évaluer le chiffre d'affaires attendu et les charges attendues.

La mesure de la rentabilité de l'investissement repose essentiellement sur le concept des flux de trésorerie disponibles (cash-flow). La méthode repose sur le principe selon lequel la valeur d'un actif est égale à la valeur actuelle nette des flux de trésorerie futurs qu'il génère. La valeur d'un actif, ou d'une entité est ainsi calculée comme la somme des flux de trésorerie générés, actualisés au taux reflétant le niveau de risque de l'actif ou de l'entité en question. L'évaluation d'une entreprise par la méthode des flux de trésorerie disponible actualisée (Discounted-Cash-Flow) repose sur une construction explicite des hypothèses sous-jacente à une valorisation, à savoir

les prévisions de croissance, d'investissement et de rentabilité à long terme ainsi que le taux d'actualisation des flux futurs reflétant les taux d'intérêt ainsi que le niveau de risque de l'activité et sa structure financière. Les flux de trésorerie disponibles étant calculés avant paiement des charges financières, ils reviennent de ce fait aux actionnaires et aux bailleurs de fonds. La valeur de l'entreprise est déterminée par actualisation des flux de trésorerie disponibles au coût moyen pondéré du capital. La valeur des capitaux propres est ensuite calculée par déduction de la dette financière nette, suivant l'approche d'évaluation indirecte.

9.2.4.1 Le coût du capital

Le **coût du capital propre** peut être considéré comme le taux de rendement requis par le marché des fournisseurs de capitaux dans un actif par rapport au rendement qu'ils pourraient obtenir d'un investissement avec le même profil de risque sur le marché. Pour cette raison, le coût du capital doit tenir compte de la structure financière. Il est estimé par le modèle d'évaluation des actifs financiers selon lequel le rendement d'une action est égal à la somme du rendement de l'actif sans risque et d'une prime de risque reflétant la prise de risque de l'entreprise par rapport au marché :

$$Ke = Rf + \beta(Rm - Rf)$$

où Rf représente le rendement de l'actif sans risque, β le coefficient bêta de volatilité, Rm le rendement moyen du marché.

Le **coût de la dette** correspond au taux de rendement requis des bailleurs de fonds pour financer le passif de l'entreprise. Il est estimé par la somme du taux de rendement de l'actif sans risque et du spread de financement reflétant le niveau de risque de crédit propre à l'entreprise. Le coût de la dette peut également être évalué à l'aide de la formule suivante :

$$Kd = i(1 - t).$$

Le **coût moyen pondéré du capital**, CMPC est apprécié par pondération des taux de rendement des capitaux employés par leur contribution à la structure financière de l'entreprise. Le CMPC sert notamment de taux d'actualisation dans le cadre de la méthode d'actualisation des flux de trésorerie disponible. Il est estimé comme suit :

$$CMPC = ke \frac{E}{D+E} + Kd \frac{D}{D+E}$$

où E et D représentent la valeur des capitaux propres et D la valeur de la dette financière nette. Il faut observer que

$$kd < CMPC < ke.$$

La valeur des capitaux propres et la valeur de la dette financière nette sont des valeurs exprimées par le marché. Par conséquent, un changement dans la structure financière affecte la $CMPC$. En effet, tout changement dans la structure détermine un poids différent de ke et kd et modifie le risque financier de l'entreprise et le niveau du coût du capital et coût de la dette.

9.2.4.2 Le coût du capital

Il existe plusieurs méthodes économiques permettant l'appréciation de la rentabilité d'un investissement : la méthode de délai de récupération, la méthode de délai de récupération actualisée et le rendement comptable moyen.

La méthode du période de remboursement

Le période de remboursement, c'est-à-dire le délai de récupération du capital investi, représente le nombre de périodes nécessaires pour que les flux de trésorerie cumulés soient égaux à l'investissement initial. En d'autres termes, il indique le temps au bout duquel les gains prévus équilibrent les dépenses d'investissements, éventuellement en tenant compte du coût des capitaux investis.

Considérant un flux monétaire $\underline{x} = \{x_0, x_1, \dots, x_n\}$ dans lequel, pour chaque $k = 0, 1, 2, \dots, n$, la quantité monétaire x_k est collectable en $t_k = k$, le délai de récupération du capital investi, $DRCI$, doit satisfaire la condition

$$\sum_{k=0}^{DRCI} x_k = 0.$$

Bien qu'il s'agisse d'une méthode qui permet des calculs simples et une utilisation aisée, il n'est pas sans limites qui ne la rendent pas entièrement fiable. Le calcul de la période de remboursement néglige toute l'exploitation de l'investissement après la période de remboursement, et donc oriente les choix vers des investissements rentables à court terme. De plus, le délai de récupération représente une mesure de risque qui ne prend pas en compte le rendement. En fait, il ne considère pas la valeur financière du temps ou le montant du capital investi. Par conséquent, pour une analyse correcte, il doit nécessairement être utilisé avec une méthode financière qui valorise également cet autre aspect.

Si nous considérons les flux de trésorerie rapportés dans le Tableau 9.1, nous pouvons voir comment le *DRCI* se situe entre la troisième et la quatrième année.

TABLE 9.1 – Exemple 3

Années	Flux de trésorerie	Flux de trésorerie cumulés
0	-10.000	-10.000
1	+1.000	-9.000
2	+2.500	-6.500
3	+3.500	-3.000
4	+4.000	+1.000
5	+4.000	+5.000
6	+3.000	+8.000

La méthode du période de remboursement actualisé

La méthode du période de remboursement actualisé représentait un raffinement de la méthode de délai de récupération : en prévoyant l'actualisation du cash-flow, il permet de ne pas négliger la valeur financière du temps et la valeur du capital. Tout en tenant compte de ces aspects financiers, la méthode ne dépasse pas les autres limites. En effet, il néglige toute l'exploitation de l'investissement après la période de remboursement, et donc ne modifie pas l'ordre de priorité entre les projets alternatifs.

Considérant un flux monétaire $\underline{x} = \{x_0, x_1, \dots, x_n\}$ dans lequel, pour chaque $k = 1, 2, \dots, n$, la quantité monétaire x_k est collectable en t_k , en supposant que le capital évolue selon un taux d'intérêt périodique égal à la valeur i le délai de récupération actualisé doit satisfaire la condition

$$\sum_{k=0}^{DRCI} x_k (1+i)^{-k} = 0.$$

Si l'on considère le cash-flow reporté dans le tableau 1 et que l'on considère un taux d'actualisation égal à 10%, on peut voir comment se situe le *DRCI* entre la quatrième et la cinquième année.

TABLE 9.2 – Exemple 4

Années	Flux de trésorerie	Flux de trésorerie cumulés	Flux de trésorerie actualisées	Flux de trésorerie cumulés actualisées
0	-10.000	-10.000	-10.000	-10.000
1	+1.000	-9.000	-909	-9.091
2	+2.500	-6.500	-2.066	-7.025
3	+3.500	-3.000	-2.630	-4.395
4	+4.000	+1.000	-2.732	-1.663
5	+4.000	+5.000	+2.484	+821
6	+3.000	+8.000	+1.693	+2.514

Le rendement comptable moyen

Le rendement comptable moyen, RCM , s'exprime par le rapport entre la rentabilité incrémentale moyenne produite dans les périodes considérées et le montant de l'investissement moyen à soutenir

$$RCM = \frac{\text{revenu-annuel-moyen}}{\text{investissement-annuel-moyen}}.$$

Ce ratio doit être comparé au rendement moyen de l'entreprise, à l'objectif de rendement attendu ou à un benchmark. Le rendement comptable moyen est basé sur :

1. l'estimation des résultats nets comptables attendues pour chaque année d'investissement ;
2. l'estimation de l'investissement moyenne pour chaque année ;
3. le rendement comptable moyen périodique (résultat net/investissement) ;
4. comparaison du valeur moyenne des rendements comptables périodiques avec un coût d'opportunité du capital ;
5. seuls sont retenus les projets dont le rendement comptable moyen est supérieur au coût d'opportunité du capital.

La méthode du rendement comptable moyen présente de sérieuses limites :

- Il ne permet pas une analyse précise, en fait, il a pour principaux ingrédients les valeurs attendues, qui par nature ne sont que de simples approximations ;

- le non prise en compte de la répartition temporelle des flux ne permet pas une analyse de le risque du projet ;
- il ne prend pas en compte les flux de trésoreries, mais les flux de revenus, ce qui le rend peu fiable lorsque le résultat d'exploitation diffère significativement des flux de trésoreries. Elle peut, en effet, conduire à des erreurs d'évaluation dues à une surestimation des rendements comptables dans les dernières années de l'investissement, ne distinguant pas les bénéfices réalisés dans les premières années de vie et ceux réalisés plus tard. Enfin, il n'assume pas une valeur unique, car il est affecté par les principes comptables retenus pour la préparation des états financiers.

Les Critères financiers

Comme vu ci-dessus, les critères économiques présentent des lacunes qui ne peuvent pas toujours être comblées. Contrairement à eux, les méthodes d'analyse financière permettent de couvrir les aspects fondamentaux pour déterminer la robustesse d'un investissement. Les critères financiers, en effet, prenant en considération les cash-flows incrémentaux du projet, sont à même de saisir et d'exprimer le lien entre les décisions d'investissement et les objectifs d'augmentation de la valeur de l'entreprise. De plus, grâce à l'utilisation d'un taux d'actualisation, ils sont en mesure d'exprimer avec plus de précision le profil de risque et de rendement du projet.

Ce n'est qu'à travers une analyse financière bien faite qu'il est possible d'accorder l'importance voulue à la valeur financière du temps.

En effet, si l'on se limite à ne regarder que les quantités monétaires, on pourrait commettre l'erreur de considérer comme des substituts deux cash-flow égaux en taille absolue, mais avec distribution temporelle inversée.

Deux capitales, en effet, ne sont pas équivalentes si elles ont la même valeur en taille absolue, même si elles sont équivalentes à une date donnée, c'est-à-dire si, à cette date, leurs valeurs commerciales courantes sont égales. Un capital est équivalent à la somme de plusieurs à une date donnée si, à cette date, la valeur actuelle commerciale de ces capitales uniques est égale à la somme des valeurs actuelles commerciales des autres capitaux. C'est pour ça que pour comparer deux ou plusieurs investissements, il est impossible de ne pas prendre en compte la tendance du marché ou le taux qui nuit à la tendance de l'argent. À l'instar des méthodes économiques, de nombreuses méthodes financières peuvent être utilisées pour évaluer la solidité d'un investissement. Les principaux sont la valeur actuelle nette, la méthode du taux de rentabilité interne, la valeur économique ajoutée.

◆ **La valeur actuelle nette (VAN)**

La valeur actuelle nette, VAN, exprime, en unités monétaires, combien de richesses peuvent être créées ou détruites en réalisant un investissement. La VAN considère conjointement tous les éléments nécessaires, tels que les flux de trésorerie attendus, les périodes de leurs manifestations, le coût d'opportunité du capital. La valeur actuelle nette est calculée en additionnant la valeur actuelle des flux de trésorerie entrants et sortants. Indiqué avec $CASH_{in_t}$ la partie du flux entrant à l'instant t et avec $CASH_{out_t}$ la partie du flux sortant à l'instant t , compte tenu du taux i , on a

$$VAN = \sum_{t=1}^n CASH_{in_t}(1+i)^{-t} - \sum_{t=1}^n CASH_{out_t}(1+i)^{-t}.$$

La partie la plus délicate de l'évaluation d'un projet à l'aide de la VAN est la définition du taux d'actualisation. Le choix, en effet, ne peut être que subjectif. En fait, l'évaluateur est confronté à deux scénarios également valables, mais qui peuvent conduire à des résultats différents. Il peut utiliser le taux de rendement calculé en considérant des actifs financiers similaires ou utiliser le coût moyen pondéré du capital.

Dans le cas d'initiatives indépendantes et en l'absence de contraintes en termes de budget et de délais de récupération, tous les projets dont la $VAN > 0$ doivent être acceptés, car aptes à alimenter le processus de création de valeurs. Si une VAN positive est obtenue, on peut dire que le projet libère des flux de trésorerie suffisants pour rembourser les prêteurs et qu'il reste de la richesse disponible pour l'entreprise. Au contraire, tous les projets avec $VAN < 0$ doivent être rejetés comme destructeurs potentiels de valeur.

◆ **La méthode du taux de rentabilité interne (TRI)**

Le taux de rentabilité interne (TRI) est le seul taux pour lequel la valeur actuelle nette est nulle, $VAN = 0$, c'est-à-dire le TRI est le seul taux qui garantisse l'égalité entre la valeur actuelle des flux de trésorerie entrants et celle des flux de trésorerie sortants. En d'autres termes, c'est le seul taux pour lequel il y a équivalence entre le capital investi d'une part et la somme des cash-flow nets, y compris la valeur résiduelle de l'investissement d'autre part.

$$0 = VAN = \sum_{t=1}^n CASH_{in_t}(1+TRI)^{-t} - \sum_{t=1}^n CASH_{out_t}(1+TRI)^{-t}.$$

Cette équation peut être résolue en considérant comme variable le facteur d'actualisation correspondant au TRI, soit $v = (1+TRI)^{-1}$. De cette façon, en fait, on obtient une équation polynomiale plus facilement maniable

$$0 = VAN = \sum_{t=1}^n CASH_{in_t} v^t - \sum_{t=1}^n CASH_{out_t} v^t.$$

Une fois le taux qui rend la VAN nulle est déterminée, il doit être comparé avec le $CMPC$. Si la condition $TRI > CMPC$ est satisfaite alors le projet permet de couvrir le coût des ressources, c'est-à-dire est en mesure de créer de la valeur. Par conséquent, le projet est considéré comme valide et doit être accepté. Au contraire, si la condition $TRI < CMPC$ est satisfaite, le projet détruit de la valeur et doit être rejeté.

Il est à noter que même si la méthode du VAN et la méthode du TRI apparaissent très proches, voire équivalentes, elles présentent des différences pouvant conduire à des résultats contradictoires. Cette divergence provient de l'écart existant entre le taux d'actualisation $CMPC$ et le TRI . En effet, l'utilisation de la méthode de la VAN au taux t implique le réinvestissement des cash-flows à ce même taux au long de la durée du projet. De même pour le TRI , les cash-flows sont réinvestis au taux de rentabilité interne lui-même.

Si, par exemple, nous considérons les flux de trésorerie suivants avec le même prix d'achat 21060 : $x_A = \{10000, 1000, 1000\}$, $x_B = \{0, 1000, 1000\}$, il est facile de voir comment le TRI de A est égal à 20% tandis que le TRI de B à 19,6% donc, selon le critère du TRI , le projet qui génère A doit être choisi.

Il est tout aussi facile d'observer comment la VAN de A est égale à 3180 tandis que le VAN de B à 5235, selon la méthode de la VAN , le projet qui génère B doit être choisi.

On note que la méthode VAN favorise le projet B, car il a des cash-flows plus élevés même si le temps est plus long. Le profit actualisé est meilleur, mais la collecte est retardée. Au contraire, le projet B sera pénalisé par la méthode du TRI, car le taux de réinvestissement est lié au critère de délai de récupération. En effet, sans actualisation, l'avance sur investissement est remboursée sur les flux de trésorerie après environ deux ans alors que la durée d'amortissement de B est nettement supérieure à 2 ans. Au contraire, le projet B génère des cash-flows plus élevés, mais aussi distants. Il n'y a pas de meilleur choix que l'autre, et quel projet gagnera dépend uniquement de l'investisseur lui-même et de son degré de patience.

9.3 Méthodes pédagogiques et moyens didactiques spécifiques

Afin d'atteindre les objectifs de formation, la méthodologie utilisée dans la prestation du cours visera à encourager la collaboration enseignant-étudiante et étudiante-étudiante. La première partie du cours présente l'introduction au monde du financement alternatif et l'importance d'une base solide d'éducation financière pour avoir les bons outils pour réaliser leurs rêves d'entreprise. Le développement de projets collectifs sera ensuite encouragé. Le cours en personne et en ligne fournira aux étudiants les connaissances et les compétences nécessaires pour développer le travail d'équipe. A la fin du séminaire, elles seront divisées en petits groupes. Chaque groupe devra développer un thème assigné, qui sera ensuite évalué. Le but de cette activité est de vérifier que les étudiantes ont compris et intériorisé les sujets expliqués. La base de la méthode didactique utilisée est donc l'interaction et la participation active pendant toutes les phases du séminaire.

9.4 Exercices pratiques, dynamiques de groupe et exercices d'évaluation

La méthode d'évaluation de ce séminaire comprend questions ouvertes pour la partie théorique et, enfin, le travail de groupe. Les questions ouvertes seront les suivantes :

1. L'importance croissante des circuits informels de financement, avec une attention particulière au crowdfunding : opportunités et difficultés pour leur développement en Tunisie.
2. Les problèmes d'évaluation de la rentabilité d'un projet.

Dans le cas d'un travail de groupe, cela constituera la moitié de la note finale. Des groupes de quatre ou cinq élèves seront créés. Chaque groupe en prenant comme référence un secteur typique de l'économie tunisienne (par exemple tourisme, agriculture, production alimentaire, développement rural, etc.) devra présenter un projet de nouvelle initiative et indiquer

- (a) les opportunités et les points forts ;
- (b) les risques et les faiblesses potentielles ;
- (c) les principales sources de recettes et de coûts.

Conclusion

La mondialisation et la digitalisation permettent de nouvelles formes de financement qui, associées aux traditionnelles, offrent de grandes opportunités pour le développement de nouvelles idées entrepreneuriales. Il est nécessaire de savoir se déplacer dans ce monde, en connaissant ses avantages et ses inconvénients afin de savoir-faire consciemment les meilleurs choix. Que l'on fasse appel à des investisseurs traditionnels ou informels, il est également essentiel d'avoir une base solide de mathématiques financières permettant une analyse correcte des risques et des rendements.

Bibliographie

Argaud J-P, Dubois O., (2006). Méthodes mathématiques pour la finance, Valorisation de produits Gestion des risques de marchés. Ellipses Édition Marketing.

Boissonade M., (1998). Mathématiques financières. Armand Colin.

Broveman, S.A., (2008). Mathematics of Investment and Credit. Actex Academic Series

Copeland T.E. Weston J.F. (1983). Financial Theory and Corporate Policy, Addison-Wesley, Reading Mass.

Debreu G. (1959). Theory of Value, Yale University Press, New Haven, Conn.

Demange, G., Rochet J-C. (2005). Méthodes Mathématiques de la finance. Economica.

Jacquillant B., Solnik B., (1989). Gestion de Portefeulli et Marchés de Capitaux, Dunod, Paris.

Le ballac, M., Viricel A. (2012). Mathématiques des Marchés Financiers, Modélisation du risque et de l'incertitude. EDP Sciences.

Luenberger, D.G., (2013). Investment Science. Oxford Univercity Press.

CHAPITRE 10

GENRE ET RESPONSABILISATION SUR LE LIEU DE TRAVAIL

Özlem DANACI YÜCE, İdil ENGİNDENİZ - Université Galatasaray

10.1 Présentation, objectifs et résultats d'apprentissage attendus

L'égalité entre les hommes et les femmes est un principe universel qui doit s'appliquer à tous les domaines de la vie sociale et professionnelle mais malheureusement elle reste comme un objectif qui n'est pas encore atteint dans beaucoup de sociétés. Ce changement d'idées et de manières d'agir nécessite en premier lieu une action systématique et étatique dans le domaine de l'éducation obligatoire qui doit être complétée par le processus de la socialisation tout au long de la vie des individus. Cette sensibilisation concernant l'égalité des sexes et les valeurs de genre doivent être intégrées avec l'actualisation et la transformation des perceptions et des manières d'agir aussi bien au niveau formel que réel avec des outils utiles dans le monde de travail.

Le renforcement du pouvoir d'action et du droit à la parole des femmes, désigné de manière plus concise par le terme anglais *empowerment*, ou le renforcement/la responsabilisation en français, figure aujourd'hui parmi les objectifs de nombreuses interventions de développement. Dans ce sens, l'empowerment est aujourd'hui inséparable de la notion de développement durable, car ce dernier est fondé sur la participation critique et active de toutes les parties prenantes,

dont les citoyens les plus défavorisés. Ce n'est que par un processus d'empowerment que des avancées vers une pleine participation sociale, économique et culturelle des femmes et des genres peuvent être réalisées.

L'objectif principal du séminaire 'Genre et Responsabilisation sur le Lieu de Travail' est, tout d'abord, de rendre les participantes sensibles à ces concepts et de leur fournir par la suite des outils, des ressources et des capacités afin qu'elles puissent se rendre compte des problèmes dans le monde professionnel. Pour ce faire, on a essayé de réaliser des sessions ou un itinéraire de formation, tant dans sa conception que dans son exécution et son évaluation, en tenant compte du contexte institutionnel, social, humain ainsi que des spécificités culturelles concernant l'égalité des femmes et des genres et l'empowerment. Par conséquent, à travers les compétences didactiques, nous cherchons à enrichir la vitesse et la capacité de réactions des femmes envers des situations discriminatoires, tout en essayant de leur fournir des outils nécessaires dont elles vont se servir dans la vie sociale et dans leur milieu de travail respectif.

Et comme nous comprenons l'empowerment comme un processus par lequel les femmes accroissent leur capacité de modeler leur propre vie et leur environnement, nous allons essayer de réfléchir avec les participantes, à travers des exemples concrets présentés en classe, sur les moyens nécessaires qui représentent une évolution de leur conscientisation à propos de leur statut et de l'efficacité potentielle des interactions sociales qu'elles peuvent avoir. Cela peut inclure la création des réseaux professionnels ou l'inclusion à ces réseaux dominés par les hommes, mise en commun des savoirs, partage d'expériences, prise de conscience du sexisme, entraide, recherche commune d'actions. Précisions des demandes et des nécessités qui sont largement négligées au lieu de travail seront aussi traitées dans le cadre du cours.

Les compétences que cette formation envisage de développer chez les participantes sont nombreuses : Connaissance des valeurs et perspectives de genre, responsabilisation/ empowerment, gestion émotionnelle, sensibilisation, compétences sociales et relationnelles, pensée critique, travail collaboratif, prise de décision, médiation et résolution des conflits, renforcement de l'application de bonnes pratiques, leadership.

Cette formation devrait permettre aux participantes d'atteindre les résultats d'apprentissage suivants :

- Acquérir la connaissance essentielle des notions sur le genre ;
- Identifier le genre et la diversité en tant que facteurs essentiels de l'innovation sociale ;
- Connaître la situation actuelle des femmes dans les lieux de travail ;

- Identifier le sexisme dans les lieux de travail ;
- Développer les capacités de lutte et de génération des solutions ;
- Apprendre l'importance de solidarité et lutter contre les inégalités avec un réseau professionnel existant ;
- Acquérir la capacité de créer des associations pour l'empowerment des femmes

10.2 Contenu

10.2.1 Introduction au concept de genre

Avant de définir ce qu'est le genre, il faut définir ce qu'est **le sexe** afin de montrer la différence entre les deux termes. Pour ce faire, nous avons d'abord recours au dictionnaire Larousse ¹ :

Caractère physique permanent de l'individu humain, animal ou végétal, permettant de distinguer, dans chaque espèce, des individus mâles et des individus femelles ; ensemble de ces individus mâles ou femelles.

Cette définition nous montre que le sexe est conçu comme une catégorisation biologique, comme un résultat de la nature / un état naturel, et il est surtout basé sur le potentiel reproductif (Eckert et McConnell-Ginet, 2013 : 2). Le côté « naturel » du sexe peut être admis sans beaucoup de discussion, nous voyons chaque jour des garçons qui aiment des voitures et des filles qui aiment les poupées, il est possible de réfléchir qu'il doit donc y avoir un effet de nature. Un gène chez les garçons qui les oriente vers les voitures, vers le bricolage, vers le football, et un autre chez les filles qui les oriente vers les poupées, vers la cuisine, vers le tricotage, etc. Pourtant la vie n'est pas si simple, et encore moins la biologie. Les recherches montrent que même la voix (qui nous paraît si « naturelle ») est issue des apprentissages sociaux. Un ouvrage de Philip Lieberman, publié en 1967, montre qu'« *un garçon de 10 mois babillait tout seul à 430 Hz, mais baissait à 390 Hz lorsqu'il était avec sa mère et à 340 Hz avec son père. Bien que cela en dise plus sur la tendance humaine à refléter leurs interlocuteurs que sur le sexe, cela montre clairement que les différences de ton de voix deviennent évidentes à un très jeune âge* » (Eckert et McConnell-Ginet, 2013 : 6).

1. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/sexe/72458>

Sexe : Une catégorisation biologique - le résultat de la nature / « complètement naturel » - potentiel reproducteur

En admettant que le sexe soit fortement lié à la biologie, à la physique, nous devons souligner qu'il est une combinaison de caractéristiques anatomiques, endocriniennes et chromosomiques. Il est difficile de parler d'une femme cent pour cent femme ou d'un homme cent pour cent homme, car chaque différence anatomique, endocrinienne et chromosomique nous met sur des endroits différents dans le spectrum.

Un autre exemple va nous permettre de passer au concept de genre. Comme nous voyons dans la définition de Larousse, le sexe se trouve chez les animaux et chez les végétaux aussi. Pourtant, nous ne parlons pas des attitudes spécifiques aux chiennes et celles spécifiques aux chiens. Les chats peuvent faire ça, les chattes ne peuvent pas le faire (parce qu'elles sont des chattes). Une telle phrase nous paraît probablement absurde / exagérée tandis que nous faisons cette distinction très facilement quand il s'agit des êtres humains : les femmes aiment le vin / les hommes aiment le whisky ; les femmes sont émotionnelles / les hommes sont rationnels ; les femmes sont de mauvaises conductrices / les hommes sont de bons conducteurs, etc. Ici, entre en scène le concept de genre.

Le genre est considéré comme une construction sociale, une élaboration du sexe biologique (Eckert et McConnell-Ginet, 2013 : 2). Nous pouvons réclamer que la fameuse phrase de Simone de Beauvoir, extraite de son livre *Le Deuxième Sexe* (1949), résume cette approche : « *On ne naît pas femme, on le devient* ». Dans l'ouvrage de Jane Pilcher et Imelda Whelehan, il a été indiqué que le concept de genre est utilisé depuis le début des années 1970, comme une « *catégorie analytique pour établir une ligne de démarcation entre les différences sexuelles biologiques et la manière dont celles-ci sont utilisées pour informer les comportements et les compétences, qui sont ensuite classés comme 'masculins' ou 'féminins'* » (2017 : 57). Selon les auteures,

le but de l'affirmation d'une distinction sexe/genre était de soutenir que les effets physiques ou mentaux réels de la différence biologique avaient été exagérés pour maintenir un système de pouvoir patriarcal et pour faire prendre conscience aux femmes qu'elles étaient naturellement mieux adaptées à la vie 'domestique' et aux rôles nourriciers (Pilcher et Whelehan, 2017 : 57).

Genre : l'élaboration sociale du sexe biologique (pourquoi pas autre chose ?) - le résultat de l'éducation
Explique tout : styles de conduite, préférences alimentaires, ...

Alors, si nous avons des statistiques très bien établies, qui s'étalent sur une longue période et qui montrent que les femmes font beaucoup de fautes, beaucoup d'accidents que les hommes, nous ne pouvons toujours pas dire que les femmes sont de mauvaises conductrices ? Si, on peut le dire. Ce qu'il ne faut pas dire est que les femmes sont mauvaises sur la route car elles sont femmes. Une telle phrase serait très réductrice et nous empêcherait de voir la cause réelle (ainsi que les solutions). Quelles peuvent être les raisons qui se cachent derrière ces statistiques ? N'ayant pas encouragé autant que les hommes, les femmes apprennent à conduire plus tardivement que les hommes ; elles ont moins d'expérience par rapport aux hommes ; les conducteurs ont tendance à harceler les conductrices, ce qui cause des accidents, etc.

Patriarcat : Forme d'organisation sociale dans laquelle l'homme exerce le pouvoir dans le domaine politique, économique, religieux, ou détient le rôle dominant au sein de la famille, par rapport à la femme².

Les effets d'une telle catégorisation entre homme et femme se montrent partout dans la vie, et aussi dans la vie de travail. Avant d'en parler, nous allons élaborer très brièvement l'histoire du féminisme afin de montrer que les femmes ont lutté pour acquérir des droits qui nous paraissent aujourd'hui comme s'ils existaient depuis toujours. Ça va nous montrer également que les luttes actuelles obtiendront certainement d'autres acquis et amélioreront davantage les conditions des femmes.

Féminisme(s) :

De nos jours, nous utilisons le mot « féminisme » au pluriel car il n'y a pas un seul féminisme. Plusieurs approches se sont apparues au fil des années, chacune soulignant un autre aspect : le féminisme radical, le féminisme socialiste, le féminisme intersectionnel, le féminisme queer, etc.

Dans le récit de l'histoire du féminisme, il est admis d'utiliser le mot « vague », pourtant il y a des critiques envers cette appellation en indiquant que le mot vague réfère à une chose qui arrive et qui disparaît, tandis que le mouvement féministe n'a jamais disparu, il a eu juste des périodes fortes et relativement faibles. Tenant en compte cette critique, nous allons quand même classer l'histoire de féminisme en vagues afin de faciliter le suivi.

2. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/patriarcat/58689>

Première vague du féminisme se date vers la fin du 19^{ème} siècle et au début du 20^{ème} siècle. La principale préoccupation de cette vague était d'atteindre l'égalité des femmes avec les hommes :

Les analyses et les campagnes féministes se sont donc centrées sur la sécurisation du changement législatif pour obtenir le droit de vote, l'accès à l'éducation et aux professions, pour avoir des droits légaux de propriété, des droits dans le mariage et le divorce, etc. (Pilcher et Whelehan, 2017 : 166).

Durant cette période, nous ne questionnions pas le sens d'être une femme, les rôles et les tâches attribués aux femmes. La demande de la première vague portait sur l'acquisition des droits égaux avec les hommes dans la vie sociale et politique.

L'un des points marquant de la **deuxième vague**, débutée dans les années 1960 et continué jusqu'aux années 90, fut l'intersectionnalité. Désormais, on était conscient que la race, la classe et l'oppression de genre étaient toutes liées ; on indiquait que « la lutte des femmes est une lutte de classe » (Rampton, 2008³).

La deuxième vague était de plus en plus théorique, basée sur une fusion du néo-marxisme et de la théorie psychanalytique, et a commencé à associer l'assujettissement des femmes à des critiques plus larges du patriarcat, du capitalisme, de l'hétérosexualité normative et du rôle de la femme en tant qu'épouse et mère. Le sexe et le genre étaient différenciés - le premier étant biologique et le second une construction sociale qui varie d'une culture à l'autre et dans le temps (Rampton, 2008).

Ce qui avait été initié par la première vague, fut amélioré par la deuxième vague : les femmes ont eu un meilleur accès à l'éducation ; le droit de vote acquis, le nombre des femmes accédant à des postes de direction en politique, dans le milieu de travail et dans l'enseignement supérieur fut accru ; les organisations et la législation pour la protection des femmes battues ont été fondées, ainsi que les groupes et organisations de soutien aux femmes (Rampton, 2008). Un autre acquis important de la deuxième vague était de « déconstruire la régulation de la sexualité des femmes » (Pinterics, 2001 : 19). Elle a mis le problème répandu des agressions sexuelles dans le discours dominant, les femmes ont obtenu un meilleur accès à la pilule et à l'avortement, et on a commencé à parler des droits des gais et des lesbiennes.

Même si toutes les féministes ne sont pas d'accord sur son existence, il y a des approches qui parlent de la **troisième vague**, apparue dans les années 90. Selon l'historienne Bibia Pavard, cette vague « se caractérise par la poursuite de certaines revendications et l'émergence de nouvelles (le

3. <https://www.pacificu.edu/magazine/four-waves-feminism>

droit au mariage pour les personnes de même sexe, les droits pour les personnes trans, la parité, etc.) et de nouvelles solidarités transnationales » (2017 : 6). Pavard indique que « Cette nouvelle génération (de féministe) est plus ‘mixte racialement’ et plus ancrée dans les questionnements sur les identités de genre et les identités sexuelles multiples dans une approche intersectionnelle » (2017 : 6). Il a été également indiqué que l’un des caractéristiques de cette vague est « la critique des identités collectives et des politiques identitaires (qui) s’inspire largement du féminisme post-moderne et de la réflexion queer qui refusent la pensée dichotomique ou binaire » (Lamoureux, 2006 : 61-62).

(...) Ainsi, il n’y a plus à choisir entre une catégorie et une autre. Dans cette perspective, il n’y aurait pas à choisir, par exemple entre l’homosexualité et l’hétérosexualité ; il y aurait plutôt plusieurs registres de sexualité qui ne sont pas mutuellement exclusifs (Lamoureux, 2006 : 62).

Selon la troisième vague, la seconde a des limitations comme

rester exclusivement blanche et de classe moyenne, être trop centrée sur l’Occident, devenir un mouvement prescriptif qui aliénait les femmes ordinaires en les faisant se sentir coupables d’apprécier des aspects de l’expression individuelle tels que les cosmétiques et la mode, mais aussi la sexualité – en particulier l’hétérosexualité et ses pièges, comme la pornographie (Pilcher et Whelehan, 2017 : 168).

Même si la présence d’une **quatrième vague** est discutée, nous essayerons de l’expliquer du point de vue de ses défenseur(e)s. Ce qui marque cette (et pour le moment dernière) vague est la technologie, surtout l’internet et les réseaux sociaux. Débuté vers la fin de la première décennie des années 2000, il est indiqué que l’internet, l’intensification du militantisme en ligne n’est peut-être pas la seule chose qui détermine cette vague mais elle « peut (...) être considérée comme une condition, sinon suffisante, au moins nécessaire, à une Quatrième Vague » (Bertrand, 2018 : 239). L’utilisation des campagnes en ligne, le souci d’intersectionnalité et aller au-delà des tendances marginalisantes qu’elle voit au sein du féminisme traditionnel sont les principales caractéristiques de cette vague (Pilcher et Whelehan, 2017 : 168).

Cette brève histoire du féminisme va nous aider à suivre les acquis et les problèmes rencontrés dans le lieu de travail. L’un des dix-sept Objectifs de développement durable déterminés par l’Organisation des Nations Unies (l’ONU) « pour sauver le monde » est « Egalité entre les sexes »⁴. N’étant pas inscrit dans des organisations non gouvernementales (ONG) féministes, nous pouvons nous demander pourquoi l’égalité entre les sexes est importante pour l’ONU.

4. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/fr/gender-equality/>

La raison se montre dans quelques phrases prises sur le site de l'ONU Femmes, sous le titre « L'autonomisation économique : quelques faits et chiffres » :⁵

- Plus il y a de femmes au travail, plus l'économie prospère. Si le taux d'emploi rémunéré des femmes était le même que celui des hommes, le produit intérieur brut (PIB) des États-Unis augmenterait de 9 pour cent, celui de la zone euro de 13 pour cent et celui du Japon, de 16 pour cent. Dans 15 grandes économies en développement, le revenu par habitant augmenterait de 14 pour cent d'ici 2020 et de 20 pour cent d'ici 2030.
- Si l'on éradiquait toute forme de discrimination envers les travailleuses et les cadres de sexe féminin, la productivité des travailleurs pourrait faire un bond de 40 pour cent.
- Si le taux d'emploi des femmes se maintient à son niveau actuel, l'Europe peut s'attendre à un déficit de 24 millions de travailleurs d'ici 2040. Par contre, s'il rejoint le taux d'emploi des hommes, le manque de travailleurs n'atteindra plus que les 3 millions.
- Une analyse des entreprises du classement Fortune 500 a montré que le rendement total offert aux actionnaires était supérieur de 34 pour cent dans les entreprises occupant le plus grand pourcentage de femmes dans des fonctions de management.

Cette citation nous montre que l'absence des femmes dans le monde de travail va causer des problèmes économiques dans le monde entier et que leurs présences offrent des bénéfices pour l'économie mondiale. De ce fait, avec une lecture critique, on peut admettre que la focalisation des entreprises et des organisations internationales -pas seulement celles de travail- sur les conditions de travail des femmes n'est pas uniquement pour l'égalité et les droits humains mais aussi pour les attirer plus au marché de travail.

10.2.2 Egalité des genres sur le lieu de travail

« Les inégalités hommes-femmes ont une base sociale, donc on peut les transformer »

Un projet qui vise à former les jeunes femmes pour une meilleure employabilité doit être cadré dans une perspective de l'innovation sociale qui est définie par l'ONU comme la mise en oeuvre d'idées nouvelles en tenant compte des besoins sociaux, la création de nouvelles formes de relations ou collaborations sociales avec une meilleure utilisation des actifs et des ressources. Ainsi les femmes peuvent être considérées comme des 'acteurs innovantes' de leurs sociétés pour couvrir les besoins sociaux efficacement. Pourtant les inégalités actuelles qui empêchent la pleine autonomisation des femmes et leur inclusion socioéconomique dans la vie sociale et sociétale

5. <https://www.unwomen.org/fr/what-we-do/economic-empowerment/facts-and-figures>

restent comme des barrières devant une transformation et un vrai changement social. Bien qu'il y ait eu des avancements au cours des décennies et dans certaines sociétés tant au niveau formel (légal) que réel, les mouvements féministes battent encore pour déconstruire les *rapports de force* existants qui sont à la base des inégalités.

C'est dans cette perspective qu'il paraît important et nécessaire d'analyser et d'éliminer toute sorte de discrimination des femmes et des genres dans tous les domaines de la vie y compris le monde professionnel.

10.2.2.1 CEDAW

L'ONU a adopté et ouvert à la signature en 1979 une convention internationale qui a été entrée en vigueur en 1981 : Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes.⁶

Comme son nom l'indique, cette convention oblige les Etats parties à respecter la dignité et la valeur de la personne humaine et l'égalité des droits fondamentaux de l'homme et de la femme, sans aucune distinction, notamment de sexe. Elle note que les Etats parties aux Pactes internationaux relatifs aux droits de l'homme ont l'obligation d'assurer l'égalité des droits de l'homme et de la femme dans l'exercice de tous les droits économiques, sociaux, culturels, civils et politiques. Elle souligne la constatation qu'en dépit des divers instruments les femmes continuent de faire l'objet d'importantes discriminations ; que la participation des femmes dans les mêmes conditions que les hommes à la vie politique, sociale, économique et culturelle de leur pays est violée ; et que la discrimination fait obstacle à l'accroissement du bien-être de la société et de la famille.



FIGURE 10.1 – Le logo de CEDAW, Source : <https://www.ohchr.org/fr/treaty-bodies/cedaw>

6. <https://www.ohchr.org/en/instruments-mechanisms/instruments/convention-elimination-all-forms-discrimination-against-women>

Pour l'implémentation et l'application de la Convention qui est considéré comme le plus important instrument relatif aux droits des femmes, l'ONU a créé un Comité composé de 23 experts indépendants à travers le monde. Les Etats ayant ratifié la Convention sont juridiquement contraints d'autoriser le Comité à examiner leurs efforts déployés pour appliquer cet instrument et ils sont tenus de présenter au Comité des rapports réguliers.⁷

10.2.2.2 Discrimination sur le lieu de travail

Egalité professionnelle entre les femmes et les hommes ou pour utiliser le terme plus englobant, égalité professionnelle des genres désigne que tous les salariés bénéficient des mêmes conditions et même traitement durant l'embauche et tout au long de leur parcours professionnel. L'ONU désigne l'égalité des sexes sur le lieu de travail comme faisant référence à l'égalité des droits, des responsabilités et des chances des femmes et des hommes dans l'emploi (2013).

L'égalité des sexes implique que les intérêts, les besoins et les priorités des femmes et des hommes soient pris en considération sur le lieu de travail, en reconnaissant la diversité des différents groupes de femmes et d'hommes. Toutes les formes de discrimination y compris les plus fréquentes comme celle du salaire, d'accès aux postes supérieurs ou aux postes à responsabilité, de harcèlement sexuel et des conditions de travail doivent être éliminées pour qu'on puisse parler d'un monde professionnel « égalitaire » pour tous les genres. Cette égalité est considérée à la fois comme une question de droits humains et comme une condition préalable et un indicateur d'un développement durable axé sur les personnes.

a) Théories classiques pour étudier la discrimination des genres dans le monde du travail

Discrimination peut être définie comme une action négative injustifiée qui nie l'égalité de traitement d'individus sur la base de leur appartenance à un groupe social spécifique (Tisserant et Bourguignon, 2016). Les facteurs ou motifs de discrimination peuvent être divers comme l'orientation sexuelle, l'âge, le handicap, l'origine, la religion ou le sexe.

7. <https://www.ohchr.org/fr/treaty-bodies/cedaw/introduction>

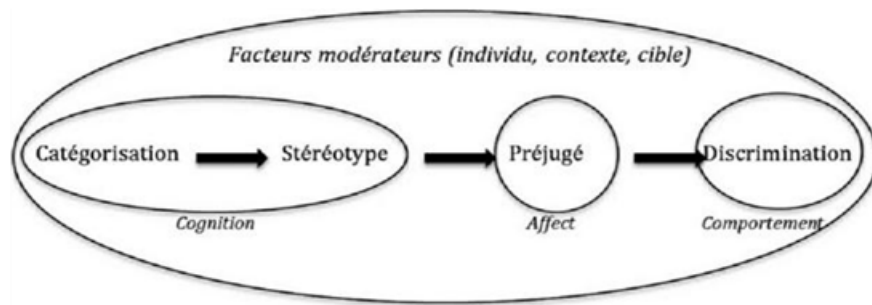


FIGURE 10.2 – Discrimination comme un processus social, Source : Tisserant et Bourguignon, 2016

Si on se demande comment étudier le contexte qui donne lieu aux comportements discriminatoires, on peut se servir des théories classiques qui se concentrent sur un aspect spécifique social, économique, culturel ou individuel (Ali, 2015) :

- **Théorie marxiste** se concentre sur les effets pervers du système capitaliste.
- **Féminisme radical** se concentre sur le patriarcat.
- **Système dualiste** est combinaison des propositions des marxistes et féministes radicaux.
- **Poststructuralisme** se concentre sur le discours dominant et le système de représentation.
- **Théorie du capital humain** se concentre sur les différences individuelles en tant que capital humain.

Les causes de discrimination des genres au travail peuvent être définies différemment en fonction de perspective de la théorie. C'est le capitalisme pour les marxistes ; le patriarcat pour les féministes radicaux ; le discours dominant et le système de représentation pour les post structuralistes ou le capital humain pour les théoriciens du capital humain.

b) Approches pour promouvoir l'égalité des genres dans le monde de travail

Le concept de management de la diversité est né aux Etats-Unis et adopté par la suite dans les pays industrialisés pour gérer les différences dans le monde de travail. Comme il existe des différences démographiques, socio-culturelles, économiques, historiques ou autres par rapport aux sociétés, on peut se demander si une approche développée sur la société américaine peut répondre aux besoins dans d'autres contextes sociaux. Syed et Özbilgin (2009) défend l'idée que la gestion des problèmes de diversité uniquement sur le plan politico-juridique ou sur le plan organisationnel ne peut pas être suffisant pour comprendre les préoccupations d'égalité au niveau des acteurs par exemple. Alors pour eux, il nous faut d'autres éléments pour un aperçu compréhensif, réaliste et spécifique pour le management des diversités.

De quelle diversité nous parlons ? Il peut exister des différences au niveau des caractéristiques physiques (apparence), sociales (appartenance à un groupe), culturelles (efficacité, génération), d'origine (race), d'âge, de sexe etc. Toutes ces différences peuvent entraîner l'exclusion, la discrimination et les inégalités des travailleurs. Alors nous pouvons nous servir des approches, élaborées pour la gestion de la diversité au sein des organisations, pour gérer aussi la diversité d'où surgissent l'inégalité des genres dans le monde de travail.

Changement libéral : éliminer les politiques et les pratiques discriminatoires et inégalitaires en considérant tous les employés comme égaux.

Changement radical : en contradiction avec la perspective libérale, on considère les groupes comme différents (par ex, ceux qui dominent, ceux qui sont subordonnés) et prendre des mesures pour enlever les barrières devant les défavorisés.

Approche transformationnelle : prendre des mesures pour une transformation à court terme (au sein de l'organisation) et à long terme (au sein de la société)

Approche relationnelle (multi-level) : développer une vue holistique

Parmi les approches brièvement expliquées ci-dessus, Syed et Özbilgin (2009) souligne surtout l'importance de l'approche relationnelle (multi-level) pour surmonter les problèmes d'inégalités des genres. Il s'agit d'une analyse compréhensive et holistique à trois niveaux ; macro-sociétal, méso-organisationnel et micro-individuel et qui permet de voir les enjeux de la diversité à plusieurs niveaux de la réalité sociale.

10.2.3 Les éventuels problèmes sur le lieu de travail

Dans plusieurs pays la **législation** (les lois nationales et les conventions internationales) pour éliminer l'inégalité des genres existe depuis assez longtemps mais elle seule n'est pas suffisante. Alors nous allons énumérer les problèmes que les femmes subissent le plus souvent pendant leur vie professionnelle.

➤ **Barrières artificielles :**

- plafond de verre
- murs de verre / parois de verre
- escalier de verre

L'expression **plafond de verre** a été utilisée pour la première fois par deux journalistes de Wall Street Journal en 1986 pour désigner l'ensemble des obstacles, visibles ou invisibles,

qui peuvent expliquer une certaine rareté des femmes en position de pouvoir et de décision dans les organisations. C'est-à-dire qu'au niveau du personnel d'appui, le nombre des femmes est égal et même plus élevé que les hommes, mais au niveau des postes de cadres supérieurs et des postes à responsabilité -bien qu'elles aient une formation adéquate- les femmes ne sont pas préférées.

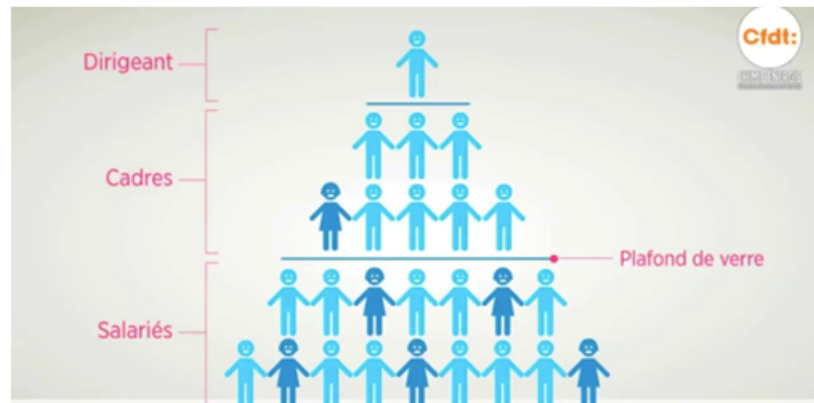


FIGURE 10.3 – Le schéma expliquant les plafonds pour les femmes dans le lieu de travail,
Source : Confédération Française Démocratique du Travail (CFDT)

L'Organisation International du Travail (OIT) résume les obstacles devant les femmes pour accéder aux postes de direction dans le tableau ci-dessous.

TABLE 10.1 – Classement des obstacles empêchant les femmes d’accéder aux postes de direction

Classement des obstacles empêchant les femmes d’accéder aux postes de direction
1. Les femmes ont davantage de responsabilités familiales que les hommes
2. Les rôles attribués par la société aux hommes et aux femmes
3. La culture d’entreprise s’adressant en priorité aux hommes
4. Le manque d’expérience des femmes dans la direction générale ou la gestion d’activités relevant du cœur de métier
5. Peu de modèles de rôle pour les femmes
6. Les hommes ne sont pas encouragés à prendre des congés pour assumer des responsabilités familiales
7. Absence de politiques et programmes favorisant l’égalité dans les entreprises
8. Stéréotypes dont sont victimes les femmes
9. Manque de formation aux fonctions d’encadrement pour les femmes
10. Manque de solutions de travail flexible
11. Manque de stratégies permettant de fidéliser les femmes qualifiées
12. Discrimination inhérente fondée sur le sexe dans le recrutement de la promotion (même classement que)
12. L’encadrement est en règle générale comme étant l’apanage des hommes
13. Les politiques d’égalité entre hommes et femmes sont en place mais elles ne sont pas appliquées
14. Législation du travail et lois non discriminatoires insuffisantes

L’expression **parois de verre** (murs de verre) a été utilisée en 1997 dans un rapport de l’OIT à partir du constat que les femmes se trouvent plus souvent dans des filières comme les ressources humaines ou l’administration, moins centrales pour l’entreprise et permettant moins facilement de s’élever vers les postes de direction que les finances ou le développement produits. Elle désigne en effet une discrimination horizontale sur le lieu de travail qui consolide l’existence des qualités stéréotypés.

L'escalier de verre (utilisé aussi comme escalator ou ascenseur de verre) fait référence à une tendance dans certaines professions à prédominance féminine dans lesquelles les hommes entrent et dépassent les femmes, recevant des promotions plus rapide et plus facile qu'elles. L'escalier de verre, utilisé en 1992 pour la première fois (Williams, 2013), est considéré par des sociologues comme un obstacle supplémentaire pour les femmes, par exemple, infirmières, institutrices ou bibliothécaires. Les causes de l'escalier de verre peuvent être trouvées sur le plan des interruptions que vivent souvent les femmes dans leur carrière comme le congé de maternité ou la prise de temps pour s'occuper de parents âgés.

- **Harcèlement moral au travail / le mobbing / le bullying** Le harcèlement moral au travail (HMT) est une des sources majeures de stress social et il crée un climat de travail délétère et injuste. Il est induit par une synergie d'agressions psychologiques et/ou physiques, caractérisé par une durée et une répétition des conduites agressives. Les études sur le HMT, encore appelé mobbing ou bullying, mettent en évidence que tous les travailleurs, femmes et hommes, peuvent être victime du harcèlement mais ce sont majoritairement des femmes. Les caractéristiques du travail (demandes élevées, faibles ressources, manque de soutien social), les caractéristiques organisationnelles (management abusif ou de type laisser-faire, climat de travail dégradé et injustice organisationnelle) et les facteurs individuels (caractère désagréable de l'harcelleur, faible estime de soi de la victime etc.) sont considérés comme les trois sources essentielles de harcèlement (Desrumaux, 2019).

Il existe des outils pour mesurer le degré ou l'intensité du HMT qui détruit le lien psychologique que les salariés entretiennent avec leur entreprise et porte fondamentalement atteinte à l'intégrité de la personne. Ces outils sont le plus souvent sous forme de questionnaires formés des questions fermées et ouvertes à la fois pour contrôler l'existence et mesurer par la suite des agissements comme l'abus verbal, obstruction au travail et négligence émotionnelle.

- **Harcèlement sexuel** Le harcèlement sexuel et le contact physique sont des manières différentes de harcèlement qui ont de graves effets sur la personne et les conditions de travail des victimes. Les cas de harcèlement sexuel résultent le plus souvent de l'abus de pouvoir. Il existe des conséquences sur les victimes beaucoup plus tristes que l'insatisfaction au travail, l'intention de quitter l'entreprise ou même l'hospitalisation. C'est un sujet délicat à étudier de plus près dans des perspectives juridique, psychologique, social et culturel.
- **Discrimination verticale** L'existence de stéréotypes au niveau des métiers reste une réalité

à combattre pour les femmes. L'accès à certaines professions ou emplois à prédominance des hommes reste toujours difficile pour les femmes qui veulent exercer ce métier. Cette distinction ou catégorisation des métiers paraît comme un obstacle déjà dans le choix du domaine d'études (secondaires ou universitaires) pour les femmes.

- **Inégalité salariale** Même si les préférences et les lois sont claires dans les Constitutions des pays, le traitement égal au niveau de rémunération de tous les salariés n'est malheureusement pas toujours évident. Par exemple en France, le législateur inscrit dans le Code de Travail en 1972, les dispositions qui existaient déjà depuis 1950 sur l'égalité des rémunérations entre les hommes et les femmes : « ...Un même salaire pour un même travail ou un travail de valeur égale... ». Mais en réalité, les femmes occupant d'avantage des travaux à temps partiels donc des emplois à bas salaires (à cause de leurs responsabilités familiales et domestiques) elles touchent souvent de très faibles retraites. Rémunération, prime, accès au travail de nuit, au travail posté ou à l'astreinte sont des composants d'une égalité salariale que les femmes ne profitent pas d'une manière égale.
- **Temps de travail pas flexible** Les femmes sont toujours considérées comme responsables des tâches ménagères dans leur domicile même dans les sociétés occidentales et elles incarnent très souvent la vie de famille monoparentale. La maternité est la raison essentielle qui explique le choix des femmes de s'orienter davantage vers le temps partiel ou des horaires de travail flexible. Ces demandes ne peuvent être pas refusées par l'employeur mais rend la vie compliquée pour les femmes et les mène, dans certains cas, à arrêter leur carrière de façon temporaire ou permanente.
- **Difficultés de concilier la vie familiale et professionnelle** Le travail et la vie de famille sont deux activités qui peuvent entrer en concurrence pour les femmes. Avoir de jeunes enfants, des horaires longues ou variables n'aide pas à concilier les heures de travail et le temps qu'elles veulent consacrer à leur famille. Ce genre de difficultés peuvent avoir des conséquences néfastes sur les salariées quand elles ne sont pas bien gérées : On rencontre très souvent les problèmes psychologiques, de stress, de santé, de manque de satisfaction au travail chez les femmes ou encore des conditions de travail qui augmentent les reproches de leur entourage augmentant les ennuis dans leur vie familiale et affective.⁸

8. Le *WHO₅* est un questionnaire développé par l'Organisation mondiale de la Santé (OMS), auto-administré et comporte cinq questions permettant d'évaluer le bien-être psychologique des personnes. Ces dernières indiquent selon quelle fréquence elles ont vécu cinq situations au cours des deux dernières semaines (« se sentir bien et de bonne humeur », « se sentir calme et tranquille », « se sentir plein(e)

Pour mesurer la santé psychologique des personnes, « toutes choses égales par ailleurs » qui neutralise l'effet des principales caractéristiques individuelles (sexe, âge, catégorie socioprofessionnelle etc.), l'OMS a développé un questionnaire d'après lequel des conditions de travail et des contraintes psychologiques engendrent une différence entre les hommes et les femmes et la probabilité de présenter un symptôme dépressif multipliée par deux chez les femmes tandis que l'effet n'est pas significatif pour les hommes.

- **Combattre avec les préjugés tenaces** Quand on cherche des explications pour les inégalités existantes entre les hommes et les femmes sur le marché de travail, une des explications à cet égard concerne la ségrégation des secteurs d'activité typiquement féminins comme la santé ou l'éducation avec des salaires moins élevés (expliquée plus haut sous la rubrique discrimination verticale). Cette sélection dans l'emploi est due à la persistance de stéréotypes de genre qui sont bien tenaces dans la société. Alors les femmes qui veulent exercer les métiers dans les domaines considérés typiquement masculins, à des postes de direction, qui ont des enfants (les bonnes mères doivent s'occuper que de leurs enfants) ou qui ne veulent pas avoir d'enfant, qui veulent changer leur lieu d'habitation pour le travail etc. doivent combattre avec ces préjugés et doivent être beaucoup plus résistantes que les hommes.
- **Inégalité au niveau des tâches**
 - Surcharge qui peut être la cause de 'burnout' (épuisement professionnel)
 - Sous-estime qui peut être la cause d'épuisement émotionnel ou de désengagement professionnel.
- **Manque de reconnaissance** Selon les études, la reconnaissance au travail est une des composantes de fidélisation et de motivation qui vient avant la rémunération. Mais la manque de reconnaissance constitue la deuxième source de stress après la surcharge de travail et c'est bien une réalité pour les femmes.

10.2.4 Les outils pour améliorer les conditions de travail des femmes

Plusieurs organismes, sur le plan international et national, prennent des mesures, publient des rapports, proposent des plans d'action et essayent de veiller l'application de certaines mesures par d'énergie et vigoureux(se) », « se réveiller frais(che) et dispos(e) », « avoir une vie quotidienne remplie de choses intéressantes ». Le score construit à partir de ces cinq questions varie de 0 à 100. Ici, un faible bien-être psychologique correspond à un score *WHO*₅ inférieur ou égal à 32.

les parties prenantes, c'est-à-dire par les Etats, les syndicats et/ou les entreprises pour améliorer les conditions de travail des femmes. Mais avant toute chose, il faut admettre que l'amélioration nécessite des changements dans les modes de pensée et de vie et elle ne peut être réalisée qu'avec une transformation sociale et culturelle profonde, difficile, lente mais pas impossible.

Nous pouvons commencer par le plus connu qui est l'ONU à étudier les solutions et les stratégies des organisations sous forme de plan d'actions. L'ONU reconnaît dix-sept objectifs pour surmonter les défis qu'elle considère important à l'heure actuelle dans le monde et met en place un plan (UN Global Goals)⁹ pour construire un avenir meilleur dans tous ses aspects d'ici à l'an 2030.¹⁰ « L'égalité entre les sexes » est conçue comme le cinquième objectif en tant qu'un élément à restaurer dans tous les domaines (pas uniquement dans le monde de travail) et autonomiser toutes les femmes et les filles. Dans le cadre de ce cinquième objectif, elle définit neuf actions spécifiques dont certaines ont des conséquences sur le monde de travail. Les actions et les principes de l'ONU afin d'autonomiser les femmes et améliorer leur situation sont étudiées en détail à la sous-partie 10.2.4.1.c.

L'égalité de genres est à la base des stratégies de l'OIT visant à mettre le travail décent à la portée des femmes et des hommes du monde entier. Ces quatre stratégies sont les suivantes :¹¹

- promouvoir et mettre en oeuvre les normes, principes et droits fondamentaux au travail ;
- créer davantage de possibilités d'emplois pour les femmes et les hommes, leur garantissant un salaire et un travail décent ;
- favoriser une protection sociale efficace pour tous ;
- renforcer le dialogue social et le tripartisme entre les trois groupes mandants de l'OIT – les gouvernements, les organisations d'employeurs et les organisations de travailleurs.

Depuis plus de soixante-dix ans, l'OIT adopte plusieurs conventions clés pour atteindre l'égalité des genres au travail : Convention sur la violence et le harcèlement (no 190, 2019) ; Convention sur la protection de la maternité (no 183, 2000) ; Convention sur les travailleurs ayant des

9. <https://www.globalgoals.org/fr/>

10. Le rapport lancé en septembre 2022 par ONU Femmes et le Département des Affaires Economiques et Sociales des Nations Unies (DAES), et intitulé « Les progrès vers la réalisation des Objectifs de développement durable (ODD) : la situation sur le genre en 2022 », montre cependant que cet objectif "ne sera pas atteint d'ici 2030" et qu'« il faudra probablement près de 300 ans pour parvenir à l'égalité des sexes » (<https://www.unwomen.org/fr/nouvelles/communique-de-presse/2022/09/communique-de-presse-il-faudra-encore-des-siecles-pour-parvenir-a-egalite-des-sexes-previent-lonu-dans-un-nouveau-rapport>)

11. <https://www.ilo.org/global/topics/equality-and-discrimination/gender-equality/lang--fr/index.htm>

responsabilités familiales (no 156, 1981); Convention concernant la discrimination (emploi et profession) (no 111, 1958), Convention sur l'égalité de rémunération (no 100, 1951).¹²

En dehors de l'ONU et l'OIT, d'autres organisations internationales s'intéressent à l'égalité des genres, à l'inclusion et à la diversité à partir de la mise en place des différents programmes même parfois en collaboration. Afin de se renseigner sur leurs approches, leurs programmes et leurs ressources, vous pouvez vous référer aux liens suivants :

Forum économique mondial :

<https://www.weforum.org/topics/inclusive-design/>

<https://www.weforum.org/reports/global-gender-gap-report-2022>(le Rapport mondial sur l'écart entre les sexes 2022)

Commission européenne :

https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/policies/justice-and-fundamental-rights/gender-equality/gender-equality-strategy_fr

S'il faut donner un exemple des organisations qui travaillent sur le plan national pour promouvoir et garantir l'égalité des genres sur le lieu de travail, nous pouvons parler de l'Agence National pour l'Amélioration des Conditions de Travail (ANACT) en France. Cet agence propose une méthode en 4 étapes :¹³

1. Etablir et analyser un diagnostic égalité professionnelle au sein de l'entreprise
2. Elaborer un plan d'action
3. Négocier un accord pour l'égalité professionnelle avec les parties prenantes (comité d'entreprise, délégués du personnel et du syndicat etc.)
4. Suivre et promouvoir vos actions
 - la définition des modalités de suivi
 - la réalisation d'une synthèse
 - la promotion des actions

Analysant certains exemples concrets et à la suite des partages et des discussions menées en classe (utilisation des techniques de brainstorming et de mind mapping), nous avons pu mettre

12. Pour l'information plus détaillée des conventions et des recommandations, lire le document de conférence https://www.ilo.org/ilc/ILCSessions/111/reports/reports-to-the-conference/WCMS_870824/lang--fr/index.htm

13. <https://www.youtube.com/c/anact>

en place certains outils pour pouvoir combattre ensemble contre les inégalités et améliorer les conditions de travail des femmes :

- Partage des expériences
- Entraide
- Mise en commun des savoirs
- Solidarité et recherche commune des actions
- Être conscientes/sensibles du sexisme/discrimination
- Acquérir les compétences de gestion émotionnelle et empathie
- S'informer sur les législations
- Création des réseaux professionnels
- Inclusion à des réseaux dominés par les hommes
- Connaître les objectifs et les aides des organisations nationales et internationales
- Soutenir la création et l'implémentation de « *Women resources* » *management* au sein de l'entreprise
- Monitoring institutionnel
- Management de diversité : inclusion des politiques et des programmes spécifiques pour la gestion de la diversité sur le lieu de travail.
- Associer les hommes aux programmes d'émancipation des femmes (« la masculinité positive »)
- Partage du travail domestique avec les conjoints pour créer du temps de soi-même (le bien-être)

En résumé ➡ On doit « empower » les femmes

10.2.4.1 Responsabilisation (empowerment) des femmes dans le monde de travail

La transformation sociale et culturelle sont des processus lents mais ne sont pas inatteignables.

a) Le concept de la responsabilisation (empowerment)

Le terme en anglais « empowerment » est utilisé parfois en tant que tel dans d'autres langues, mais il y a des traductions différentes aussi, comme la « responsabilisation », « l'autonomisation », « la capacitation », « l'empouvoirement » et « pouvoir d'agir » (Bacqué et Biewener : 2013 : 25).

Au cours de ce chapitre, nous allons opter pour la version anglaise du terme, ayant en tête l'idée qu'il couvre plus largement les politiques menées pour un meilleur accès des femmes au monde de travail. Il est aussi possible de dire que ce terme coïncide avec le terme « émancipation » des femmes, mais il nous faut souligner encore une fois que même si le monde de travail emprunte des objectifs féministes, il préfère de ne pas mentionner ses termes et se dote des nouvelles.

Le dictionnaire Larousse ne donne pas une définition du terme « empowerment » mais définit l'autonomisation en tant que le « fait de se rendre autonome, de conquérir son autonomie »¹⁴.

Quant au mot « autonome », il est défini comme suivant : « se dit de quelqu'un qui a une certaine indépendance, qui est capable d'agir sans avoir recours à autrui »¹⁵.

Une autre définition plus détaillée du terme est celle de l'Office québécois de la langue française¹⁶ :

Processus par lequel une personne, ou un groupe social, acquiert la maîtrise des moyens qui lui permettent de se conscientiser, de renforcer son potentiel et de se transformer dans une perspective de développement, d'amélioration de ses conditions de vie et de son environnement.

Quant au Cambridge Dictionary, nous remarquons deux dimensions du terme, l'une plus active que l'autre :

the process of gaining freedom and power to do what you want or to control what happens to you¹⁷.

the process of giving a group of people more freedom or rights¹⁸.

La deuxième définition est empruntée de Cambridge Business English Dictionary, nous pouvons prétendre que dans le jargon de travail, l'empowerment est une chose donnée plutôt qu'acquise à la suite des luttes.

Nous voulons souligner que les définitions susmentionnées négligent un côté important de l'empowerment : la collectivité et les efforts collectifs. Nous ne pouvons pas atteindre l'égalité des genres (de sexe), ni l'empowerment des femmes (dans le monde de travail et / ou dans la vie toute entière) sans avoir des politiques menées par des Etats, par des entreprises, et intériorisées par les sociétés. L'empowerment des femmes nécessite des modifications au niveau économique,

14. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/autonomisation/6780>

15. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/autonome/6777>

16. <https://vitrinelinguistique.oqlf.gouv.qc.ca/fiche-gdt/fiche/1298948/autonomisation>

17. le processus d'obtention de la liberté et du pouvoir de faire ce que vous voulez ou de contrôler ce qui vous arrive.

18. le processus de donner à un groupe de personnes plus de liberté ou de droits

sociale, politiques et légales (Purnamawati et Utama, 2019 ; Bacqué et Biewener, 2013). Il ne s'agit donc pas d'une lutte individuelle mais collective, étant tout de même vrai que les efforts individuels contribueront à une telle lutte.

b) L'importance du concept de « reconnaissance » pour l'autonomisation

Quand on parle de l'empowerment, nous pouvons brièvement parler de la reconnaissance aussi. Selon le philosophe Axel Honneth, il y a trois sphères de reconnaissance qui sont essentielles pour l'intégrité d'un individu :

- La sphère de l'amour qui touche aux liens affectifs unissant une personne à un groupe restreint.
- La sphère juridico-politique : un individu reconnu comme un sujet universel, porteur de droits et de devoirs, qui peut comprendre ses actes comme une manifestation – respectée par tous – de sa propre autonomie.
- La sphère de l'estime sociale : Une considération sociale permettant aux individus de se rapporter positivement à leurs qualités particulières, à leurs capacités concrètes ou à certaines valeurs dérivant de leur identité culturelle.

Nous pouvons se rendre compte que ces domaines de reconnaissance¹⁹ correspondent d'une certaine manière à l'empowerment des femmes.

Si nous limitons davantage le cadre de reconnaissance, nous pouvons parler de la reconnaissance professionnelle qui a différentes formes (Machado, 2019) et l'empowerment des femmes se cache dans chacune d'elles :

- La reconnaissance financière : La rémunération, les primes. Une reconnaissance concrète de la valeur du travail fourni.
- La reconnaissance organisationnelle : Le statut, la qualification, la sécurité d'emploi, la perspective de carrière. Des informations importantes pour que les salariés puissent se situer dans l'organisation.
- La reconnaissance symbolique : Elle est attendue par les salariés de la part des clients ou du public avec lesquels ils sont confrontés.

c) Les Principes d'Autonomisation des Femmes (WEP) de l'ONU

Comme l'ONU reconnaît l'égalité des sexes en tant que l'un des objectifs indispensables pour un développement durable (l'Objectif 5 : Égalité entre les sexes), elle s'engage aussi dans le

19. <https://www.philomag.com/articles/axel-honneth-sans-la-reconnaissance-lindividu-ne-peut-se-penser-en-sujet-de-sa-propre>

domaine par UN Global Compact et UN Women en définissant les principes de l'empowerment des femmes (Women's Empowerment Principles, WEP)²⁰ :

Les Principes d'autonomisation des femmes (WEP) sont un ensemble de principes offrant des conseils aux entreprises sur la manière de faire progresser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes sur le lieu de travail, sur le marché et dans la communauté. Établis par le Pacte mondial des Nations Unies et ONU Femmes, les WEP sont informés par les normes internationales du travail et des droits de l'homme et fondés sur la reconnaissance que les entreprises ont un intérêt et une responsabilité dans l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

Il s'agit de sept principes²¹ :

1. Mettre en place une gouvernance favorable à l'égalité entre les sexes au plus haut niveau de l'entreprise.
2. Traiter tous les hommes et toutes les femmes de manière équitable au travail – respecter et soutenir les droits humains et agir contre les discriminations.
3. Garantir la santé, la sécurité et le bien-être des travailleurs et des travailleuses.
4. Promouvoir l'éducation, la formation et le développement professionnel des femmes.
5. Mettre en oeuvre des pratiques au niveau du développement de l'entreprise, de la chaîne d'approvisionnement et du marketing qui permettent d'autonomiser les femmes.
6. Promouvoir l'égalité grâce à des initiatives communautaires et à des activités de sensibilisation.
7. Mesurer les progrès réalisés en faveur de l'égalité des sexes et faire rapport publiquement sur ceux-ci.

A l'heure actuelle, 7811 entreprises sont signataires de ces principes. En Tunisie, depuis 2015 le nombre des signataires reste à neuf²². Même si la signature des principes ne garantit pas complètement leurs mises en place, un premier pas pour un monde de travail plus favorable aux femmes tunisiennes peut être de demander auprès des entreprises un tel engagement.

Afin de pousser les entreprises à prendre de l'initiative, il nous faut d'abord connaître la législation qui nous soutient ou qui nous empêche. En dehors de la législation interne propre à chaque pays, il y a des textes internationaux sur lesquels nous pouvons nous baser. Certains sont traités en détails dans ce chapitre, pour les autres, vous pouvez faire recours aux références :

20. <https://www.weps.org/>

21. https://www.weps.org/sites/default/files/2021-01/CASE_STUDY_Poste_Italiane_FR.pdf

22. Please.tn, Société Tunisienne de Banque, Schneider Electric Tunisia, Avantgarde Rent a Car, Schneider Electric, Bourse des Valeurs Mobilières de Tunis, Orange Tunisie, Vermeg, O.N.E.T.

- Convention sur l'élimination de toutes les formes de discrimination à l'égard des femmes²³(CEDAW), 1979 (Article 11)
- Convention du Conseil de l'Europe sur la prévention et la lutte contre la violence à l'égard des femmes et la violence domestique²⁴(la Convention Istanbul), 2011 (Article 4)
- La Déclaration du Centenaire de l'Organisation Internationale de Travail pour l'avenir du travail²⁵(2019)

Afin de se renseigner sur le classement des entreprises qui veillent à l'égalité entre les femmes et les hommes, le rapport de l'organisation Equileap peut être consulté comme une source fiable.²⁶

Le 8 mars, la Journée internationale des droits des femmes est aussi un jour important pour la visibilité des femmes travailleuses. Les entreprises profitent de cette journée afin de promouvoir leurs politiques d'égalités de genre et soulignent parfois que ce n'est pas seulement au 8 mars mais tout au long de l'année qu'elles soutiennent les travailleuses. La campagne de Amazon, l'entreprise de commerce en ligne, en est un bon exemple²⁷. L'entreprise indique qu'elle offre une formation à ses cadres de dirigeant(e)s sur les préjugés inconscients afin de « créer la bonne culture et les bonnes opportunités pour que les femmes atteignent leur plein potentiel ». Le titre de l'article, « Comment Amazon soutient la diversité et l'égalité des sexes 365 jours par an », nous amène à un autre concept important : la diversité. Par le texte, nous comprenons que pour l'Amazon cette perspective de diversité couvre non seulement le sexe mais aussi « la race, l'âge, l'origine nationale, l'orientation sexuelle, la culture, l'éducation, ainsi que l'expérience professionnelle et personnelle ».



23. <https://www.un.org/womenwatch/daw/cedaw/text/fconvention.htm>

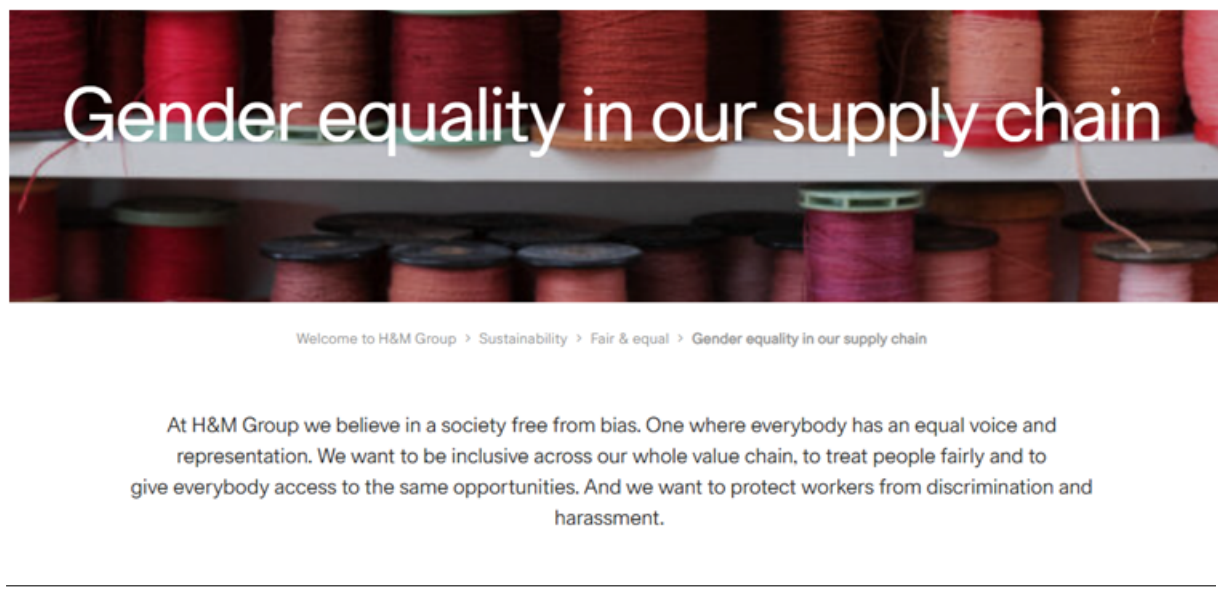
24. <https://rm.coe.int/1680084840>

25. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/@ed_norm/@relconf/documents/meetingdocument/wcms_711695.pdf

26. https://equileap.com/wp-content/uploads/2022/03/Equileap_Global_Report_2022.pdf

27. <https://www.aboutamazon.eu/news/how-amazon-works/how-amazon-supports-diversity-and-gen>

H&M, une entreprise et chaîne de magasins de prêt-à-porter d'origine suédoise, indique qu'en son sein, indépendamment de genre, de l'orientation sexuelle ou de l'ethnicité, tout le monde a des opportunités égales²⁸. L'entreprise consacre une page spéciale sur son site pour l'égalité de genre dans la chaîne d'approvisionnement. Cet intérêt spécifique n'est pas surprenant, car selon le rapport technique élaboré par l'Organisation Internationale du Travail (OIT) « (l)es femmes sont parmi les principales contributrices aux chaînes d'approvisionnement, représentant parfois jusqu'à 80 ou 90 pour cent de la main-d'oeuvre » (OIT, 2020 : VI) et « la gestion de la chaîne d'approvisionnement peut exercer une influence significative en faveur de l'autonomisation économique des femmes à travers le monde » (OIT, 2020 : 73). Le rapport donne également plusieurs exemples d'entreprises qui ont mis en place des programmes d'égalité de genre et qui ont obtenu des bons résultats.



10.3 Méthodes pédagogiques et moyens didactiques spécifiques

Pour atteindre les objectifs et les résultats d'apprentissage exposés ci-dessus, il faudrait suivre une méthodologie dynamique et interactive et encourager la participation active des étudiantes

der-equality-365-days-a-year

28. <https://www.hm.com/om/7-of-10-leaders-at-hm-are-womenmake-our-normal-the-new-norm/#:~:text=H%26M%20are%20women-,Make%20our%20normal%20the%20new%20norm,true%20365%20days%20a%20year.>

tout au long de la formation du séminaire.

a) Activités

- Présentation des concepts de base par les enseignantes
- Encadrement théorique du séminaire
- Discussion de groupe à partir des exemples
- Des jeux de rôle
- Travail d'évaluation en équipe pour le contrôle des capacités de transmission de toutes les compétences.

b) Matériels didactiques

Présentations PowerPoint, articles proposés, ressources audiovisuelles (courtes vidéos) afin d'enrichir l'apprentissage et pour mieux capter l'attention des étudiants.

10.4 Exercices pratiques, dynamiques de groupe et travail d'évaluation

10.4.1 Exercices pratiques, dynamiques de groupe

- *Activité 1. Table ronde* : Discussions sur les problèmes spécifiques des femmes tunisiennes tant au niveau national que régional
- *Activité 2. Table ronde* : Discussions sur les problèmes que les femmes rencontrent dans le monde professionnel et les problèmes particuliers des femmes tunisiennes dans l'exercice de leur profession.
- *Activité 3. The World Café* : Echanges consécutifs par petits groupes sur les outils et les méthodes à améliorer les conditions des femmes sur le lieu de travail
- *Activité 4. Travail en équipe* : Recherche et préparation en groupe à la maison et présentation en classe (10-15 mn) des organisations et associations tunisiennes, publiques ou privées, qui aident à promouvoir la place des femmes et des genres dans l'espace public aux niveaux régional et national.

10.4.2 Travail d'évaluation

Le travail d'évaluation prévu pour la formation sur le genre et responsabilisation sur le lieu de travail envisage de faire préciser aux participantes les problèmes rencontrés par des femmes qui travaillent dans divers secteurs d'activité et de les faire réfléchir par la suite sur les solutions précises et réalisables.

En premier lieu, il faut que le groupe de travail précise d'abord le secteur d'activité qu'il veut creuser, par le biais de l'utilisation d'une méthode qualitative, les problèmes des femmes travaillant dans ce secteur²⁹. Pendant la préparation du guide d'entretien, il est conseillé de faire une recherche bibliographique qui permettra de mieux évaluer la situation actuelle et de pouvoir faire une comparaison au cours des années pour voir s'il y a des avancements et si les législations ou les mesures existantes ont eu un effet positif pour améliorer les conditions de travail des femmes.

Chaque groupe formé de quatre ou cinq étudiantes va réaliser au moins huit entretiens en profondeur (au moins deux par chaque étudiante) avec des femmes travaillant dans le même secteur d'activité. Les résultats doivent être analysés ensemble en groupe en fonction des catégories que les étudiantes considèrent importantes. Les catégories d'analyse, qui peuvent être « temps de travail, équilibre entre la vie familiale et professionnelle, partage inégalitaire/égalitaire des tâches professionnelles, surcharge, etc. », vont nous aider à connaître globalement la situation des femmes dans le secteur concerné.

Par rapport aux interviews et des observations personnelles, il est également demandé de proposer des solutions afin de rendre le secteur de travail concerné plus « égalitaire » (solutions qui vont aider à surmonter les inégalités de genre). En réfléchissant sur les solutions éventuelles (pour l'empowerment des femmes), il vaut mieux de les justifier et de prendre en compte la possibilité de mise en oeuvre. Il faut toujours être créatives et penser « out of the box » mais avant de proposer par exemple de « nommer une femme en tant que PDG de l'entreprise » il nous faut de préciser par quels moyens on peut arriver à cette nomination (par exemple, viser à augmenter le nombre des travailleuses au moins 5% chaque année et mettre en place un programme spécial afin de former les femmes pour les postes dirigeantes).

29. Les participantes ont été créatives pour trouver des secteurs considérés pas typiquement féminins comme pêcheurie, usine de plastique, hôpital, commerce en gros, aviation.

Références bibliographiques

Bibliographie sur papier et électronique

Ali, F. (2019). Gender Equality in the Workplace. Syed, J. Özbilgin, M. (éds). *Managing Diversity and Inclusion. An International Perspective*. Sage Publications. 110-129.

Bacqué, M.-H. et Biewener, C. (2013). *L'empowerment, une pratique émancipatrice ?* Paris : La Découverte.

Bertrand, D. (2018). The rapid rise of online feminism : A symptom of the surfacing of a fourth wave ? *Réseaux*, 208-209 (1-2), 232-257.

Desrumaux, P. (2019). Harcèlement au Travail. Valléry, G. et al. (éds.), *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*. Dunod, 240-244. <https://www.cairn.info/psychologie-du-travail-et-des-organisations--9782100801411.htm>

Eckert, P. et McConnell-Ginet, S. (2013). *Language and Gender*. New York : Cambridge University Press.

Einarsen, S., Hoel, H. et Notelaers, G. (2009). Measuring Exposure to Bullying and Harassment at Work : Validity, Factor Structure and Psychometric Properties of the Negative Acts Questionnaire-Revised. *An International Journal of Work, Health Organisations* 23 (1). 24-44. <https://doi.org/10.1080/02678370902815673>

Harlos K. Axelrod, L. (2005). Investigating Hospital Administrators' Experience of Workplace Mistreatment. *Canadian Journal of Behavioural Science* 37 (4), 262-272. <https://doi.org/10.1037/h0087261>

Lamoureux, D. (2006). Y a-t-il une troisième vague féministe ? *Cahiers du Genre*, 2006 (3), 57-74. <https://www.cairn.info/revue-cahiers-du-genre-2006-3-page-57.htm>

Leymann, H. (1996). The Content and Development of Mobbing at Work. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 5 (2), 165-184.

Machado, T. (2019). Reconnaissance au travail. Valléry, G. et al. (éds.), *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*. Dunod, 365-368. <https://www.cairn.info/psychologie-du-travail-et-des-organisations--9782100801411.htm>

Organisation Internationale de Travail (2020). *Autonomiser les femmes au travail – Politiques et pratiques en faveur de l'égalité de genre dans les chaînes d'approvisionnement*, ISBN 9789220340158 (Print) 9789220340165 (Web PDF), Genève.

Pavard, B. (2017). Faire naître et mourir les vagues : comment s'écrit l'histoire des féminismes. *Itinéraires*, 2017 (2). <https://doi.org/10.4000/itineraires.3787>

Pilcher, J. et Whelehan, I. (2017). Key Concepts in Gender Studies. London : Sage Publications Ltd. <https://doi.org/10.4135/9781473920224>

Pinterics, N. (2001). Riding the Feminist Waves in with the Third ? *Canadian Women Studies / Les Cahiers de la Femme*, 20/21 (4/1), 15-21. <https://cws.journals.yorku.ca/index.php/cws/article/view/6899/6083>

Purnamawati, I. G. A., et Utama, M.S. (2019). Women's Empowerment Strategies to Improve Their Role in Families and Society. International Journal of Business, *Economics and Law*, 18 (5), 119-127. https://www.ijbel.com/wp-content/uploads/2019/05/ijbel5-VOL18_267.pdf

Rampton, M. (2008). Four Waves of Feminism. Pacific Magazine, <https://www.pacificu.edu/magazine/four-waves-feminism>

Syed, J. and Özbilgin, M. (2009). A Relational Framework for International transfer of Diversity Management Practices. *The International Journal of Human Resource Management* 20 (12), 2435-2453. <https://doi.org/10.1080/09585190903363755>

Tisserant, P. et Bourguignon, D. (2019). Discrimination et Diversité au Travail. Gérard Valléry et al. (éds.), *Psychologie du Travail et des Organisations : 110 notions clés*. Dunod, 158-161. <https://www.cairn.info/psychologie-du-travail-et-des-organisations--9782100801411.htm>

Williams, C. L. (2013). The Glass Escalator Revisited : Gender Inequality in Neoliberal Times, SWS Feminist Lecturer. *Gender Society* 27 (5), 609-629.

Sites web et ressources audiovisuelles d'intérêt

www.globalgoals.org/goals/5-gender-equality/#things-to-do

<https://www.youtube.com/watch?v=-2pLaC4C6i0>

<https://www.youtube.com/watch?v=AyoB5owiqlI>

<https://www.youtube.com/watch?v=aVmRdfti75Q&t=86s>

CHAPITRE 11

RENFORCEMENT DES CAPACITÉS DES DIPLÔMÉES : DE L'UNIVERSITÉ À LA SOCIÉTÉ CIVILE

*Meriem AHMED - U.de Gabès, Saoussan JAMOUSSI - U. de Sfax,
Dorra Daaloul - U. de Kairouan, Soumaya Kilani - U. de Monastir.
Coordonné par Meriem AHMED - U.de Gabès*

Pour la deuxième phase du projet, les enseignantes qui ont participé aux jobshadowing au sein des universités européennes ont accompagné les étudiantes dans la conception et la définition des ateliers de formations adressés à la société civile locale, suivant une démarche active et participative. Ce chapitre aura pour objectif de mettre l'accent sur le partage d'expériences entre les différents partenaires lors des jobshadowing organisés par les universités européennes. Il présentera également une brève description des ateliers proposés par les étudiantes.

11.1 Les jobshadowing : de la conception aux acquis

11.1.1 Présentation

Deux ateliers de formations ont eu lieu, durant le projet, au profit des membres de l'équipe des universités tunisiennes, qui encadrent la préparation et l'organisation des ateliers conçus et réalisés par les étudiantes au profit de la société civile.

L'objectif de cette phase est de :

- Partager les différentes expériences entre les universités tunisiennes et les partenaires européens.
- Découvrir des bonnes pratiques dans le domaine du suivi des femmes diplômées des universités européennes
- Visiter les différents centres de recherches spécialisés dans les domaines d'entrepreneuriat, d'employabilité et de genres.
- Rencontrer des femmes diplômées des universités européennes qui ont partagé leurs expériences professionnelles avec les participantes.
- Échanger avec quelques représentantes des associations européennes pour identifier les besoins du marché de l'emploi.

Les différents détails des jobshadowing figurent dans le Tableau 11.1 :

TABLE 11.1 – Jobshadowing 1 : Université de Cadiz (23 novembre -26 novembre 2021)

Participants/Bénéficiaires	Programme et contenu
• Marcela Iglesias U. de Cadiz • Maria Rubio Chaves U. de Cadiz • Guadalupe Calvo Garcia U de Cadiz • Juana Moreno Nieto U. de Cadiz • Hasnââ Chaabi U. de Cadiz • Jesús Latorre Rayado U. de Cadiz • Olfa Jmai U. de Gabès • Molka Ernezn U. de Gabès • Manel Ben Ayed U. de Gabès • Alia Besbes Salhi U. de Kairouan • Yosra Mani U. de Kairouan • Dorra Daaloul U. de Kairouan • Mahbouba Bellar U. de Kairouan • Sana Salah U. de Monastir • Saoussen Harzallah U. de Monastir • Salma Jamoussi U. de Sfax • Ahlem Fendri U. de Sfax • Fatma Benelhadj U. de Sfax	1- Innovation, entrepreneuriat social et emploi • Visite à la Direction Générale 3 E : Emprendimiento, Empresa, Egresados UCA (Entrepreneuriat, Entreprise et Diplômés) et Cátedra de Emprendedores UCA (Chaire des Entrepreneurs UCA) • Centre de Promotion de l'Emploi UCA (Programme UNIVERGEM et Plan PIFE) 2- Rencontres avec des femmes entrepreneures • 3D VIX Virtual Exchange/Open Prácticas/VIADOCTA • Daya Cultura Energética/Cadigenia/Feel Quality y Asociación Red Profesional/MUJERESIMPARABLES 3- Université et tissu associatif • Visite au Bureau d'Action Sociale et Solidaire (UCA) • Association Todos con Casa • Association des Femmes Zaharilla 4- Unités institutionnelles pour la promotion de l'égalité de genre • L'Unité d'Égalité (UCA) • Programme Women Digital



FIGURE 11.1 – Photo du Groupe du Jobshadowing 1

TABLE 11.2 – Jobshadowing 2 : Université de Galatasaray (23 novembre -26 novembre 2021)

Participants/Bénéficiaires	Programme et contenu
• Esra Atuk U. de Galatasaray • Ozlem Danaci Yuce U. de Galatasaray • Nazli Ulbay Aytuna U. de Galatasaray • Gulsun Guvenli U. de Galatasaray • İdil Engindeniz U. de Galatasaray • Rabie Ben Atitallah U. de Galatasaray • Akila Sellami Baklouti U. de Sfax • Fatma Ghorbel U. de Sfax • Saoussen Jamoussi U. de Sfax • Faten Ben Amor U. de Monastir • Soumaya Kilani U. de Monastir • Moujahed Arbi U. de Monastir • Salma Zone U. de Monastir • Saloua Kammoun U. de Gabès • Meriem Ahmed U. de Gabès • Anouar Derguech U. de Gabès • Nizar Hamdi U. de Kairouan	1- Université et emploi : • Présentation du Bureau des RI et visite du campus • Centre de Promotion de l'Emploi et des Carrières (KAGEM) • Women in Business – Club étudiant GSÜ 2- La promotion de l'égalité des genres et l'université • Centre de recherches Médias et Communication (MEDIAR) • Centre de recherches sociologiques (TAM) de GS • Centre pour la Promotion de l'Entrepreneuriat des Femmes de GSÜ Türker BAŞ Initiative « Chaires d'excellence » et entreprises 3- Les ONG pour la promotion de l'égalité des genres • L'évolution du mouvement des femmes en Turquie • FİLMOR (Association des femmes cinéastes) • KAGİDER (Association des femmes entrepreneures) • SES Equality, Justice, Women 4- Rencontres avec des femmes de carrière • Municipalité de Beşiktaş : Visite à la Direction des services pour la femme et la famille et au Centre de « Solidarité Femmes »



FIGURE 11.2 – Photo du Groupe du Jobshadowing 2

11.1.2 Objectifs

L'objectif principal des jobshadowing était de partager les bonnes pratiques concernant le renforcement des capacités des diplômées, l'analyse des besoins du marché du travail, l'implication de la vie associative dans le milieu universitaire, et le suivi du processus du passage de l'Université au milieu professionnel. Les différentes activités des jobshadowing avaient, essentiellement, pour but d'analyser l'expérience des universités européennes dans le domaine du développement des nouvelles technologies et de l'innovation en vue d'assurer une meilleure insertion professionnelle des nouveaux diplômés.

11.1.3 Méthodologie

Afin d'atteindre ces différents objectifs, les jobshadowing ont été basés sur les éléments méthodologiques suivants :

- Inviter le maximum possible de participants des universités tunisiennes afin de garantir la bonne transmission des informations et afin de partager les expériences sur une large échelle : ainsi, 5 participants de chaque université tunisienne ont été invités aux jobshadowing qui ont eu lieu parallèlement à Galatasaray et à Cadiz.

- Le contenu des jobshadowing a été déterminé avec la participation de tous les partenaires, voulant répondre le plus possible à leurs attentes.
- Inviter des profils variés de représentants de Centres de recherche ou de femmes leaders dans le domaine de l'entrepreneuriat (etc.) en vue de garantir une participation large et diversifiée.
- Tous les panels étaient suivis de discussions entre les membres des universités partenaires et les invités afin de créer une dynamique de réflexion et d'échange critique (des comparaisons entre les pratiques de gouvernance tunisiennes et européennes, dans les domaines de l'entrepreneuriat, l'insertion professionnelle d'une manière générale, et celle des femmes en particulier, etc., sont autant de déterminants nécessaires pour la réalisation de nouveaux projets fondés sur une dimension comparative dictée par le mouvement de mondialisation et d'ouverture

11.1.4 Acquis et résultats : de l'observation aux transferts des bonnes pratiques

Le processus de transition et d'adaptation aux universités tunisiennes constitue le défi majeur pour l'équipe qui a participé aux différents jobshadowing. Il est d'ailleurs nécessaire d'évaluer l'efficacité des actions de ces formations à court terme et à long terme.

Ainsi, les réactions des participants et l'analyse du questionnaire montrent une satisfaction globale des équipes des universités tunisiennes quant aux contenus des formations, leurs objectifs ainsi qu'aux modalités pratiques et logistiques employées.

L'impact des jobshadowing peut aussi être mesuré de façon directe et indirecte : En effet, les acquis ont été transmis directement lors de la préparation et la supervision des différents ateliers, présentés par les étudiantes dans la phase suivante du projet. Plusieurs rencontres et réunions ont eu lieu au sein de chaque université afin de partager l'expérience avec les collègues tunisiens et réfléchir aux modalités de pérennisation de ces acquis : ainsi, parmi les propositions, on trouve la création d'une association régionale (et nationale) qui s'intéresse aux sujets traités par le projet INSAF-Fem, le développement et l'encouragement à réfléchir sur ces mêmes sujets au sein des différents centres de recherches implantés au sein des universités tunisiennes.



FIGURE 11.3 – Réunion conjointe de travail

11.2 Conception des ateliers des formations adressées à la société civile

La mise en place des ateliers représente une des phases les plus importantes du projet. En effet, tous les ateliers de formations ont été préparés, organisés et présentés par les étudiantes qui ont déjà suivi les formations INSAF-Fem.

8 ateliers ont été présentés au sein de chaque Université tunisienne entre le mois d'août et le mois de novembre 2022

11.2.1 Présentation

Les différents cours de formations suivies par les étudiantes durant 6 mois leur ont permis de concevoir concrètement le processus de conception et de l'élaboration d'un atelier. La méthode participative et communicative choisie par les formateurs européens a contribué à la définition finale des ateliers de formation adressés à la société civile dans les régions de Monastir, Kairouan, Sfax et Gabès.

Les Tableaux suivants présentent les détails des ateliers dans chaque université :

TABLE 11.3 – Université de Monastir

N° d'atelier	Intitulé de l'atelier	Etudiantes formatrices	Association bénéficiaire	Nombre de bénéficiaires	Date de l'atelier
1	Be better	- Marwa Mrag - Rim Zidi - Roua Bouzaïene	Association Générale des Insuffisants Moteurs Monastir AGIM	15 Femmes	10-11 Octobre 2022 et 07-08 novembre 2022
2	Comment réussir le Business Plan et la gestion de mon projet ?	- Wiem Grina	Association de Développement de Beni Hassen	11 femmes	5-7 novembre 2022
3	Digit Fem : communication numérique et Marketing Digital	- Besma Ferjani - Neyla Yousfi - Rania Salem - Hiba Lejri	AVEF	15 femmes	19-22 octobre 2022
4	Fabrication des bougies parfumées	- Soumaya Skhiri - Khouloud Besbes - Nour el Houda Slama - Wided Fersi	AVEF	8 femmes	28-30 octobre 2022
5	Filet d'espoir	- Amel Noumi - Sondes Guesmi	APEK- Association de la Protection de l'Environnement	19 femmes	7-8 octobre 2022
6	Soft Skills	- Siwar Yahya - Miniar Louhichi - Latifa Hammouda	ACD	12 femmes	30-31 octobre et 01 novembre 2022
7	3R : Résolution, Renforcement et Réinsertion	- Nada Haj Ammar - Khouloud Amri - Ichrak Ferjani - Maysa Daldoul	Forum Tunisien des Droits Économiques et Sociaux	18 femmes	23, 24, 26 et 30 octobre 2022
8	Innovation Sociale et Création de Projets	- Inès Ben Abderrahman - Manel Ben Ammar - Ameni Dhiflaoui	Association Tunisienne des Militaires Rétraités à Sousse	43 femmes	19 novembre 2022 à Sousse ; 08 Janvier 2023 à Msaken

TABLE 11.4 – Université de Kairouan

N° d'atelier	Intitulé de l'atelier	Etudiantes formatrices	Association bénéficiaire	Nombre de bénéficiaires	Date de l'atelier
1	Analyse du développement durable	- Sinda Jlassi	Les aventuriers	10 femmes	9, 15 et 23 octobre 2022
2	Com Building	- Siwar Med - Salah Hanen Hamdi	Sawa-Med Tunisie	14 femmes	23, 29 et 30 octobre 2022
3	Leadership et Confiance en soi	- Amira Zaouali - Hajer Jaziri	Espoir des femmes	16 femmes	21, 26 et 27 octobre 2022
4	Strong Independent Woman	- Roua Farjallah - Amal Talbi - Nour Ouesleti	Union Nationale des Femmes Tunisiennes - Kairouan	11 femmes	28- 30 octobre 2022
5	Durabilité du savoir-faire artisanal	- Chahla Belgacem	Groupeement Mères de ville	18 femmes	27-28 Octobre et 03-04 Novembre 2022
6	L'intégration socio-économique et culturelle de la femme rurale dans le développement local	- Abir Jayed - Raja Mighri	Association AKAD	12 femmes	25, 28 octobre et 04 novembre 2022
7	Résilience : les acquis et les outils	- Shérifa Belromdhane - Olfa Farhani -Khouloud Haboul	Union Nationale des Femmes Tunisiennes Kairouan et NDI Community Hub	9 femmes	22, 23, 29 et 30 octobre 2022
8	TECHASSO : Formation en gestion de projets	- Hayfa Ben Fraj - Inès Mtiraoui	JCI Kairouan	17 femmes	15, 21, 28 et 30 octobre 2022

TABLE 11.5 – Université de Sfax

N° d'atelier	Intitulé de l'atelier	Etudiantes formatrices	Association bénéficiaire	Nombre de bénéficiaires	Date de l'atelier
1	Programme Call to safe action (2 ateliers) 1) Entrepreneuriat et Marketing 2) Cyber security	- Oumayma Jmal - Boutheina Fki - Marwa Agrbi - Dabrine Guidara	Tounes Lina	18 femmes	29- 31 août 2022 1 et 2 septembre 2022
2	Créative Business	- Emna Boughariou - Fatma Ennouri - Maissa Chams Eddine - Abir Mansouri - Najla Ben Soltana	Ouachma Borj Elkalal	24 femmes	21, 22 et 23 octobre 2022
3	Entrepreneuriat : votre solution	- Amal Ghorbel - Amina Frikha - Rihab Dahri	Jamaity	12 femmes	25, 26 et 27 août 2022
4	Devenez votre propre Community Manager	- Zayneb Mannai - Raoudha Nouisser	Jamaity	10 femmes	22-24 août 2022
5	Le Marketing Digital pour la gestion de mini-projets des femmes et la promotion de leurs idées et activités	- Mouna Rhaïem - Takwa Hammami - Amira Bouteraa	Baya	12 femmes	12-15 septembre 2022
6	Entrepreneuriat : BMC et Marketing Digital	- Sihem Jmam - Ayda Kraïem	Les changeurs	15 femmes	29-31 août et 01 septembre 2022
7	EMPOWER FEM : Innovation Sociale et Entrepreneuriat	- Dalia Elleuch - Marwa Kolsi - Chaima Friji - Sahar Ben Makhlouf - Hana Naïfer	Sfax Elmezyena	13 femmes	5-10 septembre 2022
8	Comment commencer votre projet ? Le développement de l'esprit entrepreneurial chez les Jeunes diplômées	- Dalia Elleuch - Marwa Kolsi - Chaima Friji - Sahar Ben Makhlouf - Hana Naïfer	Sfax Elmezyena	13 femmes	5-10 septembre 2022
9	IDRAC Fem : Innovation Technologique, Découverte de soi et Réalisation de Stratégie d'influence digitale à Travers l'Amélioration des compétences professionnelles et la Collaboration entre les Femmes porteuse des idées de projet	- Yosra Sahnun - Nissaf Ghanmi	Generations'Dream	15 femmes	26-29 août 2022

TABLE 11.6 – Université de Gabès

N° d'atelier	Intitulé de l'atelier	Etudiantes formatrices	Association bénéficiaire	Nombre de bénéficiaires	Date de l'atelier
1	Marketing digital et connaissances numériques pour le développement des projets des femmes artisanes à Djerba	- Nada Nasri - Siwar Mgadmini - Tebr Seddik	Association féminine de Mezraya de Djerba	15 femmes	17-20 septembre 2022
2	Communication numérique et finance participative pour une mouilleur commercialisation et un meilleur profit	- Imen Ahmed - Hejer Boudhraa - Wafa Amari - Intissar Sendi - Jannet Elfaleh	Association : she is the goal, à chenini gabès	12 femmes	21, 28, 29 et 30 septembre
3	Startup Fem phase I	- Malek Boukthir - Najet Elkhailil - Nozha Jlidi	Jeunesse et bonheur Changers Tacapes Free Sigh	16 femmes	22, 24 - 27 octobre 2022
4	Startup Fem phase II	- Mariam Ibrahim - Oumaima Dhiab - Malek Rejab	Jeunesse et bonheur Changers Tacapes Free Sigh	16 femmes	22, 24- 27 octobre 2022
5	Autonomisation économique des femmes au milieu rural	- Sihem Gribaa - Wafa Abed - Mounira Jabeur	Association Sawt Bir Lahmar - Tataouin	20 femmes	12-15 septembre 2022
6	Entrepreneuriat et Modèles d'Affaires Numériques	- Tesnim Dhis - Sabrine Jeder - Ilhem Metoui	Godwa Khir	11 femmes	6, 7, 8 et 9 septembre 2022
7	Nous sommes là pour changer et créer	- Fedia Elmoncer - Hana Zerguine - Abir Khaskhoussi - Hana Khorchani - Fatma Baabou	Association Karama pour la Famille Arabe	14 femmes	30, 31 octobre et 1 et 2 novembre 2022
8	Le Marketing Digital et la Communication Numérique en faveur de la promotion des produits des femmes artisanes à Gabès	- Imen Alaya - Asma Ahmed - Sabrine Ahmed - Zouhour Alaya - Jinane Elghayadhi	Association Tounis-siette	12 femmes	24, 25 septembre et 04 octobre 2022

11.2.2 Objectifs

L'objectif principal des ateliers était d'assurer le transfert des différentes compétences et connaissances acquises tout au long des formations de la première phase du projet, autour des

technologies et de l'innovation sociale. Outre cet objectif, les ateliers avaient pour buts de :

- Exploiter les contenus et les connaissances acquises pendant les cours de la première phase afin de permettre aux agentes de dynamisation de concevoir leurs propres ateliers.
- Analyser les besoins du public choisi, sélectionner les parties des cours et les compétences nécessaires afin de répondre à ces besoins.

11.2.3 Méthodologie et processus participatif

Les objectifs fixés ont nécessité une méthodologie spécifique fondée sur les éléments suivants :

- Choisir les femmes bénéficiaires en se basant sur une analyse détaillée des besoins de cette cible afin d'assurer la réussite de l'atelier.
- Etudier et mettre en place un schéma détaillé des besoins de chaque communauté locale bénéficiaire de l'atelier.
- Concevoir les thèmes des ateliers (les contenus) à partir de cette étude des besoins et des attentes des communautés locales concernées.
- Organiser plusieurs réunions virtuelles d'information, de travail et de réflexion entre les étudiantes formatrices et l'équipe de chaque université.
- Toutes les propositions d'ateliers, remises le 01 juillet 2022, ont été évaluées, le 15 juillet 2022, par des commissions d'évaluation, formées, chacune, par deux membres des universités européennes et deux membres des universités tunisiennes : les étudiantes ont présenté oralement leur proposition, ont écouté les commentaires et les suggestions d'amélioration des membres du jury et ont eu la chance, enfin, de clarifier certains détails ou de répondre aux questions présentées par la commission d'évaluation.
- Les commissions d'évaluation ont invité les étudiantes à participer toutes comme formatrices durant la présentation des ateliers. Elles ont, également, insisté, sur l'importance de mettre en place une approche participative et interactive durant les formations.
- Une évaluation finale des ateliers a été sollicitée auprès des bénéficiaires avant la clôture de l'atelier.
- Après la prise en compte des remarques et des modifications proposées par les membres des commissions, les ateliers ont commencé au mois d'août et se sont achevés au mois de novembre de la même année.

11.2.4 Acquis et résultats

A la fin de cette phase, un processus d'évaluation a été mis en place auquel ont participé tous les membres du projet INSAF-Fem.

L'évaluation finale du processus participatif de conception des ateliers et des résultats de la formation a eu lieu les 1^{er} et le 2 décembre 2022 à l'Université de Monastir. Cette réunion a regroupé les coordinatrices du projet, les différents membres des équipes des universités tunisiennes et les représentants des associations des 4 universités selon la modalité suivante :

- La méthode de travail choisie, au début de la réunion, est celle du travail en groupe : quatre groupes de travail ont été formés : les candidates et les membres des associations ont largement discuté sur le processus de déroulement des ateliers, ainsi que sur les objectifs attendus à la fin de la session de formation. Ainsi, les étudiantes formatrices ont partagé leurs expériences avec les représentants des associations des 4 universités. Cela leur a permis de partager les bonnes pratiques, d'identifier les obstacles rencontrés et d'engager des perspectives d'amélioration dans la conception et la réalisation des ateliers.
- Une évaluation conjointe a permis, dans un second temps, de rappeler les participants des différents ateliers, attentes, objectifs et méthodes employées durant le déroulement de l'atelier.
- L'équipe INSAF-Fem issue des universités européennes et tunisiennes a été ensuite divisée en 4 groupes dans le but d'évaluer « le transfert université-société civile ». Cette évaluation avait plusieurs objectifs dont notamment : identifier les opportunités ; soulever les obstacles et surtout se projeter dans l'avenir pour déterminer les activités possibles afin d'élargir le transfert entre université et société civile et assurer la pérennisation du projet, condition incontournable pour assurer l'efficacité des actions entreprises.
- Nous présentons ci-dessous la fiche d'évaluation finale :

TABLE 11.7 – Processus participatif

Bonnes pratiques	Aspects à améliorer
• Fortes interactions et partage entre les différents intervenants : Participantes, Formatrices, Associations, Acteurs locaux • Communication riche entre les différents acteurs en utilisant les outils numériques de communications et les techniques participatives, à savoir, Open days, workshops, focus groups, brainstorming, etc. • Réseautage entre les différentes participantes aux ateliers • Possibilité de médiatisation (télévision, presse, réseaux sociaux, etc.) • Pédagogie active et participative • Motivation des étudiantes formatrices • Bonne analyse des besoins avant le démarrage des ateliers.	• Hétérogénéité des groupes qui incluent des participantes de niveaux scolaires et de tranches d'âge différents. • Difficultés liées aux langages utilisés pour pouvoir transférer les connaissances. En effet, certaines des participantes ne maîtrisent pas la langue française. • Gestion du temps tels que la ponctualité et la lourde charge du cours à préparer et à enseigner. • Nombre de participantes variant d'un atelier à un autre. Pour certains ce nombre accède les limites et pour d'autres il est insuffisant et ce pour manque de motivation, notamment pour le cas des groupes sociales fragiles. • Le problème d'engagement de certaines associations (assiduité, responsabilité). • Problèmes liés à l'identification de la cible (les profils des participantes). • Manque d'accès au matériel • Les problèmes logistiques notamment dans les zones rurales

TABLE 11.8 – Résultats

Bonnes pratiques	Aspects à améliorer
• Partage d'expériences entre tous les acteurs : Participantes, Formatrices, Associations, Acteurs locaux • Transfert de connaissances entre le monde académique, les formatrices et les autres participantes • Valeur ajoutée pour tous les intervenants • Utilisation des outils de communication numérique tels que les réseaux sociaux, les groupes de discussion, les sites web, les supports audiovisuels, etc. • Renforcement des soft skills : Intelligence émotionnelle, confiance en soi, etc. • Réseautage entre participantes même après les ateliers de formation. • Amélioration de la visibilité des associations et des participantes • Continuité des formations • Vulgarisation des informations • Feedback positif des participantes : changement des visions des associations, (politique interne) • Impact personnel (pour les formatrices et les participantes) : confiance, estime de soi, sentiment de satisfaction par la réalisation des objectifs fixés • Meilleure gestion des émotions • Capacité d'adaptation aux conditions humaines et matérielles • Meilleure capacité à clarifier les idées, à simplifier et adapter l'information au public cible...	• Aspects pratiques de mise en oeuvre des projets d'une manière concrète. • Absence de suivi après ateliers • Accès aux financements • Absence d'encadrement et d'évaluation à chaud de la part du projet Insaf-Fem pendant l'atelier. • Problème de réseautage entre projets nationaux et internationaux (exemple : RAÏDET) • Améliorer l'implication des acteurs • Chercher des opportunités pour l'employabilité • Appui financier : prévoir un budget pour la continuité des activités • Assurer le suivi des projets de formation et des femmes qui en ont bénéficié • Adapter les méthodes d'évaluation et d'auto-évaluation (les mêmes questionnaires ne correspondent pas toujours à tous les publics) • Gestion du temps : calendrier, volume horaire de la formation, contraintes personnelles des participantes • Nécessité d'une meilleure maîtrise des méthodes pédagogiques



FIGURE 11.4 – Réunion d'évaluation des ateliers, Monastir, 1 et 2 décembre

11.2.5 Expériences et Exemples d'ateliers

11.2.5.1 Université de Monastir

Des rencontres avec des associations, aux environs de Monastir, ont été réalisées par les agentes afin de trouver un lien de partenariat et pour voir les besoins des femmes qui vont être bénéficiaires des ateliers de formation. Le premier contact s'est fait avec la principale organisation féminine en Tunisie qui est *L'Union nationale de la femme tunisienne ou UNFT*.

Atelier de « Digit-fem : Communication numérique et Marketing digital »

Les formatrices : Besma FERJANI, Neyla YOUSFI, Rania SALEM, Hiba LEJRI.

Objectifs

- Transmettre aux participantes les connaissances nécessaires sur la communication numérique et le marketing digital.
- Améliorer les acquis des participantes afin de pouvoir développer une stratégie de communication en ligne et promouvoir leurs produits et/ou services.
- Aider les participantes, à long terme, à mieux visionner la manière d'attirer sa clientèle cible et de créer des ambassadeurs pour leurs entreprises.

Association bénéficiaire de la formation

AVEF est une association à but non lucratif située à Stah Jaber, Monastir 5000. Elle accueille ponctuellement des jeunes mères (qui se présentent à l'Association) dont les bébés sont nés hors mariage. Cette association prend en charge ces bébés jusqu'à l'âge de 18 mois et propose de l'aide aux mères pour leur permettre de se reconstruire socialement et économiquement de manière durable.

Public destinataire de la formation

Les participantes à cette formation sont un groupe de 16 Femmes de formations académiques et expériences professionnelles différentes. Ces femmes entrepreneuses, âgées entre 30 et 45 ans, soutenues par l'association, ont lancé leurs propres projets mais sont confrontées à des difficultés pour promouvoir leurs produits et/ou services et assurer l'expansion de leurs projets.

Méthodes pédagogiques et moyens didactiques spécifiques

Pour atteindre les objectifs et les résultats d'apprentissage exposés ci-dessus, il faudrait suivre une méthodologie dynamique, interactive et participative et encourager les participantes à interagir et à pratiquer à travers les activités d'application.

Activités

- Les activités d'Ice break au début de chaque journée afin de familiariser les participantes.
- Présentation des contenus théoriques de la formation pendant les 4 jours.
- Réflexion et débat avec les participantes concernant les sujets abordés.
- Réalisation des cas pratiques à travers des exercices d'application et mise en commun des résultats obtenus.
- Mise en oeuvre des méthodologies participatives.
- Travail d'application où il faudra appliquer tout ce qui a été appris pendant la formation

Matériel didactique

Présentations PowerPoint, ressources audiovisuelles (vidéos), logiciel Canva, matériel de papeterie pour réaliser des dynamiques de groupe.

Attentes

Les ateliers proposés vont permettre à ces femmes de :

- Être capable de bien présenter leurs produits dans le marché
- Connaître les notions de Marketing digital
 - Connaître les différentes techniques du Marketing Digital
 - Bien distingué entre le Marketing digital et les techniques modestes de vente
- Cibler efficacement sa clientèle
 - Etablir une relation régulière avec les clients et renforcer la capacité de fidélisation /
 - Réduction de coût d'embauche, d'opération
 - Trouver des nouveaux partenaires financiers et/ou commanditaires
- Savoir gérer les réseaux de distribution en ligne.

Acquis et résultats

Tous les participants ont salué et approuvé la démarche participative suscitée tout au long de la formation. Il y a eu beaucoup d'échanges sur les cas d'études et les applications pratiques par le biais des travaux d'exercice réalisés pendant la formation vont développer la confiance surtout chez les débutantes pour mettre en oeuvre la stratégie marketing de leur projet. C'est dans l'application qu'ils parviendront à maîtriser les enseignements reçus.

Le temps consacré pour cette formation était correct selon l'avis de la majorité des participantes qui d'ailleurs ont bien profité du temps consacré aux applications pratiques et exercices.

Les conditions d'apprentissage répondaient, selon l'avis des participantes, à leurs attentes et dans l'ensemble le cadre était favorable et convivial. Aucune absence n'a été notée pendant toute la durée de la formation. La participation était effective sans distinction pour tout le groupe et l'ambiance conviviale et très chaleureuse observées tout au long de la formation montrent clairement le grand intérêt que les participantes portaient à ce renforcement de capacités.



FIGURE 11.5 – Atelier de « Digit-fem : Communication numérique et Marketing digital »

11.2.5.2 Université de Kairouan

Comme les autres universités partenaires en Tunisie, l'université de Kairouan a facilité le rôle des étudiantes qui ont reçu les séminaires de formation. Le passage de l'université vers la société civile s'est fait en trois différentes étapes : (1) le contact des associations pour présenter et faire les ateliers, (2) l'évaluation des ateliers par les enseignantes de l'université de Kairouan et les enseignantes des universités européennes et (3) la réalisation des ateliers.

Le contact des associations

Avant de proposer des sujets, les agentes se sont dirigées vers les associations afin de connaître leurs besoins d'une part et de faire une proposition, qui soit en relation avec les nouvelles connaissances qu'elles ont acquises pendant les neuf séminaires de formation. Une session d'information a été organisée, le 3 juin 2022 pour la bonne dissémination du projet et la mise en contact des étudiantes agentes avec la société civile et les associations.



FIGURE 11.6 – Photo prise pendant la session d'information du 3 juin 2022

L'équipe du projet INSAF-Fem a programmé, aussi, des réunions avec les organismes et les associations qui visent à promouvoir le rôle de la femme dans la société en général. Le premier contact s'est fait avec la principale organisation féminine en Tunisie *L'Union nationale de la femme tunisienne ou UNFT*

La deuxième approche s'est faite avec l'association *SAWA-Med*. Cette association s'occupe de la diffusion de la culture citoyenne et de la promotion du leadership féminin. La troisième rencontre s'est faite avec une association citoyenne, *Femmes & Leadership*, qui a pour mission de renforcer le rôle de la femme et sa participation à la vie publique et professionnelle ; consolider le rôle de la femme en tant qu'acteur innovant dans la société civile ; coacher la femme afin de renforcer ses capacités en communication, en négociation, etc, et organiser des meetings, des conférences et des cycles de formations renforçant le Networking et la diffusion des valeurs de parité et d'égalité au-delà de nos frontières.

L'échange a été fructueux avec la *JCI* de Kairouan. La Jeune Chambre Internationale (*JCI*) est une fédération mondiale de jeunes professionnels et entrepreneurs, visant à être le principal réseau mondial de jeunes citoyens actifs. La *JCI* se donne pour mission d'offrir les opportunités de développement nécessaires aux jeunes afin de leur donner la capacité de créer des « changements positifs ».

En effet, d'autres rencontres avec des associations, aux environs de kairouan, ont été réalisées par les agentes afin de trouver un lien de partenariat et pour voir les besoins des femmes qui vont être bénéficiaires des ateliers de formation, telles que l'association *AKAD* (Association de Kairouan pour l'auto développement) de Weslatia, Association *Changeurs* de Sbikha, l'*NDI*, etc...

L'évaluation des ateliers

Dans cette phase, et après avoir reçu les propositions des ateliers, les objectifs et le public cible, les enseignantes de l'université de Kairouan et les enseignantes des deux universités européennes ont procédé à l'évaluation des propositions des agentes.

Cette évaluation s'est déroulée en parallèle dans la salle INSAF-Fem et dans la salle de réunions de l'Institut Supérieur des Arts et Métiers de Kairouan. Les jurys d'évaluation ont été divisés en deux commissions. La première commission a été composée par : Dorra DAALOUL, Hajer GAHBICHE (Université de Kairouan) et Chiara CANNAVALE et Eva PANETTI (Université de Naples). La deuxième commission a été composée par Mahbouba BELLAR, Jawhra BOUBAKER et Nizar HEMDI (Université de Kairouan) et Esra ATUK et Özlem DANACI (Université Galatasaray).



FIGURE 11.7 – Evaluation des ateliers en ligne et en présentiel

La durée des sessions d'évaluation avait une durée de 30 minutes, divisées comme suit : (1) 10 minutes pour la présentation de la proposition de l'atelier (2) 10 minutes pour les commentaires et les suggestions d'amélioration par le jury et enfin (3) 10 minutes pour les commentaires et les suggestions d'amélioration par le jury.

La réalisation des ateliers

Exemple 1 : Atelier intégration socio-économique et culturelle de la femme rurale dans le développement local

Cet atelier est proposé par Abir JAYED et Raja MIGHRI, suite aux intérêts et besoins diagnostiqués de la communauté locale avec l'association partenaire *AKAD*. Parmi les objectifs de cette proposition, on trouve l'ouverture des femmes rurales sur leur environnement socio-économique, le monde économique digital et sur la culture entrepreneuriale. Ainsi, les bénéficiaires de cet atelier ont acquis des connaissances qui les qualifient pour créer leurs propres affaires et projets.



FIGURE 11.8 – Photo de l'atelier prise par les agentes INSAF-Fem à Weslatia

Exemple 2 : La durabilité du savoir-faire artisanal (Enjeux et Solutions)

Il est proposé par Chahla BELGACEM et Ibtissem LOUHICHI au profit des artisanes du *groupement mères de villes*. L'objectif principal de cet atelier, c'est de promouvoir l'entrepreneuriat des femmes, surtout des jeunes diplômées, de transmettre les compétences nécessaires afin d'assurer l'autonomie financière des femmes ayant une activité artisanale.



FIGURE 11.9 – Ambiance aimable de l'atelier durabilité du savoir Faire artisanal au village Artisanal de Kairouan

11.2.5.3 Université de Sfax

Le renforcement des capacités des diplômées à travers un transfert de l'université à la société civile s'inscrit dans le cadre de la promotion du rôle de la femme dans son milieu socioéconomique. Au-delà des connaissances théoriques acquises à l'université et dans les cycles de formation, les diplômées sont appelées à améliorer leurs niveaux de compétences, d'aptitudes et leurs potentiels d'insertion professionnelle. Le programme INSAF-Fem oeuvre à améliorer le statut de la

femme à travers une approche innovatrice et participative afin de procurer des outils destinés à garantir une meilleure performance aux jeunes diplômées de l'université tunisienne. L'esprit coopératif et interactif, la bonne gouvernance, l'inclusion, l'innovation, les capacités numériques et entrepreneuriales et le partage de savoir-faire sont autant de défis qui ont animé la conception des ateliers.

Acquis et résultats : de l'observation aux transferts des bonnes pratiques

Le transfert université et société civile vise à promouvoir l'employabilité des étudiantes participantes qui ont pu, lors de la conception de leurs ateliers, pratiquer les acquis lors des cycles de formation. Les groupes constitués des candidates et des membres d'associations impliqués dans les ateliers ont présenté leurs expériences tout en procédant à une autoévaluation de leurs expériences. Le transfert de bonne pratique était d'une manière réciproque ce qui a créé une dynamique d'échange d'une importance particulière aussi bien pour les étudiantes participantes que pour les membres d'association. Les candidates n'ont épargné aucun effort pour la réussite de leurs ateliers de formation. Derrière l'esprit compétitif, se profile une bonne volonté dans les actions entreprises. L'innovation technologique, la création des réseaux, le développement des outils de communication et la pratique solidaire ont contribué à une amélioration du statut de la femme qui a évolué d'un statut soumis et subordonné à un statut actif, puissant et influent.

L'objectif de la session dédiée à l'évaluation des transferts de l'université à la société civile est triple : identifier les opportunités ; soulever les obstacles et surtout se projeter dans l'avenir pour déterminer les activités possibles afin d'élargir le transfert entre université et société civile et assurer la pérennisation du projet, condition incontournable pour assurer l'efficacité des actions entreprises.

Les présentations des différents ateliers ont démontré qu'il y a un consensus sur la diversité des opportunités rencontrées et qui varient en fonction du milieu local. Il s'agit notamment de l'existence d'un réseau associatif important dont l'objet intéresse plusieurs domaines de la vie sociale. La richesse naturelle constitue certes un atout essentiel notamment dans les zones rurales. L'activité agricole et l'activité artisanale attirent souvent l'intérêt de la femme rurale qui dirige des petits projets pour des besoins vitaux. Or, malgré l'importance de ces projets, le manque de l'innovation technologique et l'absence d'une maîtrise des outils numériques et des principes de bonne gouvernance limitent davantage l'efficacité de ces petits projets et menacent aussi leur pérennité compte tenu de la difficulté du contexte socioéconomique.

Ainsi, la conception de certains ateliers a poussé certaines femmes rurales à repenser leurs méthodes de gestion et de gouvernance en dépit de la modestie de leurs moyens financiers. Les

agents de dynamisation locale ont poussé les jeunes femmes à penser à des nouveaux outils de marketing digital. Leurs efforts de sensibilisation et d'encadrement ont conduit certaines femmes participantes à s'engager dans la voie de l'innovation pour revaloriser leurs statuts dans la société. Le développement de l'esprit entrepreneurial par le partage d'expériences permet une meilleure employabilité de la femme rurale. Plusieurs acteurs économiques ont manifesté leurs intentions à s'engager activement dans des fonctions sociales au profit des employés afin d'améliorer leurs capacités et leurs performances. Des établissements financiers accordant des microcrédits peuvent par ailleurs appuyer l'innovation technologique et stimuler l'action entrepreneuriale. Plusieurs associations ont exprimé leurs volontés de participer dans ce projet en vue de valoriser davantage le rôle de la femme notamment dans le milieu rural afin d'assurer son autonomie, sa prospérité et son épanouissement. Le développement local ne peut se concrétiser qu'en associant la femme et en misant sur ses capacités innovatrices dans l'activité économique. La responsabilité sociale des entités économiques reste tributaire d'un engagement réel dans la transformation sociale. Une nouvelle culture de partage et de collaboration s'impose en tant que vecteur de bonne gouvernance.

Certes, dans toute société, les opportunités d'innovation et de développement existent à des degrés variables, alors il faut savoir comment les saisir et réfléchir aussi à créer de nouvelles opportunités pour en profiter et faire profiter les intéressées.

Obstacles et difficultés

En dépit de la diversité des opportunités présentées par chaque équipe, plusieurs obstacles ont été aussi révélés et qui peuvent être répertoriés essentiellement en deux catégories.

D'abord, des obstacles d'ordre financier (manque de logistiques, insuffisances des moyens pour financer certaines actions, insuffisances des moyens technologiques). Ces insuffisances peuvent limiter l'efficacité dans la conception et le déroulement de l'atelier. Sans moyens financiers, la réussite des actions reste hypothétique. Il faut ainsi avoir les moyens pour motiver les femmes à participer dans les ateliers et partager son expérience avec autrui. La conclusion de partenariats avec des entités économiques et des organismes associatifs constitue une alternative qui peut être utile pour les différentes actions.

Ensuite, des obstacles d'ordre culturel : La résistance de certaines femmes et l'esprit conservateur notamment de la femme rurale empêchent lesdites femmes à s'engager d'une manière efficiente dans la vie associative. Tant d'obstacles évoqués méritent à déclencher un débat pour réfléchir comment surmonter les difficultés rencontrées. L'intériorisation des vertus de la vie associative et de l'approche participative permettent à la femme de s'épanouir et acquérir de

nouvelles performances au-delà des connaissances théoriques et de l'expérience vécue.

Par ailleurs, la pérennisation du projet est un objectif louable compte tenu du travail fructueux et des efforts considérables fournis par toutes les parties prenantes dont notamment les candidates qui ont manifesté un dévouement, un esprit collaboratif et surtout une attitude engagée et responsable vis-à-vis de la société. Le partage d'expériences à travers le networking témoigne d'un esprit visionnaire chez les candidates qui sont invitées à anticiper et à créer leurs opportunités en fonction des spécificités locales.



FIGURE 11.10 – Generations'Dream, 26-29 août 2022

11.2.5.4 Université de Gabès

Plusieurs rencontres avec plusieurs associations ont été réalisées par les agentes membres de l'Université de Gabès afin d'étudier les besoins des femmes qui vont être bénéficiaires des ateliers de formation, telles que l'association *She is the goal*, *Ghodwa khir*, etc.

Atelier « Entrepreneuriat et Modèles d'Affaires Numériques »

Objectifs

L'atelier s'est fixé les objectifs suivants :

- développer les compétences entrepreneuriales des employées dans le domaine de l'innovation et de la création des différentes idées et opportunités dans le monde numérique ;
- renforcer l'autonomie économique des femmes entrepreneures à travers les technologies de l'information et la communication (TIC) ;

- renforcer l'accès des femmes aux infrastructures technologiques, aux services et aux innovations numériques, en vue de réduire la fracture numérique et d'accélérer le processus d'autonomisation des femmes.

Association bénéficiaire de la formation : Association ghodwa khir

L'association *Ghodwa Khir* est fondée en 2017 à Gabès et elle s'intéresse essentiellement à la Citoyenneté. Parmi ses objectifs, on peut noter les actions suivantes :

- développer la sensibilisation à la citoyenneté
- soutenir et développer les capacités de l'individu et sa formation
- renforcer et encourager l'entrepreneuriat dans la communauté
- diffuser la culture du volontariat.
- développer le comportement citoyen

Public cible

Le public cible de la formation est composé des adhérentes de l'association. En effet, on a lancé un formulaire pour permettre aux femmes de la région de s'inscrire. Le résultat du formulaire montre qu'il existe beaucoup de femmes motivées pour suivre ce genre de formation.

94 femmes se sont inscrites. 70% d'entre elles possèdent des idées de projet, mais, elles ne savent pas comment les développer et les concrétiser. Ce résultat nous a amenées à proposer un entretien pour sélectionner 20 femmes pour suivre l'atelier.

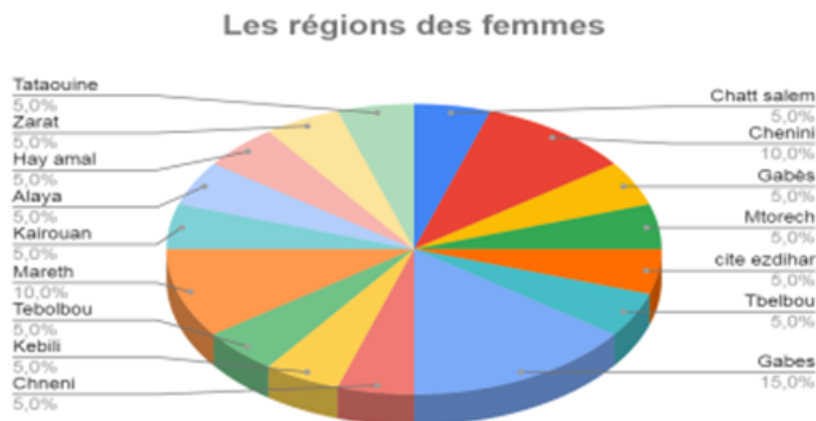


FIGURE 11.11 – Association Ghodwa Khir : Public cible (participation féminine par région)

Les femmes sont sélectionnées de diverses régions, et non seulement de celles de Gabès. On a

accepté des femmes des régions du Sud comme Tataouine et Kébili. La majorité des candidates sélectionnées ont la licence.

Contenus

Le plan des cours dispensés dans le cadre de cet atelier se présente comme suit :

J1 :Initiation à l'entrepreneuriat

J2 : Modèles d'affaires numériques (PESTEL)

J3 : Modèles de Business Canvas (BMC)

J4 : Pattern : Définition et explication

J5 : Open Day

Méthodologie pédagogique (ressources pédagogiques et activités à développer)

J1 : Initiation à l'entrepreneuriat numérique

Objectif : Qu'est ce qu'un entrepreneuriat numérique ?

Atelier : Activité en groupes :Création des entreprises

J2 : Modèles d'affaires numériques (PESTEL)

Objectif : Qu'est ce qu'un PESTEL ? Comment l'élaborer ?

Atelier : Continuité des activités du jour : Déterminer le PESTEL des entreprises créées

J3 : Modèles de Business Canvas (BMC)

Objectif : Définition du BMC et ses outils de succès

Atelier : Suite des activités : Développer le BMC de l'entreprise créée

J4 : Pattern : Définition et explication

Objectif : Le Pattern et les outils de son élaboration

Atelier : Compléter le pattern de l'entreprise créée, Présentation des powerpoints des groupes



FIGURE 11.12 – Appel à participation : Association Ghodwa Khir



FIGURE 11.13 – Entretien de sélection : Association Ghodwa Khir

Déroulement de l'atelier

La formation s'est déroulée entre le 6 et le 10 septembre 2022. Les candidates ont suivi la formation à la salle INSAT-Fem à l'institut supérieur des langues de Gabès. Dans une ambiance propice au travail et à l'intégration, les candidates ont profité d'une formation sur l'entrepreneuriat et les modèles d'affaires numériques, portant sur le PESTEL, BMC et PATTERN. De plus, les candidates ont participé à des petits workshops en groupes pour pratiquer les étapes de création d'entreprise. Elles ont présenté leurs travaux sous forme de petits posters. Le dernier jour, les candidates ont profité d'un « Open Day » en présence de plusieurs invités du monde professionnel de la région. Elles ont pu ainsi partager leurs motivations et trouver des réponses à plusieurs questions concernant leurs projets et leurs attentes.

Avis des formatrices

« En tant que formatrices, nous avons trouvé cette expérience extrêmement enrichissante et bénéfique pour notre développement professionnel. Nous sommes ravies de la qualité des supports pédagogiques fournis. Nous avons fourni des ressources complètes et utiles, telles que des présentations, des exemples concrets et des exercices pratiques, ce qui nous a permis de continuer à approfondir nos connaissances dans notre domaine d'entrepreneuriat et d'acquérir de nouvelles compétences pédagogiques même après la fin de la formation. Nous sommes très satisfaites de la formation que nous avons fournie. Nous sommes impatientes de mettre en pratique notre expertise et de continuer à nous perfectionner dans notre métier comme formatrices. »

CHAPITRE 12

PRÉSENTATION ET ÉVALUATION DES RÉSULTATS DU PROJET INSAF-FEM

Fatma GHORBEL - Université de Sfax

12.1 Introduction

On ne cesse jamais de réitérer que le projet INSAF-Fem est le produit d'une collaboration indéfectible entre l'Université de Cadix et l'Université de Sfax. Il est essentiellement le fruit du projet « Genre, Technologie et Innovation Sociale » financé par l'Agence Andalouse de Coopération Internationale regroupant deux universités ; l'Université de Sfax en Tunisie et l'Université de Cadix en Espagne. Ce dernier avait eu un succès énorme et une évaluation très positive ce qui avait suscité l'attention et l'intérêt de plusieurs acteurs universitaires et socioéconomiques à l'échelle tunisienne. Le projet Genre, Technologie et Innovation Sociale, comme son nom l'indique, a contribué au renforcement des capacités des jeunes femmes tunisiennes, à travers un programme conjoint de formation assuré par les deux universités Cadix et Sfax en collaboration avec la société civile en Tunisie, dans les bonnes pratiques de communication et l'utilisation des technologies. Ce projet a contribué au rapprochement de l'Université de Sfax avec son monde socio-économique et a également permis aux étudiantes bénéficiaires de trouver un emploi ou de créer leur propre projet.

La bonne qualité des résultats de ce projet a mené à la naissance du projet INSAF-Fem qui incarne une action plus importante en termes de ressources financières et également en termes

de nombre de partenaires impliquant différents pays, universités partenaires, autorités locales et organisations non-gouvernementales.

De ce fait, il est nécessaire de soulever l'importance de l'évaluation et du suivi de tout projet comme outils de mesure qui constituent une partie intégrante non seulement de la mise en oeuvre des activités du projet qui assure en elle-même l'efficacité de la réalisation des différentes tâches et leur bon déroulement mais également la qualité de ses résultats et de ses livrables. En outre, une stratégie d'assurance qualité claire et efficace permet aux partenaires et aux différentes parties prenantes impliquées dans la mise en oeuvre du projet de veiller à la réussite de l'action.

Dans le projet INSAF-Fem, nous avons dédié un lot de travail bien ficelé et conçu portant sur l'évaluation et l'assurance qualité. Ce lot de travail est coordonné par l'Université de Sfax en Tunisie et co-coordonné par l'Université Galatasaray en Turquie. Grâce à ce lot de travail, nous avons adopté un système d'assurance qualité très efficace qui nous a permis de surmonter plusieurs obstacles et circonstances de forces majeures notamment la crise pandémique du COVID19 qui a touché le monde entier et qui a décalé quelques activités de notre projet.

Tout projet repose sur des modalités d'évaluation internes et externes et sur des mécanismes de suivi continu. Pour le projet INSAF-Fem, afin de garantir une meilleure évaluation et obtenir les meilleurs résultats, nous avons constitué un comité qualité et nous avons établi un plan qualité qui vulgarise toutes la procédure d'évaluation à adopter tout au long du projet.

12.2 Comité qualité (CQ)

Lors de la réunion de lancement du projet INSAF-Fem, le comité chargé de la qualité du projet a été constitué, ce comité est composé d'un représentant de chaque partenaire coordinateur d'un LT, soit l'université de Sfax, l'université de Cadiz, l'université de Parthénope, l'université Galatasaray et l'université de Monastir. Ce Comité est responsable du suivi de la bonne réalisation des différentes activités en termes de temps (échéances) et de qualité tout en assurant un bon accomplissement de chaque étape du projet. Le comité qualité a le droit de mettre en place des mesures correctives visant à remédier les faiblesses détectées en cas de besoin. Autrement dit ce comité qualité se réunit périodiquement afin d'assurer une autoévaluation efficace du projet.

12.3 Plan qualité (PQ)

Le plan qualité a été élaboré par l'université de Sfax et il a été révisé et validé par le comité qualité et ensuite il a été communiqué à tous les membres du consortium et à l'évaluateur externe du projet INSAF-Fem. Le document décrit les dispositions particulières d'évaluation et les objectifs de l'assurance qualité. Il définit les démarches et les indicateurs de qualité en se basant sur le Guide du programme Erasmus+ et le formulaire de candidature Erasmus ainsi que les cadres de référence européens tels que le processus de Bologne et le cadre de référence pour l'assurance de la qualité établit par les états membres et la commission européenne qui vise à promouvoir l'assurance de la qualité dans l'enseignement et la formation professionnels (CERAQ en français - EQAVET en anglais). Afin de mieux comprendre notre stratégie d'assurance qualité, nous avons atteint les résultats escomptés du projet grâce à deux types d'évaluation ; l'évaluation interne qui a été réalisée par les partenaires du projet INSAF-Fem via le comité qualité tandis que l'évaluation externe qui a été assurée par un expert extérieur aux universités partenaires du consortium qui a été recruté au début de l'action.

12.3.1 L'évaluation interne

Dans cette partie du plan qualité, nous avons défini les méthodes de l'évaluation interne, les indicateurs, les rôles, la composition du CQ, les réunions du CQ et le calendrier des évaluations notamment les rapports d'évaluation interne.

Trois types de suivi ont été mis en oeuvre pendant toute la durée de vie du projet INSAF-Fem. En premier lieu, l'évaluation de l'état d'avancement du projet, comme son nom l'indique, cette activité vise à évaluer l'état d'avancement du projet pour en faire ressortir les objectifs et les étapes qui ont été réalisées pendant la mise en oeuvre des activités, et ce, pour s'assurer que le projet est sur la bonne voie. Il s'agit d'un processus continu impliquant la collecte des données et l'analyse des indicateurs lors de l'exécution des différentes tâches qui constituent les lots de travaux ou même des livrables du projet. Ceci, nous a permis de vérifier le bon déroulement du projet afin d'atteindre les résultats attendus.

En deuxième lieu, l'évaluation du processus et des résultats, ce processus d'évaluation nous a permis de vérifier si le projet a été réalisé comme prévu. Les résultats de cette évaluation nous ont aidés à identifier les atouts, les lacunes et les déficiences du projet ainsi que les points qui ont requis un ajustement. Tandis que l'évaluation des résultats observe la mesure dans laquelle les résultats du projet ont été atteints efficacement pour juger le taux de réussite du projet.

En troisième lieu, l'évaluation participative qui est considérée comme un élément crucial de l'évaluation des projets de renforcement des capacités. Cette évaluation a permis aux différents acteurs et aux différentes parties prenantes du projet de travailler ensemble à l'interprétation de cette évaluation. Elle est capitale puisqu'elle implique et engage effectivement tous les acteurs et les organisations impliqués dans le projet ayant pour objectif le renforcement de leurs capacités. Un évènement dans ce sens a eu lieu le 1er et 2 décembre 2022 à l'Université de Monastir regroupant tous les partenaires du projet, les enseignantes, les étudiantes et la société civile et visant à évaluer les ateliers. Les résultats de cette activité seront abordés et détaillés davantage dans ce chapitre.

12.3.2 L'évaluation externe

Un évaluateur externe a été recruté dans le cadre de l'évaluation des activités du projet INSAF-Fem. Le 28 juillet 2021, ce dernier a présenté une feuille de route détaillée comportant la procédure et la méthodologie de l'évaluation externe.

En septembre 2021, l'évaluateur externe a soumis le rapport intermédiaire d'évaluation externe qui a comporté des recommandations importantes afin d'assurer le bon déroulement des activités et d'atteindre le maximum de résultats positifs. Il a présenté le rapport d'évaluation externe du LT2 le 27 juin 2022. Il est à noter que dans les rapports d'évaluation externe intermédiaire et final l'évaluateur externe a guidé son travail selon les 6 critères d'évaluation formalisés par l'OCDE-CAD (pertinence, efficacité, cohérence, efficience, impact et durabilité) tout en mettant en exergue en accordant une importance particulière à la cohérence et l'effectivité ; ces deux critères cruciaux répondent aux attentes spécifiques de la commission européenne.

L'évaluateur externe a participé à plusieurs réunions du comité qualité et aux différents événements organisés au cours de la réalisation des activités du projet lors desquelles il nous a fait part de ses recommandations et nous a présenté des mesures correctives qui ont garanti un meilleur aboutissement du projet. Il a assuré la collecte et l'analyse des données et a soumis les livrables requis au fur et à mesure pendant toute la période contractuelle du projet en se basant sur une panoplie de méthodes de collecte d'information et de données.

L'activité de suivi de l'évaluateur externe a été fondée sur des réflexions et des constations à la suite de sa participation aux différents événements du projet INSAF-Fem, prédéfinis dans les termes de références de l'évaluation externe, les comptes rendus et les rapports d'évaluation de chaque activité réalisée, les interviews et des questionnaires partagés en ligne avec les partenaires

du consortium et les acteurs impliqués dans le projet.

Quant à la mesure méthodique des résultats de chaque lot de travail, l'évaluateur externe a opté pour une méthodologie utilisée par les Bureaux Nationaux Erasmus+. Il s'est également basé dans son activité d'évaluation sur le guide « Méthodologie d'évaluation de l'aide extérieure de la Commission européenne ». Ce dernier a été mis en place par la Commission européenne.

L'évaluateur externe a essayé de mener son étude pluridimensionnelle des retombées en mesurant l'impact du projet sur les institutions universitaires et les facultés, l'université, la société civile et les parties prenantes à l'échelle nationale et enfin au niveau régional à travers les événements de dissémination des activités du projet et de ses résultats tel que le partage de meilleures pratiques et des « success stories ».

12.4 Réunions du comité qualité

Le CQ s'est réuni plusieurs fois tout au long du projet INSAF-Fem. Lors de ces réunions, nous présentions les activités réalisées et leurs évaluations et nous discussions ensemble les recommandations présentées par le comité qualité et par l'évaluateur externe. La première réunion du comité qualité a eu lieu le 20 février 2020 à Cádiz en Espagne à l'occasion du KoM du projet. Une deuxième réunion du comité qualité s'est tenue en ligne le 16 juillet 2020 regroupant les responsables de chaque lot de travail. La troisième réunion prévue à l'Université de Kairouan en Tunisie a eu lieu également en ligne le 12 mars 2021, et ce à cause de la situation pandémique du COVID 19 qui a touché le monde entier. La 4ème réunion du comité qualité a eu lieu à l'Université Galatasaray en Turquie le 5 juillet 2022. La 5ème réunion du CQ s'est tenue à Cádiz le 3 février 2023. L'avant dernière réunion a eu lieu à l'Université Parthénope à Naples le 22 juin 2023 et la dernière à Sfax lors de la réunion de clôture du projet en septembre 2023.

Grâce aux réunions du comité qualité et aux recommandations présentées par le comité qualité et également par l'évaluateur externe, les partenaires du projet INSAF-Fem ont pu surmonter la situation pandémique et le retard qu'elle a causé dans la réalisation de l'activité de renforcement des capacités prévue au sein des universités tunisiennes et qui nécessitait la mobilisation de tous les partenaires du projet. D'un côté, cette activité prévoyait le déplacement des enseignants européens pour assurer les séminaires de formation au niveau des universités tunisiennes et de l'autre côté la mobilisation des membres et des étudiantes des quatre universités tunisiennes impliquées dans le projet INSAF-Fem.

12.5 Aperçu et évaluation des activités et des résultats du projet INSAF-Fem

L'objectif principal du projet INSAF-Fem est de garantir le droit des femmes à l'accès aux connaissances, savoir, ressources économiques et essentiellement au marché de travail. Le projet a oeuvré en vue d'assurer l'implication des femmes des zones de l'intérieur de la Tunisie et celles issues des milieux défavorisés et ayant moins d'opportunités. Du fait de sa stratégie, le projet regroupe plusieurs acteurs universitaires et associatifs, autorités locales ainsi que les délégations de l'union nationale de la femme en Tunisie, il est conçu pour être ouvert et accessible à toutes les femmes mis à part leur niveau d'instruction et social.

INSAF-Fem a adopté, à travers les formations transversales qu'il propose, une pédagogie active et participative qui a permis aux bénéficiaires de disposer de plusieurs compétences nécessaires et applicables à tous les métiers de divers secteurs et de différentes catégories socioprofessionnelles.

Ce programme de formation a offert aux étudiantes et aux différentes bénéficiaires d'apprendre et d'acquérir des capacités d'identification, d'analyse et d'étude des valeurs sociales, des faits et des problèmes sociaux et y proposer des solutions. Il leur a également permis de bénéficier de compétences digitales, entrepreneuriales et de mise en place de nouveaux concepts. De ce fait, le projet INSAF-Fem a réussi à former des agentes de dynamisation locale, gestion de technologie et innovation sociale qualifiées et prêtes à s'intégrer sur le marché du travail national ou international. Nous avons pu constater cela lors de l'avancement des différentes phases de l'action par le biais des questionnaires que nous partageons après chaque activité pour assurer une évaluation continue et pour étudier l'impact du projet sur les jeunes femmes diplômées des universités tunisiennes et également sur les bénéficiaires avec le soutien et l'implication active de la société civile.

En tant que responsable de l'activité d'évaluation interne du projet INSAF-Fem, j'avoue que si on a eu la chance d'obtenir ce résultat qui dépasse les objectifs et les livrables prédéfinis dans le projet tel qu'il a été soumis, c'est grâce à l'implication des partenaires du consortium, des étudiantes, des bénéficiaires, de la société civile et de toutes les parties prenantes. Il est important également de souligner les recommandations des project officers qui nous accompagnaient depuis le début et jusqu'à la fin de ce projet. En effet, lors du KoM, la project officer nous a communiqué une série de recommandations quant à la composition de chaque équipe des universités partenaires en nous conseillant d'augmenter le nombre de personnes impliquées

de chaque université dans la réalisation des différentes tâches du projet. Cette proposition était très bénéfique, elle nous a permis de répartir les activités en fonction de leur nature et du profil de chaque intervenant. Chaque partenaire a eu une équipe composée de 7 membres ; une coordinatrice académique, une coordinatrice administrative, 4 enseignantes dont une responsable du centre 4C et un technicien. Cette composition complète et riche de profils différents a permis la bonne réalisation et la réussite des activités.

Une autre recommandation concernait l'enregistrement des vidéos pour l'activité de dissémination du projet. Les universités tunisiennes ont utilisé leurs propres moyens pour concevoir des vidéos promotionnelles avant le début du lot de travail « renforcement des capacités » qui constitue le cœur du projet et qui concerne essentiellement l'activité de formation. L'objectif principal de ces vidéos était la vulgarisation des activités du projet et la sensibilisation des étudiantes pour candidater et intégrer le programme. Grâce à ces vidéos et aux événements de dissémination, les partenaires ont eu un nombre important de candidates malgré la situation pandémique du COVID-19 et les restrictions sanitaires engendrées.

A cet égard, il est à noter que le lancement du projet soit en janvier 2020 a coïncidé avec le déclenchement de la crise sanitaire le 30 janvier 2020 lorsque l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) a décrété l'état d'urgence pour un nouveau type de virus COVID-19.

Malgré cette situation chaotique, nous avons continué à travailler et à réaliser un maximum d'activités à distance, tous les partenaires du consortium ont pu assurer le bon déroulement et fonctionnement des lots de travaux. De par sa nature et étant donné que les séminaires de formation s'appuient sur une pédagogie participative et active, l'activité de formation ne pouvait pas être réalisée en ligne. De ce fait, le consortium a décidé de la décaler ainsi que le jobshadowing jusqu'à l'amélioration de la situation et sans pour autant affecter la qualité de la réalisation des tâches ni des livrables, et ce en concertation avec la project officer.

Comme vous allez pouvoir sans doute le constater par vous-mêmes dans ce chapitre, cette activité qui, je rappelle consiste le cœur du projet, a eu un impact indéfectible sur les étudiantes, les bénéficiaires de la société civile, les universités, le partenariat à l'échelle locale comme régionale notamment avec les effets socioéconomiques induits par le coronavirus, tel que l'augmentation du taux de chômage chez les jeunes et surtout chez les femmes.

INSAF-Fem a joué un rôle important dans le renforcement de la collaboration entre les universités, la société civile et le monde socioéconomique. Des conventions de partenariat ont été signées entre les universités et les associations impliquées dans le projet. Ces conventions comportent des plans d'actions réalisables. A titre d'exemple, l'Université de Sfax a signé une

convention avec l'association BAYA (association impliquée dans le projet INSAF-Fem) qui vise à recycler et à valoriser l'archive papiers, papiers de bureaux, cartons ... etc. Cette convention a permis à l'Université de Sfax de contribuer à l'économie circulaire.

En outre, le projet a assuré la préparation de plusieurs femmes universitaires et non- universitaires en leur dotant d'un savoir-faire qui facilite leur insertion professionnelle ou leur essaimage. Ce savoir-faire répond également aux objectifs de certaines étudiantes en leur permettant d'entreprendre des démarches concrètes pour la création de leurs propres projets. Dans la même perspective de l'activité d'évaluation, une réunion de monitoring du projet INSAF-Fem effectué par le Bureau National Erasmus+ en Tunisie (NEO) a eu lieu en ligne le 27 avril 2021. Parmi les recommandations tirées de cette réunion figure la mise en place d'un plan de pérennisation qui comporte une stratégie claire et un plan d'actions réalisable garantissant la pérennité du projet INSAF-Fem et le renforcement des liens de coopération entre l'université et la société civile. Ce plan a été élaboré et validé par les partenaires du projet, vous trouverez une description détaillée de ce plan dans ce chapitre.

Une autre recommandation proposée par le NEO, la création d'une association rattachée aux universités tunisiennes impliquées dans le projet. Les étudiantes de l'Université de Gabes ont proposé de créer une association INSAF-Fem et de l'associer au site web du projet chose qui va certainement contribuer à garantir sa pérennité ainsi que celle du projet. Une évaluation approfondie des activités et des résultats du projet INSAF-Fem suivra dans ce chapitre.

12.5.1 KoM

Lors de ce chapitre qui étale l'évaluation des différentes activités et résultats du projet, nous avons jugé nécessaire de choisir comme modèle et échantillon, l'évaluation de cette réunion très importante sur laquelle reposait la réussite de plusieurs activités postérieures du projet. La réunion du lancement a eu lieu à l'Université de Cadix les 20 et 21 février 2020. L'objectif principal du KoM est de vulgariser et de clarifier les WPs du projet les tâches qui incombent à chaque lot de travail et l'échéance de leur exécution, clarifier le rôle de chaque partenaire, clarifier le budget, les procédures financières, l'éligibilité des dépenses et les règles de gestion, se mettre d'accord sur la convention de partenariat et ses clauses par tout le consortium. Lors de cette réunion les partenaires se mettent d'accord sur les outils de gestion et de communication. Sans oublier la procédure d'évaluation continue, la démarche qualité ainsi que la gestion de risques et la composition des comités de pilotage et de qualité.

Le programme du KoM du projet INSAF-Fem a comporté cinq sessions de travail. La première session a été couronnée par la présence du recteur et du vice-recteur de l'Université de Cádiz qui ont ouvert la session en souhaitant la bienvenue à tous les partenaires, ils ont souligné l'importance du partenariat solide et fructueux entre les universités tunisiennes et européennes impliquées dans le projet qui traite l'employabilité des femmes en Tunisie. La première session impliquait une présentation générale du projet, l'intervention en ligne du project officer et une discussion sur la proposition d'amélioration de quelques activités du projet pour donner suite aux recommandations indiquées dans l'évaluation de la commission européenne. La deuxième session portait sur le Lot de Travail n°1 « Diagnostique et analyses des besoins de formation ». La troisième session a été sur l'activité de renforcement des capacités et de formation. L'avant-dernière session comportait les activités de diffusion et de dissémination entre autres le site web et la charte graphique. Les universités de Cádiz et de Sfax ont consacré la dernière session du KoM à la gestion du projet. 22 membres des universités partenaires ont participé à cette réunion et ont contribué à la réussite de ses activités.

L'évaluation du KoM et des différentes réunions du projet INSAF-Fem reposait sur des indicateurs et des outils d'évaluation prédéfinis par l'Université de Sfax ; leader du Lot de travail « qualité » en respectant des normes et des standards internationaux d'évaluation. Un questionnaire d'évaluation a été élaboré et partagé en ligne avec tous les participants au KoM après l'évènement, et ce, afin de mesurer le degré de satisfaction des participants quant à la réunion.

Le questionnaire comportait des indicateurs de progression qualitative sur les aspects généraux de l'organisation du voyage (date, conditions et préparation du voyage, informations), l'organisation de la réunion (information, accueil, appréciation), le contenu de la réunion (compréhension des activités et objectifs du projet, objectif de la réunion), l'évaluation des différentes présentations, l'évaluation de la qualité des échanges et une évaluation globale de l'évènement.

Voici ci-dessous une évaluation globale du KoM qui traite d'une façon générique des questions du contenu, l'horaire, la logistique et de l'organisation de cette manifestation. Comme illustré dans la figure suivante, 86,67% des répondants n'ont pas caché le fait qu'ils étaient très satisfaits de l'organisation générale du KoM. Ce résultat reflète la réussite de la première activité réalisée dans le cadre du projet INSAF-Fem.

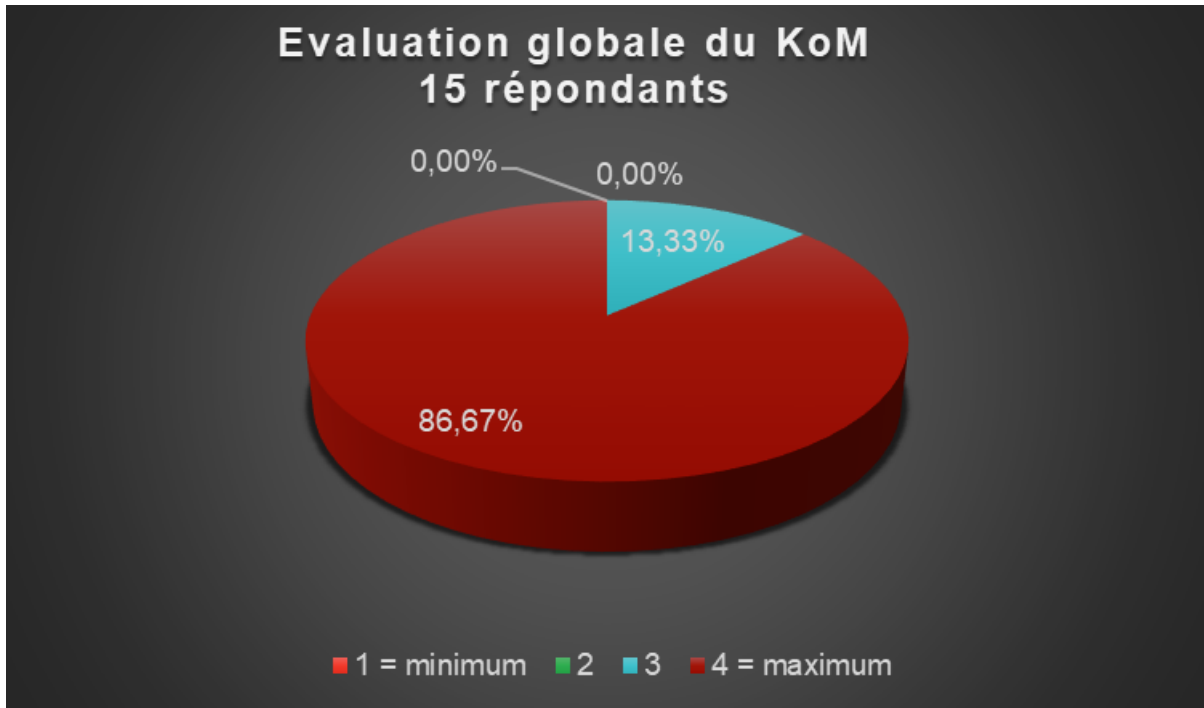


FIGURE 12.1 – Evaluation Globale du KoM

12.5.2 Plan de communication et de dissémination

Ce plan a été élaboré par l'Université de Monastir et l'Université de Gabes. Il a été soumis à la vérification et à l'approbation de tous les partenaires le 29 juin 2020.

J'introduis cette activité d'évaluation par le logo du projet qui incarne une parfaite représentation graphique du projet, il vient valoriser l'essence même de l'action et assure sa notoriété. Il est incontestablement évident et visible que le logo du projet INSAF-Fem constitue une belle représentation d'une femme bien ancrée dans ses racines et moderne dans ses pensées qui cherche à faire régner la justice, l'égalité des chances et l'innovation technologique. Le logo reflète parfaitement l'objectif du projet et les attentes des femmes bénéficiaires.

L'activité de diffusion et de dissémination est une activité transversale dans le cadre de tout type de projet. Elle commence avec le projet et l'accompagne jusqu'à sa fin et même au-delà. Cette activité a été assurée par deux universités tunisiennes Monastir et Gabes mais avec l'implication de tous les partenaires du consortium car ce processus nécessite de toucher une large communauté pour faire connaître le projet et ses activités, les sensibiliser et les encourager à y prendre part et afin de partager ses résultats et ses accomplissements. Le plan de communication comporte une stratégie claire et un plan d'actions réalisable lors des différents jalons et stations du projet. Ce document comporte deux échelles de diffusion interne, qui se fait entre

les membres de l'équipe du projet, et externe qui vise à atteindre le public cible, les parties prenantes (association, entreprise et monde socioéconomique) et un large public.

Lors de la mise en oeuvre de cette activité, le consortium a opté pour l'utilisation de tous les moyens de communication classiques et nouvelles dans l'optique de garantir la fluidité de l'échange entre les partenaires et la diffusion de l'information de l'autre.

Nous devons révéler que l'utilisation de plusieurs outils de communication a été très bénéfique. Les deux responsables du projet Cadix et Sfax ont utilisé la plateforme de communication collaborative « Slack » depuis le début de la collaboration entre les deux universités et ils ont continué à l'adopter tout au long du projet INSAF-Fem. Cet outil a facilité la communication instantanée, le partage de documents et la collaboration entre plusieurs intervenants des deux universités. Un autre moyen de communication que le projet a été exploité par tous les partenaires, il s'agit de l'application TEAMS qui a servi d'une interface de stockage, de rencontre, de partage de documents et de livrables du projet. Cette interface était accessible à tous les membres du projet et à l'évaluateur externe pour pouvoir consulter les différents documents en vue de faciliter son activité d'évaluation.

D'autres outils ont été utilisés tout au long du projet tels que, les réseaux sociaux, Facebook, LinkedIn, YouTube... etc. Tous ces moyens de communication figurent sur le site web du projet www.INSAF-Fem.tn qui comporte entre autres toutes les informations relatives au projet, les lots de travaux, toutes les activités, les résultats escomptés, les événements et les livrables, les articles de presse et une matière audiovisuelle trop importante qui retrace les événements, les témoignages et les achèvements du projet. D'autres outils de communication ont été conçus et co-financés par les universités partenaires tels que des flyers, affiches, roll-up, bloc-notes, stylos ainsi que des supports médiatiques tels que les capsules vidéo... etc. Tous ces outils ont été distribués et diffusés lors des différents événements, à l'occasion des foires universitaires et des journées d'information.

Cette panoplie de moyens a doté le projet d'une grande visibilité à tous les niveaux et a suscité l'intérêt de plusieurs acteurs universitaires, socioéconomiques, autorités locales, médias... etc.

12.5.3 Catalogue de besoins en formation

Le catalogue de besoins en formation constitue le 1er résultat du projet INSAF-Fem qui s'inscrit dans le cadre du lot de travail 1. Il a été conçu à la suite des résultats d'une évaluation réalisée via des questionnaires partagés en ligne au niveau de toutes les universités tunisiennes

qui ont assuré une large diffusion du questionnaire en organisant des journées d'information pour faire connaître le projet INSAF-Fem, son objectif principal et ses différentes phases. Un échantillon de 736 réponses au questionnaire a été répertorié. Le tableau suivant retrace la taille de cet échantillon par rapport à la taille de la population totale dans chaque université :

TABLE 12.1 – Répartition des participants par université

Université	Nombre total des étudiants	Taille de l'échantillon
Sfax	29,385	303
Monastir	18,762	214
Gabès	13,500	139
Kairouan	8,130	80
Total	69,777	736

Il est important d'indiquer qu'une majorité écrasante des répondants à ce questionnaire est de sexe féminin soit 90% tel qu'illustré dans la figure 12.2. Ce résultat reflète l'intérêt que les femmes portent au projet INSAF-Fem.

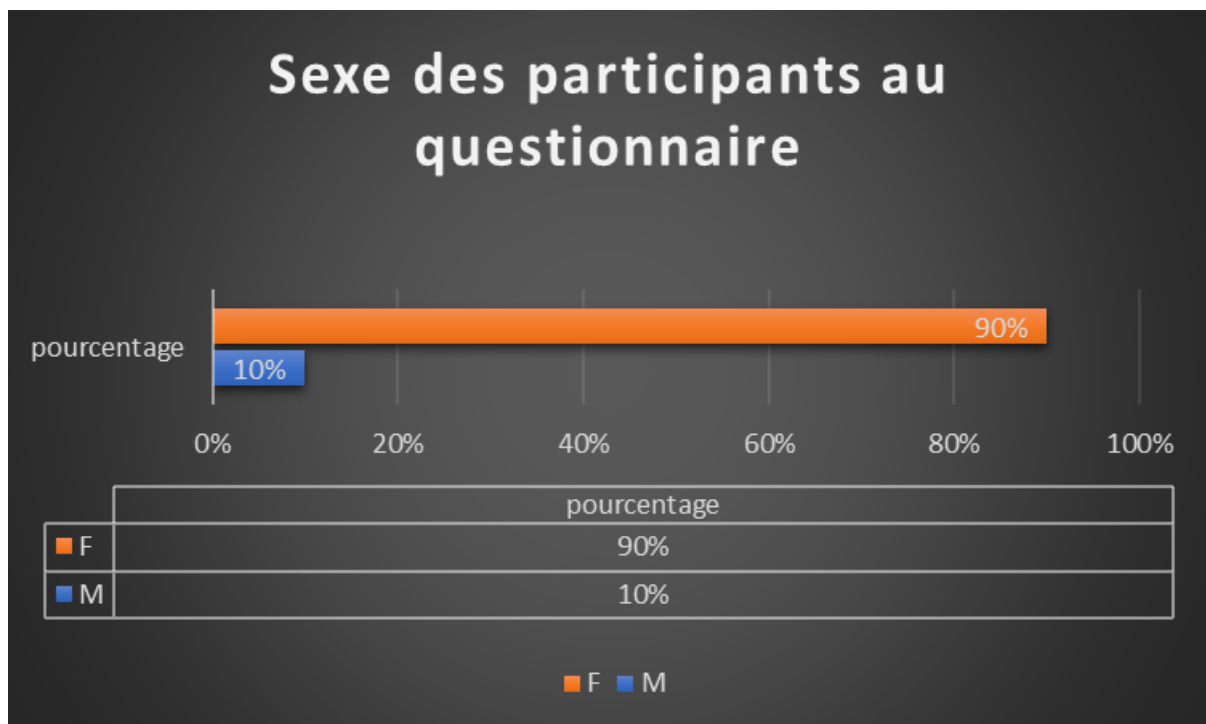


FIGURE 12.2 – Sexe des participants au questionnaire

Le catalogue de besoins en formation a été mis en place et présenté dans sa version définitive le 14 juin 2020 par les universités Sfax et Cadix.

L'objectif principal du projet est le renforcement des capacités des jeunes femmes tunisiennes et la promotion de leur chance d'insertion dans le marché de l'emploi. Pour ce faire, il fallait analyser et identifier les besoins afin de définir le contenu des formations et des compétences requises pour répondre aux exigences des étudiantes diplômées de l'enseignement et celles du marché de l'emploi. Cette analyse a identifié d'un côté les compétences existantes des étudiants, des enseignants et des administratifs des universités tunisiennes.

Ce catalogue qui est la représentation que nous jugeons complète couvrant plusieurs aspects croisés importants sur le contexte universitaire en Tunisie allant de la tranche d'âge des répondants passant par leur niveau d'études, le dernier diplôme qu'ils ont obtenu jusqu'à leurs expériences professionnelle et/ou actions de bénévolat ainsi que le type de difficultés rencontrées lors de ces expériences.

Ce Lot de travail a nécessité l'implication de tous les partenaires tunisiens et européens. Il a été coordonné par l'Université de Sfax et co-coordonné par l'Université de Cadix.

Le catalogue de besoins en formation est un document de référence qui retrace le besoin incessant d'acquérir des compétences en innovation sociale, technologie numérique, entrepreneuriat féminin et surtout une pédagogie d'enseignement participative et active qui suscite la créativité des étudiantes en Tunisie.

12.5.4 Catalogue de l'offre formative

Une autre activité importante, toujours relative au LT1, a eu lieu au niveau des universités européennes parallèlement à l'activité précédente consistait à recenser leurs offres de formation en prenant en considération une panoplie de thématiques, prédéfinies par le projet et jugées indispensables pour atteindre son objectif principal, soit Internet et culture digitale, Innovation sociale, Logiciel libre et connaissances ouvertes, Communication en ligne et réseaux sociaux, Gestion Émotionnelle et empathie dans l'intervention sociale, Économie collaborative et financement, Entrepreneuriat et modèles des affaires, ainsi que le cours de formation de formatrices et Vie privée et sécurité dans les technologies de l'information et de la communication (TIC) depuis une perspective de genre. Ce catalogue a été élaboré par les universités européennes à la suite des besoins en formation recensés au niveau des 4 universités tunisiennes. Autrement dit, chaque partenaire européen a proposé quatre séminaires de formation en fonction des besoins

identifiés dans le catalogue de besoins en formation. Ensuite, 9 séminaires de formation ont été sélectionnés sur les 12 proposés tenant compte de leurs contenus proposés par les universités européennes et des attentes des bénéficiaires.

Les 3 séminaires proposés par l'Université de Cadix portaient sur :

1. L'innovation sociale et méthodologies participatives pour le développement local.
2. Travail collaboratif en ligne
3. Logiciels libres, connaissances ouvertes et sécurité dans les TIC

Comme vous allez le constater plus tard dans ce chapitre à travers l'évaluation de l'impact de ces trois séminaires qui respectivement ont permis aux étudiantes de développer des compétences considérables dans l'innovation, la diversité culturelle, la communication, le travail collaboratif, l'analyse critique, la gestion des conflits, le rôle de la femme dans la société, la confiance en soi, la culture numérique, la cybersécurité, les réseaux sociaux... etc.

Les 3 séminaires de formation sélectionnés par l'Université de Galatasaray sont :

1. Gestion émotionnelle et sociologique des conflits et du changement au sein des organisations
2. Formation des formateurs en matière de genre et empowerment sur le lieu de travail
3. Internet, culture numérique et stratégie communicationnelle

Les séminaires de formation assurés par l'Université de Galatasaray ont permis aux étudiantes de bien assimiler la structuration et la nature d'une organisation quelconque ainsi que la logique de l'action collective et du travail collaboratif.

Après leur participation à ces trois formations, les étudiantes ont acquis des capacités de communication, marketing, leadership, pensée critique, gestion émotionnelle, médias, réseaux sociaux et relationnelle et de prise de décision qui leur permettront de participer efficacement dans différents secteurs et organismes.

L'Université de Naples à son tour a présenté trois séminaires qui tournent autour de trois thématiques tendant à renforcer les capacités des jeunes femmes tunisiennes en communication et culture digitale, développement d'idées créatives et innovantes ainsi que des compétences financières et économiques. Ci-après les trois séminaires de formations donnés par l'Université de Parthénope à Naples :

1. Communication en ligne et réseaux sociaux
2. Entrepreneuriat et modèles d'affaires numériques

3. Économie et finances collaboratives : évaluation et gestion des risques

Le catalogue de formation proposé est un livrable indispensable pour l'activité de renforcement de capacités. Ce dernier constitue un outil important pour la réalisation de l'activité phare du projet et une référence non seulement pour le projet INSAF-Fem mais aussi pour la réalisation d'autres actions futures dans le cadre des programmes locaux ou européens. Cette constatation est le résultat d'un long travail d'évaluation interne et externe effectué sur les étudiantes, les associations et les différentes parties prenantes du projet. En outre la pédagogie participative et innovante a donné un résultat inestimable sur les étudiantes qui ont incontestablement mérité le diplôme et le titre d'Agente de Dynamisation Locale, Gestion des Technologies et Innovation Sociale.

12.5.5 4 salles de formation et de transfert équipées au sein de chaque université

Quatre salles de formation ont été mises en place et très bien équipées dans le cadre du projet INSAF-Fem et grâce au financement de la commission européenne. Ces salles contiennent des ordinateurs, un tableau magique, matériel de visioconférence et d'autres équipements nécessaires pour assurer la formation dans les meilleures conditions. Les universités tunisiennes ont co-financé l'aménagement de ces salles et ont fourni des tables d'ordinateur, des chaises, un bureau, une connexion internet et d'autres équipements

12.5.6 Séminaires de formation, Technologie et Innovation Sociale, destinés aux étudiantes des universités tunisiennes

L'activité de renforcement des capacités est l'activité phare sur laquelle repose la réussite de tous les projets CBHE. Cette activité constitue le pilier du projet INSAF-Fem. 9 séminaires de formation ont été dispensés par des experts européens au sein de chaque université tunisiennes afin de former des agentes de dynamisation locale, gestion des technologies et innovation sociale. Ce statut leur accorde la chance d'avoir des qualifications particulières pour garantir leur insertion et promouvoir leur employabilité.

Après la réalisation de ce lot de travail, on constate un changement considérable chez les bénéficiaires. Nous avons des femmes sûres d'elles, prêtes à intégrer le monde du travail avec tant d'enthousiasme, d'idées nouvelles, de présence et d'ouverture d'esprit. Des agentes déterminées

à innover, à créer des idées et à apporter une plus-value au sein de leurs institutions et de la société.

Ci-après, un petit aperçu sur l'évaluation des séminaires de formation au niveau de chaque université tunisienne.

Séminaire N°1 Gabes : Innovation sociale et méthodologies participatives pour le développement local

L'évaluation du 1er séminaire de formation qui a eu lieu à l'Université de Gabes est très positive avec un pourcentage de satisfaction de 100% comme le montre la figure 12.3. Les bénéficiaires ont laissé des remarques très positives par rapport à ce séminaire allant de la pertinence de la pédagogie participative de la formation et du contenu de la formation jusqu'à les compétences des formatrices. Le seul reproche qui se répétait pratiquement dans la majorité des remarques portait sur la durée du séminaire ; elles auraient souhaité étaler la formation pendant une semaine et diminuer le volume horaires journalier pour pouvoir assimiler toutes les informations fournies.

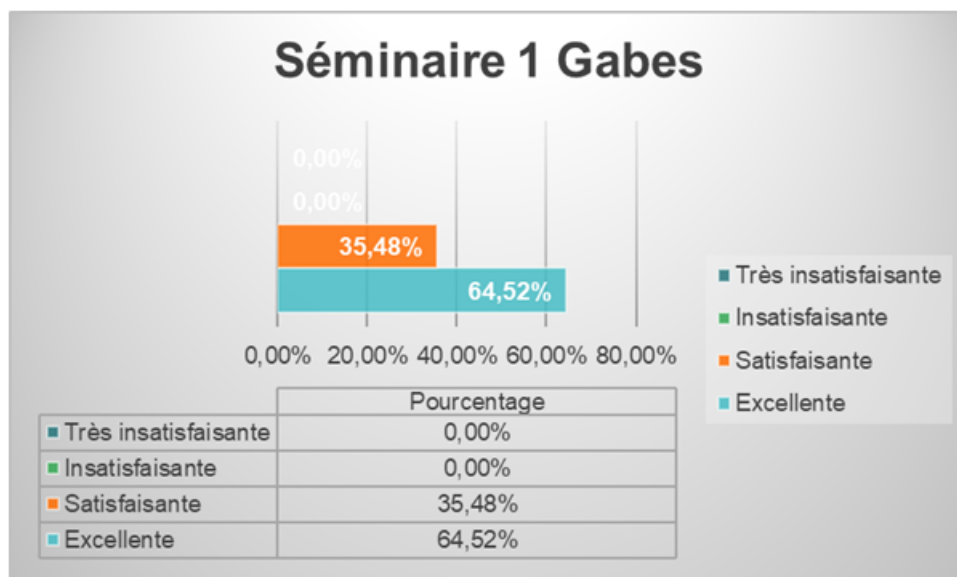


FIGURE 12.3 – Séminaire de formation 1 Gabes

Séminaire N°1 Sfax : Innovation sociale et méthodologies participatives pour le développement local

Ce 1er séminaire de formation a suscité chez les étudiantes de l'Université de Sfax un intérêt particulier. Elles l'ont trouvé très riche en informations. En répondant aux questionnaires d'évaluation les étudiantes ont exprimé un degré de satisfaction très important. Elles ont évoqué la

richesse du contenu, la pédagogie participative et le travail de groupe. Elles ont noté des propos de remerciement et de reconnaissance vis-à-vis de leurs formatrices.

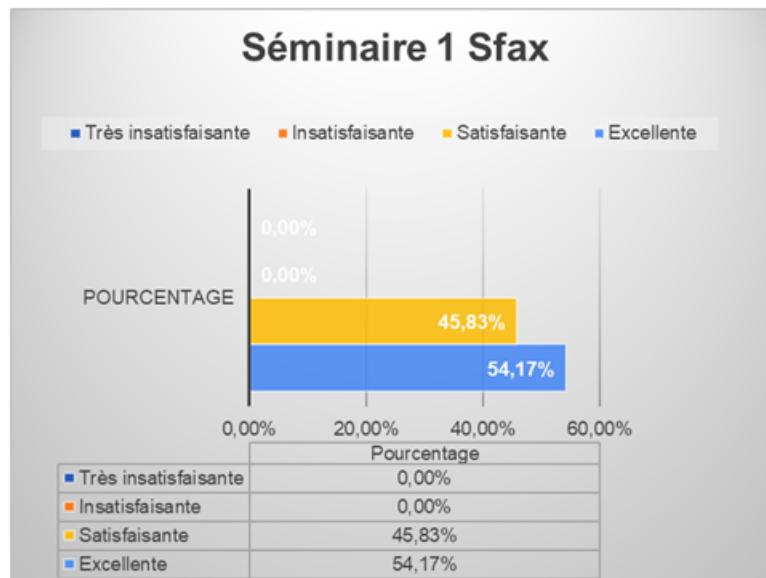


FIGURE 12.4 – Séminaire de formation 1 Sfax

Séminaire N° 1 Kairouan : Innovation sociale et méthodologies participatives pour le développement local

Les résultats de l'évaluation globale démontrent que le séminaire n°1 qui a eu lieu à Kairouan a aussi fait l'unanimité. Les étudiantes ont évoqué la question de la durée de la formation et surtout le fait de condenser les horaires en trois jours diminue le degré d'assimilation chez elles.

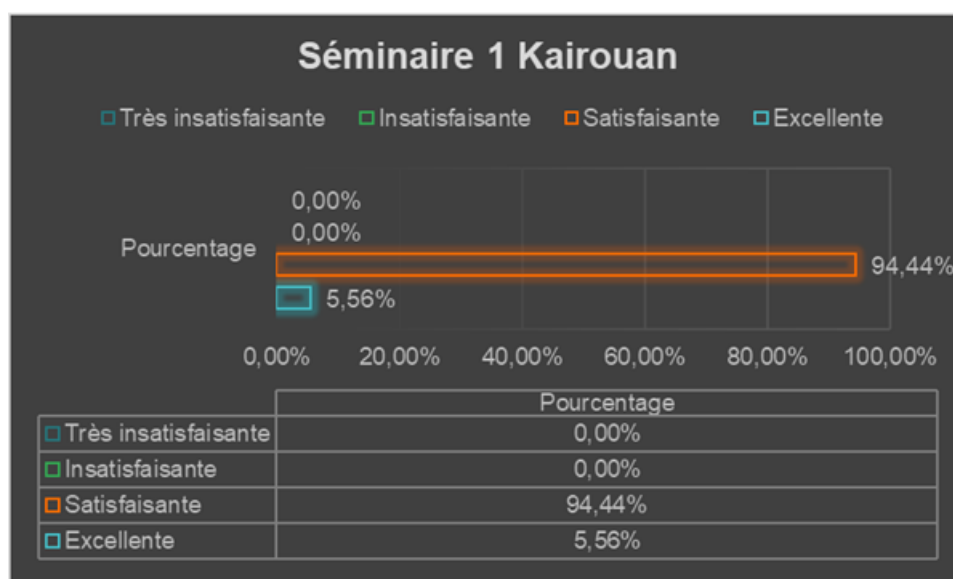


FIGURE 12.5 – Séminaire de formation 1 Kairouan

Séminaire N° 1 Monastir : Innovation sociale et méthodologies participatives pour le développement local

60% des répondantes ont trouvé la formation excellente 36,67% quant à elles l'ont jugée satisfaisante. Les étudiantes ont évoqué le manque d'activités pratiques et la nécessité de former les groupes de travail d'une manière aléatoire. Les étudiantes de Monastir ont également souligné la question de la durée de la formation (Figure ??).

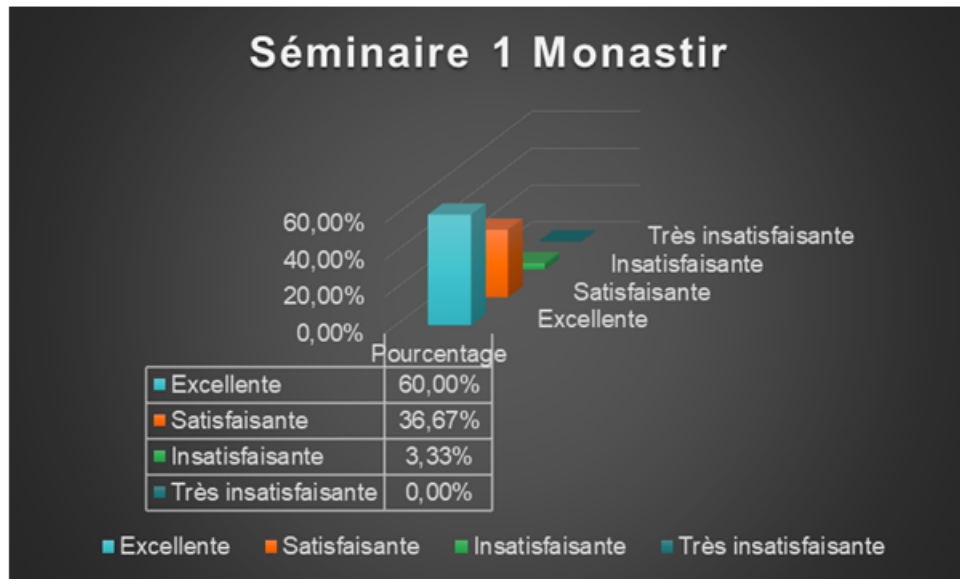


FIGURE 12.6 – Séminaire de formation 1 Monastir

Les figures 12.3, 12.4, 12.5 et 12.6 précédentes traduisent parfaitement une unanimité écrasante à l'échelle des quatre universités tunisiennes quant au premier séminaire de formation N°1.

Séminaire N° 2 Gabes : Travail collaboratif en ligne : Google Suite

A l'Université de Gabes, le 2ème séminaire de formation a répondu aux attentes des étudiantes avec un degré de satisfaction de 95,84% de réponses positives. Les étudiantes de Gabes ont apprécié le côté pratique de la formation, la clarté des explications, la pédagogie dynamique ainsi que les compétences du formateur. Toutefois, elles ont attiré l'attention sur le problème de connexion internet et la durée des sessions.

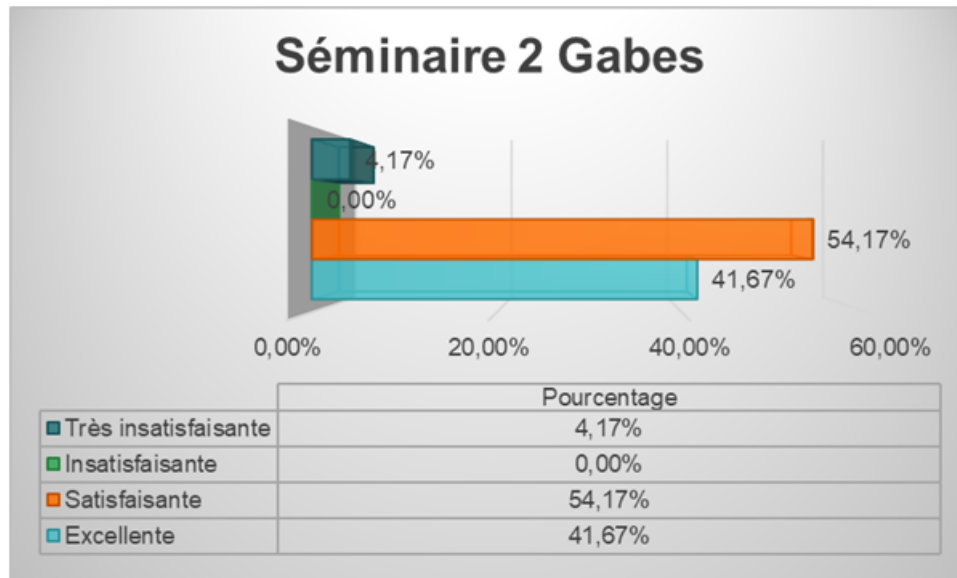


FIGURE 12.7 – Séminaire de formation 2 Gabès

Séminaire N°2 Sfax : Travail collaboratif en ligne : Google Suite

A l'Université de Sfax l'évaluation du deuxième séminaire est positive dans sa globalité. Les bénéficiaires ont juste demandé à changer la composition des groupes de travail pour créer plus de dynamique. La figure 12.8 traduit ce résultat.

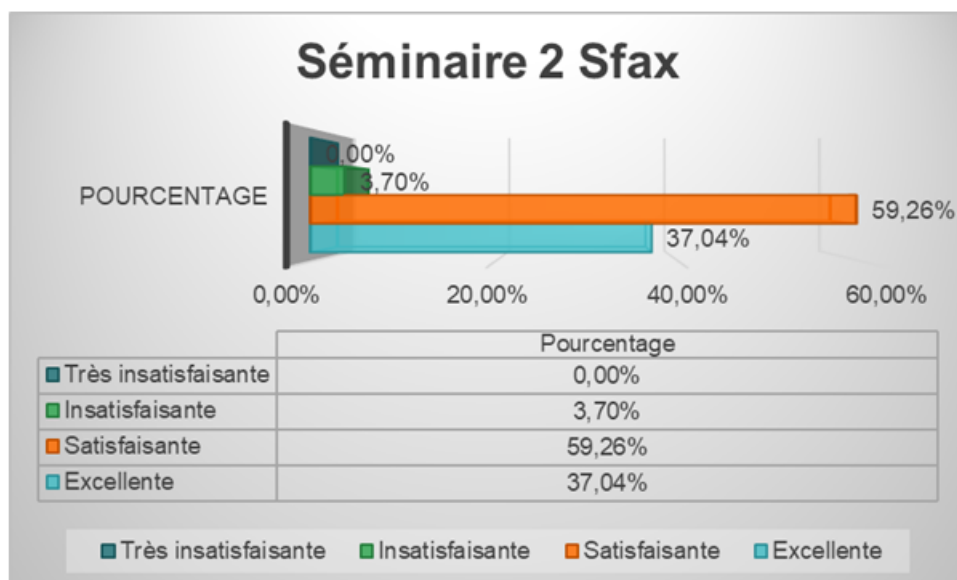


FIGURE 12.8 – Séminaire de formation 2 Sfax

Séminaire N°2 Kairouan : Travail collaboratif en ligne : Google Suite

L'évaluation du deuxième séminaire est positive à 100% au niveau de l'Université de Kairouan

tel qu'indiqué dans la figure suivante.

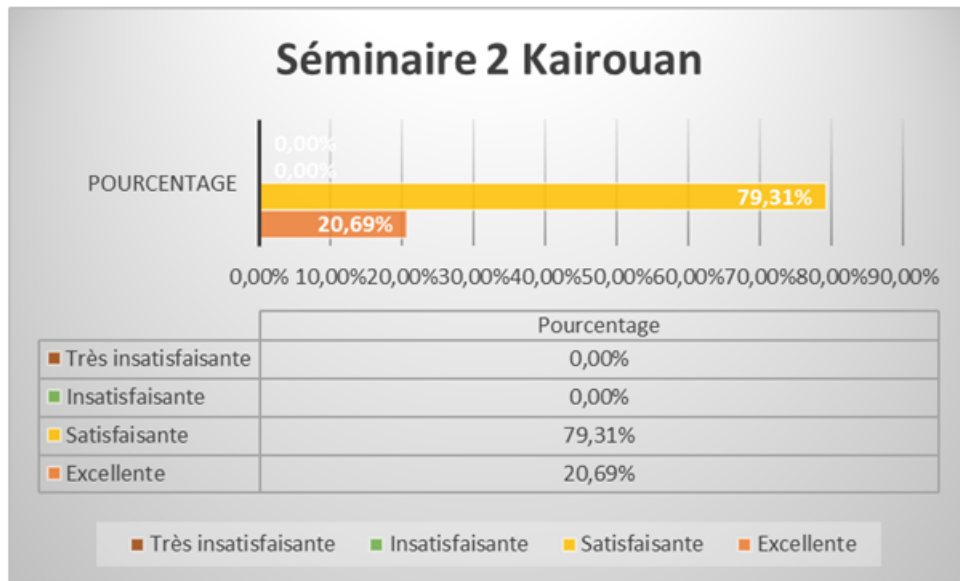


FIGURE 12.9 – Séminaire de formation 2 Kairouan

Séminaire N°2 Monastir : Travail collaboratif en ligne : Google Suite

L'évaluation de ce séminaire de formation à l'université de Monastir a eu une appréciation très positive avec un pourcentage de 95,83 de réponses positives réparties entre excellente et satisfaisante et seulement 4,17 ont trouvé que la formation dans sa globalité est insatisfaisante. La question de la durée du séminaire de formation pose toujours un problème, les répondantes ont proposé d'apporter des modifications aux horaires en diminuant le nombre d'heures par jour et en étalant les jours de formation. Sinon elles ont apprécié la méthodologie du formateur et surtout le fait que le travail d'évaluation soit fait au cours de la séance et non pas chez soi.

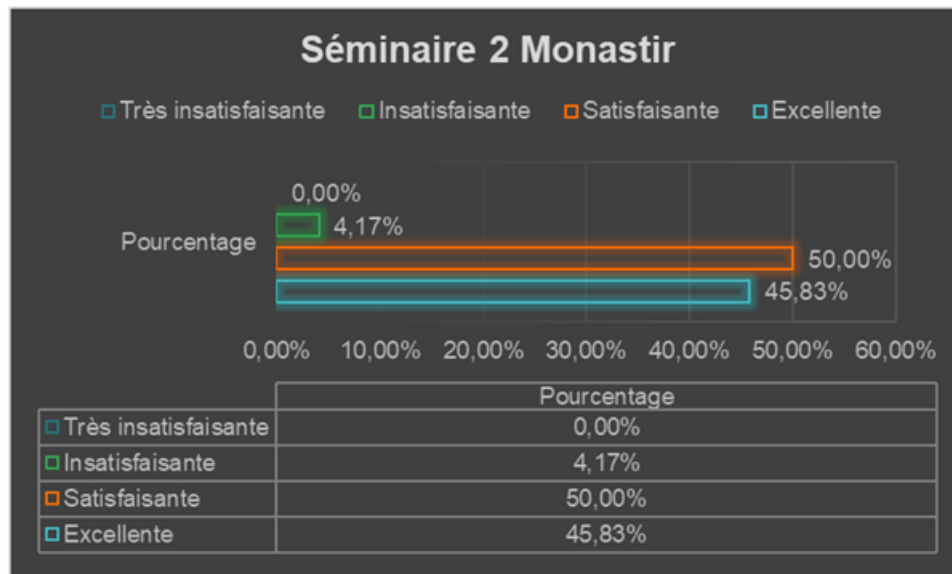


FIGURE 12.10 – Séminaire de formation 2 Monastir

Séminaire N° 3 Gabes : Gestion émotionnelle et sociologique des conflits et du changement au sein des organisations

Les résultats de l'évaluation des réponses des bénéficiaires de l'Université Gabes quant au séminaire n° 3 ont été répartis comme suit : Très insatisfaisante : 9,09% Insatisfaisante : 18,18% Satisfaisante : 54,55% Excellente : 18,18% De ce fait, ce résultat est positif dans l'ensemble avec un pourcentage de 72,73%. LA question de la durée resurgit presque au niveau de tous les séminaires de formation. Il y a des participantes qui souhaitent condenser les horaires du séminaire en deux jours et il y en a d'autres qui préféreraient étaler le volume horaire sur plus de jours. Par rapport à la méthodologie adoptée, les répondantes ont souligné le manque d'exercices pratiques, elles auraient souhaité avoir moins de théorie et plus de travail pratique.

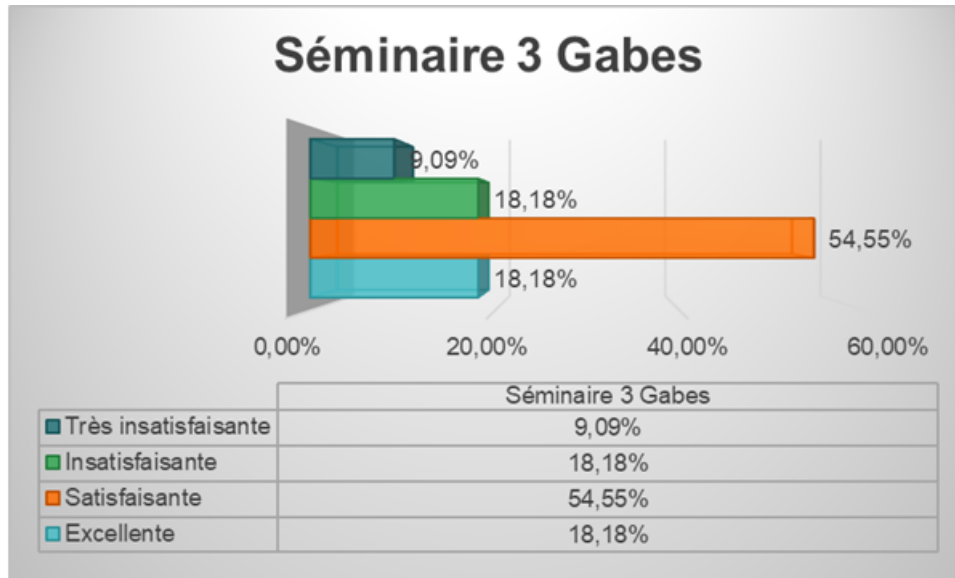


FIGURE 12.11 – Séminaire de formation 3 Gabes

Séminaire N°3 Sfax : Gestion émotionnelle et sociologique des conflits et du changement au sein des organisations

Le taux de satisfaction pour ce séminaire au niveau de l'Université de Sfax est quasi unanime. Si 95,46% ont répondu positivement à cette question 4,55% des répondantes quant à elles ont trouvé le séminaire n°3 insatisfaisant. Les participantes ont également évoqué le manque d'exercices pratiques.

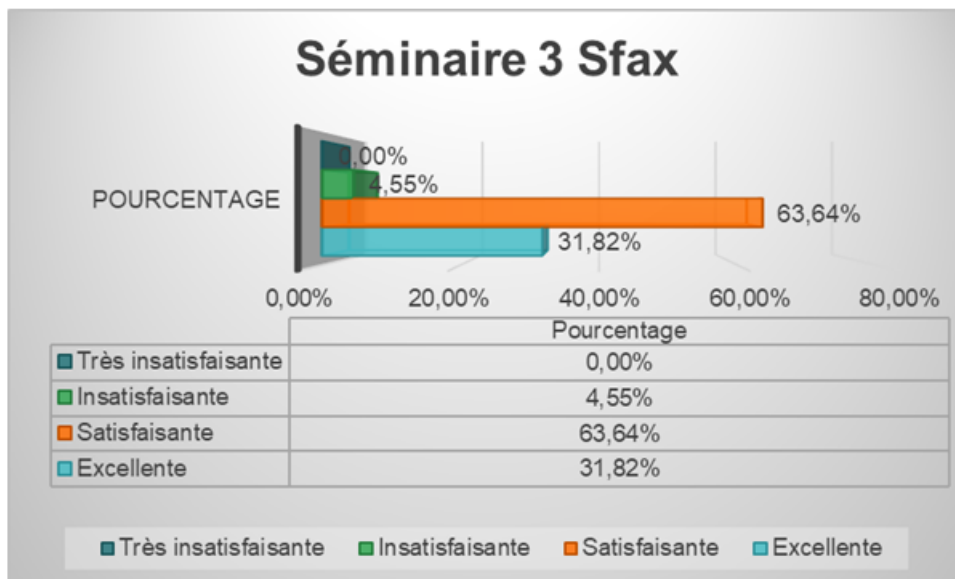


FIGURE 12.12 – Séminaire de formation 3 Sfax

Séminaire N°3 Monastir : Gestion émotionnelle et sociologique des conflits et du changement au sein des organisations

Le résultat de l'évaluation du séminaire 3 est globalement positif à l'Université de Monastir, les étudiantes leur intérêt de prendre part de la formation et du projet en général. Toutefois, il y a eu pas mal de remarques sur la durée de la formation ainsi par rapport à la méthodologie adopté et le manque d'exercices pratiques, elles auraient souhaité que la formation soit plus interactive pour pouvoir assimiler le contenu. Elles ont également évoqué le choix de la répartition des groupes qui aurait dû être faite de la part du formateur et non pas des étudiantes afin de créer plus de richesse dans la communication et dans les travaux pratiques au lieu de garder les mêmes groupes lors de tous les séminaires.

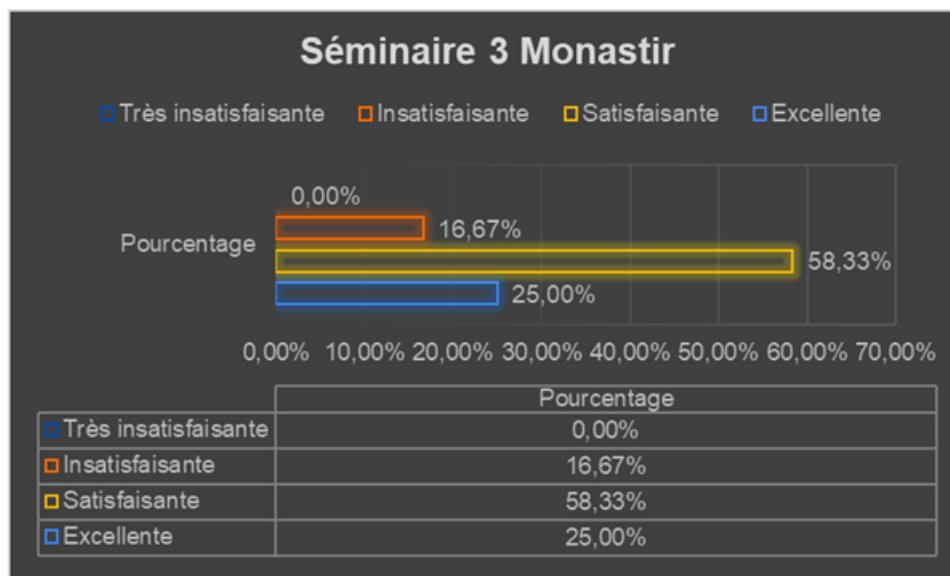


FIGURE 12.13 – Séminaire de formation 3 Monastir

Séminaire N°3 Kairouan : Gestion émotionnelle et sociologique des conflits et du changement au sein des organisations

A l'Université de Kairouan, le séminaire de formation n°3 a reçu un pourcentage d'appréciation de 100% positif partagé équitablement entre les deux options satisfaisante et excellente (figure 12.14).

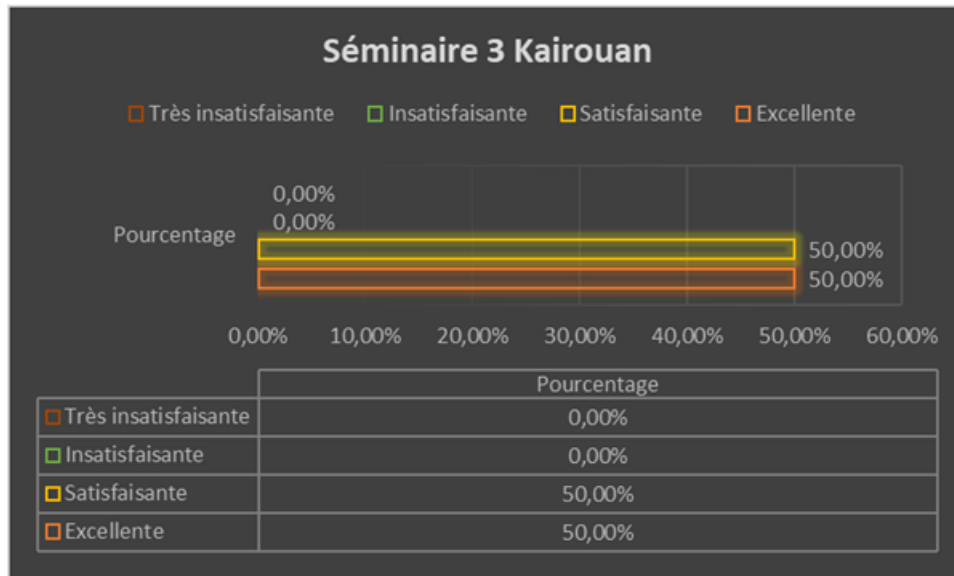


FIGURE 12.14 – Séminaire de formation 3 Kairouan

Séminaire N°4 Gabes : Internet, culture numérique et stratégie communicationnelle

Il est important de préciser que ce séminaire de formation a eu lieu en ligne, ceci a rendu la formation un peu difficile vu la pédagogie participative de la nature du plan de formation et l'objectif du projet. La majorité des remarques des participantes focalisaient autour de cette question. Les étudiantes de Gabes étaient unanimement contre la réalisation de cette formation en ligne ainsi que le manque de l'activité pratique et de l'interactivité. Toutefois, il y a eu quand même une satisfaction quant au contenu. Encore une fois la question de la durée fait face. Un autre point a été évoqué, la contextualisation du séminaire de formation au contexte tunisien. La figure 12.15 traduit les degrés d'appréciation quant à ce séminaire.

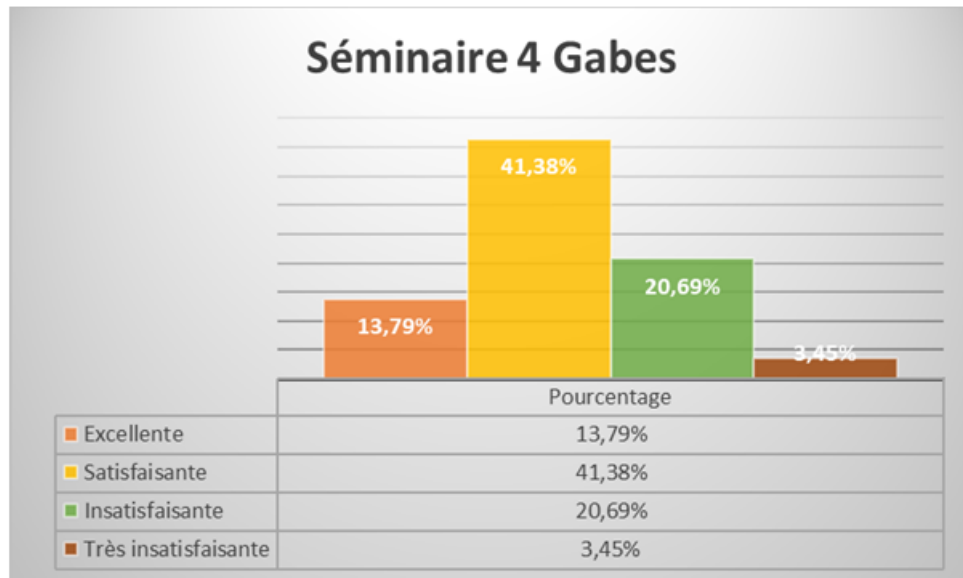


FIGURE 12.15 – Séminaire de formation 4 Gabes

Séminaire N°4 Sfax : Internet, culture numérique et stratégie communicationnelle

Comme à l'Université de Gabes, le séminaire de formation a eu lieu en ligne également pour les étudiantes de l'université de Sfax ce qui a rendu l'aspect communicationnel un peu difficile. Sinon pour l'évaluation globale, elle était satisfaisante à 75% et excellente à 15% comme l'indique la figure suivante :

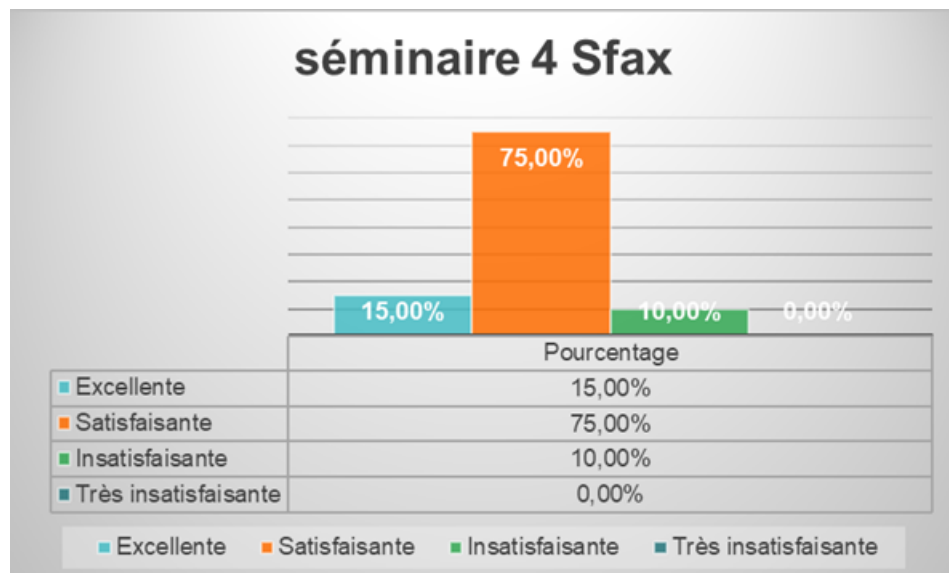


FIGURE 12.16 – Séminaire de formation 4 Sfax

Séminaire N°4 Monastir : Internet, culture numérique et stratégie communicationnelle

Pour les participantes de l'Université de Monastir, la partie de la formation qui s'est déroulée en ligne n'était pas autant instructive d'après leurs remarques. Le manque du travail pratique et en équipe a également suscité l'ennui des bénéficiaires. Toutefois, le pourcentage de satisfaction était majoritairement positif.

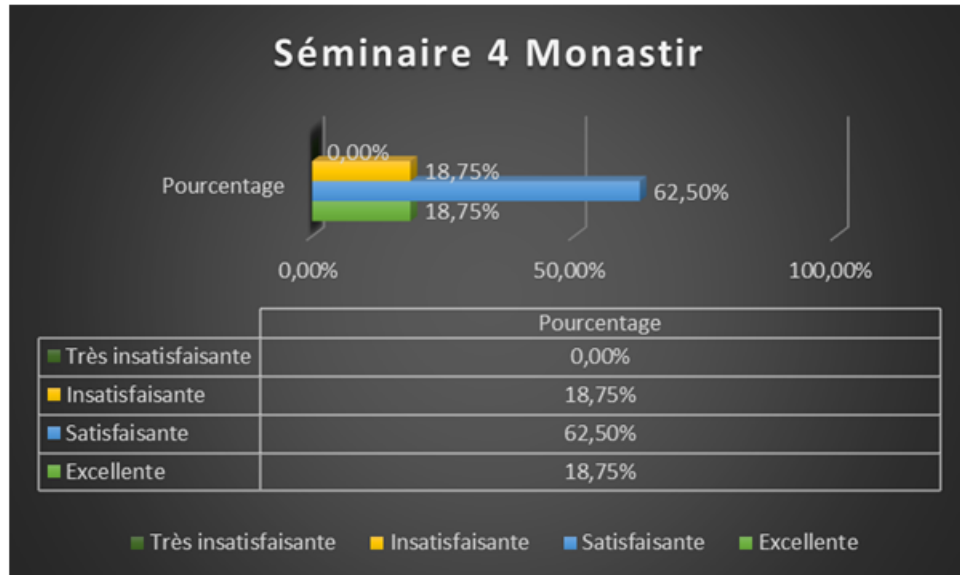


FIGURE 12.17 – Séminaire de formation 4 Monastir

Séminaire N° 4 Kairouan : Internet, culture numérique et stratégie communicationnelle

Une remarque a été soulevée par les étudiantes de l'Université de Kairouan quant aux aspects organisationnels du séminaire qui n'était pas très à la hauteur de leurs attentes. Sinon d'après les résultats de leurs réponses au questionnaire d'évaluation, le pourcentage est réparti entre satisfaisante avec 76,47% des réponses et excellente avec 23,53% d'entre elles.

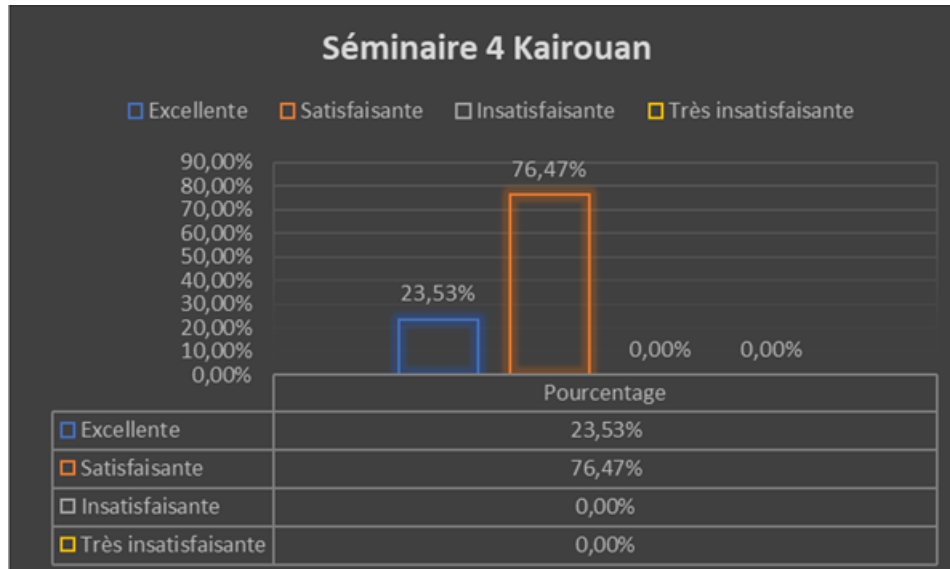


FIGURE 12.18 – Séminaire de formation 4 Kairouan

Séminaire N°5 Gabes : Communication en ligne et réseaux sociaux

Selon les réponses des participantes, le contenu du séminaire était très intéressant et clair. Les participantes ont apprécié les qualités scientifique et humaine des formatrices. Elles ont évoqué la question des horaires et de la durée de la formation. Elles ont jugé les séances trop longues. Elles ont également reproché le manque de pratique. Toutefois une unanimité de la part des bénéficiaires des quatre universités tunisiennes quant au manque d'exercice pratique. Les participantes ont trouvé le séminaire de formation trop théorique par rapport à leurs attentes. Le travail en groupe leur a manqué lors de cette formation. Toutefois, comme vous pouvez certainement le constater dans la figure 12.19, l'évaluation globale de la formation est très positive.

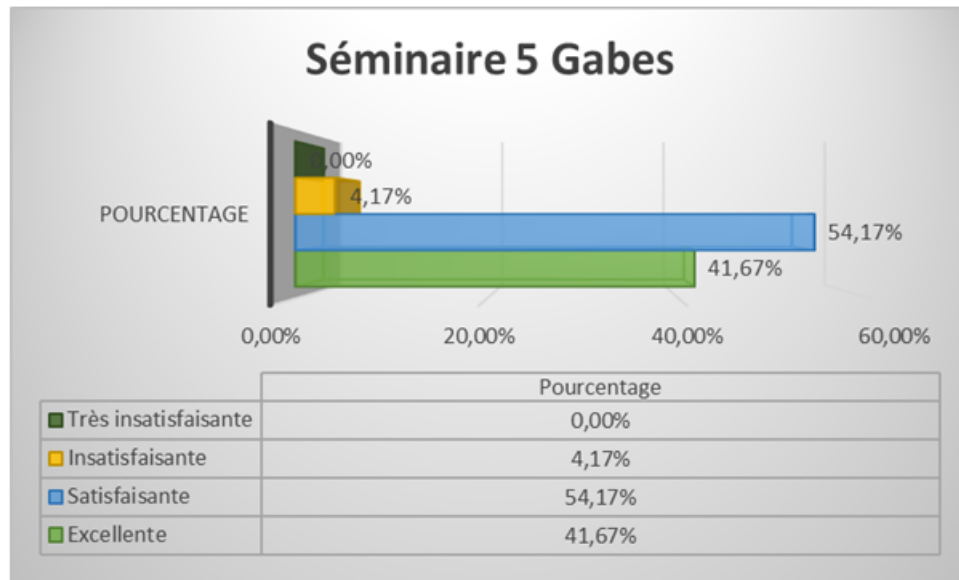


FIGURE 12.19 – Séminaire de formation 5 Gabes

Séminaire N°5 Sfax : Communication en ligne et réseaux sociaux

Pour les étudiantes de Sfax la durée de la formation était insuffisante contrairement aux participantes de Gabes, et ce, pour la richesse du contenu et les compétences des formatrices. Elles auraient aussi préféré avoir plus de travaux pratique et d'étude de cas. L'évaluation de cette formation par les répondantes était incontestablement bonne avec un pourcentage de 100% répartis entre satisfaisante et excellente soit 56,25% pour satisfaisante et 43,75% pour excellente.

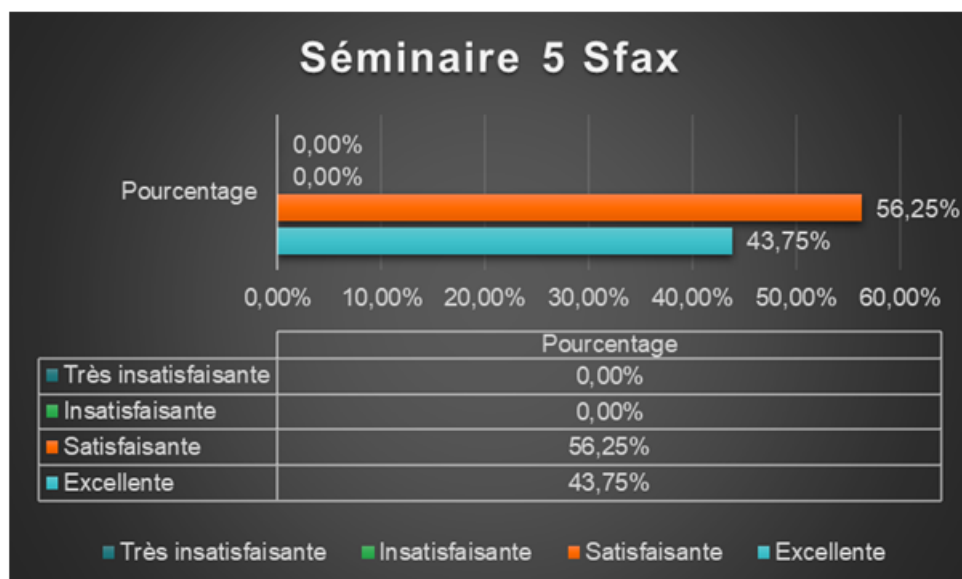


FIGURE 12.20 – Séminaire de formation 5 Sfax

Séminaire N°5 Monastir : Communication en ligne et réseaux sociaux

Pour les étudiantes de Monastir, les séances du séminaire de formation n°5 étaient trop longues. Toutefois, une unanimité de la part des bénéficiaires quant au manque d'exercice pratique et d'interaction entre le groupe. Les participantes ont trouvé le séminaire de formation théorique, basique et manque de profondeur par rapport à leurs attentes. Malgré tout, les résultats du questionnaire d'évaluation restent positifs avec 83,34%. Les 16,67% qui restent partagés entre deux options ; très insatisfaisante avec 12,50% et le reste pour l'option insatisfaisante soit 4,17%.

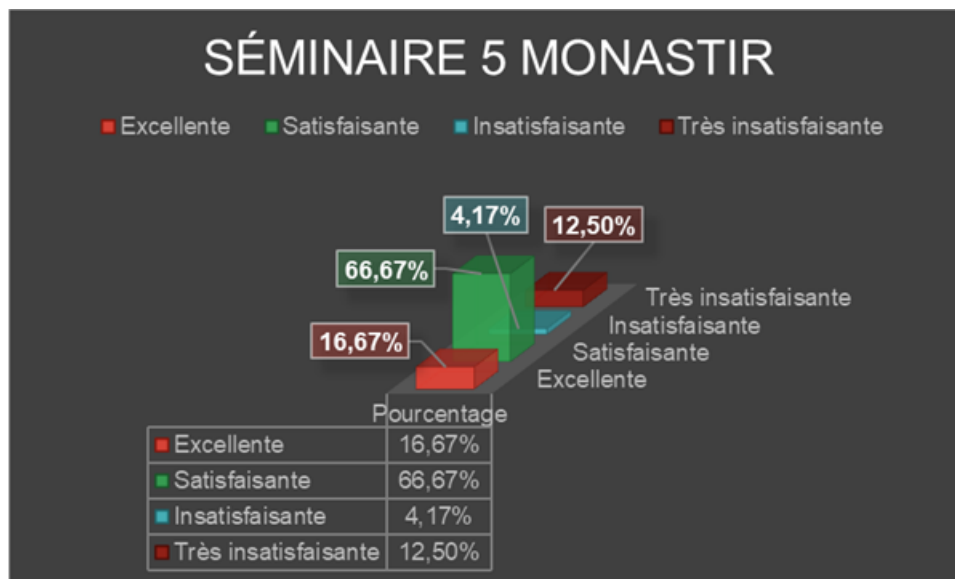


FIGURE 12.21 – Séminaire de formation 5 Monastir

Séminaire N°5 Kairouan : Communication en ligne et réseaux sociaux

La formation n°5 qui a eu lieu à l'Université de Kairouan a eu une bonne évaluation avec un taux de satisfaction de 100%. Les étudiantes ont apprécié le contenu de la formation, la communication entre les participantes et l'ambiance qui régnait dans le groupe pendant le séminaire. Toutefois, les bénéficiaires ont évoqué un manque d'organisation et la qualité de l'équipement et des chaises dans la salle qui ne répondait pas aux normes.

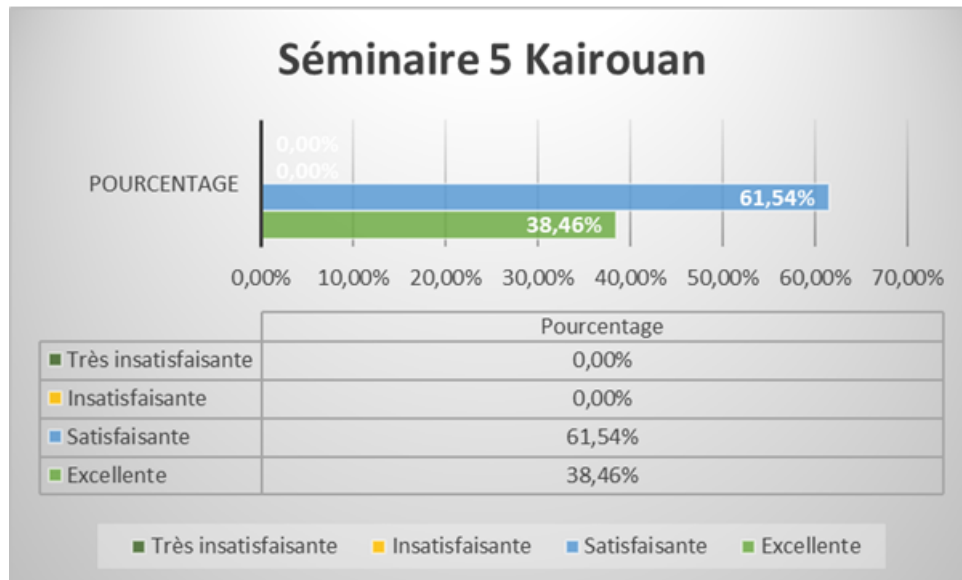


FIGURE 12.22 – Séminaire de formation 5 Kairouan

Séminaire N°6 Gabes : Logiciels libres, connaissances ouvertes et sécurité dans les TIC

Les participantes de l'Université de Gabes ont trouvé le séminaire 6 très intéressant et elles auraient souhaité accorder plus de temps à ce séminaire. Elles ont aimé les différentes sessions et elles n'ont pas cessé de remercier la formatrice pour tous les efforts qu'elle a déployé pour la réussite de cette formation. Elles ont avoué avoir appris beaucoup de nouvelles informations très riches et ont eu la chance de développer leurs compétences.

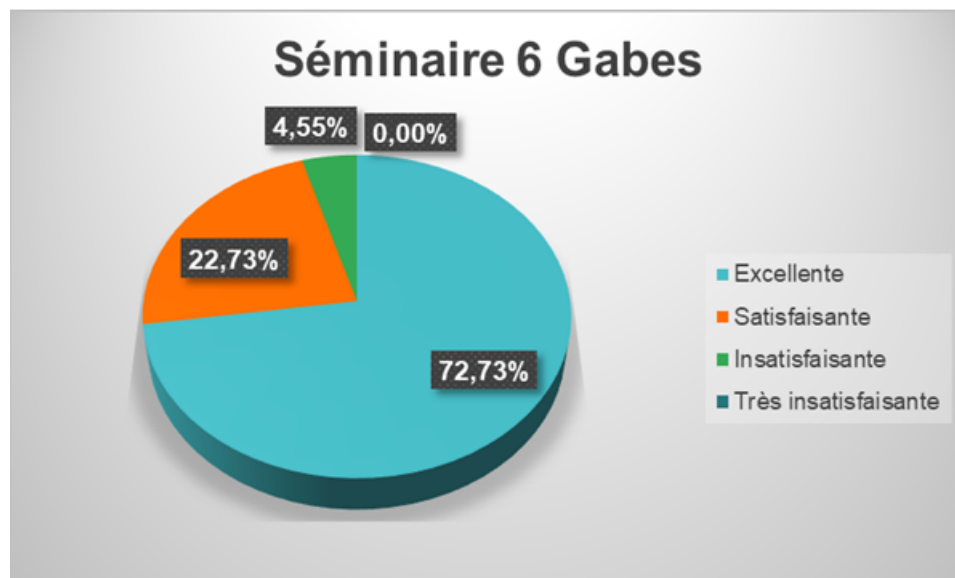


FIGURE 12.23 – Séminaire de formation 6 Gabes

Séminaire n°6 Sfax : Logiciels libres, connaissances ouvertes et sécurité dans les TICs

Pour cette formation, le taux de satisfaction est incontestablement excellent. Les étudiantes de Sfax ont également trouvé la formation très riche en informations. Elles auraient souhaité avoir plus de temps pour apprendre encore plus, tout en sachant que la durée de la formation était la même que tous les autres séminaires. La figure 12.24 reflète cette analyse.

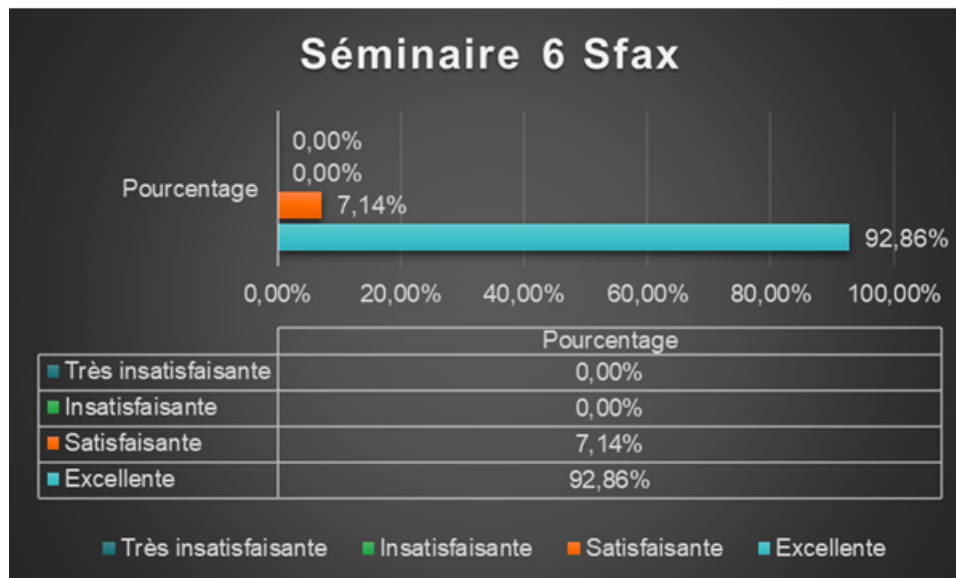


FIGURE 12.24 – Séminaire de formation 6 Sfax

Séminaire N°6 Monastir : Logiciels libres, connaissances ouvertes et sécurité dans les TICs

Pour le séminaire 6, Les étudiantes de l'université de Monastir ont apprécié la formatrice et sa pédagogie participative qui a pu ressortir leur potentiel et leur créativité, les étudiantes se sont senties plus connectées au travail de groupe. D'après leurs commentaires, les bénéficiaires ont trouvé ce séminaire spectaculaire. Le résultat de l'évaluation suivant relate cette présentation.

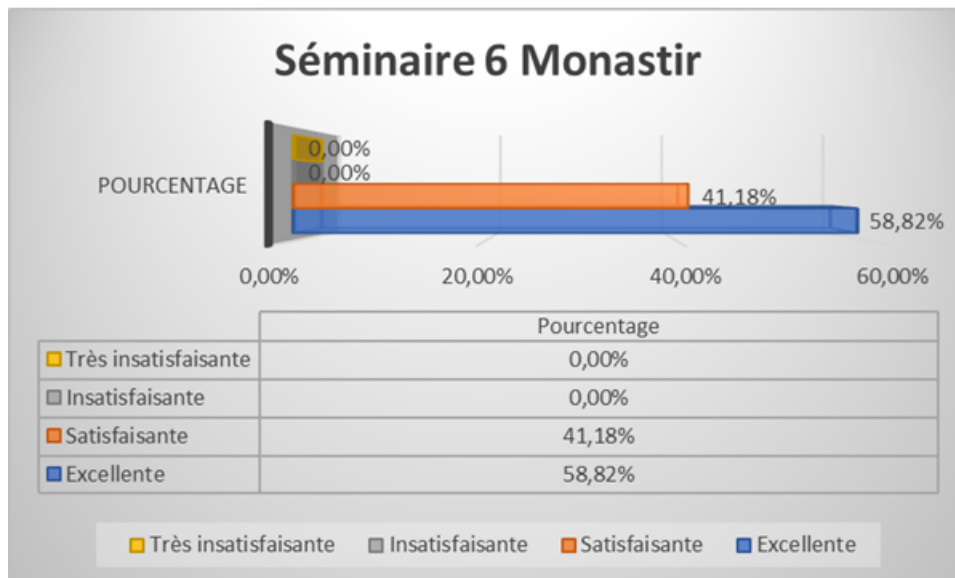


FIGURE 12.25 – Séminaire de formation 6 Monastir

Séminaire N°6 Kairouan : Logiciels libres, connaissances ouvertes et sécurité dans les TICs

Les étudiantes INSAF-Fem de l'Université de Kairouan ont trouvé la formation très intéressante. La figure suivante traduit parfaitement cette analyse.

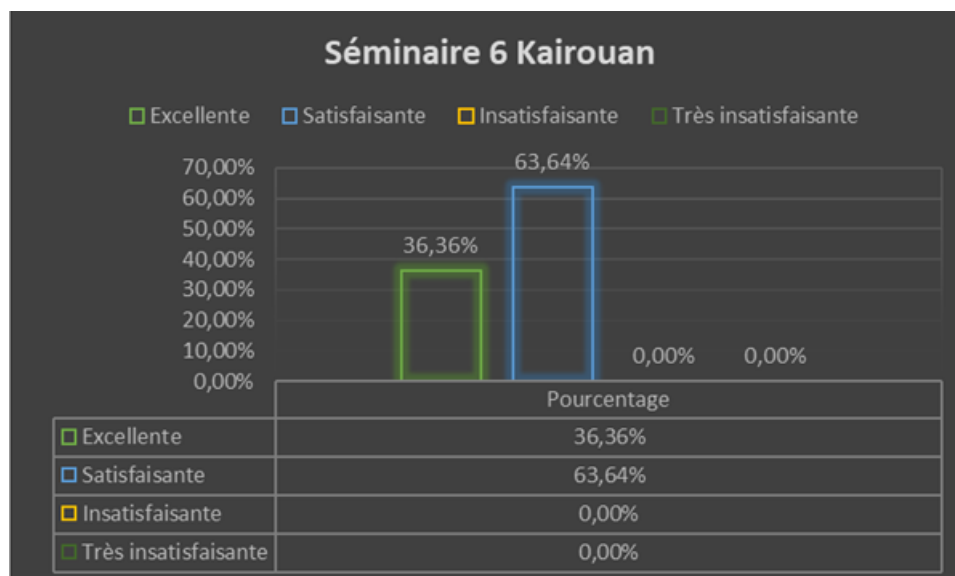


FIGURE 12.26 – Séminaire de formation 6 Kairouan

Séminaire N° 7 Gabes : Entrepreneuriat et modèles d'affaires numériques

L'évaluation de ce séminaire était très positive, les étudiantes ont considéré que la durée accordée à ce séminaire est insuffisante par rapport à son contenu intéressant et généreux en

informations. Les participantes ont également apprécié la gentillesse et la sympathie des formatrices, leur compétence et leur pédagogie. Elles ont démontré un taux de satisfaction positif à 100% tel que démontre la figure 12.27.

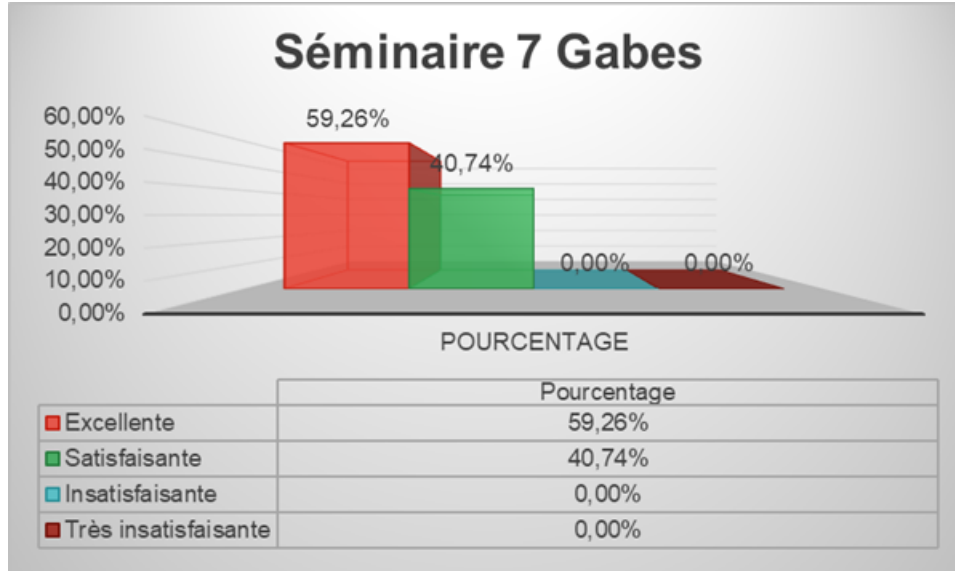


FIGURE 12.27 – Séminaire de formation 7 Gabes

Séminaire N°7 Sfax : Entrepreneuriat et modèles d'affaires numériques

Certaines participantes ont trouvé le sujet très important surtout pour celles qui souhaitent entreprendre et lancer leur propre projet. Elles trouvaient que les modèles exposés étaient très bien étudiés. Contrairement à d'autres qui ont trouvé que le séminaire contenait beaucoup de théorie et pas de pratiques. La figure suivante reflète bien cette évaluation. Si 45,83% ont trouvé l'évaluation globale de ce séminaire satisfaisante et 16,67% la trouvaient excellente. 20,83% jugeaient qu'elle était insatisfaisante et 16,67% quant à elles ont exprimé que l'évaluation globale du séminaire 7 était très insatisfaisante.

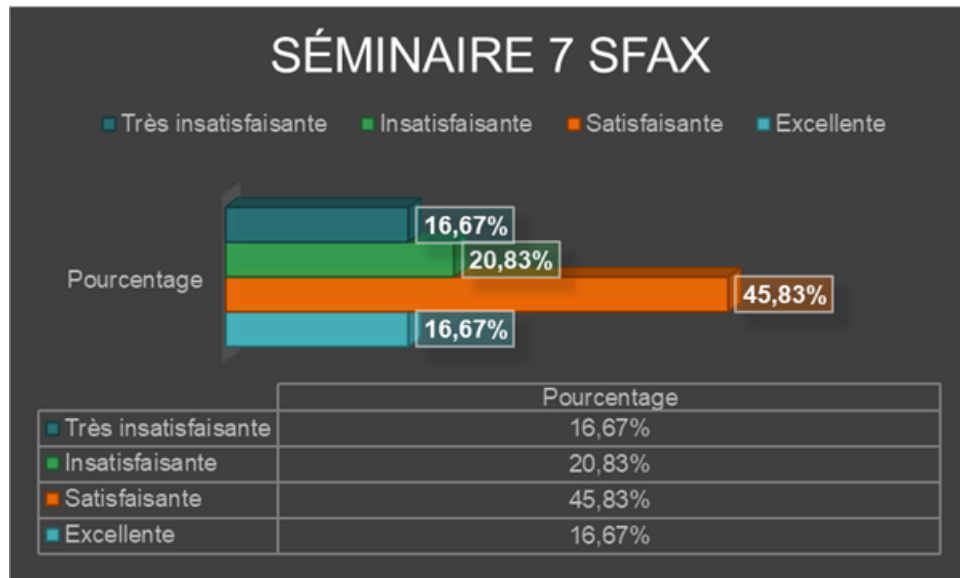


FIGURE 12.28 – Séminaire de formation 7 Sfax

Séminaire N°7 Monastir : Entrepreneuriat et modèles d'affaires numériques

Le séminaire n°7 qui a eu lieu à Monastir était très intéressant et enrichissant selon les réponses des bénéficiaires. Les étudiantes ont bien apprécié la méthodologie d'enseignement très attractive. 90,48% des réponses sont divisées entre satisfaisante et excellente quant à l'évaluation globale de ce séminaire tandis que 9,52% des répondantes sont insatisfaites par rapport à cette question.

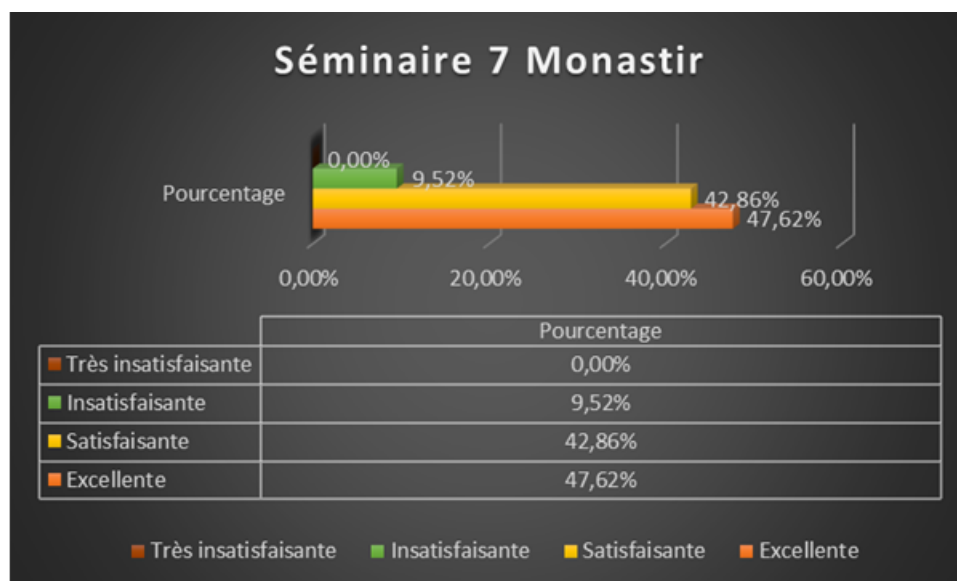


FIGURE 12.29 – Séminaire de formation 7 Monastir

Séminaire N°7 Kairouan : Entrepreneuriat et modèles d'affaires numériques

L'évaluation du séminaire n°7 qui a eu lieu à l'Université de Kairouan est positive avec un taux de satisfaction de 100

18,18% trouve le séminaire n°7 excellent

81,82% ont répondu par : satisfaisante

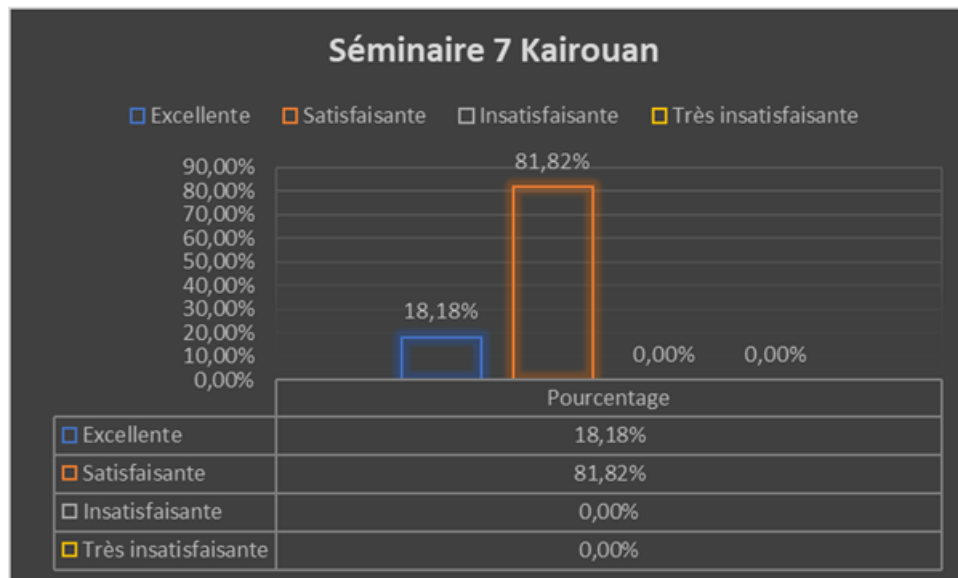


FIGURE 12.30 – Séminaire de formation 7 Kairouan

Séminaire n°8 Gabes : Économie et finances collaboratives : évaluation et gestion des risques

Selon les réponses des participantes, la thématique est intéressante mais elles auraient souhaité avoir plus d'exercices pratiques et d'interactivité.

Comme le montre la figure suivante les pourcentages sont répartis comme suit :

22,22% trouvent cette formation excellente

38, 89% ont répondu satisfaisante

33,33% des participantes quant à elles la jugent insatisfaisante et

5,56% trouve que l'évaluation globale de ce séminaire est très insatisfaisante.

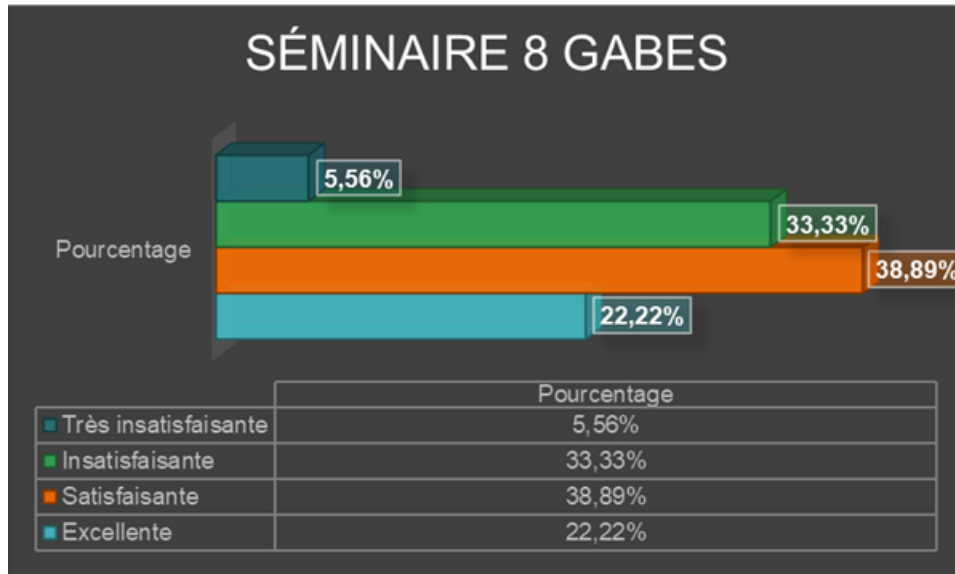


FIGURE 12.31 – Séminaire de formation 8 Gabes

Séminaire n°8 Sfax : Économie et finances collaboratives : évaluation et gestion des risques

Les étudiantes ont manifesté le manque d'exercices pratiques et de communication entre tous les membres du groupe lors du séminaire n°8 qui a eu lieu à Sfax. Elles ont également évoqué la question de l'adaptation de la formation au contexte tunisien notamment l'étude de cas économiques et financiers ainsi que les sources de financement en Tunisie. La figure suivante reflète les résultats de l'évaluation globale du séminaire faite par les étudiantes.

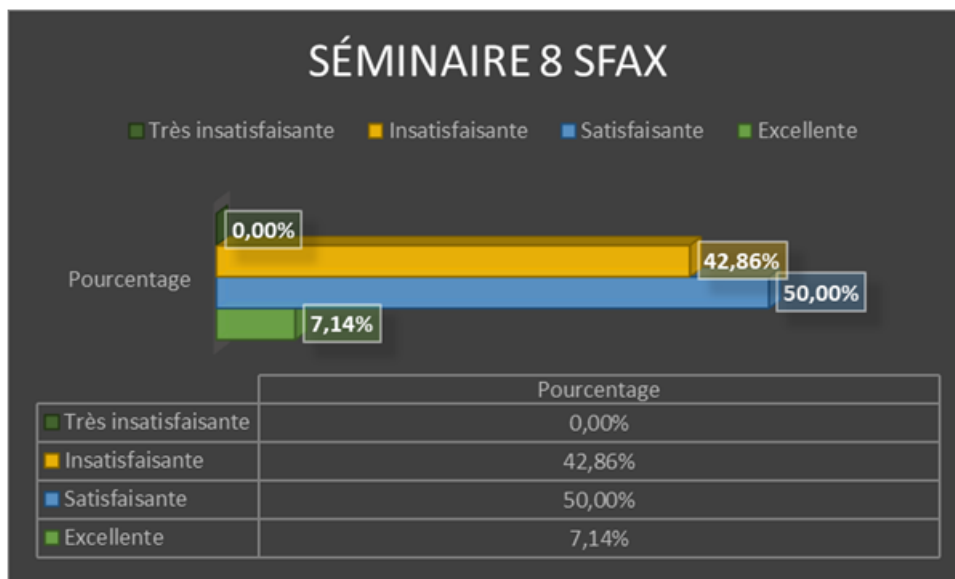


FIGURE 12.32 – Séminaire de formation 8 Sfax

Séminaire n°8 Monastir : Économie et finances collaboratives : évaluation et gestion des risques

Le séminaire n° 8 qui a eu lieu à l'Université de Monastir a suscité des réponses mitigées entre le positif et le négatif. Lors de l'analyse des résultats d'évaluation, nous avons constaté des réponses assez positives sur la méthodologie, la bonne humeur. D'autres commentaires sont relativement négatifs malgré l'importance de la thématique.

En ce qui concerne l'évaluation globale elle est positive avec un pourcentage de 71,42%.

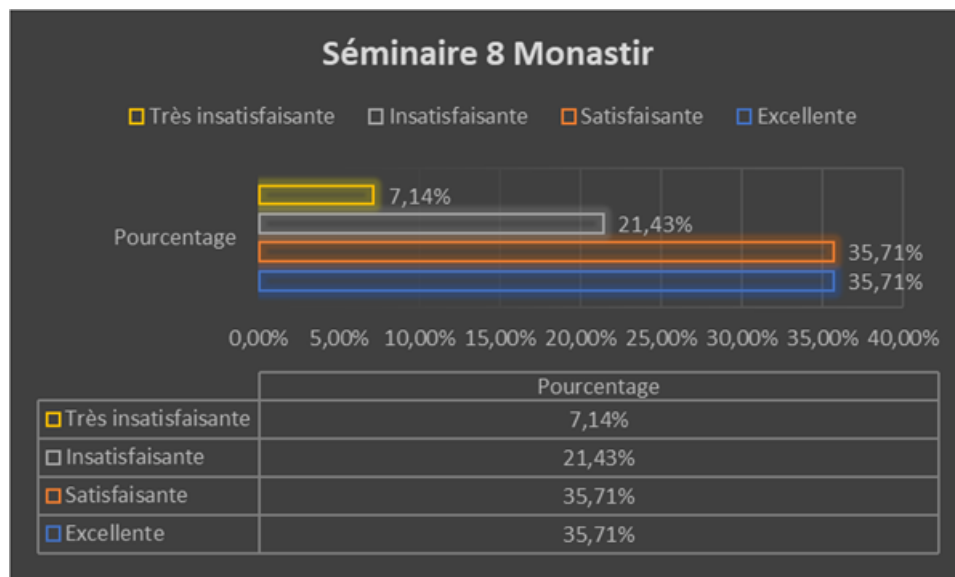


FIGURE 12.33 – Séminaire de formation 8 Monastir

Séminaire n°8 Kairouan : Économie et finances collaboratives : évaluation et gestion des risques

Les étudiantes de l'Université de Kairouan ont trouvé le contenu de ce séminaire un peu compliqué surtout avec le manque d'exercices pratiques et de workshops.

Les résultats de l'évaluation globale (voir figure 12.37) sont plutôt positifs avec un degré de satisfaction qui s'élève à 87,50

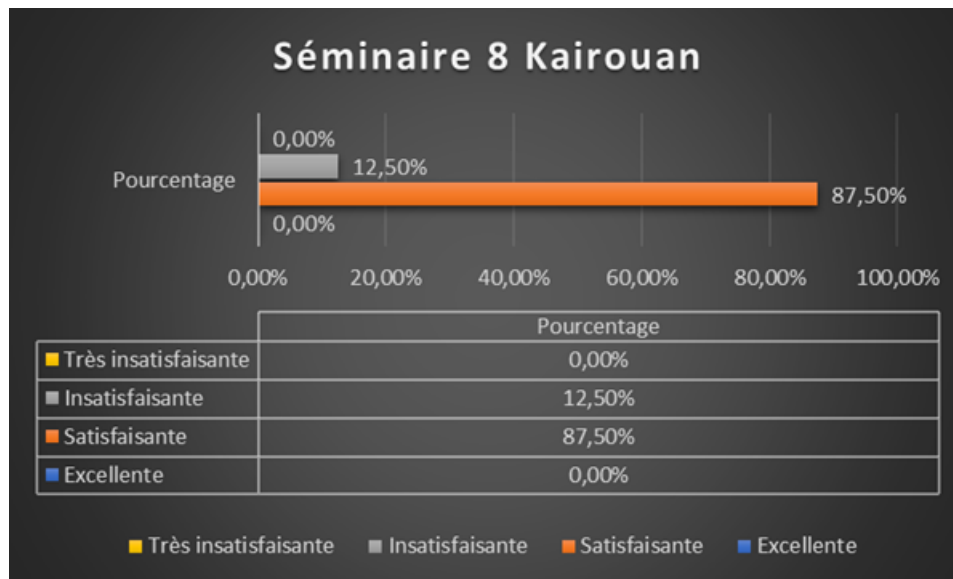


FIGURE 12.34 – Séminaire de formation 8 Kairouan

Séminaire n°9 Gabes : Formation des formateurs en matière de genre et l’empowerment sur le lieu de travail

Les bénéficiaires ont bien apprécié le séminaire de formation ainsi que la sympathie des formatrices. La question de la durée est toujours présente presque dans tous les commentaires des différents séminaires. Le séminaire de formation n°9 à l’Université de Gabes a eu un pourcentage de satisfaction de 75%.

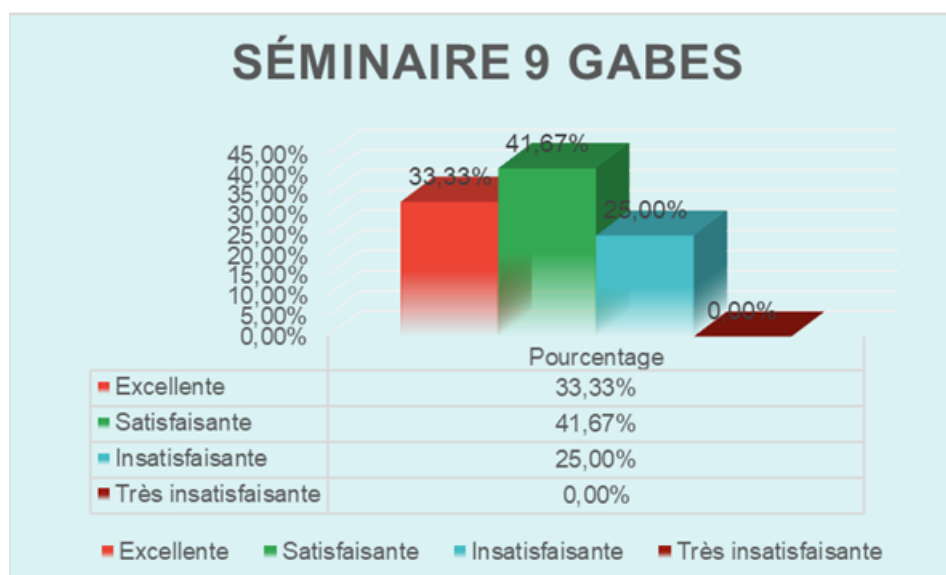


FIGURE 12.35 – Séminaire de formation 9 Gabes

Séminaire 9 Sfax : Formation des formateurs en matière de genre et l’empowerment sur le

lieu de travail

Ce séminaire a également eu une bonne appréciation globale avec un pourcentage de 77,27%. Les étudiantes ont évoqué le manque de travaux pratiques. Sinon, elles ont trouvé la formation enrichissante et intéressante.

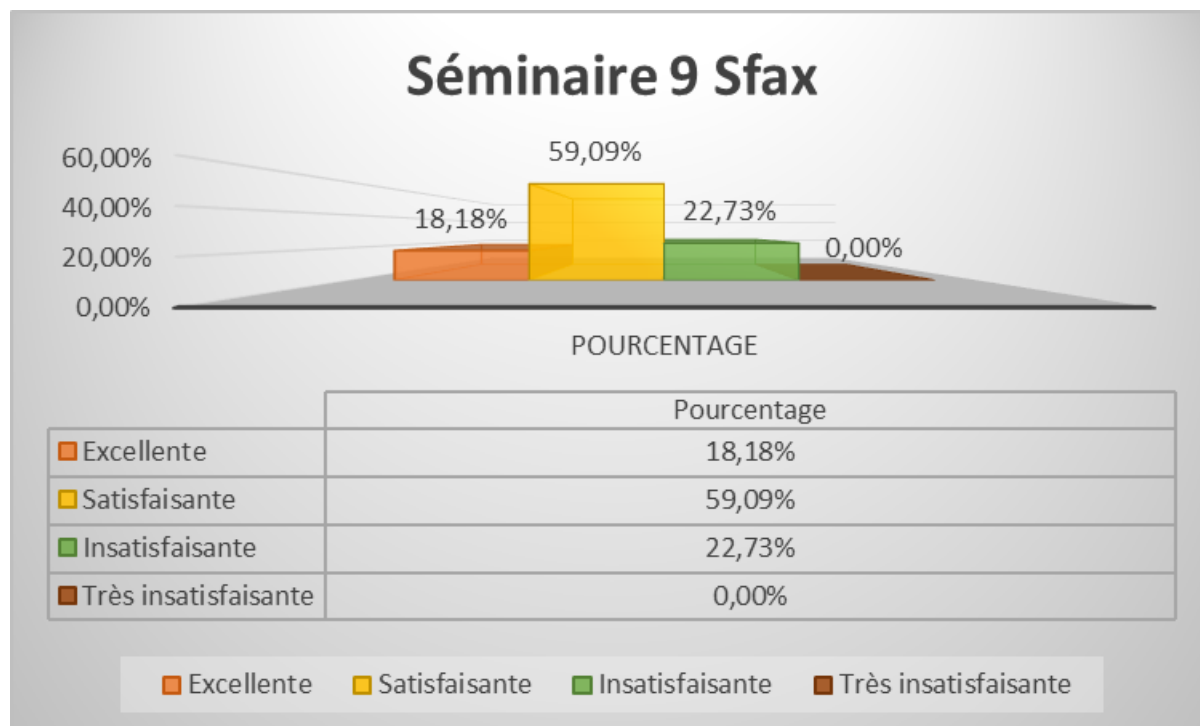


FIGURE 12.36 – Séminaire de formation 9 Sfax

Séminaire n°9 Monastir : Formation des formateurs en matière de genre et l’empowerment sur le lieu de travail

Le séminaire N°9 qui s’est déroulé à Monastir a fait l’unanimité avec un taux de satisfaction de 100%. Les étudiantes ont trouvé la formation instructive. Elles ont apprécié la bonne ambiance et la convivialité qui régnaient lors de ce séminaire.

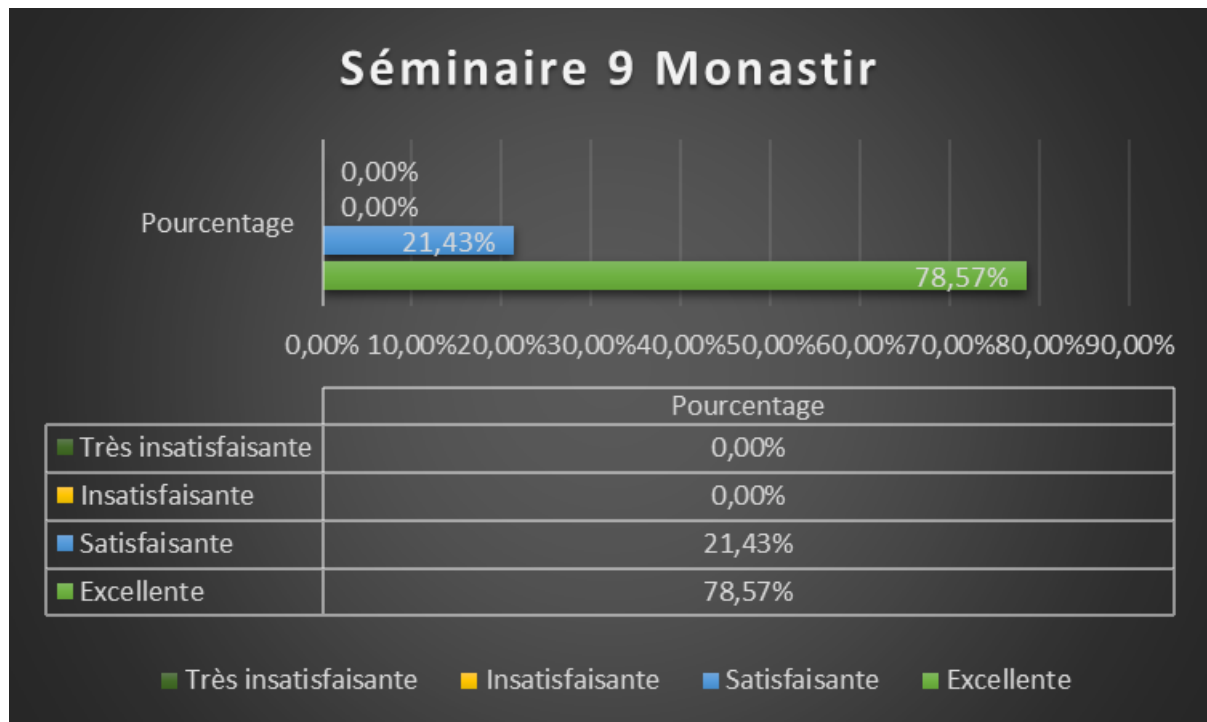


FIGURE 12.37 – Séminaire de formation 9 Monastir

Séminaire n°9 Kairouan : Formation des formateurs en matière de genre et l’empowerment sur le lieu de travail

Comme l’indique la figure suivante, le séminaire n°9 qui a eu lieu à Kairouan a fait l’unanimité des bénéficiaires. 92,31% ont trouvé la formation satisfaisante.

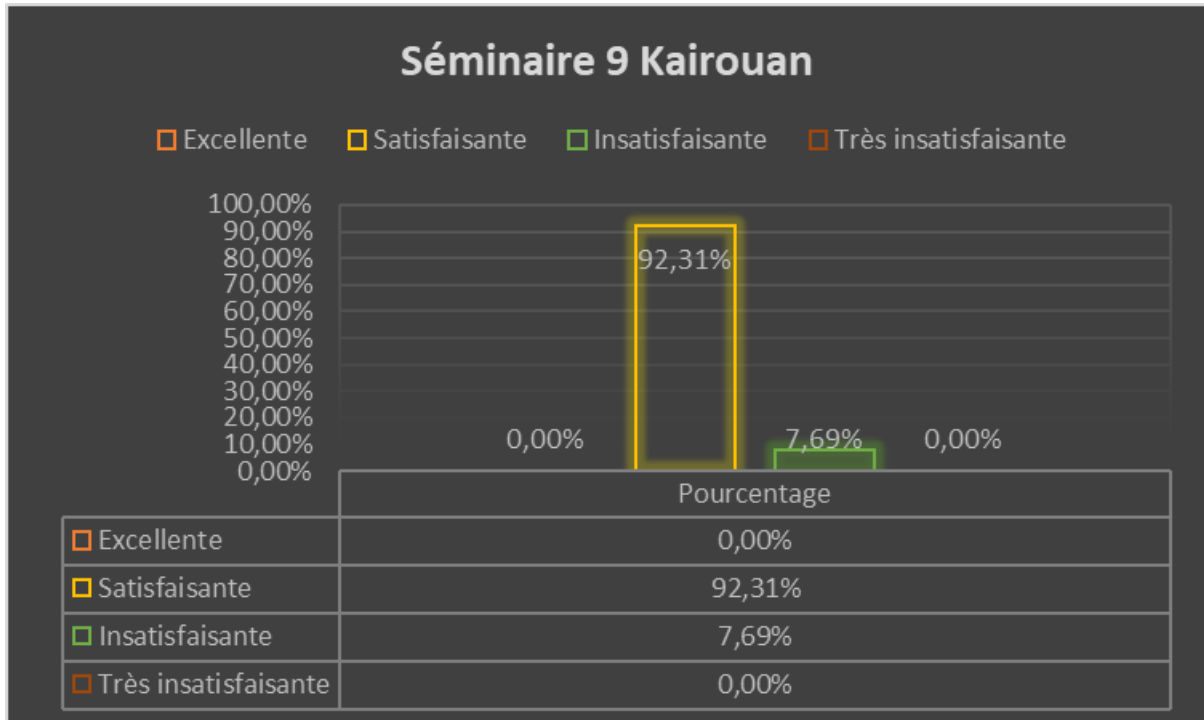


FIGURE 12.38 – Séminaire de formation 9 Kairouan

12.5.7 Jobshadowing

Le Jobshadowing est une activité phare du projet INSAF-Fem, Cette activité consiste à renforcer les capacités des enseignantes et du staff administratif et technique des universités tunisiennes à travers leur participation à des séminaires au sein des universités européennes partenaires du projet, et ce, afin de pouvoir assister et accompagner, plus tard dans les deux phases suivantes des LT3 et LT4, les étudiantes dans la mise en place des séminaires de formation ainsi que les ateliers au profit de la société civile.

Le jobshadowing a eu lieu à l'Université de Cádiz en Espagne et à l'Université Galatasaray en Turquie. Le jobshadowing a duré 4 jours du 23 novembre 2021 au 26 novembre 2021 parallèlement au sein des deux universités.

Cádiz

Le jobshadowing à l'Université de Cádiz comporte quatre sessions de formation. La première session porte sur l'innovation, l'entrepreneuriat social et l'emploi. Lors de cette première session les bénéficiaires ont visité la direction générale 3 E Emprendimiento, Empresa, Egresados UCA (Entrepreneuriat, Entreprise et Diplômés). Ensuite ils ont eu une idée sur le programme UNIVERGEM et le plan intégré de formation pour l'emploi- PIFE au Centre de Promotion de

l'Emploi UCA. La deuxième session a eu lieu le deuxième jour du jobshadowing, elle se focalisait sur des rencontres avec des femmes entrepreneures. Une réunion de travail a été organisée également la deuxième journée, elle a regroupé en ligne les deux équipes de Cádiz et de Galatasaray ayant pour objet l'organisation du cours de formation et le fonctionnement du Campus Virtuel. A la fin de la deuxième session la coordinatrice du projet a invité les participants à une visite guidée de la ville de Cádiz.

La 3ème session s'est consacré à l'Université, le tissu associatif et l'entrepreneuriat social. Elle a eu lieu au Bureau d'Action Sociale et Solidaire ensuite à l'association des Femmes Zaharilla et enfin au siège de l'Association Todos con Casa.

La session n°4 a eu lieu la dernière journée de l'activité du jobshadowing, elle portait sur la promotion de l'égalité de genre dans les sphères institutionnelle et de l'entreprise. La session comportait des présentations de l'Unité d'Égalité et de PSICAS Consultancy. Une dernière présentation a eu lieu en ligne en collaboration avec l'université de Naples Parthénope sur son rôle dans l'emploi et l'entrepreneuriat. A la fin de l'activité l'université de Cadix a organisé une réunion de clôture du jobshadowing avec les bénéficiaires. Un questionnaire d'évaluation de cette activité a été partagé en ligne avec tous les participants afin de mesurer leur degré de satisfaction quant à cette activité. Le questionnaire comportait les indicateurs de progression qualitative qui touchent aux aspects généraux de l'organisation, attentes, organisation, contenu, avis sur les présentations, autres aspects à évaluer (la qualité des échanges entre les participants et enfin les bonnes pratiques tirées de l'activité. D'une manière générale, les résultats du questionnaire montrent que l'activité du jobshadowing a atteint une satisfaction globale élevée : tous les répondants (100%) sont satisfaits de l'expérience et leurs attentes sont satisfaites.

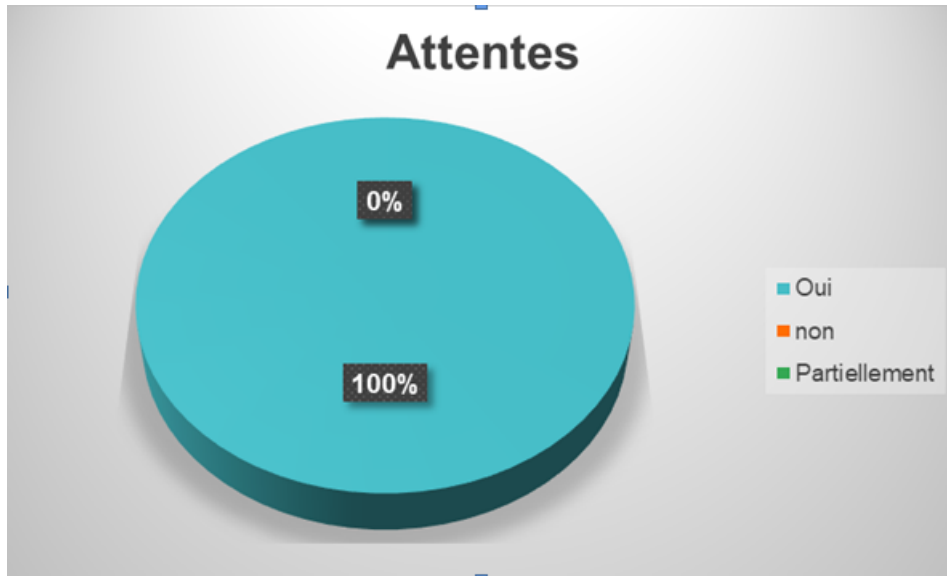


FIGURE 12.39 – Attentes Jobshadowing Cádiz

Selon les réponses des participants, les bonnes pratiques tirées du jobshadowing sont nombreuses tels que l'échange inter-universitaire, le réseautage entre la société civile et l'Université de Cadix, renforcement de la relation Université Environnement, le développement de l'innovation et de l'entrepreneuriat social pour l'employabilité des étudiants et le rôle que joue l'association au sein de l'université de Cadix ainsi que la relation de l'Université de Cadix avec son environnement en général et avec la femme en particulier.

Galatasaray

Parallèlement à l'action précédente, une autre activité de Jobshadowing a eu lieu à l'Université Galatasaray en Turquie. Cette dernière comporte également 4 sessions, la première porte sur l'université et l'emploi. Les bénéficiaires ont commencé cette session par une visite du campus et une présentation des activités des relations internationales de l'Université de Galatasaray. Ensuite, plusieurs présentations ont été exposées par des représentants du Centre de Promotion de l'Emploi et des Carrières (KAGEM), du centre de formation continue (SEM) et du club étudiant Women in Business.

La deuxième session portait sur la promotion de l'égalité des genres et l'université englobant des exposés sur le centre de recherche médias et communication, le centre de recherche sociologique, le centre pour la promotion de l'entrepreneuriat des femmes et l'initiative chaires d'excellence et entreprises. Comme indiqué précédemment en parlant du jobshadowing de Cádiz, une session de travail a eu lieu à distance réunissant les deux équipes de participants de Cádiz et de Galatasaray, l'objectif de cette session était l'organisation du cours de formation et

le fonctionnement du Campus Virtuel.

La troisième session du jobshadowing de l'Université Galatasaray était sur les ONG pour la promotion de l'égalité des genres dans lequel les participants ont suivi une présentation sur l'évolution du mouvement des femmes en Turquie et un panel très riche en success stories avec la participation de l'association des femmes cinéastes, l'association des femmes entrepreneures, l'association I choose et enfin le SES Equality, Justice, Women Platform.

La dernière session n°4 s'est consacrée aux rencontres avec des femmes de carrière à travers un panel réunissant des femmes actives occupant des postes supérieurs dans des sociétés et des organismes du monde socioéconomique et des affaires tels que Türk Prysmian Kablo, Yapı Kredi Bank and Sarkuysan, Sodexo... etc. Dans le cadre de la même session une visite à la Municipalité de Beşiktaş a eu lieu, l'objectif de cette visite était de présenter les activités et les bonnes pratiques de la direction des services pour la femme et la famille et au Centre de « Solidarité Femmes ». La clôture de l'activité du jobshaowing a eu lieu dans les locaux du centre de « solidarité femmes » au siège de la municipalité de Beşiktaş.

En suivant la même procédure d'évaluation susmentionnée pour le jobshadowing de Cádiz, un questionnaire d'évaluation a été partagé avec les participants en ligne afin d'évaluer cette activité. L'objectif premier de ce questionnaire utilisé est d'évaluer le degré de satisfaction des participants à l'égard du jobshadowing auquel ils ont participé. D'une manière générale, les résultats du questionnaire montrent que l'activité a répondu à leurs attentes avec une satisfaction globale élevée soit 81,82% des répondants sont satisfaits de l'expérience.

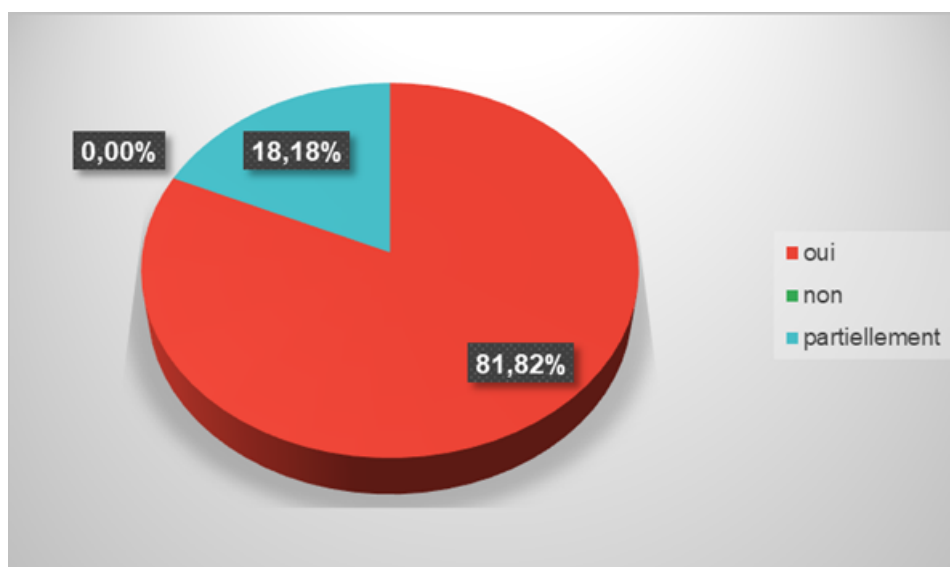


FIGURE 12.40 – Attentes Jobshadowing Galatasaray

Parmi les bonnes pratiques tirées et soulevées par les participants aux jobshadowing qui a eu lieu à l'Université Galatasaray, on peut citer l'échange d'expériences et de success stories présentés par les femmes entrepreneures et le rôle que joue l'université Galatasaray dans la promotion de leurs activités, la forte implication des étudiantes dans la vie universitaire et également dans la vie associative et la coordination université-monde associatif et socio-économique.

En considérant les indicateurs de progression qualitative préétablis dans le questionnaire pour évaluer l'activité du jobshadowing au sein des deux universités Cádiz et Galatasaray, on peut constater que le taux de satisfaction des participants est très positif par rapport aux aspects généraux de l'organisation de la réunion tels que la communication de la date de l'activité, du programme ... etc. selon les réponses aux différentes questions, cette activité a offert des bonnes pratiques et des outils qui permettront d'améliorer les compétences des participants et des institutions. Les résultats du questionnaire relatent que le jobshadowing a répondu aux attentes des participants avec un taux de satisfaction de 100% pour Cádiz et 80% pour Galatasaray.

12.5.8 Plan de pérennisation

La première version du plan de pérennisation a été élaborée par l'Université de Monastir et présenté aux membres du consortium le 17 septembre 2021. Ce plan de pérennisation était révisé et validé par tous les partenaires. Il a été actualisé au fur et à mesure pendant la durée de vie du projet INSAF-Fem et en fonction des recommandations du comité qualité, de l'évaluateur externe et de la commission européenne à travers le project officer.

La pérennisation consiste à poursuivre les activités concluantes et les bonnes pratiques du projet INSAF-Fem, qui a bénéficié d'un financement de la commission européenne, en les incluant dans les activités des universités partenaires pour que leur budgétisation soit assurée et la pérennisation soit garantie de manière étendue dans le temps. Le plan de pérennisation propose un large éventail d'actions et de possibilités qui préservent la vie des activités du projet après sa fin.

Ce plan propose de continuer la formation de formateurs afin de toucher un public plus large. En outre, la création d'un MOOC INSAF-Fem et d'un Certificat d'Etudes Complémentaires CEC-INSAF-Fem, ce dernier pourrait avoir lieu dans le cadre de la formation universitaire ou à but lucratif au profit des entreprises et des partenaires socioéconomiques. Ceci permettra de continuer à travailler avec les formatrices (étudiantes formées dans le cadre du projet) et la société civile en Tunisie et l'utilisation du catalogue de formation comme outil de travail et la

salle de formation INSAF-Fem, ce qui mènera sans doute à la labellisation d'INSAF-Fem.

Le consortium prévoit également à travers ce plan la création d'un réseau INSAF-Fem qui rassemble tous les acteurs du projet. Ce network sera un trait d'union entre les femmes universitaires tunisiennes et européennes et les associations féminines en Tunisie et en Europe. L'objectif de ce réseau est la création de mini projets qui visent à améliorer le rôle et la situation de la femme en Tunisie.

L'implication des Centres de Carrières et de Certification des Compétences (4C) dans le projet INSAF-Fem a joué un rôle important dans la dissémination de l'action et ça commence à assurer la continuité de la formation et les acquis du projet. Les Agentes de Dynamisation Locale, Gestion des Technologies et Innovation Sociale sont en train de donner des ateliers de formation INSAF-Fem dans le cadre des activités des centres 4C au profit des étudiants. Ces ateliers porteront sur l'entrepreneuriat, le Marketing Digital, l'empowerment et l'autonomisation, l'innovation sociale, communication et créativité et d'autres ateliers au sein des universités tunisiennes partenaires du projet.

D'autres possibilités importantes et actions de pérennisation figurent dans le plan de pérennisation et pas mal d'entre elles ont déjà vu le jour avant même la fin du projet. Ceci définit la réussite de ce plan et de sa stratégie de pérennisation.

12.6 Stage des Lauréates

Le projet INSAF-Fem a récompensé les lauréates ayant participé à l'activité de renforcement des capacités soit aux séminaires de formation INSAF-Fem, ateliers et concours de la lauréate INSAF-Fem au niveau de chaque université tunisienne, en leur offrant un stage de deux semaines à l'Université de Naples Parthénope. Quatre lauréates ont eu la chance de faire ce stage et de bénéficier d'un programme de formation très riche en transfert de bonnes pratiques. Une expérience unique qui leur a permis de développer plusieurs compétences professionnelles, culturelles, linguistiques et personnelles. Les lauréates ont commencé leur stage par une session de networking avec les doctorants en entrepreneuriat au département d'études de management et quantitatives. Cette rencontre a fait l'unanimité chez les lauréates elles étaient toutes satisfaites de cette activité. Ensuite elles ont participé à un séminaire de formation sur le thème « How to make a good presentation » avec un approfondissement sur les thèmes de l'innovation. Cette activité a également été très satisfaisante pour la majorité des participantes. Le programme a proposé une présentation de l'université et du département et analyse des laboratoires et activi-

tés externes et trois visites à des entreprises en développant un project work relié à la première entreprise, un project work sur les réseaux sociaux et technologie numérique au niveau de la deuxième entreprise et un project work sur les réseaux sociaux et la technologie numérique pour la troisième entreprise. Ces trois visites ont totalement suscité la satisfaction des lauréates avec un pourcentage de satisfaction à 100% positif. Les stagiaires ont aussi participé à une table ronde “young people, the NEET condition and the labour market barriers : what happened after the COVID19 pandemic ?” et une conférence sur le leadership féminin.

Le programme a également prévu un séminaire hybride sur les success stories de femmes entrepreneures ainsi qu’une session informative de financement et d’accompagnement de projets. Les lauréates ont contribué à la présentation du projet INSAF-Fem et à un partage d’expériences avec les étudiants sur le rôle de la femme dans la société civile. D’autres activités ont eu lieu notamment une visite au centre pour l’égalité des chances de l’université de Naples, un workshop sur la créativité et une rencontre avec les startupers du Master MEIM, une conférence sur le rôle de la femme dans l’entrepreneuriat et l’influence de la culture, un workshop sur la naissance d’idées d’entreprises et d’autres activités très enrichissantes. Toutes les sessions de formation, les visites et les conférences ont eu une appréciation très positive considérant les résultats du questionnaire partagé avec les lauréates à la fin de leur stage à l’Université de Parthénope et les rapports de stage fournis par les bénéficiaires dans lesquels elles ont rapporté leur stage activité par activité.

12.7 Partenariat

Le projet INSAF-Fem a contribué à la mise en place de plusieurs collaborations entre les différentes universités partenaires tunisiennes et européennes ainsi que les différentes parties prenantes et la société civile en Tunisie. Des conventions cadres de coopération bilatérale ont été signées entre les partenaires du projet visant à renforcer l’échange d’étudiants, de chercheurs et d’enseignants-chercheurs ainsi que la mise en place de projets dans les domaines d’intérêt commun. Des propositions de mise en place de doubles diplômes sont en cours de négociation entre l’Université de Sfax et l’Université Parthénope à Naples. Des projets de mobilité dans le cadre du programme Erasmus+ ont aussi été mis en place entre l’université de Sfax et les trois universités du nord. L’Université de Cádiz a également impliqué toutes les universités tunisiennes dans son projet de mobilités pour les années à venir. Des conventions de partenariat sont en cours de signature avec les différentes associations impliquées dans le projet. Ces collaborations

vont élargir le spectre de coopération et encourager la mise en place de projets futurs entre les partenaires du consortium et entre les universités tunisiennes et la société civile en Tunisie.

12.8 Conclusion

Le travail d'évaluation interne et externe tout au long du projet a permis aux équipes du consortium d'améliorer la qualité des résultats et de suivre minutieusement l'état d'avancement des activités du projet INSAF-Fem tout en respectant les échéances et la pertinence des livrables. Grâce à ce travail, plusieurs activités qui n'étaient pas prédéfinies par le projet initial ont été réalisées. Le projet a eu de l'ampleur grâce au succès de ses actions et au travail d'évaluation et de dissémination. Ce travail qui a été effectué dans le cadre du LT6 a adopté un suivi et une évaluation interne réalisés par le comité qualité du projet. Durant ce travail, toutes les recommandations présentées par les différentes parties prenantes, via les questionnaires d'évaluations qui ont été partagés en ligne ainsi que des indicateurs de performance qualitatifs et quantitatifs, ont été prises en compte dans l'amélioration des activités postérieures. Cet exercice a pu assurer non seulement les attentes du projet en termes de livrables mais aussi a permis d'atteindre des retombées inattendues. Le projet touche à sa fin, et la demande incessante des différentes intervenantes universitaires et de la société civile de dupliquer le projet INSAF-Fem et de le considérer comme modèle à suivre dans le renforcement des capacités des jeunes femmes diplômées et dans la relation entre l'université et la société civile ne peut que traduire la réussite de ce projet et le besoin irrépressible de l'écosystème à ce type d'action.

CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES

*Marcela IGLESIAS-ONOFRIO- Université de Cádiz, Lucía BENÍTEZ-EYZAGUIRRE-
Université de Cádiz, Akila Sellami BAKLOUTI-Université de Sfax*

Innovation Sociale et Technologie pour une Meilleure Employabilité des Femmes Tunisiennes (INSAF-Fem) s'est avérée être un modèle de projet de communication pour le changement social et la numérisation qui favorise la création d'un agenda de genre afin d'améliorer l'employabilité des femmes et de contribuer au développement local à travers l'innovation sociale. En tant qu'innovation éducative avec une perspective de genre, il encourage l'action et la participation des étudiantes en formation aux défis et aux processus de changement dans leurs communautés locales, moyennant l'apprentissage par le service (service-learning). En même temps, il promeut le transfert des universités à la société civile par le biais d'une expérience d'innovation collaborative décentralisée basée sur l'alphabétisation technologique des organisations sociales, adaptable aux différents contextes d'intervention.

Le projet INSAF-Fem a été conçu pour encourager les jeunes femmes universitaires à élaborer leur propre agenda de genre, en dehors des valeurs culturelles hégémoniques du contexte, grâce à la communication et à la formation technologique qui favorisent les changements personnels, communautaires et sociaux. Si nous considérons la technologie comme culture, pour progresser dans la création et la production de connaissances, de significations et de créativité technologique dans une perspective de genre, nous devons placer les femmes au centre du projet, en tant que leaders des processus de changement social, économique et politique, afin de parvenir à des changements profonds centrés sur les besoins sociaux et humains.

Afin d'atteindre ces objectifs complexes tout en garantissant l'efficacité et la durabilité du transfert université-société civile, il était nécessaire d'appliquer une méthodologie qui permette

la participation et l'empowerment des acteurs locaux afin qu'ils puissent s'approprier du projet et contribuer à la définition et à la mise en oeuvre d'actions utiles pour apporter des solutions à leurs besoins. La méthodologie qui a été adoptée dans le projet INSAF-Fem comme méthodologie complémentaire à l'approche du cadre logique exigée par la Commission européenne pour ce type de projets, s'appelle Recherche-Action-Participative (RAP). C'est une méthode de recherche et d'apprentissage collectif de la réalité sociale, basée sur une analyse réflexive et critique, dans laquelle toutes les parties prenantes participent de manière active orientée vers la pratique transformatrice et le changement social. Elle est utilisée pour identifier et résoudre les problèmes en se basant sur l'implication de la communauté locale, en particulier dans les processus de développement local, en tenant compte des besoins, des capacités et des ressources pour planifier le changement visé. On obtient ainsi un processus d'autonomisation sociale et collective, qui est associé à une action visant à atteindre les objectifs proposés et à assurer la durabilité de l'action dans le temps.

Dans un processus souple et adaptable au contexte, la RAP se déroule en plusieurs phases : identification du problème, planification participative, action participative, analyse critique, communication et diffusion, et évaluation. Tout au long de ces phases, il est essentiel d'encourager l'observation, la réflexion, l'interaction active, le dialogue et la négociation constante entre les acteurs impliqués. Il est évident qu'il y a des phases où le leadership de l'équipe d'enseignants-chercheurs prédomine, fondamentalement au début du projet, et que l'intensité de la participation des autres acteurs varie tout au long de l'intervention. L'important est que les intérêts et les points de vue de tous les acteurs soient pris en compte au cours du processus et qu'à la fin de l'intervention, ce soient les acteurs sociaux locaux qui prennent la tête de la dynamisation de la communauté, comme cela a été le cas dans le projet INSAF-Fem et comme nous le démontrons ci-dessous.

Avec la formation des formatrices des diplômées universitaires, le projet a promu une « cascade de formation » dirigée par les étudiantes elles-mêmes, qui ont été chargées de définir d'un côté le contenu des ateliers à organiser dans les associations locales de Gabès, Kairouan, Monastir et Sfax, et d'un autre côté, les processus d'adaptation technologique et méthodologique des ressources à transférer et les recommandations nécessaires pour leur extension à d'autres sphères sociales et communautaires. Cette stratégie de transfert a également consolidé la formation reçue au cours du projet, car les étudiantes ont pu la mettre en pratique immédiatement. Elles ont pu aussi consolider les connaissances acquises et rendre visibles leurs compétences professionnelles. Cette stratégie a également été orientée non seulement pour renforcer les compétences indivi-

duelles mais aussi les compétences communautaires afin de donner une continuité au processus de formation dans d'autres contextes et environnements. C'est précisément à cette fin que ce manuel entend contribuer, en mettant à la disposition de toute personne intéressée les contenus enseignés lors de la formation initiale qui ont ensuite servi de base aux premières femmes formées pour les utiliser et les adapter, soit pour former et conseiller d'autres femmes des associations locales, soit pour les mettre en pratique en tant qu'entrepreneuses et professionnelles.

En suivant la méthodologie RAP nous avons réalisé un exercice constant de suivi et d'évaluation des activités et des résultats obtenus tout au long du processus d'intervention. Dans ce sens, il convient de souligner la réunion d'évaluation des ateliers et du processus de transfert à la société civile qui s'est tenue à l'Université de Monastir en décembre 2022 et à laquelle ont participé plus de 150 personnes, dont le personnel académique et technique des sept universités, des représentants de 37 associations de la société civile tunisienne et une centaine d'étudiantes qui ont bénéficié de la formation du projet. Par ailleurs, un programme d'actions a été élaboré pour assurer la pérennité des résultats du projet après son achèvement à la fin de l'année 2023.

En fait, l'un des principaux résultats du projet est que les étudiantes, devenues agentes, ont décidé de créer l'Association INSAF, gérée par elles-mêmes, pour donner une continuité au projet. Et cela démontre leur capacité de réflexion, leur autonomie et leur aptitude à dynamiser la communauté locale et en même temps internationale d'innovation sociale qui intègre différents acteurs et collectifs. Au moment de la rédaction de ces conclusions, nous attendons une réponse des autorités compétentes concernant son enregistrement en Tunisie afin de pouvoir commencer à développer les objectifs et les activités prévus dans les statuts. C'est un résultat qui n'était pas prévu et qui a émergé de l'application de la méthodologie RAP.

Un deuxième résultat inattendu du projet a été l'intérêt exprimé par les Centres de Carrière et de Certification des Compétences (Centres 4C) pour que les agentes donnent leurs ateliers dans le cadre de leurs activités de formation pour d'autres étudiants universitaires. Ainsi, de mai à juillet 2023, 13 ateliers de 12 heures de formation certifiée sur l'entrepreneuriat social, le marketing numérique, l'innovation sociale, la créativité et la communication, entre autres thématiques, ont été organisés dans les Centres 4C des quatre universités tunisiennes partenaires, impliquant un total de 223 étudiants. Ces ateliers se sont déroulés dans les salles de formation et de transfert équipées grâce au financement européen, afin de donner une continuité à la formation émanant du projet. Le succès de ces ateliers et leur impact sur la dynamique des universités tunisiennes a poussé les responsables des Centres 4C à demander aux acteurs du projet INSAF-Fem (les enseignantes aussi bien que les agentes) de réitérer cette activité et de le rendre périodique, ce

qui implique la pérennité du projet.

Un troisième résultat inattendu a été la demande et l'intérêt conjoints des agentes et des représentants d'associations tunisiennes locales pour une formation spécifique qui a conduit à la tenue d'une journée hybride, présentielle et virtuelle, sur les « Success stories de femmes entrepreneures et session d'information sur le financement et l'accompagnement de projets ». Lors de cette activité, des femmes entrepreneures tunisiennes et européennes ont partagé leurs propres expériences d'entrepreneuriat, en identifiant les difficultés rencontrées et comment elles les ont surmontées, ainsi que les opportunités et recommandations pour d'autres femmes souhaitant entreprendre dans le cadre de l'économie sociale et solidaire. De leur côté, l'Incubateur d'Entrepreneuriat Social et Solidaire de l'Université de Gabès, l'Association Tunisienne pour le Management et la Stabilité Sociale de Tunis et la Banque Tunisienne de Solidarité ont fourni des informations sur le financement de projets pour les femmes entrepreneures.

Ces deux dernières activités, qui n'étaient pas prévues dans le projet initial, démontrent l'impact à court terme du projet et l'effet multiplicateur du transfert non seulement vers la société civile, mais aussi vers le tissu social en général en touchant plus de personnes que prévu initialement. En même temps, il s'agit d'un élément clé pour garantir la durabilité de ces actions après la fin du projet, puisqu'elles ont émergé des acteurs locaux tunisiens eux-mêmes.

Le projet INSAF-Fem a démarré en janvier 2020 et un mois après la réunion de lancement tenue à Cadix, le confinement a été décrété en raison de la pandémie de COVID-19. Pendant un an et demi, l'équipe a été contrainte de travailler en ligne et a décidé de reprogrammer les activités de formation, avec la conviction qu'il était très nécessaire qu'elles se déroulent en présentiel, ce qui a heureusement pu être fait en novembre 2021 (Jobshadowings dans les pays européens) et en mars-juillet 2022 (cours de formation en Tunisie). Les voyages prévus n'étant pas possibles pendant la période de pandémie, l'équipe a décidé d'utiliser les fonds pour un séjour de deux semaines à l'Université Parthenope de Naples pour les quatre lauréates des universités tunisiennes. Ainsi, en février 2023, les quatre agentes tunisiennes ont bénéficié d'un programme de formation pratique comprenant des visites de start-ups italiennes, des rencontres avec de jeunes femmes entrepreneures italiennes, des rencontres avec des étudiants en management et en entrepreneuriat de l'université d'accueil, des conférences, etc.

C'est ainsi que les lauréates ont évalué l'expérience :

« Cette formation a vraiment dépassé mes attentes. J'ai été vraiment surprise par l'aspect pratique de l'expérience, qui est la chose que j'ai le plus appréciée. Il était particulièrement inspirant de rencontrer les étudiants et les jeunes femmes entrepreneures qui étaient notre âge,

d'écouter leurs histoires et d'avoir des discussions enrichissantes avec eux (...). Nous avons eu l'occasion d'appliquer de nombreuses choses que nous avons apprises dans le domaine de l'entrepreneuriat et de la gestion d'entreprise. D'un point de vue plus personnel, cette expérience a été enrichissante car elle a été une source de motivation et de réflexion. Elle m'a ouvert l'esprit en pensant à mon future professionnel » (Hana Naifer, Université de Sfax).

« Le travail en groupe a été une expérience très enrichissante pour nous, car nous avons pu échanger des idées avec des collègues issus de différents horizons culturels et professionnels. Cela nous a permis de développer nos compétences interpersonnelles et de mieux comprendre comment travailler avec des personnes de différentes cultures et milieux professionnels » (Tebr Seddik, Université de Gabès).

« On a pu avoir une idée sur l'entrepreneuriat féminin en Italie ainsi qu'une idée sur l'innovation technologique. De plus, on a remarqué beaucoup de similarités entre les difficultés confrontées par les femmes entrepreneures en Italie ainsi qu'en Tunisie » (Roua Farjallah, Université de Kairouan).

« Les missions et les visites que nous avons effectuées m'ont fait gagner en créativité, en réactivité et en autonomie ; j'ai vu les conditions réelles du monde de l'entreprise et de l'entrepreneure en particulier. Un jour quand je lance ma start up j'aurai toujours en tête et devant mes yeux tout ce que les entrepreneurs ont raconté et partagé avec nous. J'ai appris que prendre un parcours atypique et polyvalent n'est pas un risque mais une richesse et un exploit ! Merci de m'avoir donné l'opportunité de vivre l'une de mes plus belles expériences » (Ichrak Ferjani, Université de Monastir).

Comme mentionné au début, INSAF-Fem avait pour objectif de former de jeunes femmes diplômées de l'université dans diverses spécialités à travers un programme de formation qui contribuerait à faciliter leur employabilité. Bien qu'il soit trop tôt pour évaluer l'impact du projet, nous pouvons citer des exemples d'agentes qui ont déjà trouvé un emploi :

Hana Naifer est diplômé en anglais (Université de Sfax) et maintenant professeur d'Anglais à l'Ecole Canadienne de Tunis : « La formation INSAF-FEM m'a permis de sortir de ma zone de confort et j'ai eu la chance de commencer mon premier emploi officiel. Aujourd'hui, je suis professeur d'Anglais à l'Ecole Canadienne de Tunis. Ma responsabilité principale est d'enseigner la matière d'Anglais selon les exigences des programmes adoptés par l'école (Baccalauréat International IB et Diplôme d'Etudes Collégiales DEC du Canada). A côté de toutes les responsabilités liés à l'enseignement, je contribue aussi à la préparation du matériel didactique et je participe aux réunions et conférences éducatives entre enseignants et avec les parents. Outre

l'autonomisation et le transfert des soft skills, INSAF-FEM m'a aidé à devenir une enseignante innovante. Par exemple, j'ai intégré l'utilisation de la suite Google dans mon cours. J'utilise la plateforme Google Classroom pour partager des supports de cours, des devoirs et des messages avec mes élèves ».

Malak Bouktir est ingénieure en génie Chimique Procédés, diplômée de l'école nationale d'ingénieurs (Université de Gabès) et doctorante. Elle a fondé l'entreprise ECOFEED qui a été labellisée par Startup Tunisie en mai 2023 pour son engagement en faveur de la production alimentaire durable. Ecofeed produit une alimentation pour volaille 100% naturelle à partir de la valorisation des déchets de pain et du crabe en additionnant des céréales produites localement avec une formulation qui répond aux besoins nutritionnels des animaux selon leur âge, leur fonction physiologique et leur niveau de performances.

Après presque quatre ans de projet, nous avons vu comment INSAF-Fem a généré chez les femmes participantes une amélioration de la confiance de l'estime de soi, une autonomisation dans la vie et dans l'accès et la promotion des droits des femmes, en particulier dans trois aspects essentiels :

1. Les actions des femmes formées ont dépassé le monde universitaire pour atteindre la transformation des communautés locales - par l'identification des besoins, la conception participative et l'organisation d'ateliers dans les associations locales.
2. La perspective de genre fait partie de l'autonomisation sociale, lorsque les femmes prennent des initiatives dans les domaines économique, social et politique, en acquérant des compétences telles que la collaboration, l'organisation ou la création d'un capital social et d'apprentissage, sur la base des besoins des individus et de la communauté.
3. L'accès et la reconnaissance des femmes bénéficiaires ont favorisé la création de communautés de travail en réseau, d'alliances et de liens avec la société civile, ainsi que la visibilité de leurs capacités. Ces liens entre professionnels et associations contribuent à la durabilité du projet et à son autonomie, comme nous l'avons déjà vu dans les activités promues et organisées par les femmes elles-mêmes.

Nous concluons ce livre en étant fiers de pouvoir dire, avec les mots des protagonistes du projet, que le projet INSAF-Fem a été : une voie d'empowerment des femmes professionnelles, une source d'inspiration et ouverture pour de futurs projets professionnels individuels et collectifs et un appel à l'action et à la collaboration avec d'autres groupes de femmes :

« INSAF-Fem est un projet qui laisse une trace, non seulement sur le plan professionnelle mais aussi sur le plan personnel (...) INSAF-Fem permet non seulement d'apprendre et d'avoir les

bonnes pratiques dans la main mais aussi il ouvre de nouveaux horizons et autres opportunités » (Ayda Krayem).

« Faire partie d'une formation en innovation sociale a été pour moi un appel à l' action et un stimulant pour mieux poursuivre mon enseignement et mon activisme » (Dalia Elleuch).

« Je trouve que la formation INSAF-Fem a renforcé la femme qui est en moi (...) L'innovation sociale devrait être un état d'esprit, un style de vie. L'ensemble du projet m'a été une source d'inspiration. Nous avons vraiment beaucoup appris et c'est maintenant à notre tour de faire la différence pour les autres » (Hana Naifer).

Finalement, nous avons aussi constaté que l'université est un agent social qui peut faciliter les processus de RAP et d'innovation sociale et contribuer, par des actions de formation et de transfert, à renforcer les capacités institutionnelles, collectives et individuelles des acteurs impliqués et à transformer et améliorer la société dans laquelle nous vivons. Aujourd'hui, plus que jamais, nous avons besoin d'universités ouvertes sur la société afin de parvenir à un développement humain et social durable. Nous avons déjà 103 INSAF qui sont devenues des agentes de dynamisation locale, gestion technologique et innovation sociale et qui ont créé un réseau de collaboration dynamique. Nous avons confiance en leur action multiplicatrice pour générer un authentique écosystème d'innovation sociale citoyenne qui contribue au développement local en Tunisie dans une perspective intégrale et de genre, afin de promouvoir l'égalité des chances entre les femmes et les hommes. Comme l'indique l'acronyme de notre projet, il s'agit de « rendre justice ». Longue vie à INSAF-Fem !





ISBN 978-9938-78-489-3



9 789938 784893

Co-funded by the
Erasmus+ Programme
of the European Union

