

THÈSE

Pour obtenir le grade de

**DOCTEUR DE L'UNIVERSITÉ GRENOBLE ALPES**

École doctorale : SE - Sciences Economiques

Spécialité : Sciences économiques

Unité de recherche : Centre de Recherche en Economie de Grenoble

**La gestion de la diversité des ressources humaines dans l'économie de service de Dubai**

**The management of the diversity of the human resources in the service economy of Dubai**

Présentée par :

**Doaa AHMED ABDELRAHMEN EL GEBALY**

Direction de thèse :

**Michel ROCCA**

PROFESSEUR DES UNIVERSITES, UNIVERSITE GRENOBLE ALPES

Directeur de thèse

Rapporteurs :

**Hervé BLANCHARD**

PROFESSEUR DES UNIVERSITES, Université de Perpignan

**Bruno BOIDIN**

PROFESSEUR DES UNIVERSITES, Université de Lille

Thèse soutenue publiquement le **13 décembre 2024**, devant le jury composé de :

**Catherine MERCIER-SUISSA,**

PROFESSEURE DES UNIVERSITES, Université Lyon 3 Jean Moulin

Présidente

**Michel ROCCA,**

PROFESSEUR DES UNIVERSITES, Université Grenoble Alpes

Directeur de thèse

**Hervé BLANCHARD,**

PROFESSEUR DES UNIVERSITES, Université de Perpignan

Rapporteur

**Bruno BOIDIN,**

PROFESSEUR DES UNIVERSITES, Université de Lille

Rapporteur

**Laetitia GUILHOT,**

MAITRESSE DE CONFERENCES HDR, Université Grenoble Alpes

Examinatrice

## Remerciements

---

Atteindre un objectif qu'on s'est fixé depuis longtemps est toujours satisfaisant. Cela n'aurait pas été possible sans les nombreux soutiens reçus de membres de mon laboratoire.

Tout d'abord, je remercie mon directeur de thèse, Michel ROCCA, pour son soutien scientifique et moral qui a démarré bien avant le commencement de cette thèse. Ses conseils m'ont guidé tout au long de ce parcours de doctorante. Je suis donc sincèrement reconnaissante pour le temps qu'il a consacré à aider à la réalisation de cette thèse.

Mes remerciements s'adressent ensuite à M. Hervé BLANCHARD, M. Bruno BOIDIN pour avoir accepté de rapporter sur ce travail de thèse. Mme Catherine MERCIER- SUISSA, M. Philippe LÉGÉ, Mme Laetitia GUILHOT et M. Michel ROCCA sont également remerciés pour leur participation au jury de cette thèse.

Ma recherche doctorale a été réalisée au sein du Centre de Recherche en Économie de Grenoble (CREG). Je remercie l'ensemble des membres du CREG et, en particulier, Bruno LAMOTTE, Laurence BALARDI, Christine DURIEUX et Virgile CHASSAGNON.

Guillaume VALLET et Catherine FIGUIÈRE m'ont particulièrement aidé dans certains de mes choix méthodologiques et, à ce titre, je leur suis redevable pour leur soutien et leur temps.

Je tiens également à exprimer ma gratitude à Catherine CIELSA pour sa disponibilité et son efficacité, ainsi qu'à Solange AMOUSOU, Lindsay BARDOU et Leslie HOLLETT pour leur soutien. Je souhaite aussi remercier mes collègues doctorants Andréa, Saad, Orest et Soukina pour leur amitié indéfectible.

Je remercie aussi les membres de mon comité de suivi de thèse Emmanuelle PUISSANT, Fanny COULOMB et Catherine MERCIER-SUISSA. Leurs conseils m'ont été précieux et ont aidé à améliorer ma réflexion et ma rédaction.

Je tiens pour finir à remercier ma famille pour leur soutien sans faille et leurs encouragements.

---

## Sommaire

Remerciements .....	2
Sommaire .....	3
Liste des tableaux et des illustrations .....	4
Note au lecteur .....	5
Résumé .....	8
Introduction générale .....	13
Chapitre introductif .....	35
I. Les points clés de l'histoire des Émirats arabes unis.....	36
II. La transformation des dynamiques internes aux Émirats arabes unis .....	42
III. L'Émirat de Dubaï : le choix d'un modèle économique performant .....	46
IV. Les caractéristiques de l'économie de service de Dubaï .....	48
V. La démographie de l'Émirat de Dubaï : la dimension clé .....	58
VI. La diversité comme politique d'encadrement du marché du travail à Dubaï.....	68
VIII. La soutenabilité du système (post Covid- 19) .....	70
IX. La reprise économique de Dubaï après la pandémie .....	71
Chapitre 1 : La revue de la littérature : Les deux faces de la gestion de la diversité .....	74
La première section .....	75
I. La segmentation du marché du travail: Contexte et Théorie .....	75
II. La vision marxiste.....	80
III. Le modèle multiculturel .....	83
La deuxième section .....	86
I. La préoccupation pour la gestion de la diversité : les points de départ .....	86
II. La version défensive de la gestion de la diversité .....	91
III. La version offensive de la gestion de la diversité.....	92
IV. La diversité comme politique d'encadrement du marché du travail à Dubaï .....	95
Chapitre 2 : Le recrutement des travailleurs migrants à Dubaï : L'influence des nationalités et des races dans les décisions des employeurs .....	102
1. La méthodologie de l'analyse .....	103
2. La présentation du terrain .....	117
3. L'analyse qualitative des entretiens .....	121
Chapitre 3: Un modèle de gestion du travail accepté : une analyse du point de vue des salariés .....	144
1. L'élaboration du questionnaire .....	145
2. La collecte de données et la vérification des propriétés de l'échantillon « effectif » .....	150
3. Une analyse à partir des entreprises et des répondants : l'identification des caractéristiques du modèle d'emploi serviciel à Dubaï.....	159
4. Quel mode de gestion de la diversité dans le modèle RH ? .....	176
5. Le modèle de gestion de la diversité face au changement : la préférence pour la stratégie de communication .....	186
6. Le modèle de gestion de la diversité et les opportunités de carrières.....	188
7. Le modèle de gestion de la diversité et l'inclusion des salariés dans l'entreprise ..	192
8. Le modèle de gestion de la diversité et le partage du pouvoir dans l'entreprise.....	194
Conclusion .....	198
Références bibliographiques .....	202
Annexe A Modèle du questionnaire .....	216
Annexe B Résultats SPSS et Google Forms du questionnaire .....	223
Annexe C Des annonces de travail dans les journaux .....	278
Table des matières .....	280

## Liste des tableaux et des illustrations

---

### **Tableaux :**

Tableau 1	L'évolution de la population des É.A.U par émirat de 1980 à 2017 .....	58
Tableau 2	Répartition de la population des Émirats Arabes Unis par région et pays en 2015, en milliers et en pourcentage .....	59
Tableau 3	Les méthodes de recherche et les outils de collecte de données .....	104
Tableau 4	Tableau comparatif des types d'observations .....	111
Tableau 5	Caractéristiques des sociétés interviewées .....	118
Tableau 6	Contribution des secteurs au taux de croissance global du PIB en 2017 .....	151
Tableau 7	Caractérisation des répondants de l'échantillon .....	156
Tableau 8	Caractérisation des entreprises de l'échantillon .....	157

### **Illustrations :**

Figure 1	: Produit intérieur brut réel de Dubaï, stock de capital et emploi.....	14
Figure 2	: la croissance du PIB à Dubaï .....	15
Figure 3	: Principaux contributeurs au PIB de Dubai (Janvier - September 2021).....	16
Figure 4	: La population immigrée par nationalité .....	22
Figure 5	: Carte géographique et touristique des Émirats Arabes Unis .....	36
Figure 6	: Schéma représente l'histoire des Emirats Arabes Unis .....	36
Figure 7	: La croissance des principaux secteurs à Dubaï .....	51
Figure 8	: Le nombre de chambres et d'appartements hôteliers à Dubaï (en milliers) .....	52
Figure 9	: Contribution des secteurs au taux de croissance global du PIB en 2017.....	53
Figure 10	: La structure du PIB de Dubaï.....	54
Figure 11	: La valeur totale du commerce de Dubaï .....	57
Figure 12	: Pyramide des âges de Dubaï par âge et sexe en 2017 .....	61
Figure 13	: Le développement de la population .....	62
Figure 14	: Pourcentage d'écoles à Dubaï par type .....	63
Figure 15	: Dépenses de traitement à l'étranger en 2017 .....	64
Figure 16	: Le taux de croissance de Dubaï 2008- 2017 .....	65

## Note au lecteur

---

J'ai résidé à Dubaï durant 14 ans. Durant les 7 dernières années de résidence, j'ai occupé un emploi de cadre à la direction des ressources humaines d'une grande firme multinationale. Mes fonctions principales relevaient du champ de la gestion des contrats des salariés.

Le rappel de cette expérience est important car elle a en grande partie déterminée le choix de ce sujet de cette thèse.

Factuellement, Dubaï développe un modèle de gestion de la main d'œuvre étrangère voisin de ceux développés par l'ensemble des pays du Golfe -j'ai également résidé en Arabie Saoudite, à Bahreïn et à Oman avant de m'installer à Dubaï. Ces modèles de gestion de la main d'œuvre étrangère sont très spécifiques et très différents des modèles des économies développées en Europe ou aux Etats-Unis.

Principale et cardinale caractéristique (souvent méconnue), l'économie de Dubaï n'est pas une économie aujourd'hui dépendant de la rente pétrolière. Depuis le milieu des années 1990, Dubaï est une économie spécialisée dans les activités de services et « *le pétrole ne représente que 4% de son PIB* »<sup>1</sup>. Le développement économique très rapide (4.6% en 2022)<sup>2</sup> ne peut donc être expliqué par l'importance des ressources pétrolières<sup>3</sup>. En effet, sur les dix dernières années, la croissance moyenne de Dubaï s'est maintenue autour de 3-4 % par an (World Bank Open Data) (FocusEconomics).

Deuxième caractéristique quantitative factuelle, Dubaï accueille une population de travailleurs migrants très importante : 90% de la population active occupée est d'origine étrangère. Dans le cas de Dubaï, ce sont des travailleurs migrants<sup>4</sup>. Dit autrement, seuls 10% de la population active occupée est de nationalité locale : il s'agit de citoyens émiriens originaires de l'ensemble des émirats.

---

<sup>1</sup> RIZVI Muzaffar, Gulf states will take at least 10 years to end oil dependence: Moody's, Khaleej times, 2021

<sup>2</sup> MANSOOR Zainab, Dubai's GDP grows 4.6% during first nine months of 2022, Gulf Business, 2022

<sup>3</sup> Aucun des États pétroliers de la région ne s'est plus éloigné de ses racines pétrolières que Dubaï, qui diversifie son économie depuis les années 1970. Le résultat est une passerelle florissante vers la mondialisation avec des perspectives économiques supérieures. La production pétrolière, qui représentait autrefois 50 % du produit intérieur brut de Dubaï, contribue aujourd'hui à moins de 2 % du PIB. (Matthew A. Winkler, Dubai's the Very Model of a Modern Mideast Economy, Bloomberg, 2018)

<sup>4</sup> JACOBS Harrison, Dubai's glittering, futuristic metropolis came at the cost of hundreds of thousands of workers, and recommending it as a tourist destination feels wrong, Insider, 2018

Cette double caractéristique factuelle a constitué le point de départ pour « lancer » la recherche proposée par la thèse.

L'engagement de la recherche s'est opéré à partir de la formulation de plusieurs questions initiales qui ont guidé l'investigation.

**Premièrement**, au regard d'autres économies développées, comment l'économie de Dubaï parvient-elle à articuler sur le moyen terme une dynamique économique (efficace et stable) avec une population active composée de deux ensembles de populations quantitativement si inégaux : 90% de migrants et 10% de nationaux des émirats.

Pour certains observateurs spécialistes de l'économie de Dubaï, l'explication tient à une équation assez simple : Dubaï est un capitalisme avec une minorité d'exploiteurs qui amasse de la richesse grâce à l'exploitation d'une majorité d'ouvriers vivant misérablement (Merville, 2012). Les pouvoirs publics sont d'ailleurs jugés responsables de ce système d'exploitation, au sens où ils le confortent régulièrement par de nouvelles dispositions légales.

La structure de ce « modèle de Dubaï » (expression de l'auteur) est donc a priori bien différente de celle du capitalisme développé dans d'autres « petits pays » (de 3 à 7 millions d'habitants) tels que Singapour ou Hong Kong : une des différences structurelles tient à « *l'extrême dureté des règles appliquées à la main d'œuvre* »<sup>5</sup>.

Toutefois, au-delà de ce constat bien réel sur la « **dureté des règles** », le fonctionnement d'ensemble du marché du travail de Dubaï demande à être exploré à un niveau plus fin pour en comprendre précisément les mécanismes, en particulier ceux qui organisent durablement et de manière stable cette articulation des deux catégories de main d'œuvre salariée.

**Deuxièmement**, comment s'articule donc, en pratique, les droits et devoirs de deux catégories de main d'œuvre si spécifiques ? Peut-on repérer des secteurs ou types d'activités « réservés » aux nationaux (des émirats) ? Si oui, comment se « distribue » les autres populations de travailleurs d'origine étrangère ? De quelle nature sont ces mécanismes d'allocation de la main d'œuvre dans les secteurs de l'économie ?

---

<sup>5</sup> MERVILLE Laszlo, L'esclavage moderne ou le vrai visage de Dubaï, Le souffle c'est ma vie, 2012

Confortée par des dispositions du Code du Travail, la conception mise en avant par les pouvoirs publics de Dubaï privilégie, de manière générale, la notion politique de priorité. Ces derniers considèrent que les émiriens et les nationalités arabes sont toujours prioritaires pour occuper les emplois disponibles. Pour les « emplois restants », il est globalement prévu que la main d'œuvre non-locale est amenée à les pourvoir. Le système est d'autant plus flexible à court terme que le Code de travail prévoit qu'un employeur peut se séparer facilement (des procédures très légères) d'un salarié après une période d'essai pouvant aller jusqu'à 6 mois.

Pour autant, les modalités d'appariement des différentes populations de travailleurs migrants ne sont pas aisément et immédiatement repérables en analysant le dispositif législatif. Comprendre le fonctionnement de ces modalités d'appariement est un des objectifs que se donne cette thèse.

**Au total**, la question de l'organisation du marché du travail à Dubaï reste à la fois connue et inconnue.

**Connue**, car la composition de la main d'œuvre sur ce marché qui continue d'attirer est stable<sup>6</sup> : 90% de cette main d'œuvre est étrangère et arrive par migrations (pour l'essentiel officielle car réglementée). La plupart des travaux de recherches s'est d'ailleurs consacrée à la caractérisation de cette population de travailleurs provenant de la migration<sup>7</sup>.

**Inconnue**, car les dispositifs et règles concrètes qui organisent concrètement le fonctionnement concrètement général de ce marché ne sont que très peu analysés et, en définitive, mal connus. Il ne suffit pas d'évoquer les quelques dispositions du Code du Travail pour connaître ce fonctionnement. Les stratégies des firmes en matière de recrutement et de gestion de la main d'œuvre sont en particulier peu analysées. A notre connaissance, il n'existe pas de travaux de recherches sur cette question.

---

<sup>6</sup> How Dubai managed to attract expatriates during the pandemic, April International, 2022

<sup>7</sup> DE BEL-AIR Françoise, Demography, Migration, and the Labour Market in the UAE, Research Gate, 2015 et BEAUGRAND Claire, Politiques de non-intégration dans les monarchies du Golfe, Open Edition Journals, 2010

---



## Résumé

---

### Le but de la recherche :

L'économie de Dubaï est généralement analysée comme une économie de forte croissance caractérisées par l'accueil d'une très forte migration de main d'œuvre. Concernant l'économie de Dubaï, il n'existe, par contre, aucune étude empirique et quantitative sur la question de la Gestion des Ressources Humaines (GRH) des firmes et sur les modes d'appariement de cette main d'œuvre migrante aux emplois offerts.

La recherche proposée vise donc à explorer les pratiques de gestion de la diversité des ressources humaines dans le secteur privé dans l'économie post- industrielle de Dubaï aux Émirats Arabes Unis. Il s'agit d'identifier les caractéristiques du modèle de gestion de la main d'œuvre qui sera considéré comme spécifique à cet émirat.

### La double question de la recherche : un emboîtement :

1. Comment s'organise le modèle global de gestion de la main d'œuvre qui fonde l'économie de services de Dubaï ? (approche analytique du modèle de croissance et, notamment, du dispositif institutionnel qui le supporte)
2. Quels sont les modèles de GRH articulés à ce modèle global ? (investigation des stratégies GRH des firmes)

**Démarche méthodologique/ Approche :** Une épistémologie constructiviste<sup>8</sup> est employée pour comprendre le modèle de gestion investigué dans cette recherche. Le raisonnement inductif est utilisé pour formuler les hypothèses. Le constructivisme, en tant que paradigme épistémologique, postule que la connaissance est activement construite par les individus à travers leurs interactions et expériences. Ainsi, les pratiques de gestion ne sont pas considérées comme des réalités objectives, mais comme des constructions sociales influencées par les contextes culturels et organisationnels spécifiques.

Cette recherche se situe dans un paradigme transformatif par son modèle de recherche et les questions spécifiques qui en résultent. Le paradigme transformatif et ses hypothèses associées offrent un cadre pour aborder les inégalités et les injustices sociétales en adoptant des stratégies

---

<sup>8</sup> AVENIER Marie-José, « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? », Management & Avenir, 2011/3 (n° 43), p. 372-391

de méthodes mixtes et culturellement adaptées. Ce paradigme reconnaît que les réalités sont construites et influencées par des valeurs sociales, politiques, culturelles, économiques et raciales/ethniques, soulignant ainsi que le pouvoir et les privilèges jouent un rôle crucial dans la détermination des réalités qui seront privilégiées dans le contexte de la recherche.

À cet égard, une méthodologie mixte, combinant des approches qualitatives et quantitatives, est utilisée pour permettre une vue globale du modèle de GRH développé par les entreprises locales. La méthode qualitative consiste en 24 entretiens menés avec des dirigeants des RH, tandis que la méthode quantitative comprend 398 questionnaires adressés aux salariés travaillant dans des secteurs représentant l'économie de service à Dubaï.

**L'originalité et la valeur de la recherche :** Cette recherche est doublement pionnière sur le cas de Dubaï. D'une part, elle est la première à discuter de la problématique de la gestion de la main d'œuvre migrante dans une perspective socio- économique. D'autre part, un ensemble de données nécessaires à la recherche est construit, notamment à l'occasion de séjours de recherche aux Émirats. La recherche est ainsi basée sur une production originale de données.

**Les résultats :** Dans une économie qui repose quasi exclusivement sur le secteur tertiaire, la gestion du facteur humain (recrutement, mobilité, rémunération, ...) devient centrale dans le fonctionnement du marché du travail propre à Dubaï.

À l'issue de la recherche, plusieurs résultats peuvent être présentés.

1. Le fonctionnement du modèle de gestion de la main d'œuvre à Dubaï apparaît comme stable dans le temps, au sens où, pour l'heure, il ne fait l'objet ni d'évolutions majeures ni de remise en cause, ni de contestations. Malgré des annonces régulières de réformes en profondeur, ce modèle est plutôt renforcé par des compléments réglementaires successifs dans les dernières décennies. L'existence de ce modèle dépend toutefois d'une hypothèse systémique globale : l'acceptation par les pays émetteurs de main d'œuvre d'une migration massive de leurs populations.

2. Du point de vue de la littérature, le résultat le plus original est l'impact de la nationalité des migrants sur leur appariement aux emplois et sur la détermination de leurs salaires.

L'analyse des entretiens montre que la logique d'embauche des employeurs s'appuie, en grande partie, sur une hiérarchie explicite des nationalités. Cette hiérarchie permet, selon eux, de régler positivement le système d'affectations des individus dans les emplois et explique l'inégalité

salariale. Parmi les trois variables proposées pour expliquer le mode d'affectation des individus aux emplois (la nationalité, le diplôme et l'expérience), les GRH considèrent en effet très majoritairement que la nationalité est le facteur décisif du processus de recrutement ; le diplôme vient ensuite et l'expérience est le troisième facteur explicatif. Pour les GRH, la nationalité du migrant est même un signal suffisant car, dans la population candidate, le diplôme et l'expérience sont « reliés » (*verbatim*) à la nationalité : par exemple, le travailleur migrant de nationalité philippine a vraisemblablement bien intégré le fait qu'il ne peut prétendre qu'à des emplois bien identifiés du point de vue du diplôme requis et de l'expérience.

3. L'analyse des réponses des salariés au questionnaire montre une relative acceptation des règles de fonctionnement de ce système basé sur une forme de tri par la nationalité, et parfois de discrimination par la race. Le taux de satisfaction des salariés est parfois très élevé.

Ce modèle de gestion de la main d'œuvre à Dubaï est jugé satisfaisant par les dirigeants et les salariés essentiellement du fait de son efficacité globale : de fort taux de croissance annuels d'une économie servicielle mondialisée et des rémunérations jugées « satisfaisantes » par une partie des travailleurs migrants.

**Mots- Clés :** Émirats Arabes Unis, Dubaï, économie de service, diversité, inégalités, discrimination, nationalités, salariés, libéralisme.

---

## Introduction Générale

---

Mots clés du chapitre :

Économie de Dubaï  
Gestion de la main d'œuvre  
Kafala

*Résumé :*

*Ce chapitre représente une introduction pour décoder le fonctionnement du modèle de gestion de la main-d'œuvre à Dubaï. Il se concentre sur l'examen des structures réglementaires qui garantissent à la fois l'efficacité économique et la stabilité à long terme de ce modèle.*

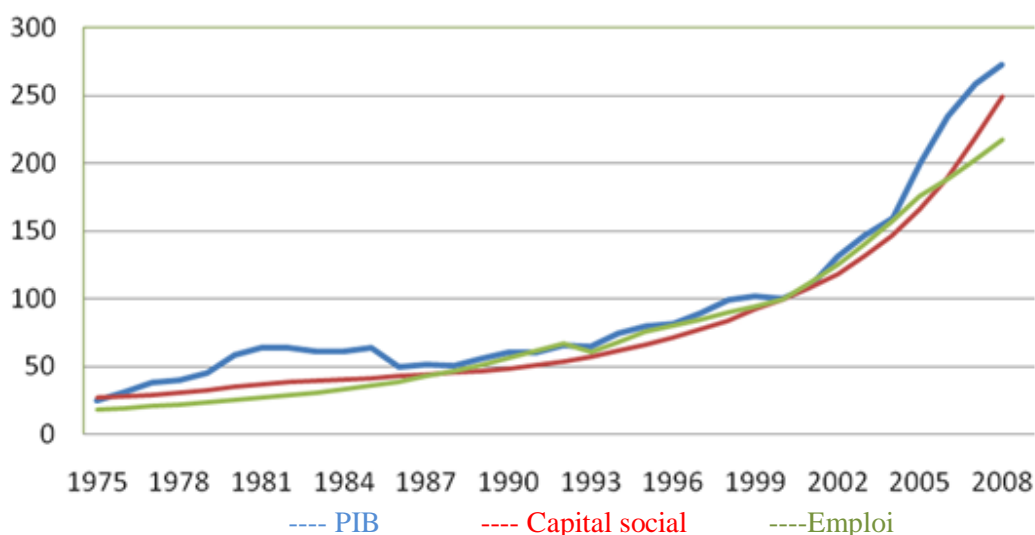
*En outre, ce chapitre vise à fournir une description détaillée du marché du travail à Dubaï, expliquant comment ce modèle opère dans son ensemble. Il explore également les stratégies employées par les entreprises pour assurer une adéquation optimale entre les travailleurs et les postes disponibles, illustrant ainsi les mécanismes par lesquels ce modèle maintient son efficacité et sa stabilité dans un environnement économique dynamique.*

## I. Dubaï, une dynamique économique efficace et originale : retour sur les constantes et les ruptures d'un processus de développement

Dubaï est une petite cité-État des Émirats Arabes Unis (ci-après les É.A.U.). Avec près de 7 millions d'habitants, Dubaï connaît depuis deux décennies une croissance économique forte et régulière. L'étude d'Andrew Scott note d'ailleurs que *"peu de pays dans le monde ont été capables de maintenir un rythme de croissance aussi extraordinaire pendant une période prolongée"* (Scott, 2014)<sup>1</sup>.

De 3,4% du PIB en 2022, la croissance mondiale recule à 2,9% en 2023 pour se situer (estimations) à 3,1% en 2024 (Fonds Monétaire International, 2023)<sup>2</sup>. La croissance de Dubaï devrait progresser quant à elle au rythme de 4.6% (Khan, 2022)<sup>3</sup> sur la période 2022-2024 (Subramoni, 2022)<sup>4</sup>. La production de richesses avait déjà augmenté de 6,2% en 2021.

**Figure 1: Produit intérieur brut réel de Dubaï, stock de capital et emploi (2000=100)**



Source : Elbadawi, Soto, 2012<sup>5</sup>

**Figure 2: la croissance du PIB à Dubaï (pourcentage)**

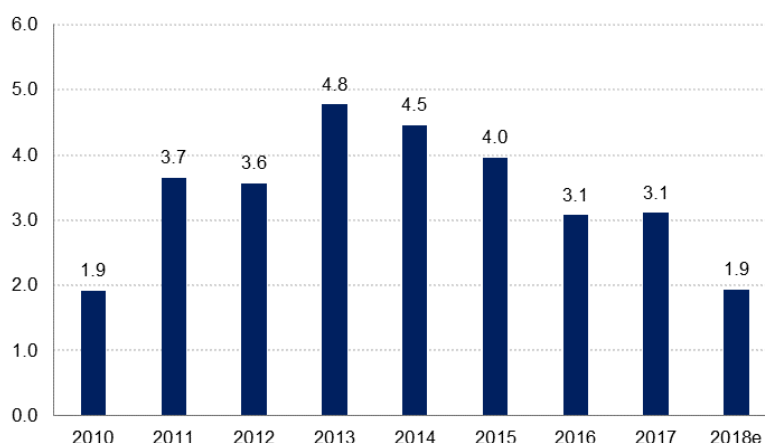
<sup>1</sup> SCOTT Andrew, Dubai 33-year growth rate was world's fastest, the National News, 2014

<sup>2</sup> Perspectives de l'économie mondiale, Inflation au sommet et croissance en Berne, Fonds Monétaire international, 2023

<sup>3</sup> KHAN Sarmad, Dubai economy grows more than 4% to \$84bn in nine months, the national news, 2022

<sup>4</sup> SUBRAMONI Adithya, Entrepot Development and Diversification: A comparative case study of Singapore and Dubai, The Peninsula Foundation, Occasional Paper Issue No. 001, 2022

<sup>5</sup> ELBADAWI Ibrahim and SOTO Raimundo, Sources of Economic Growth and Development Strategy in Dubai, Research Gate, 2012



Source : Haque, 2019<sup>6</sup>

Cette croissance tient essentiellement aux caractéristiques de la spécialisation internationale de Dubaï : l'émirat a en effet acquis une renommée internationale en tant que hub logistique. Un hub logistique est une plate-forme destinée à orienter les marchandises dans le bon circuit logistique<sup>7</sup>.

Globalement, pendant plus de 100 ans, l'ensemble des pays du Golf - Dubaï y compris- ont été caractérisés par l'exploration et la production pétrolière. Aucun de ces états pétroliers de la région ne s'est pourtant plus éloigné de ses racines pétrolières que Dubaï, qui a diversifié son économie dès les années 1970. Aujourd'hui, cette bifurcation vers le développement des infrastructures a fait de Dubaï le plus grand hub commercial du Moyen- Orient. Ce dernier articule 4 domaines d'activités : la finance, les technologies de l'information, l'immobilier et le transport maritime (Winkler, 2018)<sup>8</sup>.

En fait, Dubaï est davantage qu'un hub logistique réputé : essentiellement urbaine, Dubaï est l'économie la plus diversifiée de la région en matière de services logistiques mais aussi services aux entreprises et places financières d'envergure mondiale (Romero, 2022)<sup>9</sup>. S'il est souvent relevé que les escales de voyageurs internationaux sont les plus denses au monde, cette diversification s'appuie en réalité sur quelques activités également très bien situées dans la concurrence internationale : le commerce, les transports, la technologie, le tourisme et la finance. L'économie de Dubaï est donc une économie de services par excellence<sup>10</sup>.

<sup>6</sup> HAQUE Khatija, Dubai's GDP growth slowed to 1.9% in 2018, Emirates NBD, 2019

<sup>7</sup> Le hub logistique : expéditions et livraisons 4.0, Mecalux, 2021

<sup>8</sup> WINKLER Matthew A., Dubai's the Very Model of a Modern Mideast Economy, Bloomberg, 2018

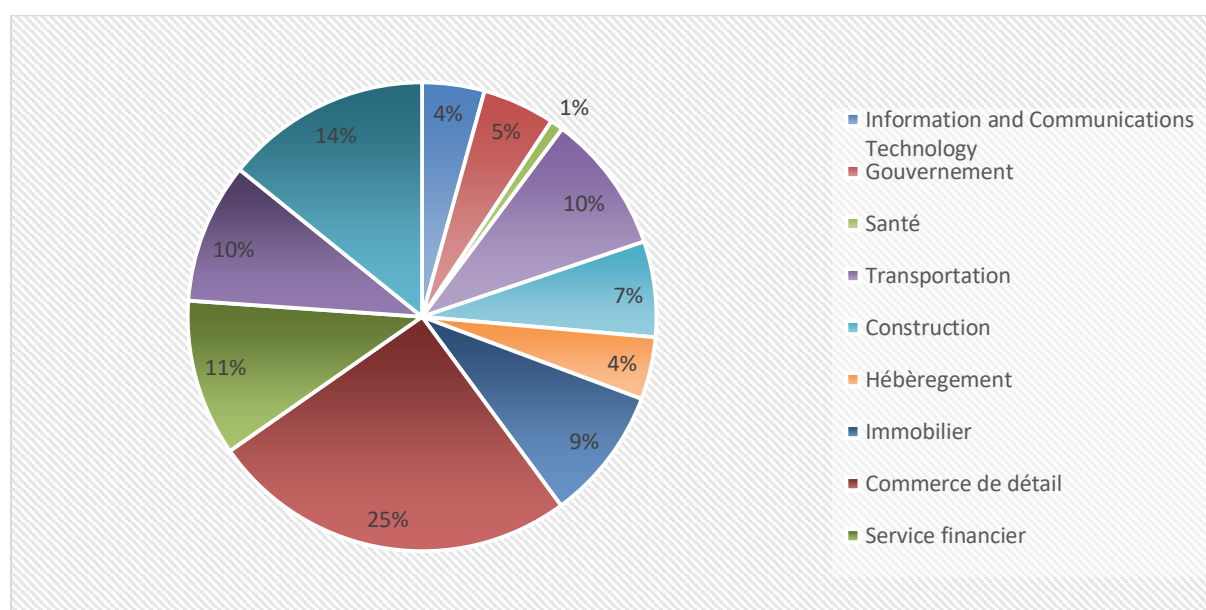
<sup>9</sup> ROMERO Victor, Dubaï, hub mondial des affaires... Tour d'horizon, Le monde, 2022

<sup>10</sup> Dubai Statistics Centre, Gross Domestic Product at Constant Prices First Quarter - Emirate of Dubai, 2022

Dans cette économie de services, deux activités réalisent presque 50% du PIB. Le commerce de gros et de détail représente près du quart du PIB (24,1% du PIB de Dubaï en 2022, selon les dernières données du Centre des statistiques de Dubaï) et les services financiers, l'immobilier et l'hébergement représentent 24.30% du PIB (Schortgen, 2009)<sup>11</sup>.

Le développement de toutes ces activités servicielles dépend, par nature, de leur capacité à mobiliser une main-d'œuvre suffisante : cette dernière provient essentiellement d'une migration de travail qui représente la majorité de la population active. (Revue annuelle, émirats arabes unis. 2010, p. 154).

**Figure 3: Principaux contributeurs au PIB de Dubaï (Janvier - Septembre 2021)**



Source : Kamel, 2021<sup>12</sup>

De manière générale, les économies dépendent des travailleurs immigrés qui viennent « compléter » le manque de la main d'œuvre locale, notamment dans des secteurs particuliers où la main d'œuvre locale ne souhaite pas travailler. Dans le cas de Dubaï, le recours au travailleurs immigrés ne relève pas centralement de cette logique. Certes, quelques activités ne sont pas recherchées par le travailleur de Dubaï, mais c'est surtout une migration de travail massive qui permet à la plupart des secteurs de fonctionner. D'ailleurs, les travailleurs étrangers

<sup>11</sup> SCHORTGEN Francis, The Services Sector as a Major Driver of UAE's Economy, Journal of Islamic Studies, 2009

<sup>12</sup> KAMEL Deema, Dubai economy well-positioned for next phase of growth, Emirates NBD says, the national News, 2022



« font » le marché du travail. Hadrien Dubucs signale, dans ce sens, que le marché du travail est « *l'endroit où les minorités sont les majoritaires* » (Dubucs, 2020)<sup>13</sup>.

Une telle dépendance vis à vis des travailleurs étrangers fait partie intégrante d'un paradigme économique propre aux pays du Golf (Tong, Al Awad, 2014)<sup>14</sup>. Modèle de référence désormais admis, **ce paradigme couple croissance servicielle forte et recours massif aux travailleurs migrants.**

Ce paradigme est aujourd'hui le modèle structurel de croissance par ailleurs fortement promu par les autorités de Dubaï. Aussi, en moins d'une génération, l'économie de Dubaï est devenue un carrefour majeur d'investissements et de commerce. En matière d'investissements, on ne peut manquer de signaler, par exemple, la réalisation de grands projets de construction véritables symboles de puissance (l'édification du plus haut bâtiment du monde, le Burj Khalifa) et l'accueil événements sportifs, symbole de rayonnement.

Cette dynamique des investissements et du commerce fait que Dubaï est la ville la plus chère du Moyen-Orient depuis 2012. En ce sens, Dubaï est devenue « *une icône de la mondialisation* » (Frank Tétart, 2018)<sup>15</sup>.

Ce statut justement relevé par F. Tétart est le fruit de choix économiques mais aussi d'une sorte de déconvenue pétrolière (Subramoni, 2022 et Semple, 2017)<sup>16</sup>. En effet, l'édification d'une économie de services à Dubaï est d'abord une réponse au constat du caractère limité des réserves pétrolières dont dispose Dubaï contrairement à son voisin Abu Dhabi.

En fait, la réserve de pétrole de Dubaï a été découverte dans le golfe Persique à plus de 120 kilomètres de la côte. Dubaï a exploité ces réserves par des concessions pétrolières. La rente pétrolière obtenue a eu pour effet principal l'affirmation d'une dynamique économique par la construction d'infrastructures du territoire fédéral de l'Émirat. Le second effet est l'engagement de la mutation économique de l'émirat : durant le 20ème siècle, la rente pétrolière a été utilisée

---

<sup>13</sup> DUBUCS Hadrien, Points de rencontres dans les villes émiriennes : Le partage d'espaces publics où les minorités sont majorités, revue Urbanités, 2020

<sup>14</sup> Qingxia Tong, Mouawiya Al Awad, Diversity and wage inequality in the UAE labor market, Journal of Economics and International Business Management, Vol. 2, 2014

<sup>15</sup> TETART Frank, Émirats arabes unis. Dubaï, l'espace mondialisé par excellence ? La revue géopolitique, 2018

<sup>16</sup> SUBRAMONI Adithya, Entrepot Development and Diversification: A comparative case study of Singapore and Dubai, The Peninsula Foundation, 2022

SEMPLE Laure, Dubai 2020 : Exposition universelle et fabrique de la ville mondiale, Association Population & Avenir, 2017

pour accélérer la sortie de l'ancien modèle économique basé historiquement sur la pêche perlière et le commerce maritime (Bonnenfant, 2013)<sup>17</sup>.

Cette diversification, en quelque sorte « obligée », se manifeste d'ailleurs bien dans les données de l'immigration. *« Avec plus de 2,5 millions d'habitants, la ville d'aujourd'hui n'existerait pas sans la migration internationale. Les migrants ne représentent pas seulement plus de 80 % de la population, mais ce sont eux qui ont littéralement construit la ville à partir de ses modestes débuts en tant que petite ville dans les années 1970, et ce sont eux qui assurent le bon fonctionnement de la ville au quotidien »*<sup>18</sup>. En 2010, le nombre d'expatriés aux É.A.U était ainsi estimé à 7 316,073 migrants, c'est-à-dire plus de vingt fois le chiffre de 356,343 migrants en 1975 (De Bel Air, 2015)<sup>19</sup>.

## II. Le modèle de gestion de la main d'œuvre : élément cardinal de l'économie servicielle

L'afflux de main d'œuvre immigrée dans les Émirats et leurs conditions de travail sont l'objet de nombreuses et vives critiques politiques<sup>20</sup> mais également d'actions d'organisations humanitaires dénonçant régulièrement le traitement fait à cette main d'œuvre (Malit, 2013)<sup>21</sup>. Le point d'orgue de ces critiques a été la mise en lumière, notamment en Europe, des chantiers liés à la préparation de la coupe du Monde de football au Qatar en 2022 (Molitor, 2020)<sup>22</sup>.

Cette situation humaine très problématique est le résultat et la face émergée d'un modèle structurel de mobilisation de la main d'œuvre. Ce modèle tient à un ensemble de choix politiques assumés et maintenus dans le temps : des choix **technico-politiques** et des choix de **gestion** de l'afflux de main d'œuvre.

**Les choix technico-politiques** des monarchies du Golfe en matière de politique migratoire sont anciens et structurels. Ils datent des années 1970. Contrairement à de nombreuses démocraties occidentales, ces monarchies du Golfe n'ont par exemple jamais signé à cette époque d'accords

---

<sup>17</sup> BONNENFANT Paul, La péninsule arabique aujourd'hui, Tome II (HEARD-BEY Frauke, Le développement d'un état-cité maritime dans le golfe : l'exemple de Dubayy p. 523-558), Open Editions Books, 2013

<sup>18</sup> European University Institute, Dubai: a city of temporary migrants, Future Learn.

<sup>19</sup> DE BEL- Air Françoise, Demography, Migration & the labour market in UAE, GLMM, 2015

<sup>20</sup> European University Institute, Dubai: a city of temporary migrants, Future Learn.

<sup>21</sup> MALIT Froilan T. Jr. and AL YOUHA Ali, Labor Migration in the United Arab Emirates: Challenges and Responses, 2013

<sup>22</sup> MOLITOR Marc, Coupe du monde au Qatar : un vrai chantier pour les droits des travailleurs, ETUI, The European Trade Union Institute, 2020

bilatéraux d'importation de main-d'œuvre ou de programmes d'importation temporaire de main-d'œuvre (guestworkers) avec leurs voisins arabes ou d'autres pays. L'intégration de la main d'œuvre étrangère au marché du travail est donc, au départ, très faiblement institutionnalisée (Malit, Al Youha 2013)<sup>23</sup>.

Dans le courant des années 1990, ces monarchies renforcent toutefois leur contrôle sur les migrations et plus particulièrement les modalités contractuelles appliquées à ces migrations. Des politiques que l'on peut qualifier d'« *anti-intégration* » sont en effet adoptées. Elles visent à empêcher l'installation et l'incorporation des travailleurs immigrés au sein des sociétés d'accueil<sup>24</sup>. Le dispositif se veut très contraignant.

Progressivement, ces politiques initient un modèle de gestion des migrations : « l'importation temporaire de main-d'œuvre ». Ce modèle est régi par deux types de règles.

D'une part, une institutionnalisation par des contrats de travail de court terme avec une obligation d'opérer une rotation du personnel si les besoins demeurent. Un suivi administratif très précis est fait de cette rotation. D'autre part, une réglementation interdisant explicitement au travailleur migrant l'obtention d'autres statuts. Cela se traduit concrètement par l'interdiction du regroupement familial et de la naturalisation, par la limitation des droits socioéconomiques des migrants et par la mise en place de mesures d'expulsion des migrants en situation irrégulière. Le choix politique est d'emblée celui de la migration strictement liée au travail, sans aucun droit lié (Beaugrand, 2010)<sup>25</sup>.

Depuis la fin des années 1950, les importations massives de main-d'œuvre ont également été gérées. Différents **choix de gestion** peuvent être identifiés.

*D'abord*, l'afflux de main d'œuvre est totalement organisé par des acteurs privés (essentiellement des entreprises pétrolières coloniales, des sociétés privées, les chambres de commerce, des entreprises de recrutement). Des « sponsors » individuels -détaillés au point 3 de ce chapitre- sont également mobilisés dans la gestion de cet afflux. Cette mobilisation des « sponsors » se fait en coopération avec des institutions publiques (Ministères du Travail et

---

<sup>23</sup> Ibid

<sup>24</sup> LONGVA Anh Nga, Chapter 5: Neither autocracy nor democracy but ethocracy: Citizens, expatriates and the socio- political system in Kuwait, 2005 (Paul Dresch and James Piscatori , Monarchies and Nations Globalisation and Identity in the Arab States of the Gulf)

<sup>25</sup> BEAUGRAND Claire, Politiques de non-intégration dans les monarchies du Golfe, Open Edition Journals, 2010

Ministère des Affaires étrangères, etc.). Il est à noter qu'il n'est d'ailleurs recherché aucune coopérations diplomatiques ou multilatérale entre les pays d'origine et le pays d'accueil<sup>26</sup>. Le modèle se veut non négocié avec les pays d'origine de la main d'œuvre.

Au moment où les pays du Golfe deviennent indépendants en 1971, on peut ainsi constater la mise en place d'une dynamique économique déjà très structurée. Si la production nationale de richesse dépend encore de compagnies pétrolières nationalisées et d'une classe capitaliste qui cumule le pouvoir tant politique qu'économique, la bifurcation économique est opérée. Cette classe capitaliste qui allie une élite dirigeante et de grandes familles marchandes est au cœur de cette bifurcation<sup>27</sup>. La « nouvelle » dynamique économique va ainsi mutée vers une économie servicielle (Cf. Ci-dessus) tout en affirmant un maintien des choix politiques relatifs à la gestion de l'afflux de main d'œuvre. Ces choix conduisent, en vérité, à « *l'aliénation structurelle des classes ouvrières, composées quasi-exclusivement d'étrangers* »<sup>28</sup>.

Cette affirmation de choix en matière de politique migratoire et de mise au travail montre une relative efficacité économique, notamment dans leur capacité à accompagner les besoins de l'économie. Ainsi, le « tournant » des années 1980 visant à modifier la composition de la migration de travail a été opéré sans difficultés majeures.

Selon Claire Beaugrand, les analystes de la région ont noté, chiffres à l'appui, la rupture qui s'est opérée dans la composition par origine du recrutement des travailleurs immigrés au tournant des années 1980 (Abella 1995, Kapiszewski 2006, Russell 1990). Alors que, la majorité de la population étrangère provenait jusque-là des pays arabes (Égypte, Yémen et Palestine/Jordanie en tête), ce sont désormais les ressortissants du subcontinent indien et de l'Asie du Sud-Est (Thaïlande, Philippines, Corée du Sud, Indonésie) qui constituent le groupe d'expatriés le plus nombreux. (Beaugrand, 2005)<sup>29</sup>.

En utilisant des institutions semi-publiques et des entreprises privées, en s'appuyant sur des choix politiques et de gestion de l'afflux migratoire constants, les monarchies du Golfe ont ainsi

---

<sup>26</sup> BOULANGER Phillips, Les défis géopolitiques d'une nouvelle puissance régionale : les Émirats arabes unis, Hérodote, 2009.

<sup>27</sup> GOULET Daniel, BIZET Jean, TRUCY François, BIDARD-REYDET Danielle, Les Émirats Arabes Unis, un nouveau tigre au Moyen-Orient ?, Compte rendu de la visite aux Émirats Arabes Unis d'une délégation du Groupe sénatorial France-Pays du Golfe - du 9 au 16 mai 1998.

<sup>28</sup> BEAUGRAND Claire, Politiques de non-intégration dans les monarchies du Golfe, Transcontinentales, 2005

<sup>29</sup> Ibid.

élaboré un nouveau modèle de gestion des migrations qui est parfois appelé « *le modèle du Golfe* » (Thiollet, 2016)<sup>30</sup>.

Aujourd'hui, ce « *modèle du Golfe* » progressivement consolidé dans les années 1990 façonne, en définitive, un profil du migrant dans les É.A.U : le migrant est d'origine lointaine, il ne partage ni la langue ni la culture arabe (comme c'était le cas avant 1980), il est venu avec un très faible désir mais surtout aucune possibilité de s'installer durablement. Les règles très restrictives appliquées aux migrants renforcent une ségrégation entre les différentes catégories de main d'œuvre pourtant déjà forte. Avant 1980, la ségrégation entre nationaux et étrangers repose principalement sur la différence de droits socioéconomiques entre les deux catégories, sur une hiérarchie sociale et une organisation urbaine fondées sur la base de la nationalité et scellées par le blocage des voies de naturalisation en dépit que des lois les anticipaient (Beaugrand, 2005)<sup>31</sup>. Aujourd'hui, cette ségrégation peut être qualifiée de complète ou totale : aucune voie de passage vers la naturalisation n'est envisageable (même de manière dérogatoire), l'installation ou l'accès à des droits équivalents à ceux des nationaux est interdit aux migrants.

Globalement, ce modèle pose évidemment des problèmes éthiques largement discutés dans la littérature (Lavergne, 2003)<sup>32</sup>. Il pose également de véritables problèmes vis-à-vis des lois des Émirats elles-mêmes. Ces dernières stipulent en effet explicitement que chacun doit être traité équitablement au travail et qu'il est proscrit les discriminations fondées sur l'âge, la race, le genre, le handicap, l'orientation sexuelle, la religion, la grossesse et la maternité, la réaffectation de genre ou la religion. Ce modèle très discriminant est néanmoins assumé par les autorités politiques, malgré les termes de la loi<sup>33</sup>.

Ce « *modèle du Golfe* » conduit cependant à une situation économique et politique très particulière, notamment par une extrême segmentation des droits et, par suite, des situations des différentes catégories de la main d'œuvre occupée.

Dès la décennie 2010, les migrants constituent la grande majorité de la population totale. Les Émiratis représentent alors 10 % de la population totale, ce qui fait des Émirats arabes unis l'un

---

<sup>30</sup> THIOLLET Hélène, Gérer les migrations, gérer les migrants : une perspective historique et transnationale sur les migrations dans les monarchies du Golfe, *Arabian Humanities*, 2016

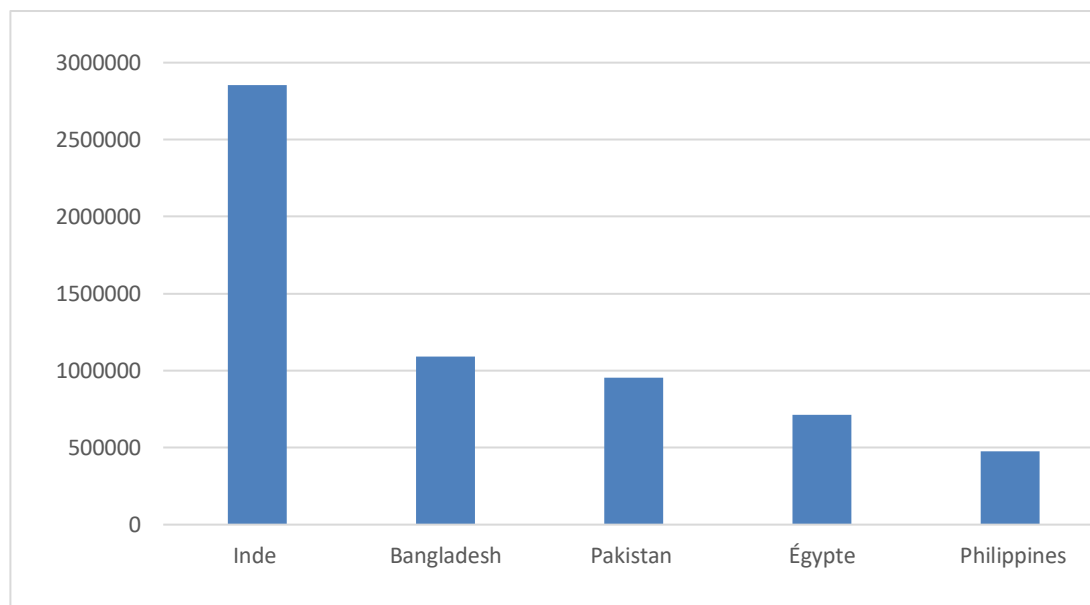
<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> LAVERGNE Marc, Golfe arabo-persique : un système migratoire de plus en plus tourné vers l'Asie, *Open Éditions Journal*, Volume 19, 2003

<sup>33</sup> Les Émirats Arabes Unis, Human Rights Watch report, 2012

des pourcentages d'expatriés les plus élevés au monde. Cette population immigrée est aujourd'hui très majoritairement originaire d'Asie (Cf. Graphique ci-dessous).

**Figure 4: La population immigrée par nationalité**



Source : Les Nations Unies, 2013. Stock total de migrants au milieu de l'année par origine et destination.  
Organisation des Nations Unies pour les affaires économiques et sociales<sup>34</sup>

Sur le marché du travail, une segmentation très marquée s'installe également. Les migrants d'Asie et de la région du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord (MENA) sont affectés dans les secteurs et/ou des emplois aux faibles qualifications, tandis que les travailleurs du Royaume-Uni, des États-Unis, d'Australie, du Canada et de divers pays d'Europe occidentale se sont concentrés dans les principaux secteurs hautement qualifiés des É.A.U: l'industrie pétrolière et gazière ainsi que la banque et la finance. (Malit, Al Youha 2013)<sup>35</sup>.

Dans ce « *modèle du Golf* », les nationaux bénéficient d'une situation extrêmement enviable et très différente de celle des autres catégories de travailleurs occupés. La plupart des nationaux préfèrent travailler dans le secteur public en raison de salaires plus élevés, de meilleurs avantages sociaux et, plus généralement d'un statut social. Ces nationaux sont également, et peut-être surtout, bénéficiaire du système dit « *Kafala* ». Cette institution très ancienne leur

<sup>34</sup> Les estimations n'incluent pas les migrants non autorisés.

<sup>35</sup> MALIT Froilan T. Jr. and AL YOUHA Ali, Labor Migration in the United Arab Emirates: Challenges and Responses, 2013

confère des droits et des revenus, stabilise et fait fonctionner pratiquement l'arrivée des migrants sur le marché du travail, tout en complétant le modèle économique global de Dubaï.

### III. Le système Kafala : le maintien d'institutions féodales

Le « *modèle du Golfe* » tient beaucoup au maintien d'une institution féodale dans la période contemporaine : le système « *Kafala* ». Ce système joue le rôle de stabilisateur d'une dynamique économique tournée vers les services et basée sur l'afflux de main d'œuvre immigrée.

Dans son ouvrage de 2007 (« *Le stade Dubaï du capitalisme* »), Mike Davis tente de caractériser ce modèle de capitalisme où les valeurs néolibérales énoncées par Milton Friedman sont à la base du développement économique et politique initié dans les É.A.U. « *Le beach club de Milton Friedman : Dubaï est l'incarnation du rêve des réactionnaires américains – une oasis de libre-entreprise sans impôts, sans syndicats et sans partis d'opposition (ni élections, d'ailleurs)* ».

Selon lui, le gouvernement s'apparente plus, dans ce modèle, à un système d'administration d'une grande entreprise à la recherche constante de profits qu'à une instance de gouvernance au service de l'intérêt général. Il qualifie la ville de « *vitrine désertique du capitalisme* », de « *monde entièrement dédié à la consommation ostentatoire* », dont la production de richesse émane de l'exploitation des travailleurs immigrés venus en majorité du sous-continent indien et qui forme la grande majorité de la population active. « *L'absolutisme féodal qui règne à Dubaï – la dynastie El Maktoum possède l'intégralité du territoire de l'émirat – est vendu au monde extérieur comme le nec plus ultra de la culture d'entreprise éclairée, et la confusion entre politique et management est un mot d'ordre officiel* ».

Dans le cas de Dubaï (et plus largement des É.A.U), ce déséquilibre démographique majeur (90 % d'étrangers dans une société) et l'existence de différentes formes de segmentations sur le marché du travail (nationaux/étrangers ET nationalités entre elles) ne peuvent pourtant être organisés durablement et de manière stable sans que ne soit édifié un statut du migrant. Ce statut tient au maintien d'une règle d'essence féodale : le « *Kafala* » qui oblige tout étranger

résidant dans les pays du Golfe à avoir un garant local (*kafil*) (Davis, 2007)<sup>36</sup>. Ce garant local est le plus souvent l'employeur.

En adoptant une démarche de faits stylisés, ce système « *Kafala* » (dit « KAFALA dans la suite du texte ») peut être présenté comme un **emboîtement de trois dispositifs** qui, tous ensemble, permettent d'articuler la politique migratoire.

**1. Dispositif d'exclusion des droits civiques**, KAFALA prévoit, sans aucune dérogation possible, que la main d'œuvre ne peut pas accéder ni la propriété, ni à la naturalisation.

**2. Dispositif de privation et d'exploitation**, KAFALA conduit, en réalité, à des pratiques abusives sur le plan des droits de la personne. Le migrant se voit confisquer son passeport à son arrivée (*par le kafil*).

Il est admis que le migrant est parfois payé de manière irrégulière, en retard, voire privé de salaire (Hari, 2009)<sup>37</sup>. Il peut être affecté à un poste qui ne correspond pas à celui inscrit sur son contrat et peut-être logé dans des conditions très précaires. Aucun contrôle n'est réalisé puisque « l'accueil » du migrant est d'emblée placé, dans une sorte de délégation, sous la seule responsabilité du KAFALA.

Par ces méthodes relevant de la privation et de l'exploitation, KAFALA est d'ailleurs très contestée par l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC), et critiquée par de nombreuses ONG (Tetart, 2018)<sup>38</sup>. M. Davis considère d'ailleurs justement que KAFALA est vraiment l'emblème de ce nouveau capitalisme ultralibéral fondé sur l'exploitation décomplexée d'une classe ouvrière, sans droits ni réelle protection et qui subit une ségrégation socio-spatiale, les migrants étant parqués dans des camps de travailleurs en périphérie de la ville de Dubaï. Selon lui, ces derniers deviennent « *un groupe de travailleurs non-libres* ». Et, les formes diverses de contestations ne semblent pas, pour l'heure, amener à des aménagements dans l'application, unilatérale par le *kafil* et non contrôlée, de cette règle féodale.

**3. Dispositif de rente pour le citoyen émirien**, KAFALA permet, enfin, au citoyen émirien de « tirer » une rente de son rôle de garant local : une rémunération est liée à l'apport de son rôle de garant. Dans le cas où le *kafil* n'est pas l'employeur, il fait en quelque sorte commerce de

<sup>36</sup> DAVIS Mike, Le Stade Dubaï du Capitalisme, Les Prairies Ordinaires, 2007

<sup>37</sup> HARI Johann, The dark side of Dubai, The Independent, 2009

<sup>38</sup> TÉTART Frank, Émirats arabes unis. Dubaï, l'espace mondialisé par excellence ?, La revue géopolitique, 2018



son parrainage. Et ce commerce est important, le sponsor local détiendra, par exemple, une participation de 51 % dans la société, que celle-ci soit détenue par des individus ou un groupe de partenaires d'origine étrangère<sup>39</sup>. *"Le système Kafala accorde au sponsor local (kafil) un contrôle important sur le travailleur migrant, qui inclut la prise d'une participation de 51 pour cent dans toute entreprise établie aux Émirats arabes unis, qu'elle appartienne à des particuliers ou à un groupe de partenaires étrangers."*<sup>40</sup> Cette citation fournit un aperçu détaillé du rôle économique et de la participation obligatoire des citoyens émiratis dans les entreprises étrangères grâce au système de Kafala.

Sous la pression des organisations internationales (Khan, Harroff-Tavel, 2011)<sup>41</sup>, les États du Golfe ont certes tenté de mener des réformes de KAFALA (au Bahreïn en 2009, aux Émirats en 2011 et en Arabie saoudite en 1990 et en 2011). Ces réformes ont généralement été nettement bloquées, au nom des revenus générés. Les « sociétés civiles » et les groupes d'intérêt liés au secteur du recrutement étaient à la base de cette opposition (Beaugé, 1986)<sup>42</sup>.

Cependant, si ce système de parrainage génère et construit l'exploitation, il recèle également quelques potentielles opportunités de libération pour les travailleurs vis-à-vis de leurs employeurs. Bien que le système de kafāla puisse être source d'exploitation, il peut aussi offrir des échappatoires pour les travailleurs, en leur permettant de changer de parrain et d'éviter des employeurs abusifs. La nature et l'influence du parrain jouent un rôle crucial dans le degré de liberté ou d'exploitation des travailleurs migrants sous ce système.

La kafāla délègue à différents types de parrains (kufalā') - qu'ils soient des personnes ou des institutions - le contrôle normalement exercé par l'État sur les migrants, leur entrée et leur sortie du territoire, leur résidence. Cela s'applique, par exemple, aux parrains des travailleurs domestiques ou des petites entreprises. Le parrain peut également être une grande entreprise ou une société de recrutement, ou même un individu qui tire profit de sa citoyenneté en vendant son parrainage. Dans ce cas, il ne joue pas le rôle d'employeur et cela concerne notamment des hommes d'affaires influents ou des membres des élites princières.

---

<sup>39</sup> عمر الشهراوي تاريخ نشوء نظام الكفالة للعاملين الوافدين في دول الخليج العربية (مركز الخليج لسياسات التنمية ٢٠١٨)

<sup>40</sup> RODRIUEZ Andres, The Kafala System In The GCC, The Gazelle, 2014

<sup>41</sup> KHAN Azfar, HARROFF – TAVEL Helene, Reforming the Kafala: Challenges and Opportunities in Moving Forward, Research gate, 2011

<sup>42</sup> BEAUGÉ Gilbert, La kafala : un système de gestion transitoire de la main-d'œuvre et du capital dans les pays du Golfe, Revue européenne des migrations internationales, vol. 2, n°1, Méditerranée. pp. 109-122, 1986

Emboîtement de dispositifs, KAFALA se dévoile donc comme un système d'exclusion, de privation/exploitation et de rente qui joue un rôle de stabilisateur d'un modèle économique aux « caractéristiques extrêmes » (Tong, Al Awad, 2014)<sup>43</sup> : plus de 98% de la main-d'œuvre du secteur privé sont des étrangers (Ministère de la Culture des É.A.U, 2009)<sup>44</sup>.

Malgré le caractère récurrent des annonces de réformes<sup>45</sup> ou de dispositifs de contrôle<sup>46</sup>, ce système KAFALA tend plutôt, en pratique, à se renforcer comme pièce maîtresse d'un capitalisme de nature « illibérale » comme le montre les contributions de H. Thiollet en 2016 mais surtout en 2019.

Dans sa contribution de 2019, H. Thiollet considère ainsi que malgré des politiques d'immigration apparemment ouvertes et des réformes dites « fondées sur les droits », les six pays de Conseil de Coopération du Golfe (CCG) se sont, en réalité, engagés dans des stratégies de contrôle renforcé de l'immigration. Ces stratégies ont conduit à peu de protection efficace pour les immigrés (droits sociaux, par exemple) et n'ont pas donné plus d'autonomie aux marchés et aux acteurs économiques (plus de libertés d'action sur le marché du travail).

Plus encore, les politiques migratoires sont même devenues plus discriminatoires entre les catégories de migrants dans le CCG, renforçant ainsi « *l'hypothèse d'une convergence mondiale*

---

<sup>43</sup> Qingxia Tong, Mouawiya Al Awad, Diversity and wage inequality in the UAE labor market, Journal of Economics and International Business Management, Vol. 2, 2014

<sup>44</sup> Il est à noter que ce pourcentage est vraisemblablement plus élevé du fait de l'importance de la migration illégale de travailleurs. Selon les différentes estimations, près de 70 000 à 140 000 migrants non autorisés – y compris ceux qui sont entrés illégalement dans le pays, les titulaires de visas périmés, les migrants travaillant avec des visas de tourisme et autres – résident actuellement aux É.A.U. Il convient d'ajouter à cette estimation, le nombre inconnu mais élevé de migrants n'ayant pas de papiers d'identité après s'être « enfuis » ou avoir abandonné des employeurs abusifs qui leur confisquent leur passeport. Voir MALIT Froilan T. Jr. and AL YOUHA Ali, Labor Migration in the United Arab Emirates: Challenges and Responses, 2013

<sup>45</sup> Au cours des dernières années, le gouvernement des Émirats arabes annonce réformer en profondeur ses lois pour répondre aux préoccupations de ceux qui condamnent le système KAFALA. La situation des travailleurs domestiques est particulièrement citée comme problématique. Des mesures nouvelles visent à l'interdiction de la confiscation par l'employeur des passeports des travailleurs, à l'autorisation pour les travailleurs de transférer le parrainage de l'employeur et à l'introduction de mesures de protection des salaires.

Malgré ces mesures, les organisations de défense des droits de l'homme et de migrants considèrent que les pratiques de travail abusives ont plutôt tendance à se développer du fait d'une faible application de ces lois.

<sup>46</sup> Différents dispositifs de contrôle ont été mis en place. En 2009, le système de protection des salaires (WPS), vise ainsi à réprimer le non-paiement des salaires dans le secteur privé (principalement la construction, le commerce de détail et les petites entreprises -hors travailleurs domestiques). Depuis son lancement, 2,9 millions de travailleurs et 205 000 des 250 000 entreprises enregistrées aux É.A.U se sont inscrits au WPS. 600 employeurs ont été pénalisés. En 2012, le Conseil national fédéral des Émirats arabes unis a par ailleurs approuvé une législation visant à protéger les droits des travailleurs domestiques (avec des dispositions telles que les congés payés et les congés de maladie ; la mesure attend actuellement la signature du président). En 2013, le gouvernement des Émirats arabes unis a également modifié une loi fédérale pour mieux protéger les victimes de la traite des êtres humains (Malit and Al Youha 2013).

*dans la gouvernance illibérale des migrations* »<sup>47</sup>. En fait, selon H. Thiollet la gouvernance des migrations a pris « *une tournure souveraine* » dans le Golfe. Les États cherchent plutôt à renforcer leur contrôle direct et indirect sur l'afflux migratoire immigration en utilisant des politiques de contingentement et des réformes structurelles.

D'une part, l'État cherche à réguler le flux migratoire en réduisant le rôle des acteurs intermédiaires, tels que les agences de placement et les courtiers, dans la gestion des migrants. Cette tentative de contrôle est accompagnée par l'importation de main-d'œuvre et la mise en place de nouvelles lois du travail. Cependant, ces lois sont souvent associées à des réglementations et des pratiques illibérales qui restreignent l'autonomie des migrants et renforcent les discriminations intersectionnelles basées sur la nationalité et la classe sociale. « *Au niveau national, je montre comment les gouvernements tentent de plus en plus de contrôler les marchés du travail et les mésostructures de la gouvernance des migrations (Faist 1997), telles que les recruteurs et les courtiers. Je trouve cette masse l'importation de main-d'œuvre et les nouvelles lois du travail vont de pair avec des réglementations et des pratiques illibérales qui limitent l'autonomie des migrants et renforcer les discriminations intersectionnelles entre nationalités et classes sociales. Je soutiens que les réformes du travail tendent donc à institutionnaliser l'exclusion différentielle des migrants plutôt qu'à améliorer l'intégration et la protection* »<sup>48</sup>.

Par ailleurs, l'État promeut diverses « nouvelles » politiques d'immigration, notamment la sélection des migrants, le contrôle des frontières, les exigences en matière de visa, les expulsions et les retours. En outre, il met en place des politiques d'immigration qui couvrent des aspects tels que les conditions de résidence, d'accueil, d'intégration et les droits socio-économiques (Thiollet, 2019).

De plus, le système de Kafala présente de nombreux défis nationaux aux décideurs politiques des Émirats arabes unis, notamment sur le plan la gestion efficace des coûts du programme. Selon Mouawiya Al Awad<sup>49</sup>, le gouvernement des Émirats arabes unis investit environ 3 000 dollars par travailleur étranger pour maintenir son infrastructure et ses services nationaux, tels

---

<sup>47</sup> THIOLLET Hélène, *Immigrants, Markets, Brokers, and States the Politics of Illiberal Migration Governance in the Arab Gulf*, International Migration Institute, Paper 155, 2019

<sup>48</sup> Ibid

<sup>49</sup> AL AWAD Mouawiya, *The Cost of Foreign Labor in the United Arab Emirates*. Institute for Social and Economic Research Working Paper, 2010, Dubai, UAE

que la sécurité policière et les programmes subventionnés. Cela vise aussi à garantir des opportunités économiques pour les citoyens du pays (Malit, Al Youha 2013).

Selon un article de Carlos Diaz publié dans Arab News<sup>50</sup>, le gouvernement des Émirats arabes unis a ainsi récemment annoncé l'allocation de 24 milliards de dirhams (soit 6,5 milliards de dollars) pour la création de 75 000 emplois. Dans le cadre de ses réformes économiques, il est prévu que 10 % du personnel des entreprises privées des Émirats arabes unis soit constitué d'émiratis. Cette exigence ne s'appliquera qu'aux postes qualifiés et le gouvernement travaillera en étroite collaboration avec les entreprises du secteur privé afin d'atteindre cet objectif d'ici 2026. Des allocations, des primes et d'autres incitations monétaires seront également mises en place pour les citoyens des É.A.U, en particulier ceux qui travaillent dans les domaines de la programmation, des soins infirmiers et de l'entrepreneuriat (Diaz, 2021). Cette évolution montre une volonté de « réserver » des possibilités d'embauche sur des emplois qualifiés pour les citoyens des Émirats.

En outre, l'État dubaïote accorde aux citoyens des droits et pouvoirs importants sur les migrants et les ressources produites par les entreprises employant ces migrants, en échange de certaines restrictions sur leurs libertés civiles et politiques. Malgré ces restrictions, les citoyens conservent un statut social supérieur à celui des travailleurs migrants, même lorsque ces derniers sont hautement qualifiés ou essentiels au bon fonctionnement de l'État et de l'économie. Autrement dit, les citoyens de Dubaï bénéficient de privilèges et de pouvoirs significatifs par rapport aux migrants, ce qui maintient une hiérarchie sociale où les citoyens sont au sommet, malgré les sacrifices en termes de libertés personnelles qu'ils doivent consentir.

Étant donné les avantages que les citoyens émiratis tirent de ce système de travail, toute tentative de réforme de la part du gouvernement des Émirats arabes unis pour se conformer aux normes internationales et aux conventions du travail reste très impopulaire, car les citoyens percevraient cette réforme comme une menace pour leurs droits et revenus.

**Au total**, la dynamique de croissance de Dubaï peut se caractériser à partir de trois traits saillants principaux :

1. Une économie à forte croissance, basée sur une spécialisation servicielle visant une insertion forte à la mondialisation des échanges et des capitaux ;

---

<sup>50</sup> DIAZ Carlo, Les É.A.U fixent un quota d'émiratization de 10% pour les entreprises privées, Arab News, 2021

2. une dynamique économique indissociable d'un modèle de gestion de la main d'œuvre basé sur l'afflux massif de main d'œuvre immigrée, ultra-majoritaire dans les entreprises privées ;
3. un modèle de gestion de la main d'œuvre qui se dévoile à minima comme un système d'exploitation des travailleurs stabilisé par le maintien de règles féodales (KAFALA).

Le modèle de gestion de la main-d'œuvre à Dubaï se distinguent nettement du modèle d'autres pays de l'OCDE par plusieurs caractéristiques :

- L'importation importante de travailleurs étrangers sur le marché du travail (98% au moins de main d'œuvre occupée dans les entreprises privées) ;
- L'existence d'une forte dualité des marchés du travail (deux marchés du travail qui coexistent, avec une segmentation claire entre un secteur public très largement dominé par les nationaux, et un secteur privé très largement dominé par les travailleurs étrangers) (Al Hussami, Zebdi, 2014)<sup>51</sup>. Cette dualité s'exprime notamment par un secteur public (réservé aux nationaux et en occupant une très grande part) aux salaires et avantages sociaux attractifs au regard de ceux offerts par les entreprises privées.
- Des entreprises privées, qui ne trouvent pas de nationaux ayant des qualifications qui correspondent à leurs besoins, et qui préfèrent, de plus, embaucher des travailleurs étrangers dont la plupart sont des travailleurs ayant peu de qualifications ce qui contribue à une forte inégalité salariale.

#### **IV. L'objectif, l'objet et les hypothèses de la recherche**

**L'objectif de cette thèse** est de décrypter le fonctionnement de ce modèle de gestion de la main d'œuvre, en s'interrogeant sur l'agencement des règles qui permettent son efficacité économique et sa stabilité dans le temps. Cette analyse a pour objectif second de construire une explication qui parvienne à lier le fonctionnement d'ensemble de ce modèle (la gestion globale du marché du travail et de sa politique migratoire liée) ET les stratégies des firmes en matière d'appariement des travailleurs aux postes de travail (stratégies générales de GRH et, en particulier de recrutement).

---

<sup>51</sup> AL-HUSSAMI Fares, ZEBDI Ines, Le marché du travail dans les pays du Golfe, les clés du moyen orient, 2014

La thèse vise donc à compléter une analyse du modèle global donnée ci-dessus en lui articulant un versant micro-économique, c'est-à-dire le volet des stratégies des firmes. De quelle.s nature.s sont-elles ? Comment s'emboîtent-elles pour faire système ?

Cette dernière dimension s'avère peu traitée de manière détaillée dans la littérature. En effet, la thèse dominante -et pertinente- de « *l'exploitation capitaliste des travailleurs* » (voir M. DAVIS, 2007, par exemple) a eu pour effet de limiter la place des travaux sur le/les modèle.s de gestion de la main d'œuvre déployés par les firmes. **Ce/ces modèles sont donc l'objet de cette thèse.**

La caractérisation de ce/ces modèles apparaît, en fait, comme le chaînon manquant dans l'explication du fonctionnement du modèle de gestion de la main d'œuvre de Dubaï, il est vrai mieux connu dans sa dimension macroéconomique (migration massive de travailleurs) et politique (contestation du modèle d'exploitation d'envergure mondiale).

**L'hypothèse générale de la thèse** est que l'efficacité de la dynamique économique de Dubaï s'appuie, outre sur l'exploitation générale du facteur travail, sur un modèle original et très architecturé de « gestion de la ressource humaine par les entreprises ».

**Un ensemble de questions de recherche** peuvent immédiatement être formulées pour travailler cette hypothèse générale. Ce modèle original de gestion de la ressource humaine entretient-il des parentés avec des modèles déjà connus de gestion des ressources humaines tels que les texts books les identifient<sup>52</sup> ? Ce modèle est-il commun à l'ensemble des entreprises ? Est-il, au contraire un modèle combinant plusieurs modèles ? Comment ce/ces modèles se déploient-ils dans les entreprises ?

**Dans la suite de ce travail**, l'hypothèse générale de la thèse est travaillée en mettant en avant une hypothèse opératoire privilégiée (**l'idée principale testée**) : le modèle original et très

---

<sup>52</sup> Il est ici fait référence aux 4 modèles principaux de GRH. **Le modèle traditionnel** (il est attendu des employés qu'ils suivent des règles, des normes et des processus spécifiques établis par une organisation. Ce modèle souligne la structure, l'ordre et le contrôle), **le modèle des relations humaines** (les travailleurs sont considérés comme des individus ayant des besoins complexes. Ce modèle souligne l'importance de la communication, du travail d'équipe, de la participation des employés et de la satisfaction de ces derniers), **le modèle de la gestion moderne des ressources humaines** (c'est une version plus moderne du modèle traditionnel qui envisage les ressources humaines d'une manière stratégique, c'est-à-dire profitant non seulement aux employés mais aussi aux employeurs. La formation, le développement des employés, la responsabilisation, le travail d'équipe et la motivation sont des dimensions importantes) et **le modèle de la gestion stratégique** (c'est un modèle de GRH qui rend la fonction RH un partenaire dans la formulation et la mise en œuvre de la stratégie. Les politiques et pratiques de GRH doivent être étroitement alignées sur la stratégie globale de l'organisation afin d'améliorer le rendement organisationnel) STEPH, Quels sont les 4 principaux modèles de GRH ?, Business Club Network, 2022

architecturé de « gestion de la ressource humaine par les entreprises » *serait* une combinaison de modèles, parfois même à l'intérieur de chaque entreprise. Ce modèle original s'organise autour de dispositifs clés, en particulier celui de la gestion par les nationalités.

### **La démarche de la thèse**

La démarche de la thèse suit le fil logique objectif général / hypothèse générale / questions / hypothèse privilégiée énoncé ci-dessus.

Aussi, la recherche développe d'une part **un travail d'investigation de l'objet de la recherche** (chainon manquant) : le/les modèles de gestion de la main d'œuvre déployées par les entreprises (en mettant en avant l'hypothèse privilégiée). Cette investigation est menée par une récolte de données originales obtenues par interrogation des acteurs.

La recherche vise d'autre part à interpréter ces données en vue de **caractériser ce/ces modèles de gestion de la main d'œuvre par les firmes** mais aussi leurs liens à la dynamique d'ensemble du marché du travail de Dubaï.

### **Le plan de la thèse :**

La thèse propose quatre chapitres dont l'enchaînement permet de comprendre le fonctionnement de ce marché du travail très spécifique en liant ces dimensions institutionnelles globales (lois, règles d'ensemble, ...) et le rôle des firmes, notamment de leur gestion des ressources humaines.

Le **chapitre introductif** met en lumière l'histoire des Émirats Arabes Unis depuis l'époque où des États de la Trêve jusqu'à la déclaration de l'union et la formation tremblante de la Fédération. La transformation des dynamiques internes et surtout la structure formelle du pouvoir expliquent pourquoi l'État Émirien, comme d'ailleurs les autres pays du Golf, ont cherché à construire un système mixte entre la féodalité qui représente leur histoire tribale et le libéralisme économique qui représente la direction menée par le gouvernement pour contrôler les travailleurs étrangers connu sur le nom de "KAFALA" où l'investisseur est obligé d'avoir un partenaire local qui détient minimum 51% de l'entreprise et les salariés doivent avoir un sponsor ou un garant pour obtenir leur titre de séjour.

Ce chapitre porte sur la particularité de l'Émirat de Dubaï pour illustrer la raison pour laquelle cet émirat-ville est différent de ses voisins régionaux, notamment par sa forte présence de

travailleurs migrants. Le modèle singapourien a certes initialement inspiré la vision du gouverneur de Dubaï pour transformer l'émirat en un centre serviciel/ financier de la région MENA en vue de compenser le manque de revenus pétroliers (Lama, 2016). Le modèle de Dubaï d'aujourd'hui reste pourtant très différent de celui de Singapour. Et la crise sanitaire du Covid 19 a sérieusement mis en lumière la fragilité de ce système malgré des facteurs de stabilité pourtant très robustes depuis plusieurs décennies.

Le **Chapitre 1** présente une revue de la littérature relative au fonctionnement du marché du travail à Dubaï et à la gestion de la diversité des ressources humaines. Il revient sur les analyses de différentes théories de la gestion de la diversité en tentant de les mobiliser pour expliquer le mode de gestion des ressources humaines à Dubaï.

Le **Chapitre 2** est consacré aux résultats des entretiens menés sur place à Dubaï de février 2020 et avril 2021. Il porte sur la stratégie et la méthodologie déployées pour accéder aux Directions des entreprises et à leur DRH et « récolter » des données de terrain. Les choix d'une enquête de terrain par des entretiens semi-directifs et l'emploi des méthodes mixtes où la chercheuse collecte et analyse des données quantitatives et qualitatives dans la même étude sont expliqués.

Ce chapitre présente le point de vue des employeurs et les responsables des ressources humaines sur le modèle de la gestion de la main d'œuvre à Dubaï. Les questions permettent une analyse fine des critères adoptés par les employeurs de chacun des secteurs pour le recrutement d'un salarié.

Le **chapitre 3** présente, pour sa part, les résultats du questionnaire envoyé aux salariés. Il expose d'abord la méthodologie d'analyse puis les étapes de l'élaboration du questionnaire, la collecte des données et les caractéristiques de l'échantillon (salariés et entreprise) et finalement les résultats obtenus.

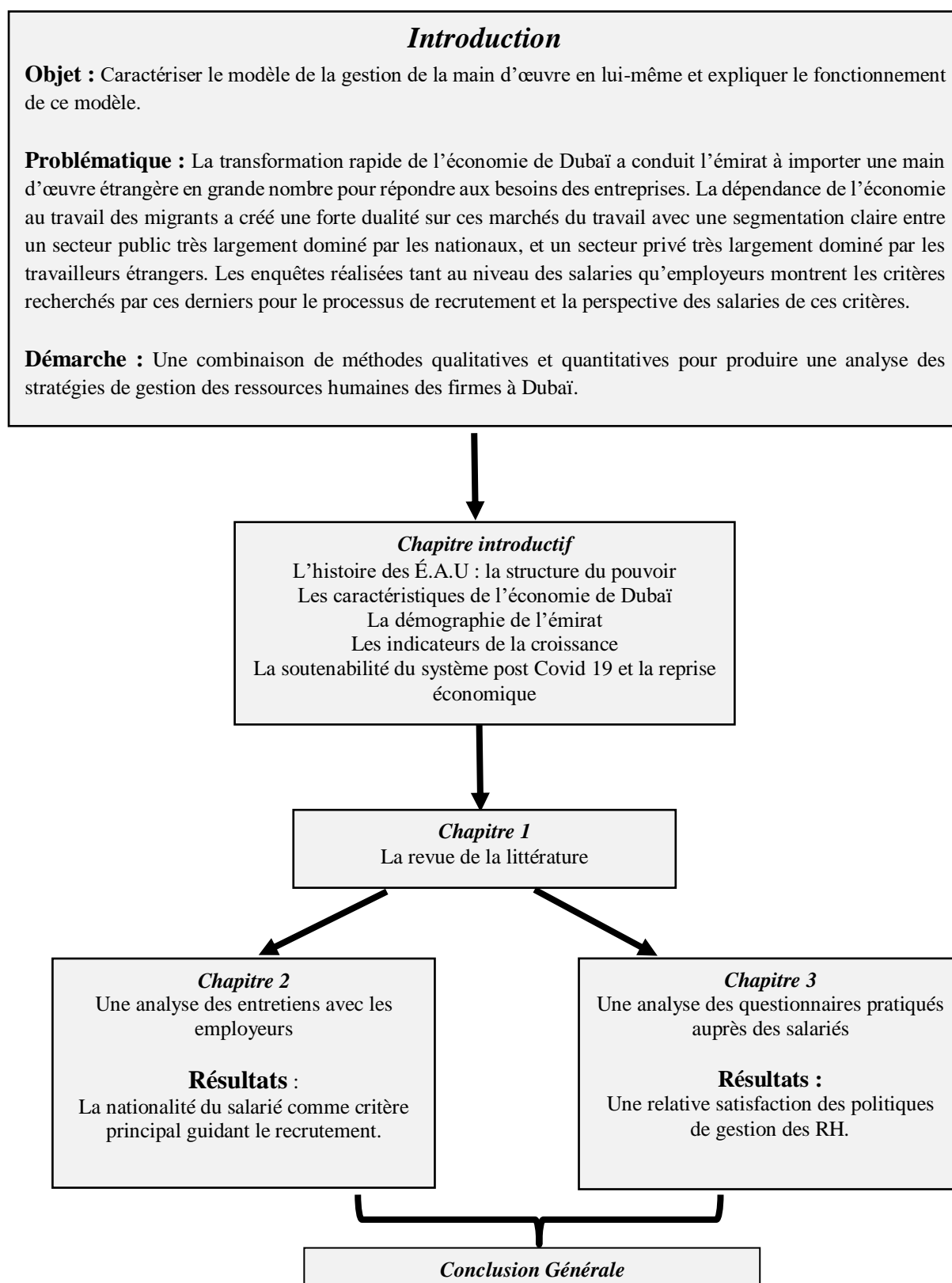
Les questions adressées aux salariés sont composées de 8 sections. Elles portent sur le profil du répondant, le leadership de la diversité, les bénéfices de la diversité, les pratiques équitables de la société, la gestion d'un changement managérial, les compétences de la diversité, promouvoir l'inclusivité et finalement comment le pouvoir est partagé dans l'entreprise.

Le logiciel d'analyse statistique SPSS est utilisé pour réaliser l'analyse descriptive et évaluer les réponses du questionnaire. À l'aide de Google Forms, les réponses des salariés étaient vérifiées en temps réel et résumées avec des tableaux et des graphiques.



Le schéma suivant résume d'une manière synthétique la construction de la recherche

### *La construction de la thèse*



---

## Chapitre introductif

---

### Mots clés du chapitre :

*Histoire des É.A.U*

*Le modèle de Dubaï*

*Développement économique*

*Economie mondialisé*

### *Résumé :*

*Dans une perspective institutionnaliste, ce chapitre propose une analyse de la dynamique économique des Émirats Arabes Unis durant les 40 dernières années. Les structures et le fonctionnement du développement économique accéléré de Dubaï sont analysés.*

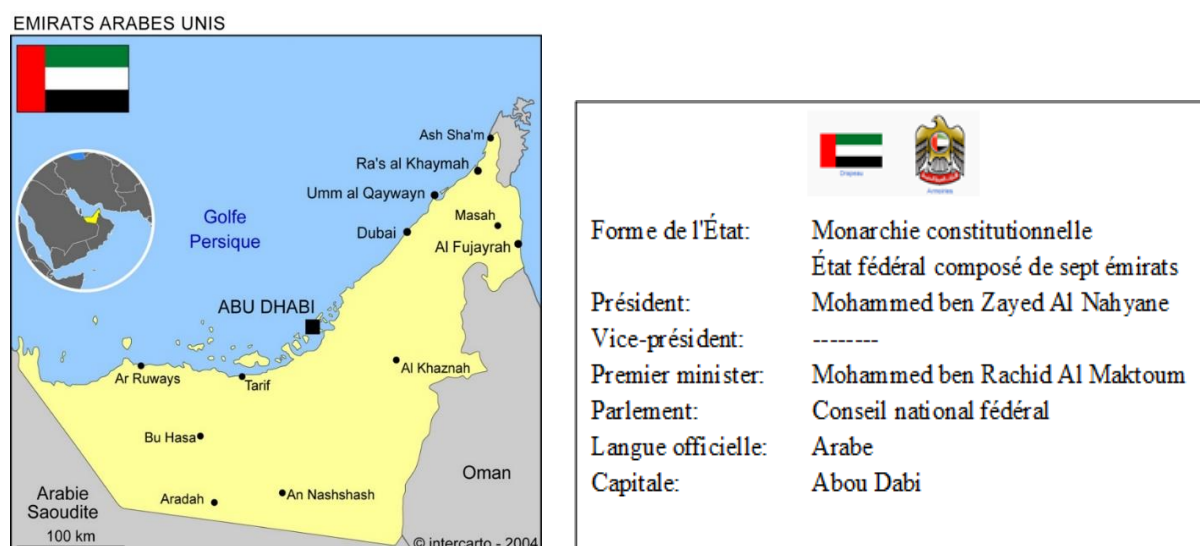
*L'articulation originale des structures du pouvoir, des dynamiques économiques internes et des choix de politique économique est décryptée. Malgré les réformes successives des dispositifs en matière de politiques migratoires et de fonctionnement du marché du travail, les lègues du passé (Kafala) demeurent actifs en vue de constituer à Dubaï un projet original : le choix d'une économie basée sur l'importation de main d'œuvre et totalement tournée vers l'insertion à la mondialisation.*

## I. Les points clés de l'histoire des Émirats arabes unis

Françoise De Bel-Air<sup>1</sup> et Raymond Woessner<sup>2</sup> ont offerts les panoramas historiques de l'économie des Émirats Arabes Unis. De ces travaux en forme de fresque, il ressort trois idées principales: l'évolution historique, la transformation des dynamiques politiques et la croissance rapide de l'économie de Dubaï.

Les Émirats arabes unis (abrévés en É.A.U ou Émirats ; en arabe : - دولة الإمارات العربية المتحدة / *dawlat al-imārāt al-'arabiyyat al-muttaḥida*), sont un État fédéral, créé en 1971, situé au Moyen-Orient entre le golfe Persique et le golfe d'Oman. Il est composé de sept émirats : Abou Dabi, Ajman, Charjah, Dubaï, Fujairah, Ras el Khaïmah et Oumm al Qaiwaïn. Sa capitale fédérale est la ville d'Abou Dabi<sup>3</sup>.

**Figure 5: Carte géographique et touristique des Émirats Arabes Unis**



**Figure 6: Schéma représente l'histoire des Emirats Arabes Unis**

L'Antiquité	Empire perse achéménide
La conquête islamique	630 : Convertir la région à l'Islam
L'Empire britannique	- 1820 : les britanniques obligent les cheikhs à arrêter leurs activités la piraterie

<sup>1</sup> DE BEL-AIR Françoise, Demography, Migration, and the Labour Market in the UAE, Gulf Labour Markets, Migration and Population, 2018

<sup>2</sup> WOESSNERN Raymond, Dubaï et Abou Dhabi : La naissance d'un emporium, REVUE D'ÉCONOMIE RÉGIONALE ET URBAINE, Armand Colin, 2016

<sup>3</sup> France Diplomatie, Présentation des Émirats arabes Unis, Ministère de l'Europe et des affaires étrangères

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 1853 : un traité signé entre les cheikhs et les britanniques. la région reçoit le nom de « côte de la Truciale ». le traité impliquait une trêve maritime et l'aide britannique à la coopération entre les cheikhs</li> <li>- 1873 : La côte truciale devient administrée par les britanniques</li> <li>- 1892 : L'accord entre les États de la Trêve et la Grande-Bretagne donne à la Grande-Bretagne le contrôle des affaires étrangères et à chaque émirat le contrôle des affaires intérieures</li> <li>- 1950 : Découverte du pétrole</li> <li>- 1952 : Les sept émirats forment un Conseil de la Trêve</li> <li>- 1966 : Cheikh Zayed Bin-Sultan Al Nuhayyan prend la direction d'Abou Dhabi</li> </ul>
L'indépendance et l'union	1971: Après l'indépendance accordée par de la Grande-Bretagne, Abu Dhabi, Ajman, Dubaï, Fujayrah, Sharjah et Umm al-Qaywayn se regroupent pour former les Émirats arabes unis (EAU). Cheikh Zayed Bin-Sultan Al Nuhayyan préside la fédération

## 1. La géographie des Émirats : un entre deux Mondes

L'espace émirien actuel se situe ainsi entre deux grandes civilisations, l'une persane (berceau du chiisme à la fin du VIIe siècle), l'autre saoudienne (berceau de l'islam). Comme d'autres États du Golfe (Bahreïn, Qatar, Oman), cet espace constitue un lieu de croisement des populations qui se réfugient sur l'autre rive du Golfe selon les périodes pour fuir soit un changement de régime politique soit une situation économique défavorable. Cette vocation d'être un carrefour du multiculturalisme, dont l'importance a augmenté aux XXe et XXIe siècles, constitue un deuxième aspect global d'ordre géopolitique après l'Arabie saoudite. Les influences perses (chiite et sunnite), indiennes, saoudiennes et yéménites, africaines et européennes, puis occidentales sont fortement présentes au moment de la création de la Fédération comme à l'ère actuelle de la mondialisation économique.

Ce phénomène résulte principalement de traditions d'échanges maritimes mises en place pendant le rayonnement de plusieurs empires, au moins jusqu'au XIe siècle. Pendant les Empires achéménide (556-330 av. J.-C.), abbasside (750- 1258) et bouyide (945-1055), dont le cœur politique se situe plus au nord, l'essentiel de l'espace émirien actuel (avec le nord de l'Oman) constitue la seule région intégrée de l'autre rive du Golfe.

Les tribus et les clans des Émirats arabes unis se sont développés en contact avec ces différentes cultures tout en forgeant, depuis le XVI<sup>e</sup> siècle, leur propre culture influencée par un milieu naturel difficile. En effet, le climat y est très aride (plus de 50 °C en été avec des taux d'humidité élevés de plus de 90 %, 100 mm de précipitations annuelles) et l'environnement composé de zones désertiques et semi-désertiques en plaines, de quelques rares oasis (Liwa, Al Ein) et d'une zone orientale de moyennes montagnes (les monts Hajar) qui descendent progressivement vers le détroit d'Ormuz au nord-est. Cette particularité climatique du territoire influence très directement le développement des activités économiques.

## **2. De la piraterie au Protectorat : la construction des « États de la Trêve »**

Les cultures locales sont ainsi empreintes de la montagne (élevage), de la mer (pêche, commerce) ou du semi-nomadisme entre les zones habitables (oasis, montagnes où sont pratiqués l'élevage et l'agriculture). La tribu des Bani Yas, provenant de l'oasis de Liwa (au sud-ouest), prend progressivement l'ascendant sur les autres tribus au cours du XVIII<sup>e</sup> siècle. Elle s'implante sur l'île d'Abu Dhabi en 1760 et en fait le siège de son pouvoir en 1792. Un clan dissident, les Qawasim, s'installe en 1830 dans la rade de Dubaï et forme le siège d'un second pouvoir qui monte en puissance durant le siècle. Dubaï devient le principal port de commerce avec l'Inde et construit son développement relatif sur sa vocation maritime.

Dubaï comprend déjà 10 000 habitants en 1900 sur un total de 80 000 habitants à l'échelle des Émirats Arabes Unis. Cet espace émirien, tout en étant un lieu d'échanges entre plusieurs types de populations, est resté du XI<sup>e</sup> siècle jusqu'au début du XIX<sup>e</sup> siècle à la périphérie des grands empires. Il y règne la piraterie littorale contre les navires portugais et britanniques tout au long du XIX<sup>e</sup> siècle d'où le nom donné de « Côte des Pirates » à cette époque.

Cette situation pose problème aux Britanniques qui font le choix d'agir pour protéger leurs intérêts de plus en plus importants puisque la route terrestre à travers la Mésopotamie, qui se prolonge par la route maritime à travers le Golfe, rejoint la route des Indes et les différents points de l'Empire britannique. La multiplication des sièges officiels britanniques tout autour de la rive du Golfe témoigne des intérêts économiques croissants de la puissance impériale. Dès les années 1820, les navires britanniques surveillent donc la navigation au large des Émirats arabes unis actuels. Les accords exclusifs de 1892 entre les Anglais et les principautés locales renforcent encore plus ce contrôle qui s'étend à l'espace terrestre. La « Côte des Pirates » devient alors la « Côte de la Trêve ». Le premier représentant britannique s'installe à Dubaï

tandis que le territoire émirien actuel entre dans l'aire d'un large protectorat qui inclut aussi l'Oman, le Qatar et Bahreïn (King, 2008)<sup>4</sup>.

### 3. De la gestion par l'Empire britannique à l'Indépendance en 1971

Durant le 19<sup>ème</sup> siècle, le modèle de contrôle britannique relève, de manière générale, du protectorat plus que d'une administration directe comme aux Indes.

Le début de ce contrôle date de 1819-1820. À ce moment, l'empire britannique considère qu'il est indispensable à la sécurité de la route des Indes de prendre le contrôle des zones côtières du Golfe arabo-persique. Les activités des pirates sont certes une activité nuisible au commerce, mais il s'agit surtout d'installer une domination économique : d'une part, ne plus payer les taxes de transit exigées par les petits émirats et, d'autre part, « interdire » aux autres puissances l'accès à cette zone même. Même si les concurrents sont objectivement encore rares, il y a déjà des craintes et des méfiances : l'empire Ottoman peut « descendre » vers le Golfe ; la Russie peut « venir » jusqu'en Iran suit aux tentatives pour coloniser l'Asie centrale et le Caucase.

Les Britanniques prirent dès lors le prétexte d'une agression du cheikh Al-Qasimi de Sharjah, attaquant des bâtiments anglais et refusant de payer les droits de douanes, pour prendre le contrôle total de la zone. À l'issue d'un raid de rétorsion de la flotte des Indes qui ravage toute la Côte, les Britanniques imposent un Traité général qui institue la domination des forces de sa Majesté impériale sur le Golfe et ses espaces maritimes. La gestion du Golfe est confiée au gouvernement de la Vice-royauté des Indes, le Raj. Ce traité est suivi de plusieurs autres (1835, 1843) qui sont considérés par les Britanniques comme ceux de la « *trêve maritime* » qui sera considérée comme une « trêve maritime perpétuelle » dès 1853. Cette dernière dénomination donne d'ailleurs le nom générique désignant ces pays : « les États de la trêve » ou Trucial States et, pour la région, la « Côte de la Trêve ». Un peu plus tard, Bahreïn (1869) et le Qatar (1916) furent associés à cet ensemble.

Dans ce nouvel ordre britannique, le gouvernement de sa Majesté établit les règles économiques (taxes, droits de passage, ...), garantit la sécurité, assure l'interface entre les différents États signataires et joue un rôle de médiateur. En parallèle, il signe des accords particuliers avec chacun des États. Des accords sont également signés avec Oman (Sultanat de Mascate) et le

---

<sup>4</sup> KING David C., The United Arab Emirates, Marshall Cavendish, 2008

Koweït (1899, séparé de l'Irak). La caractéristique principale de la Pax Britannica sur ces pays fut d'ordre politique. Par contre, l'empreinte laissée par l'empire fut extrêmement faible (Davidson, 2008)<sup>5</sup>.

En pratique, un contrat est passé avec les grandes familles qui contrôlent ces petits espaces essentiellement dédiés au commerce (ou, auparavant, à la piraterie). Les Britanniques assurent les relations internationales (jusqu'à interdire tout accord signé sans leur autorisation), la sécurité et la médiation des États de la trêve mais rien de plus ou de plus profond sur les sociétés. Ce qui fait dire à Uzi Rabin que « *quelle que soit la taxinomie appropriée, les États du Golfe relèveront d'une catégorie différente de celle des protectorats britanniques et autres États protégés dans les autres régions du monde* » (Malcolm, 2007)<sup>6</sup>.

En définitive, sous la domination britannique, ces pays restent totalement maîtres de leur politique interne, économique, sociale et de l'éducation développée. Il est d'ailleurs admis que c'est l'une des explications du grand retard dans le développement humain constaté en 1971, date de leur indépendance. La liberté fut en effet rendue par les Britanniques à la Côte de la perle en 1971, avec un départ des forces militaires annoncé dès 1968<sup>7</sup>.

Cette indépendance pose immédiatement un ensemble de problèmes. Peu préparés au départ des Britanniques qui assuraient un soutien défensif confortable, les sept pays initiaux de la Trêve (auxquels avaient été adjoints Bahreïn, le Qatar – Oman restant à part) sont confrontés à la nécessité de se doter de nouvelles règles juridiques acceptables par les différentes parties. La question de la direction de l'ensemble est en particulier posée.

En août et en septembre 1971, Bahreïn et le Qatar annoncent unilatéralement leur indépendance. Les sept pays initiaux restaient donc seuls pour construire une forme d'intégration. Six s'unirent en 1971 ; le septième, Ras Al-Khaïma adhéra en 1972. Le modèle fédéral fut d'emblée choisi

---

<sup>5</sup> DAVIDSON, Christopher M. "Dubai: The Vulnerability of Success." Columbia University Press, 2008

<sup>6</sup> Malcolm C. Peck, Historical Dictionary of the Gulf Arab States, Scarecrow Press, Lanham Md, 2007 (2e éd.)

<sup>7</sup> En réalité, les Britanniques ne se retirent pas totalement du Golfe car ils se soucient des successions des États de la zone. Ils interviennent par exemple dans la réduction de la guérilla communiste du Dhofar en Oman pendant la première moitié des années 1970. Par ailleurs, si les pays de la Trêve abandonnent leurs quelques possessions de l'autre côté du Golfe sur la terre iranienne en raison du partage implicite qui s'était opéré par la tutelle britannique (qui continue de contrôler le port de Boucher), cela n'empêche pas l'Iran de revendiquer un certain nombre d'îles et îlots considérés comme terres iraniennes (ainsi que Bahreïn). Ainsi les îles grande et petite Tumb et Abu Moussa furent-elles prises par l'Iran – entraînent des tensions et un contentieux grave entre les émirats naissants et l'Iran. Les Britanniques veillent à stabiliser la situation (COURBAGE Youssef, FREER Courtney, GERVAIS Viktor, GUNET Philippe, Observatoire du monde arabo-musulman, 2017)



avec le cheikh d'Abou Dhabi comme président et celui de Dubaï comme adjoint Corbage et al., 2017)<sup>8</sup>.

Ce modèle fût d'autant plus aisé à installer que Cheikh Zayed Bin Sultan Al Nahyan, souverain d'Abou Dhabi, a annoncé que les recettes pétrolières seraient «au service de tous les émirats ». Aussi, « les États de la trêve » -Sharjah, Ajman, Oum Al Qaywayn, Ras Al Khaymah et Al Fujayrah ont été invités à rejoindre Abou Dhabi et Dubaï dans la Fédération, de même que Qatar et Bahreïn. Par contre, ces deux pays ont refusé de se joindre à l'union émirienne.

Dès 1973, l'exploitation pétrolière très lucrative ouvre la période de l'enrichissement et de la marche forcée vers la croissance dont la population profite, globalement même si les politiques publiques sont quasi inexistantes.

#### **4. La déclaration de l'union et la fédération 1971-1972**

Les premières années de l'indépendance sont caractérisées par des négociations constantes. Cependant, avec le temps, Abu Dhabi s'est imposée comme la principale puissance. La crise économique et financière de 2008 a définitivement ébranlé les ambitions d'autonomie de Dubaï, qui, ruinée, a été sauvée par la Fédération. Néanmoins, malgré la centralisation accrue du pouvoir au profit d'Abu Dhabi, les disparités locales sont restées prononcées. Frauke Heard-Bey évoque à ce sujet des « frères inégaux » (Heard-Bey, 2017) <sup>9</sup>.

*« Les principes segmentaires servirent à bâtir la fédération des É.A.U à partir des groupements tribaux et gisent, d'une manière évidente sous l'actuelle transformation du CCG en une union politico-économique plus puissante. En 1971, la rivalité ou compétition traditionnelle entre les émirats, et au sein de chacun d'eux, fut mise de côté pour l'avantage mutuel dans la fédération des É.A.U. Les avantages l'emportèrent sur les inconvénients qu'il avait à abandonner des apparences d'autonomie. »* (Mortada- Sabah et al., 2006)<sup>10</sup>.

La prospérité et le développement moderne des Émirats arabes unis aujourd'hui sont largement dus aux efforts de Zayed, leur premier président. Le nouvel État est fondé durant une période d'instabilité politique régionale. Deux jours avant sa création, le 2 décembre 1971, l'Iran reprend

---

<sup>8</sup> COURBAGE Youssef, FREER Courtney, GERVAIS Viktor, GUNET Philippe, Observatoire du monde arabo-musulman, 2017

<sup>9</sup> HEARD-BEY Frauke, Les Émirats arabes unis : l'État et la nation dans une société traditionnelle, in Maghreb-Machrek, n° 187, 2017

<sup>10</sup> MOURTADA-SABBAH Nada, W. FOX John et AL-MUTAWA Mohammed, Globalization and the Gulf, London? New York: Routledge, 2006

le contrôle des îles de la Petite et Grande Tunb, appartenant à l'émirat de Ras el Khaïmah, et des troupes iraniennes débarquent à Abou-Moussa, un territoire de l'émirat de Sharjah<sup>11</sup>.

Zayed est élu premier président des É.A.U. en 1971 et réélu tous les cinq ans jusqu'à sa mort en 2004. Il gagne une grande renommée internationale grâce à son respect des lois humanitaires et ses efforts pour maintenir la paix dans la région (Kanso, 2022)<sup>12</sup>.

Sous l'influence de Zayed, les É.A.U. connaissent un essor économique rapide, devenant une puissance régionale majeure. Convaincu que chaque citoyen doit contribuer à la construction du pays, Zayed met en place des mesures pour améliorer le statut des femmes, facilitant leur accès à l'éducation et renforçant leur participation dans la vie politique.

À sa mort, son fils aîné, le cheikh Khalifa ben Zayed Al Nahyane, lui succède en tant que président des É.A.U. et souverain d'Abou Dabi. En 2011, bien que le pays soit épargné par la vague de protestations et révolutions arabes, le gouvernement adopte des mesures pour assurer la paix sociale et prend des dispositions répressives en prévention.

## **II. La transformation des dynamiques internes aux Émirats arabes unis**

La fédération des Émirats Arabes Unis (É.A.U.) connaît de profondes transformations depuis sa création, le 2 décembre 1971.

La structure souple qui privilégiait la bonne entente et le consensus entre les dirigeants des sept émirats qui la composent (Abu Dhabi, Dubaï, Sharjah, Ajman, Oum Al-Qaïwaïn, Ras Al-Khaïmah et Fujairah) est progressivement revue. Les pratiques politiques favorisent progressivement la mise en place d'un pouvoir fort, centralisé et placé sous le contrôle des membres de la famille régnante d'Abu Dhabi, et en particulier du prince héritier de l'émirat, cheikh Mohammed bin Zayed Al-Nahyan, véritable homme fort de la fédération.

*« En cela, les réalités de la vie politique aux Émirats arabes unis correspondent aujourd'hui davantage à la formule de répartition des pouvoirs envisagée à l'origine par les architectes de la fédération. Appelées à surmonter les divisions territoriales que la tutelle britannique avait imposées, les tendances centralisatrices figurent en effet au premier plan du texte de la Constitution provisoire adoptée en 1971 – texte renouvelé tous les cinq ans jusqu'à son*

---

<sup>11</sup> Weapons of mass destruction, Abu Musa Iland, Globalsecurity.org

<sup>12</sup> KANSO Hiba, alsuwaidi Aysha,, ALQUBAISI Menwah, "The Origins of UAE: From Tribes to Federation", Sorbonne University Abu Dhabi, Research Gate, 2022

*adoption définitive en 1996. Très rapidement, cependant, les tentatives pour imposer un pouvoir central fort se heurtèrent aux volontés autonomistes de certains émirats de la fédération – en particulier Dubaï et Ras Al-Khaïmah –, soucieux de garantir le maintien des différents systèmes locaux. À plus d'une reprise, ce désaccord originel au sujet du projet fédéral menaçait la survie du nouvel État »<sup>13</sup>.*

Le modèle fédéral des É.A.U. est donc à construire avec l'obligation de mettre en place un fonctionnement des institutions acceptables pour tous, favorisant notamment l'harmonie des relations entre les familles régnantes de chaque émirat. Cela se fait, en pratique, au détriment d'une définition claire et contraignante de leurs obligations.

En réalité, une forme de fédéralisation «de surface » (terme de l'auteur) est mise en place au cours des vingt premières années<sup>14</sup>. En effet, certains émirats refusent de céder aux autorités fédérales le contrôle de certaines compétences considérées comme fondatrices de leur autorité. Ainsi, des domaines tels que la défense, la sécurité et les affaires étrangères, pourtant réservés exclusivement au pouvoir fédéral, sont progressivement gérés au niveau des États membres, répondant ainsi aux ambitions parfois contradictoires des émirats de la fédération, sans qu'il y ait de réelles positions communes émergentes<sup>15</sup>.

Ce n'est qu'au début des années 1980<sup>16</sup>, après une crise constitutionnelle qui aura duré près de cinq mois, que Dubaï accepte finalement de verser une partie de ses recettes pétrolières – environ 50 % – au gouvernement fédéral, décision qui fut suivie quelques années plus tard par les émirats de Sharjah et Ras Al-Khaïmah, après que ceux-ci eurent obtenu un certain nombre de concessions des autorités fédérales facilitant la poursuite d'une pratique décentralisée<sup>17</sup>.

---

<sup>13</sup> COURBAGE Youssef, FREER Courtney, GERVAIS Viktor, GUNET Philippe, Observatoire du monde arabo-musulman, 2017

<sup>14</sup> KHAN Anaya, Trutial States, Scribd, 2006

<sup>15</sup> Ibid

<sup>16</sup> YORKE Valerie, The Gulf in the 1980s, London: Royal Institute of International Affairs, 1980, p. 42 : Au cours des années 1970 et 1980, sous le leadership de cheikh Rashid bin Saeed Al-Maktoum, Dubaï s'érigea en chef de file des partisans de l'autonomie. Comme le souligne à ce propos Valerie Yorke: « It was said that Sheikh Zayed was in the union for what he could put into it; Shaykh Rashid for what he could get out of it ».

<sup>17</sup> Ibid. La résistance de certains émirats aux tentatives initiales de centralisation favorisa également le développement d'institutions parallèles au sein de chaque émirat. Aux côtés des institutions fédérales, on observe en effet l'établissement d'administrations locales complexes, venant dans bien des cas dédoubler les fonctions du gouvernement fédéral, avec notamment la création de départements de travaux publics, d'économie et des finances, ainsi que d'autorités multiples en charge aussi bien de l'aviation civile, de la sécurité intérieure, que de la gestion de l'exploitation et de la commercialisation du pétrole. Ainsi, par exemple, Abu Dhabi établit son propre Conseil exécutif (Majlis tanfizi), ainsi qu'un Conseil Consultatif National (Majlis Istichari watani), formé de 60 membres, lequel constitue une version locale du Conseil National Fédéral. Sharjah en 1987, et plus récemment

Il faut en définitive attendre les années 1990 pour que la pratique politique évolue et favorise la mise en œuvre de mesures destinées à consolider l'État fédéral. À Dubaï<sup>18</sup>, à la suite de l'arrivée au pouvoir d'une nouvelle génération de leaders, la dynamique fédérale cesse en effet de constituer un problème politique : les dirigeants renoncent progressivement à des prérogatives souveraines perçues comme autant de legs à jeter pour gagner en capacité d'action à l'échelle régionale et internationale.

Levant les obstacles à l'option centralisatrice, la transformation de l'émirat de Dubaï permettra dès lors à Abu Dhabi d'asseoir sa prédominance sur les autres États de la fédération qui, désormais privés de la protection dubaïote, se révéleront incapables de résister aux pressions centralisatrices exercées par la capitale fédérale. Plus profondément, ces éléments ont également favorisé l'intégration des populations des Émirats du Nord dans le système abudhabien, à travers une redéfinition des liens d'allégeances et de clientèles impulsée par le centre. L'impact de la construction d'un État fédéral plus fort et centralisé s'observe, logiquement et tout particulièrement, au niveau de l'action extérieure de l'État, aujourd'hui caractérisée par une posture régionale et internationale plus active et affirmée, notamment sur le plan militaire. L'armée est devenue un outil d'affirmation de l'État et de ses intérêts au sein de l'espace moyen-oriental (Soubrier, 2020)<sup>19</sup>.

L'exercice du pouvoir dans cet État Fédéral récent montre en outre quelques particularités. Il est ainsi admis que les pays du Golf ont procédé par imitation des systèmes européens en matière d'architecture générale du pouvoir mais sans jamais installer de processus électifs ou de parlement. Le peuple doit obéir aux décisions prises par les dirigeants des pays. C'est un système centré sur les familles puissantes et l'influence des principales tribus (Zahin, 2006)<sup>20</sup>.

Historiquement, les gouvernements des pays membres étaient composés de peu de membres et étaient limités dans leurs actions. Le gouvernement attachait en fait une grande importance à prendre des décisions au consensus, dans la manière traditionnelle du *majlis* ou conseil. Au

---

<sup>18</sup> Dubaï a aussi choisi de créer son propre Conseil exécutif afin de garantir le bon fonctionnement de ses nombreuses institutions gouvernementales locales. Les plus petits émirats ont également mis sur pied des administrations locales, dont la complexité varie en fonction de la superficie et de la population. Ils suivent tous cependant le même principe général et se composent de municipalités et de départements qui reflètent à leur manière la situation de concurrence interne qui a longtemps prévalu entre les émirats et que la fédération a parfois laissé se développer à outrance.

<sup>19</sup> SOUBRIER Emma, Les Émirats arabes unis à la conquête du monde ?, Politique étrangère 2020/1(Printemps), pages 57 à 66

Éditions Institut français des relations internationales

<sup>20</sup> ZAHIN Ahmed, Sheikh Zayed and UAE, Scribd, 2006

centre du *majlis* était le débat des questions concernant la communauté. Pendant ce débat chacun pouvait donner son avis et le cheikh en tenait compte dans ses décisions. Selon un principe tacite les citoyens avaient le droit de chercher le dialogue avec le cheikh qui tenait régulièrement des *majlis* pour que les citoyens puissent donner leurs opinions concernant les questions relatives à son émirat.

Toutefois, avec une population croissante, ce système devient progressivement impraticable. Et son articulation au fonctionnement d'une administration compliqué. « Tous ces facteurs contribuaient à un changement des moyens à disposition des citoyens pour interagir avec le gouvernement. Aujourd'hui, un grand nombre préfère entrer en contact directement avec les nouvelles institutions, plutôt que de rencontrer le cheikh personnellement. Dans plusieurs émirats, le souverain et des membres importants de sa famille continuent à tenir des *majlis* ouverts. Cette activité est toujours considérée comme une importante parallèle à la participation politique » (Preda, 2023)<sup>21</sup>.

La transformation des institutions s'est faite selon un mode très progressif visant à installer, *in fine*, une répartition des rôles assez claire entre les prérogatives des émirats membres et l'Etat fédéral.

Avant 1971, chacun des émirats membres disposait de ses propres institutions gouvernementales. Afin d'initier une organisation effective du nouvel État, les souverains élaborèrent une Constitution provisoire précisant les pouvoirs qui allaient être conférés aux nouvelles institutions fédérales. Selon les articles 120 et 121 de la constitution, les domaines de responsabilité assignés aux autorités fédérales étaient les affaires étrangères, la sécurité et la défense, les questions de nationalité et d'émigration, l'éducation, la santé publique, la monnaie, les services postaux et téléphoniques ainsi que tous les autres services de communication.

*« L'article 9 de la constitution prévoyait l'édification d'une capitale baptisée Al Karama située à la frontière des Émirats d'Abou Dabi et de Dubaï. En attendant sa construction qui devait intervenir dans les sept années à partir de la date où la constitution deviendrait effective, la ville d'Abou Dabi fut désignée comme capitale provisoire de l'État »*<sup>22</sup>.

---

<sup>21</sup> PREDA Alexandru-Florin, The Cultural Economics of the United Arab Emirates: When Dark Money Buys Shiny Art, Proceedings of the International Conference on Business Excellence 17(1):630-637, 2023

<sup>22</sup> Digithèque MJP, État des Émirats arabes unis, Constitution du 2 décembre

L'État fédéral des É.A.U. repose dès lors, en bonne logique, sur cinq autorités centrales : le Conseil Suprême de la fédération, le Président de la fédération, le Conseil des ministres, le Conseil National Fédéral et la Cour Suprême de la fédération. Leurs compétences respectives sont énumérées dans l'article 45 de la Constitution.

Au total, dès lors que les accords sur la répartition des gains pétroliers ont été mis en place et respectés, la constitution d'un ensemble politique architecturée s'est faite de manière plutôt organisée et souple à la fois. Cette souplesse (respect des pouvoirs des émirats membres, respect de traditions anciennes, ...) a permis d'établir sans crise majeure des lignes de partage claires dans la distribution du pouvoir entre les membres et l'État fédéral.

### **III. L'Émirat de Dubaï<sup>23</sup> : le choix d'un modèle économique performant**

Fondée au XVIII<sup>e</sup> siècle, Dubaï est resté un bourg modeste et isolé du monde, elle vivait essentiellement de la pêche aux perles jusqu' à la fin du XIX<sup>e</sup> siècle. Progressivement, la ville se développa, sous la direction du sheikh Rachid ben Saïd Al Maktoum, au pouvoir de 1958 à 1990. La crique fut aménagée, afin de devenir un véritable port : lorsque les travaux prirent fin, en 1961, Dubaï était devenu le plus important port et entrepôt d'import/export de la côte.

C'est avec la découverte du pétrole, qui intervint en 1966, 1970, 1972 et 1973, que Dubaï passa à une autre ère. Le pétrole de Dubaï est découvert dans le golfe Persique à 120 kilomètres de la côte. Ce pétrole est exploité des concessions pétrolières mais les réserves sont faibles comparées à celles des autres émirats.

La disparition de cheikh Rashid<sup>24</sup> constitue un tournant, en cela qu'elle coïncide avec l'émergence d'un nouveau modèle de développement à Dubaï. Le nouvel émir, cheikh Maktoum bin Rashid Al-Maktoum – et plus encore son frère cadet cheikh Mohammed bin Rashid Al-Maktoum, nommé aux fonctions de prince héritier de l'émirat en 1995 – ambitionnent en effet au cours des années suivantes de positionner Dubaï comme lieu de transit du commerce régional, puis comme plate-forme touristique et financière entre l'Europe et l'Asie, transformant l'émirat en cité-globale. Or les choix économiques et politiques qui découlent de cette stratégie vont affecter en profondeur le positionnement de Dubaï sur

---

<sup>23</sup> La première mention enregistrée de Dubaï se trouve en 1095 dans le livre de géographie du géographe andalou-arabe Abu Abdullah al-Bakri. Le marchand de perles vénitien Gasparo Balbi a visité la région en 1580 et a mentionné Dubaï (Dibei) pour son industrie des perles. (KING Geoffrey R., *The Coming of Islam and the Islamic Period in the UAE*, Wayback machine archive)

<sup>24</sup> Cheikh Rachid ben Saïd Al Maktoum fut l'émir de Dubaï pendant 32 ans, de 1958 jusqu'à sa mort en 1990, et, depuis leur création en 1971, le Vice-Président et Premier ministre des Émirats arabes unis

l'échiquier politique interne des É.A.U, les dirigeants de l'émirat cessant alors de s'opposer au projet de consolidation fédéral porté par Abu Dhabi.

*« La transformation de la dynamique fédérale est ainsi liée, en quelque sorte, au résultat d'un pari différent sur les ressorts de la puissance effectué au cours des années 1990 dans les deux émirats pivots de la fédération. Abu Dhabi et Dubaï : alors que la famille Al-Nahyan cherche, à travers des moyens renouvelés, à renforcer les attributs classiques de l'État et à asseoir sa prédominance sur les autres émirats de la fédération, l'émirat de Dubaï renonce simultanément à ses prérogatives souveraines et aspire à gagner en autonomie, cette fois à l'extérieur du cadre étatique, à travers le développement d'une économie de services offrant un environnement de tolérance et de laissez-faire peu coutumiers dans la région. »*(Courbage et al., 2017)<sup>25</sup>.

Les années 1970 virent Dubaï se transformer en grande ville moderne, avec l'inauguration de l'aéroport international de Dubaï, en 1972 et l'inauguration du plus haut gratte-ciel du Moyen-Orient, le Dubaï World Trade Center, en 1979.

Dubaï a d'ailleurs attiré l'attention du monde entier par ses grands projets de construction (en particulier le plus haut bâtiment du monde, le Burj Khalifa) et par les événements sportifs. Dès 2012, Dubaï est la ville la plus chère du Moyen-Orient (Swan, 2014)<sup>26</sup>. Ce statut de « nouvelle icône de la mondialisation » fait que Dubaï est très -trop- vite considérée, à l'extérieur, comme un émirat moderne et progressiste.

Dans le pays, il s'agit toutefois de préserver les règles de vie d'un pays islamique, ce qui a un ensemble de conséquences concrètes<sup>27</sup>. Comme dans d'autres États du Golfe, le système juridique de Dubaï organise donc un mélange entre l'application de la charia et du droit civil et pénal ; mélange mis en œuvre par la magistrature fédérale, qui comprend les tribunaux de première instance et les juridictions suprêmes<sup>28</sup>.

Le cas de la consommation d'alcool à Dubaï est assez emblématique de la complexité de l'articulation entre le statut d'icône de la mondialisation et le respect de règles religieuses.

Bien que développant une réputation de lieu de fête, il a été pourtant décidé que la consommation d'alcool se limitait strictement aux hôtels 4 et 5 étoiles, à leurs restaurants et

<sup>25</sup> COURBAGE Youssef, FREER Courtney, GERVAIS Viktor, GUNET Philipe, Observatoire du monde arabo-musulman, 2017

<sup>26</sup> SWAN Melania, Dubai No 2 most-expensive city to stay in, the national news, 2014

<sup>27</sup> Culture shock in UAE, expatarrivals.com

<sup>28</sup> Conseils légaux, Le système de loi Islamique, Dubaï, justlanded.com

bars. Plus encore, tout achat d'alcool doit être précédé de l'obtention d'une licence et être accompagné d'une justification d'un revenu minimum. Cette licence s'obtient auprès du département de la police des émirats. À noter que la licence n'est valable que dans un seul émirat<sup>29</sup>.

Vivre avec un membre du sexe opposé, avec lequel vous n'êtes ni parent ni marié, est également contraire aux règles religieuses et donc puni d'une peine d'emprisonnement minimale d'un an, suivie d'une expulsion. Il en va de même dans le cas de relations sexuelles avec quelqu'un avec qui vous n'êtes pas marié. Si l'interprétation stricte de cette notion varie d'un émirat à un autre, si beaucoup d'établissements pratiquent la politique du « *don't ask, don't tell* », cette situation est assez révélatrice des tensions générales entre un souci de l'insertion internationale avec ses modes de vie importés et une volonté de préservation des règles et identités de la société de Dubaï. Et, il peut être relevé un ensemble de sujet sociétaux (pratiques religieuses, comportements en public, ...) où le même type de tensions liées à la mise en place d'une économie de services mondialisée sont fréquentes<sup>30</sup>.

#### IV. Les caractéristiques de l'économie de service de Dubaï

Plus une économie est développée, plus la part du secteur des services est élevée. Cette tendance est généralement appelée « l'économie des services ou le passage aux services » (Beitone, 2018)<sup>31</sup>.

L'économie de service, parfois nommée post-industrielle, est le type d'économie caractéristique des pays développés, reposant beaucoup moins sur la production industrielle et agricole que dans les décennies précédentes. Cette conception (et la dénomination « *économie de services* ») est apparue suite à la formule "société post-industrielle" donnée en 1959 par le sociologue américain Daniel Bell (De Guise, 1976)<sup>32</sup>. L'économie de services de Dubaï comporte, à première vue, plusieurs caractéristiques essentielles qui correspondent plutôt à la conception de D. Cohen à d'une économie de services :

<sup>29</sup> Vivre aux Emirats -De l'interdiction à la tolérance, Le petit journal Dubaï, 2016

<sup>30</sup> À Dubaï, certaines lois régissent le comportement public, notamment en matière de tenue vestimentaire, de démonstration d'affection en public, d'insultes et de blasphème, de concubinage et de consommation d'alcool. Les expatriés doivent se conformer strictement à ces lois, sous peine de sanctions telles que des amendes ou même des peines de prison, notamment en ce qui concerne la consommation d'alcool et les relations sexuelles hors mariage. De plus, la liberté religieuse est limitée pour les minorités religieuses, qui rencontrent des difficultés pour posséder des terres ou construire des lieux de culte, bien que certains groupes aient obtenu des concessions de terrains.

<sup>31</sup> BEITONE Alain, ABEILLE-BECKER Camille, BUISSON-FENET Emmanuel, FLEUTOT Daniel, JOUBERT Mickaël, LETESSIER Jean-Yves, LORRAIN Lionel, THOMAS, NAVARRO Marion, RODRIGUES Christophe, Les transformations des structures économiques, sociales et démographiques depuis le XIXe siècle, Économie, sociologie et histoire du monde contemporain, Chapitre 5, 2018

<sup>32</sup> DE GUISE Jacques, Daniel Bell. Vers la société post-industrielle, Persée, Communication. Information Médias Théories, 1976



- a. Les productions physiques (agriculture et industrie) y perdent leur supériorité au profit du secteur tertiaire (les services).
- b. Le développement est de plus en plus fondé sur la connaissance, la créativité et l'information, devenues les nouvelles matières premières de l'économie moderne (économie du savoir) et la forme de capital la plus recherchée (capital-savoir).
- c. La constitution d'une économie sur des bases mondiales (mondialisation économique) sans pour autant supprimer les avantages compétitifs locaux reposant de plus en plus sur la notion de pôle de compétence ayant une compétitivité, voire un leadership au niveau mondial dans un domaine économique précis.
- d. La contrainte de développement durable, qui, au niveau des entreprises, se traduit par la responsabilité sociétale (RSE) ((Cohen, 2006)<sup>33</sup>.

Dans le cas de Dubaï, l'économie de service s'appuie surtout -voire exclusivement- sur le point C, c'est-à-dire sur une logique de spécialisations sectorielles pensée dans le cadre d'une insertion à une économie mondialisée (Masson, 2021)<sup>34</sup>.

### **1. Une économie servicielle très particulière**

Dubaï ne développe donc pas une économie servicielle comme les autres. En vérité, le cas de Dubaï est très singulier. Et cela pour au moins trois raisons factuelles.

Sur un plan historique d'abord, l'installation d'une économie de services mondialisée ne s'est pas déroulée selon un processus habituel d'abandon progressif d'une spécialisation industrielle pour « passer » aux services. C'est plutôt l'ancrage ancestral sur les activités de commerce (maritime, notamment) qui explique aujourd'hui la spécialisation de Dubaï dans la mondialisation.

Pour l'heure, rien ne montre par ailleurs, une spécialisation servicielle basée sur un avantage compétitif lié à une économie du savoir.

Enfin, c'est surtout une logique de leadership mondial mêlant dans une gamme de services très spécifiques (financiers, notamment) et une spécialisation immobilière qui s'est imposée en

---

<sup>33</sup> COHEN Daniel, Trois leçons sur la société post-industrielle, Le Seuil, 2006

<sup>34</sup> MASSON Laure, Créer la ville de Dubaï : Pouvoir tribal et aménagement urbain face au défi de la mondialisation, Thèse de doctorat de l'Université de Lyon, 2021

offrant, en pratique, un lieu sûr de valorisation aux capitaux à l'échelle mondiale (Mathias, 2019)<sup>35</sup>.

Plusieurs choix de politiques économiques expliquent, en profondeur, cette réussite de Dubaï dans les services : le réinvestissement systématique des revenus pétroliers des émirats de la Fédération (Lavergne, 2009)<sup>36</sup> ; l'esprit marchand de la famille dirigeante des Maktoum (le cheikh Mohammed Al-Maktoum actuellement au pouvoir) qui tient les rênes de la cité-État depuis l'indépendance en 1971 ; un esprit d'ouverture et de tolérance par rapport à son environnement régional ; des capacités de gestion logistique et commerciale, historiquement importantes, qui en ont fait un hub régional essentiel (Weir, 2015)<sup>37</sup>.

Cette spécialisation servicielle de Dubaï se fait en outre en se différenciant non seulement des autres émirats mais également des autres pays du Golf : Dubaï a construit une économie servicielle diversifiée.

Ce choix a d'ailleurs aidé à contenir les effets de conjonctures défavorables tels que la baisse des prix du pétrole ou autres chocs externes. Ainsi, l'impact négatif de la crise financière de 2008 a été nettement atténué avec une croissance économique reculant de 2,6% en 2009 à Dubaï. Comme le note P. Boulanger, l'émirat de Dubaï s'est globalement présenté comme « *le champion de la mondialisation, avec sa population mêlée et sa position de carrefour : partisans du vieil adage libéral du « laissez-faire, laissez-passer* » » (Boulanger, 2009)<sup>38</sup>.

---

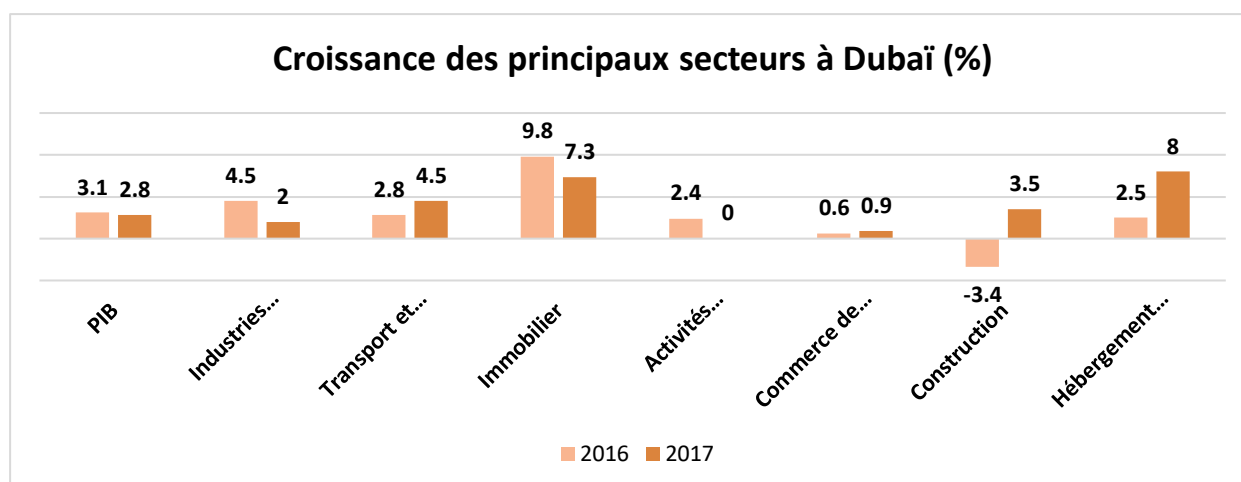
<sup>35</sup> MATHIAS Megan, FARGHER Scott, BEYNON Malcolm, Étude du lien entre le leadership intégré du secteur public et le bonheur des exécutants : le cas de Dubaï, *Revue Internationale des Sciences Administratives*, 2019/4 (Vol. 85), p. 797-815

<sup>36</sup> LAVERGNE Marc, Dubaï, utile ou futile ? Portrait d'une ville rêvée à l'heure de la crise », *Hérodote*, 2009

<sup>37</sup> WEIR Tommy, *Leadership Dubai Style: The Habits to Achieve Remarkable Success*, EMLC Press, 2015

<sup>38</sup> BOULANGER Phillips, *Les défis géopolitiques d'une nouvelle puissance régionale : les Émirats arabes unis*, *Hérodote*, 2009

Figure 7: La croissance des principaux secteurs à Dubaï



Source : Centre de statistiques de Dubaï et économie de Dubaï

En offreur de services à l'échelle mondiale, Dubaï a également bénéficié, de manière opportuniste des grandes crises régionales : la révolution iranienne et la guerre Iran-Irak de 1979 à 1988 « *Le rôle de Dubaï en tant que hub régional a été renforcé par l'instabilité en Iran et en Irak, alors que les entreprises et les particuliers recherchaient des environnements plus sûrs pour leurs opérations et leurs actifs* » (Davidson, 2008)<sup>39</sup>, la guerre du Golfe de 1990-1991 « *La guerre du Golfe de 1990-91 a encore davantage déplacé les activités commerciales et commerciales vers Dubaï, les entreprises recherchant des bases stables pour mener leurs opérations* » (Pacione, 2005)<sup>40</sup>, la guerre civile libanaise de 1975 à 1991 qui décline Beyrouth « *La longue guerre civile libanaise a vu de nombreuses entreprises déménager de Beyrouth à Dubaï, accélérant ainsi sa croissance en tant que centre financier et commercial* » (Schmid, 2006)<sup>41</sup>, l'effondrement de l'URSS « *L'effondrement de l'Union soviétique a ouvert de nouvelles opportunités économiques pour Dubaï, notamment en termes de commerce et de logistique, alors que l'émirat a capitalisé sur le besoin de commerce international des États nouvellement indépendants* » (Krane, 2010)<sup>42</sup>, les attentats du 11 septembre 2001 aux États-Unis « *Après le 11 septembre, Dubaï a connu un afflux de capitaux et d'entreprises en provenance de l'Ouest et du Moyen-Orient à la recherche d'un environnement sûr et favorable aux affaires* » (Krane, 2009)<sup>43</sup>.

<sup>39</sup> DAVIDSON Christopher M., Dubai: The Vulnerability of Success, Columbia University Press, 2008

<sup>40</sup> PACIONE Michael, City profile Dubai, Semantic Scholar, 2005

<sup>41</sup> SCHMID Heiko, Economy of fascination: Dubai and Las Vegas as examples of themed urban landscapes, Research Gate, 2006

<sup>42</sup> KRANE Jim, City of Gold: Dubai and the Dream of Capitalism, Picador, 2010

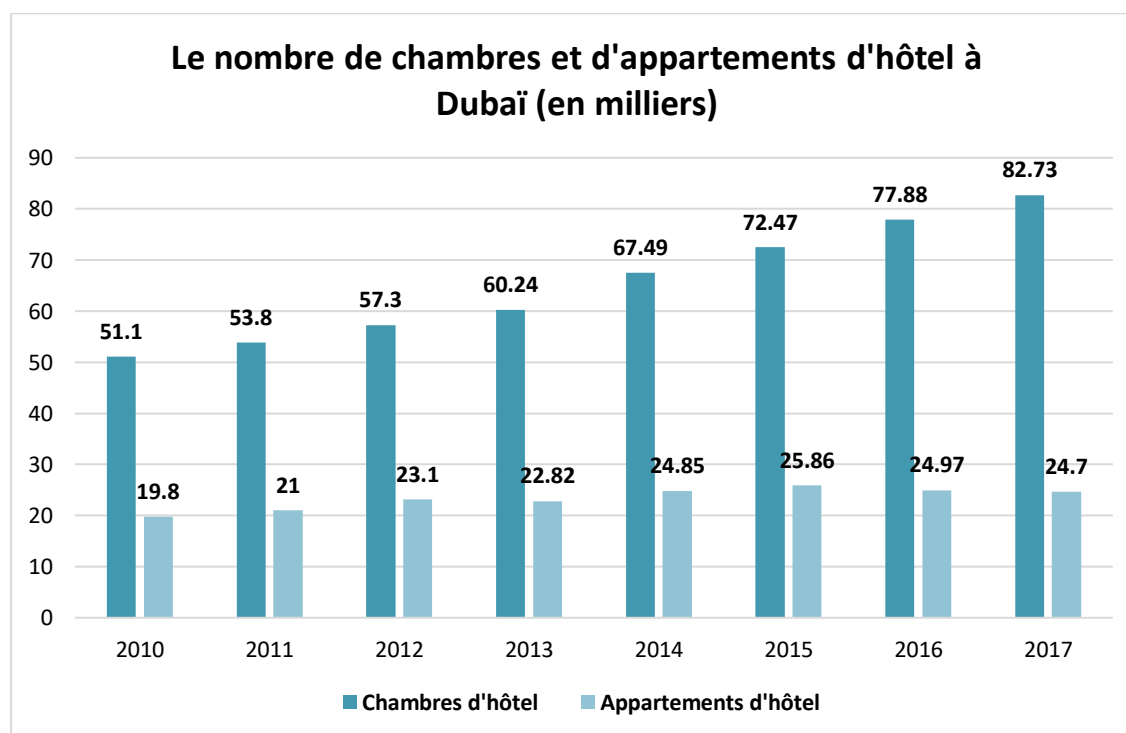
<sup>43</sup> KRANE Jim, Dubai: The Story of the World's Fastest City, Atlantic Books, 2009

Ces sources soulignent que Dubaï a effectivement su tirer parti des instabilités régionales pour se positionner comme un refuge économique et un hub commercial majeur. Les crises ont souvent provoqué des déplacements de capitaux et d'entreprises vers des environnements perçus comme plus sûrs, et Dubaï a habilement su en bénéficier. Même s'il est difficile de mesurer ces gains opportunistes (apports de devises notamment), il est certain que Dubaï assure aujourd'hui une fonction de refuge des avoirs (Davidson, 2008), (Tabrly, 2005)<sup>44</sup>.

Stratégiquement, Dubaï a en fait organisé son économie servicielle diversifiée à l'échelle mondiale en développant 4 axes de spécialisation.

- a) Une économie du tourisme haut de gamme qui induit une très forte demande de constructions, en premier lieu, mais aussi de développements immobiliers divers (logements, par exemple) et des travaux d'infrastructures (Cf. Figure ci-dessous).

**Figure 8 Le nombre de chambres et d'appartements hôteliers à Dubaï (en milliers)**



Source : Le département du tourisme et du marketing commercial à Dubaï et le centre de statistiques de Dubaï, 2018

<sup>44</sup> DAVIDSON Christopher M., Dubai: The Vulnerability of Success, Columbia University Press, 2008  
 TABRLY Sylviane, Dubaï, territoire d'un nouveau type dans le monde arabe, 2005

- b) Dans le droit fil des très anciennes habitudes en matière de commerce maritime, une économie du transport et de la logistique est très vite installée. Construit dans les années 1970, le Port de Jebel Ali est aujourd'hui, outre l'emblème de cette stratégie, le plus grand port artificiel du monde (Ililankoon, 2023)<sup>45</sup>.
- c) Dans le sillage du nouveau Dubaï International Financial Centre (DIFC), une économie des services informatiques, notamment en matière de finance, est créée (Gaissudens, 2007)<sup>46</sup>.
- d) Depuis la création de la compagnie publique Emirates Airlines en 1985, une économie du tourisme n'a cessé de se développer. La compagnie transporte plus de 49,7 millions de passagers en 2015 (Saleh, 2022)<sup>47</sup>.

Le tableau ci-dessous montre que trois de ces spécialisations (tourisme-construction, transport-commerce, hébergement) contribuent, de manière assez équilibrée, à plus de 65% du PIB

**Figure 9: Contribution des secteurs au taux de croissance global du PIB en 2017**

	% Part du PIB	Activité et taux de croissance 2017	Contribution à la croissance globale du PIB	% taux de croissance pondéré
<b>Commerce de gros et de détail</b>	26,6	0,9	8,3	0,23
<b>Transport et stockage</b>	11,8	4,5	18,4	0,51
<b>Financière et assurance</b>	10,4	0	0	0

<sup>45</sup> ILLANKOON Kasun, Port of Jebel Ali, UAE, Construction Business News Middle East, 2023

<sup>46</sup> GAISSUDENS Stanislas, Dubaï : optimisme financier et paradis fiscal, L'essentiel des relations internationales, 2007

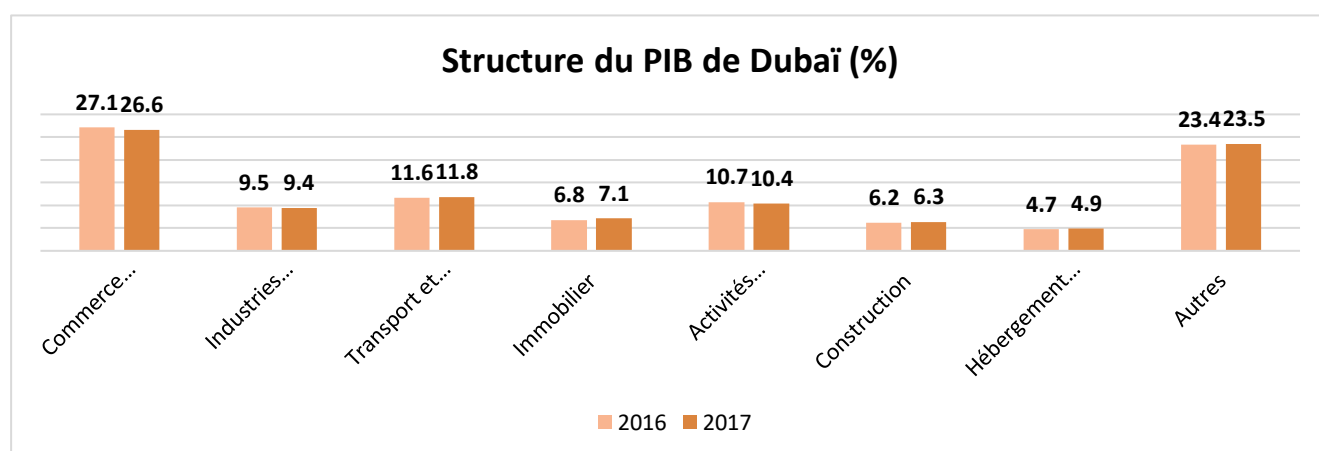
<sup>47</sup> SALEH Salma, Number of Emirates passengers from FY 2010/11 to FY 2021/22 (in millions), Statista, 2022

<b>Fabrication</b>	9,4	2	6,8	0,49
<b>Immobilier</b>	7,1	7,3	17,6	0,22
<b>Construction</b>	6,3	3,5	7,8	0,38
<b>Hébergement et restauration</b>	4,9	8	13,2	2,02
<b>Total des activités principales</b>	76,5	2,6	72,1	0,78
<b>Autres</b>	23,5	3,6	27,9	
<b>PIB</b>	100	2,8	100	2,8

Source: Government of Dubai, Dubai Economy and Tourism, Dubai economic rapport, 2018<sup>48</sup>

Selon le Dubai Statistics (2017), sept grands secteurs représentent ensemble 76,5% du PIB, légèrement moins qu'en 2016. Ces secteurs sont le commerce de détail et la réparation automobile, le transport, les services financiers et d'assurance, la fabrication, l'immobilier, la construction, ainsi que l'hébergement et la nourriture, principalement liés au tourisme.

**Figure 10: La structure du PIB de Dubaï**



<sup>48</sup> Government of Dubai, Dubai Economy and Tourism, Dubai economic rapport, 2018

Source : centre de statistiques de Dubaï.

## **2. Une politique d'équipements mais aussi une politique sociale en construction**

Cette spécialisation servicielle progressive de Dubaï basée sur 4 activités est accompagnée de la mise en place de politiques publiques importantes : des politiques d'infrastructures et des politiques que l'on peut qualifier de « sociales ».

L'élaboration des politiques économiques incombe à chaque émirat des Émirats arabes unis, et la constitution nationale confère à chaque émirat le contrôle de ses ressources naturelles et des revenus qui en découlent. La politique monétaire et fiscale, la réglementation des services financiers, la politique commerciale et la fiscalité sont, pour leur part, sous le contrôle du gouvernement fédéral.

Pour les premières, Dubaï a approuvé un budget record pour 2018. Les dépenses ont augmenté de 19,5% pour atteindre 56,6 milliards de dirhams (15,4 milliards de dollars). Les recettes publiques ont augmenté de 12,5% pour atteindre 50,4 milliards de dirhams (13,7 milliards de dollars), ce qui laisse supposer un déficit proposé de 6,2 milliards de dirhams (1,7 milliard de dollars), soit 1,5% du PIB, ce qui est plus que le déficit de 0,6% de l'année précédente. Les déficits antérieurs ont été couverts par l'émission d'obligations et de prêts. L'augmentation du budget est due en grande partie à la montée en puissance nécessaire des dépenses pour préparer Expo 2020 (De Chaentay, 2016)<sup>49</sup>. Les autorités ont inclus une augmentation de 46,5% des dépenses en infrastructures, représentant 21% des dépenses totales dans le budget 2018.

Pour les secondes, l'émirat et le gouvernement fédéral financent des dépenses annuelles de 15,2 milliards de dollars en 2018. Ce montant comprend le financement global des besoins en matière d'éducation, de santé et de retraites. Des émirats tels que Dubaï impose en outre aux employeurs de financer des régimes de soins de santé pour leurs travailleurs.

Le développement social représente ainsi le deuxième secteur de dépense le plus important dans le budget de 2018, avec 33% du total. Il comprend des programmes de santé, d'éducation, de logements, communautaires et d'innovation. L'éducation fait l'objet d'une attention accrue, dans la mesure où la stratégie nationale pour l'enseignement supérieur 2030 a été approuvée en

---

<sup>49</sup> DE CHAENTAY Pierre, « Les Émirats arabes unis : des gratte-ciels sur le sable », Études 2016/4 : Dubaï continue les préparatifs en vue de l'Expo 2020 qui va probablement revitaliser l'économie de l'émirat. L'Expo 2020 Dubaï va attribuer 3 milliards de dollars en 2017 pour 47 contrats de construction ; il a également été annoncé que chaque année, des bâtiments majeurs allaient être terminés jusqu'à l'ouverture en octobre 2020

septembre 2017 en vue d'aider le système éducatif national dans ses efforts visant à fournir aux Émiratis (les nationaux) les compétences nécessaires pour atteindre les objectifs de développement de Dubaï (O'Sullivan, 2015)<sup>50</sup>. Il s'agit d'augmenter les compétences des travailleurs locaux pour qu'ils puissent occuper des emplois dans les entreprises privées (et non pas seulement dans le secteur public). L'Agenda national 202 considère comme prioritaire le renforcement des compétences la main-d'œuvre nationale en vue de son embauche dans le secteur privé (Matsumoto, 2019)<sup>51</sup>.

Plus habituel, le troisième poste de dépenses publiques en 2018 était la sécurité, la justice et la sécurité, représentant 16% du budget total<sup>52</sup>.

### **3. Une action budgétaire en faveur de l'austérité**

Au niveau fédéral (É.A.U), la chute des recettes pétrolières à partir de 2014 a rapidement transformé les excédents en déficits. Les redevances payées par les compagnies pétrolières ayant considérablement diminué, l'excédent budgétaire de 10,4% du PIB en 2013 est devenu un déficit égal à 4,3% dès 2017.

Pour équilibrer le budget, le gouvernement des É.A.U a adopté une approche très stricte en matière de réduction des coûts. Le budget de 14 milliards de dollars ne prévoyait, en définitive, aucun déficit. Selon une étude réalisée par Emirates NBD<sup>53</sup>, le déficit budgétaire consolidé a été réduit de 2,7% du PIB en 2017 à 1,5% du PIB en 2018. La fin du déficit budgétaire a été envisagé pour en 2019. À cet effet, une TVA de 5% est mise en place et le gouvernement fédéral réduit les dépenses énergétiques<sup>54</sup>. Les autorités fédérales ont ainsi fixé les prix des carburants de consommation (essence, diesel, kérosène), tout en autorisant une flexibilité des prix en

---

<sup>50</sup> O'SULLIVAN Kathy, Education reform in the UAE – bringing private schools into the fold, Journal of Teaching and Education, 2015

<sup>51</sup> MATSUMOTO Amy, Literature Review on Education Reform in the UAE, International Journal of Educational Reform 2019, Vol. 28

<sup>52</sup> How preparations for Expo 2020 are countering economic headwinds in Dubai, Oxford Business Group, 2019

<sup>53</sup> Emirates NBD, ANNUAL REPORT 2017 (Emirates NBD est une banque appartenant au gouvernement de Dubaï et est l'un des plus grands groupes bancaires au Moyen-Orient en termes d'actifs)

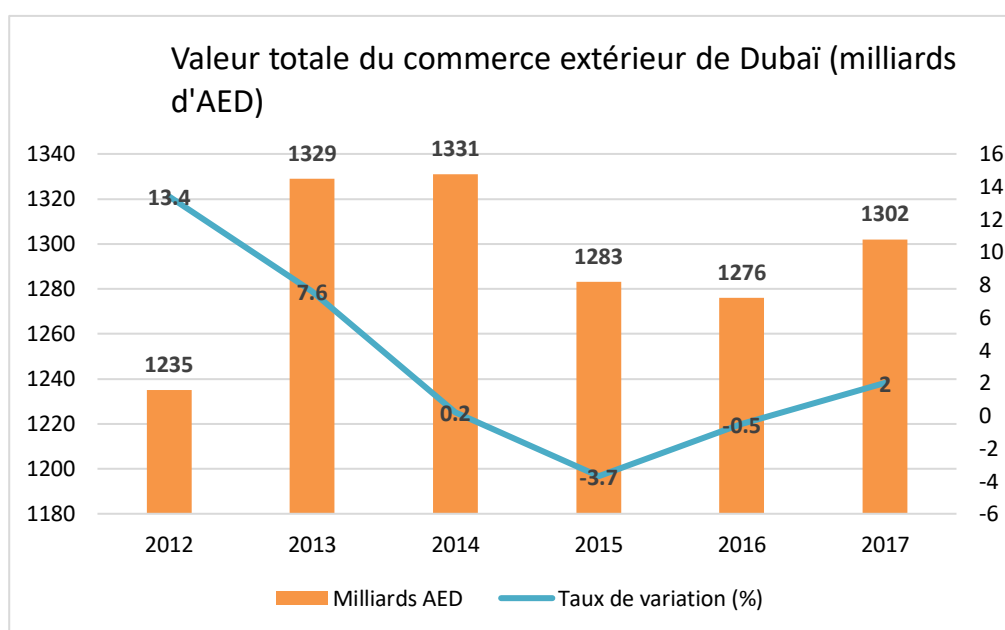
<sup>54</sup> La mise en place de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) dans les pays du Conseil de Coopération du Golfe (CCG) en 2018 vise à diversifier les sources de revenus, face à la baisse des recettes pétrolières. Les Émirats Arabes Unis (É.A.U) ont introduit la TVA en janvier 2018, en même temps que d'autres pays du CCG. Cette mesure s'inscrit dans une stratégie visant à financer le développement économique futur, notamment dans les secteurs non pétroliers. Cependant, la dépendance historique aux revenus pétroliers a entraîné une diminution significative des excédents budgétaires, ce qui a incité à repenser les politiques économiques. Abu Dhabi et Dubaï, en particulier, cherchent à diversifier leur économie en investissant dans des secteurs tels que la finance islamique et les énergies renouvelables. Malgré les défis financiers, Dubaï enregistre une croissance économique positive et poursuit ses efforts pour se diversifier et innover au-delà de son modèle économique traditionnel axé sur l'immobilier et le commerce.



fonction des mouvements du marché : les dépenses énergétiques de l'État représentent ainsi 30% environ du PIB en 2013 contre 3% en 2015. À long terme, le gouvernement fédéral prévoit d'ailleurs d'éliminer toutes les subventions relatives à l'énergie, l'eau et l'accès à d'autres services publics. *"Nous essayons de supprimer toutes les formes de subvention, y compris pour le gaz et l'électricité"*, a déclaré Suhail Mohamed Faraj Al Mazroui, ministre de l'Énergie et de l'Industrie des Émirats arabes unis, lors d'une conférence tenue en avril 2018<sup>55</sup>.

La gestion budgétaire stricte a un impact majeur : elle met le commerce dans une situation difficile en raison d'une spécialisation trop forte. D'après le Dubai Statistics Centre, la valeur totale du commerce de l'émirat au cours des trois premiers trimestres de 2018, comprenant les importations, les exportations et les réexportations, s'élève à 153,6 milliards de dollars, tandis que les échanges pour l'année 2017 étaient de 225,6 milliards de dollars.

**Figure 11: La valeur totale du commerce de Dubaï**



Source: Government of Dubai, Dubai Economy and Tourism, Dubai economic rapport, 2018<sup>56</sup>

Le secteur du commerce à Dubaï a ainsi subi les contrecoups de la politique budgétaire rigoureuse, avec une diminution des échanges commerciaux au cours des dernières périodes. Les principales catégories d'importations, telles que les perles, les pierres précieuses et les métaux, ainsi que les machines et les véhicules, ont toutes enregistré des baisses significatives,

<sup>55</sup> Ibid

<sup>56</sup> Government of Dubai, Dubai Economy and Tourism, Dubai economic rapport, 2018

reflétant les défis rencontrés par le secteur. Cependant, malgré ces défis, les perspectives pour les entreprises demeurent encourageantes.

Les perspectives économiques pour Dubaï restent positives malgré les défis rencontrés par le secteur du commerce « *Les prévisions de croissance du PIB de Dubaï pour 2024 sont soutenues par plusieurs facteurs. Selon le rapport de la Banque Centrale des Émirats Arabes Unis, l'économie des Émirats devrait croître de 4,7 % en 2024, avec une croissance particulièrement forte dans les secteurs non pétroliers, indiquant un dynamisme économique au-delà du secteur pétrolier traditionnel* » (Interesse, 2024) <sup>57</sup>.

Bien que la faiblesse des niveaux d'emploi et la croissance modeste des salaires aient pesé sur la consommation intérieure, les chefs d'entreprise demeurent optimistes pour l'avenir proche. Les initiatives visant à atténuer les restrictions sur les investissements étrangers et les projets d'infrastructure prévus pour l'Expo 2020 devraient stimuler l'économie et renforcer la position de Dubaï en tant que centre commercial régional. Ces opportunités ont conduit le FMI à prévoir une croissance du PIB de 4,2% en 2019, soulignant le potentiel de reprise malgré les défis actuels<sup>58</sup>.

## **V. La démographie de l'Émirat de Dubaï : la dimension clé**

Avec près de 10 millions d'habitants (9,5 millions plus précisément) en 2017, les Émirats arabes unis, sans être dans le peloton de tête des pays arabes, dominés par l'Égypte, l'Algérie ou l'Irak, comptent désormais presque autant d'habitants que la Tunisie et plus que la Jordanie. À l'exception notable de l'Arabie saoudite, ils sont dorénavant bien plus peuplés que le sultanat d'Oman (4,4), le Koweït (4,0), le Qatar (2,5) et Bahreïn (1,4) ; leur population étant à peine inférieure, de 20 % seulement, à celle de ces 4 pays réunis. Les É.A.U pèsent lourd désormais, d'autant plus que leur Produit intérieur brut – de 71 000 dollars US per capita – est le plus élevé du monde arabe, le Qatar excepté. C'est-à-dire que leur poids démographique se trouve démultiplié par leur formidable puissance économique. Les habitants des émirats figurent parmi les dix habitants les plus riches de la planète, mais avec des différences choquantes entre émiratis « de souche » et étrangers. Les Émirats arabes unis ont connu l'une des croissances démographiques les plus phénoménales de l'histoire de l'humanité ainsi qu'elle ressort du tableau suivant. D'un million d'habitants en 1980 à près de 10 millions en 2017, la population

<sup>57</sup> INTERESSE Giulia, UAE Economic Outlook 2024: Resilience, Growth, and Strategic Initiatives, Middle East Briefing, 2024

<sup>58</sup> How preparations for Expo 2020 are countering economic headwinds in Dubai, Oxford Business Group, 2019

a été multipliée par 9,4, soit un taux moyen d'accroissement de 6 % par an, qui s'explique surtout par l'immigration internationale et accessoirement par une croissance naturelle (naissances moins décès) qui fut forte<sup>59</sup>.

**Tableau 1: L'évolution de la population des É.A.U par émirat de 1980 à 2017**

Émirat/ en milliers	1980	1985	1995	2005	2010	2015	2017	Progression
Abu Dhabi	452 (milliers)	566	942	1,4	1,968	2,785	3,387	648%
Dubai	276	371	689	1,321	1,837	2,447	2,976	978%
Sharjah	159	228	403	794	1,06	1,406	1,71	974%
Ajman	36	55	121	207	263	334	406	1027%
Oum Al-Qaiwain	12	19	35	49	65	86	105	866%
Ras Al Khimah	74	97	143	210	413	470	572	672%
Foujeirah	32	44	76	126	164	214	260	712%
Total	1,041 (million)	1,38	2,409	4,107	5,77	7,742	9,415	804%

Source: COURBAGE Youssef, FREER Courtney, GERVAIS Viktor, GUNET Philippe, 2017

L'émirat de Dubaï connaît une importante expansion démographique depuis une trentaine d'années : la population croît de 265 702 habitants en 1980 à un million d'habitants en 2004, et 1 700 234 en 2006. En 2010, la ville de Dubaï recevait 10 000 nouveaux habitants par mois, ce qui fait de la ville de Dubaï, la plus peuplée des Émirats arabes unis.

**Tableau 2: Répartition de la population des Émirats Arabes Unis par région et pays en 2015, en milliers et en pourcentage**

	Par pays / continents	Population	%		Par pays / continents	Population	%
	<b>Émirats arabes unis</b>	<b>1 085</b>	<b>11,4</b>		<b>Europe</b>	<b>237,9</b>	<b>2,5</b>
	<b>ASIE/OCEANIE</b>	6 632,4	69,7	1	France	25	0,3
1	Inde 2 600	2 600	27,3	2	Allemagne	12	0,1
2	Pakistan	1 200	12,6	3	Espagne	12	0,1
3	Bangladesh	700	7,4	4	Italie	10	0,1
4	Philippines	526	5,5	5	Irlande	7	0,1
5	Iran	500	5,3	6	Grèce	5	0,1
6	Népal	300	3,2	7	Pays Bas	5	0,1
7	Sri Lanka	300	3,2	8	Serbie	5	0,1
8	Chine	300	2,1	9	Ukraine	5	0,1
9	Afghanistan	150	1,6	10	Suède	4	0,0
10	Indonésie	85	0,1	11	Danemark	4	0,0
11	Corée du Sud	10	0,1	12	Belgique	3	0,0
12	Thaïlande	10	0,1	13	Autriche	2,5	0,0
13	Turquie	10	0,1	14	Belarus	2,5	0,0
14	Azerbaïdjan	7	0,1	15	Hongrie	2,5	0,0

<sup>59</sup> Gulf Migration, UAE: Estimates of total population by sex, sex ratios and annual demographic growth rates (1970-2010), Demographic and Economic Database, 2014

15	Malaysia	7	0,1	16	Suisse	2,4	0.0
16	Kazakhstan	6	0,1	17	Pologne	2,3	0.0
17	Japon	2,6	0,0	18	Bosnie	2	0.0
18	Singapour	2	0,0	19	Tchéquie	1,5	0.0
19	Taiwan	0,4	0,0	20	Norvège	1,2	0.0
20	Australie	16	0,2	21	Finlande	1,2	0.0
21	Nouvelle Zélande	0,4	0,0	22	Chypre	1	0.0
				23	Slovaquie	1	0.0
	<b>PAYS ARABES</b>	<b>1222</b>	<b>12,8</b>	24	Lettonie	0,3	0.0
1	Egypte	400	4,2	25	Albanie	0,3	0.0
2	Jordanie	200	2,1	26	Slovénie	0,2	0.0
3	Palestine	150	1,6				
4	Liban	100	1,1		<b>AMERIQUE</b>	<b>98</b>	<b>1,0</b>
5	Yémen	90	0,9	1	USA	50	0.5
6	Soudan	75	0,8	2	Canada	40	0.4
7	Arabie saoudite	70	0,7	3	Mexique	3,5	0.00
8	Somalie	70	0,7	4	Venezuela	1,2	0.00
9	Irak	52	0,5	5	R. Dominic.	3	0.00
10	Algérie	10	0,1	6	Chili	0,3	0.00
11	Mauritanie	5	0,1	7	Pérou	0,3	0.00
					<b>AFRIQUE</b>	<b>2 34,6</b>	<b>2,5</b>
				1	Afrique du Sud	100	1,1
				2	Ethiopie	90	0,9
				3	Kenya	40	0,4
				4	Erythrée	3	0,0
				5	Sénégal	0,8	0,0
				6	Ghana	0,5	0,0
				7	Tchad	0,2	0,0
				8	Angola	0,1	0,0
					<b>TOTAL</b>	<b>9 509,9</b>	<b>100,0</b>

Source: Jure Snoj UAE's population – by nationality, 2015<sup>60</sup>

La qualité des données démographiques, surtout lorsqu'elles concernent le nombre des étrangers, est souvent discutée. En règle générale, il demeure des écarts parfois importants entre les différentes sources de données nationales ou internationales. Dans un souci de précisions, le tableau ci-dessus devrait faire l'objet de modifications mais dans des proportions que nous ne pouvons estimer aisément.

Par exemple, les étrangers de nationalité syrienne n'apparaissent pas dans ces chiffres, alors qu'ils sont bien présents à Dubaï et à Abu Dhabi. Idem pour les Maghrébins : Marocains, Tunisiens, Libyens. Par contre, les Algériens et les Mauritanien y figurent. D'après l'Institut officiel de statistiques, les Émirats Arabes Unis comptaient 8 264 070 habitants en 2010 dont 7 316 073 étrangers, soit 88,5 % de la population. La moitié de la population des émirats est

<sup>60</sup> Gulf research Center, Gulf labour markets, migration and population program, Gulf migration, 2014

originaire du sous-continent indien (Inde, Pakistan, Maldives, etc), le reste provenant des pays arabes, d'Iran et d'Asie du Sud-Est (Malaisie, Indonésie, etc.).

Youssef Courbage décrit la fragilité démographique de la fédération en disant : un “pays” excentré, où les Asiatiques non arabes dominent avec plus de 6,5 millions d’habitants, laissant les Arabes (non-nationaux) très loin derrière avec un peu plus de 1,2 million et les Émiratis encore plus loin en troisième position avec 1,1 million ». Ces chiffres sont à mettre en perspective avec ceux du Qatar : 250 000 Qataris environ, pour 2,5 millions d’habitants. Les disparités sont également très fortes en matière de densité et de peuplement. Abu Dhabi, Dubaï et Sharjah accueillant le plus gros de la population. Or ces distorsions sont susceptibles de peser dans la perspective de l’après-pétrole. Quelle politique d’insertion devient encore possible quand le déséquilibre est si fort ?<sup>61</sup>.

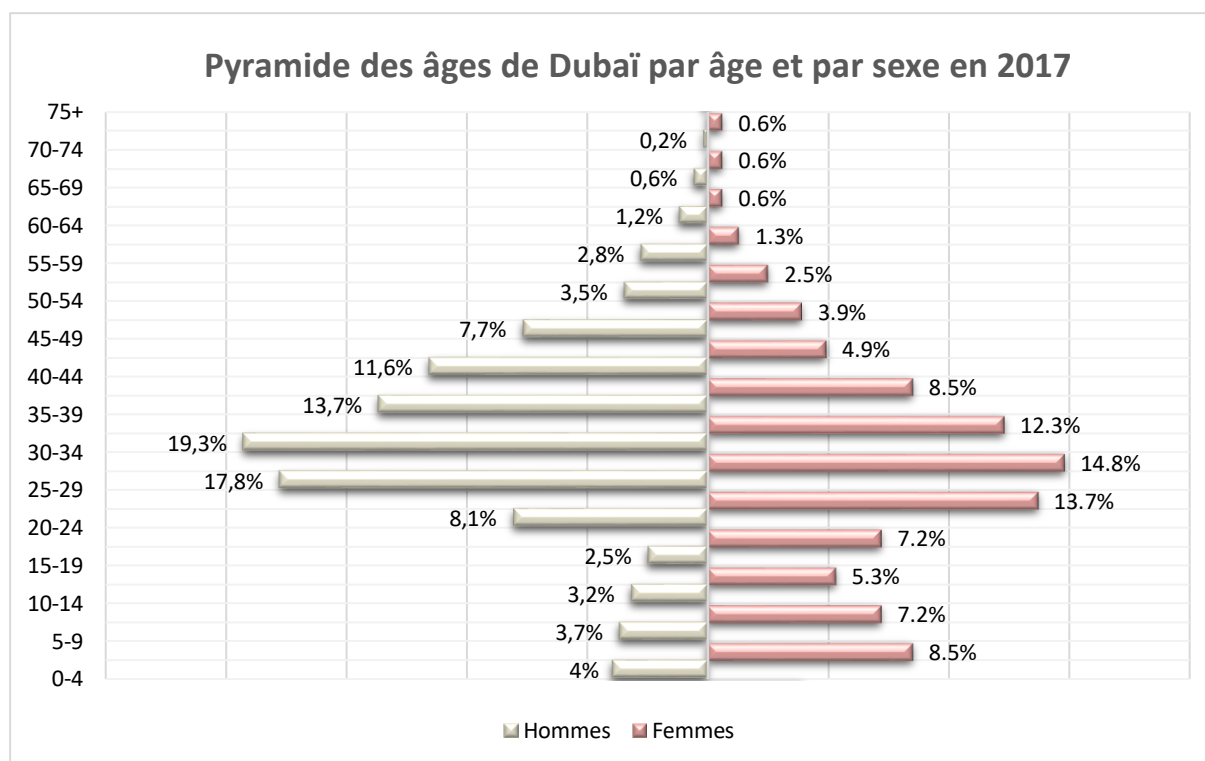
Dubaï présente une structure démographique particulière, où les ressortissants des Émirats Arabes Unis ne représentent qu'environ 8,2% de sa population en 2017. La grande majorité de la population est constituée d'expatriés, principalement des travailleurs et leurs familles. Cette composition démographique se traduit par une population où la majorité est en âge de travailler, avec des proportions relativement basses de personnes de moins de 19 ans ou de plus de 60 ans. De plus, de nombreux travailleurs expatriés, notamment ceux occupant des postes non qualifiés, ne font pas venir leur famille à Dubaï, ce qui conduit à un déséquilibre entre le nombre d'hommes et de femmes dans la population<sup>62</sup>.

**Figure 12: Pyramide des âges de Dubaï par âge et sexe en 2017**

---

<sup>61</sup> COURBAGE Youssef, FREER Courtney, GERVAIS Viktor, GUNET Philippe, Observatoire du monde arabo-musulman, 2017

<sup>62</sup> Government of Dubai, Dubai Economy and Tourism, Dubai economic rapport, 2018



Source: Government of Dubai, Dubai Economy and Tourism, Dubai economic rapport, 2018<sup>63</sup>

## 1. Le développement social

Les efforts du gouvernement de Dubaï pour le développement social de ses citoyens sont variés et s'inscrivent dans une stratégie globale visant à améliorer la qualité de vie, l'éducation, et le bien-être des résidents<sup>64</sup>. L'objectif de ces efforts est de créer une société harmonieuse, inclusive et prospère, où les citoyens peuvent s'adapter et coexister avec les diverses cultures présentes à Dubaï. L'un des principaux cadres de ces efforts est l'Agenda Social de Dubaï 33, initié par Sheikh Mohammed bin Rashid Al Maktoum. Cet agenda a pour objectif de positionner Dubaï parmi les trois premières villes au monde en termes de qualité de vie, d'espérance de vie en bonne santé, et de niveau d'éducation. Parmi ses objectifs spécifiques, l'agenda prévoit de tripler le nombre d'Émiratis travaillant dans le secteur privé, d'attribuer une parcelle de terrain et un prêt à chaque nouvelle famille émiratie dans l'année suivant leur demande, et de promouvoir la formation de nouvelles familles émiraties<sup>65</sup>.

**Figure 13: Le développement de la population**

<sup>63</sup> Ibid

<sup>64</sup> Government of Dubai, Dubai Economy and Tourism, Dubai economic rapport, 2018

<sup>65</sup> UAE portal, strategic initiatives and awards

1) Éducation	2) La santé	3) Mode de vie
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nombre des étudiants : 100k (2010) versus 281k (2018)</li> <li>• Nombre d'écoles: écoles publiques (75 écoles) versus écoles privées (194 écoles)</li> <li>• 25,000 salariés dans les secteur de l'Éducation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gérée par le ministère fédéral et l'Autorité sanitaire de Dubaï</li> <li>• Presque 22,000 salariés travaillent dans le secteur de la santé</li> <li>• L'espérance de vie est passée de 75 ans à 80,7 ans en 2017</li> <li>• Healthcare City de Dubaï compte près de 160 établissements</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le ministère de Tolérance a été créé pour renforcer la culture de Dubai basée sur la tolérance et le respect mutuel</li> <li>• Le ministère du Bonheur a été créé pour augmenter le bonheur des citoyens</li> </ul>

Source: Government of Dubai, Dubai Economy and Tourism, Dubai economic rapport, 2018<sup>66</sup>

## 2. L'Éducation

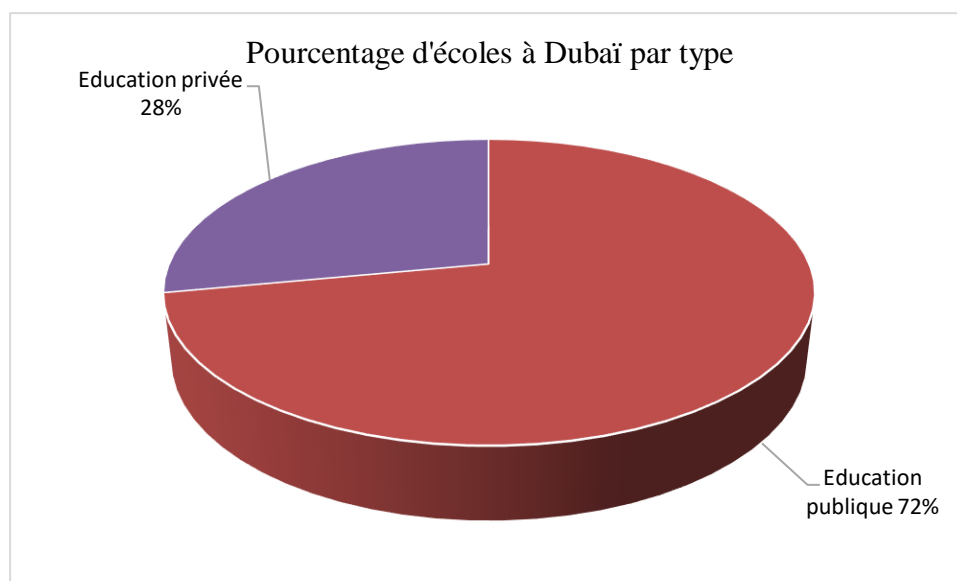
La croissance de la population dans l'émirat de Dubaï s'est accompagnée d'une augmentation de la demande de l'éducation primaire et secondaire. Le nombre d'élèves a augmenté de 100 000 en 2010 à 281 000 en 2018. Le nombre des écoles publiques de Dubaï ont atteint 75 dans les années 2016-2017 (dernière année pour laquelle des données sont disponibles), alors que le nombre d'écoles privées a atteint 194 en 2017-2018.

Le secteur privé joue un rôle important dans l'éducation à Dubaï. Les écoles privées représentent 72% du nombre total d'écoles, et ils devraient augmenter avec les prévisions de la croissance démographique à Dubaï<sup>67</sup>.

**Figure 14: Pourcentage d'écoles à Dubaï par type**

<sup>66</sup> Le site du government of Dubai, Dubai Social Agenda 33

<sup>67</sup> Government of Dubai, Dubai Economy and Tourism, Dubai economic rapport, 2018



Source: Government of Dubai, Dubai Economy and Tourism, Dubai economic rapport, 2018<sup>68</sup>

### 3. La Santé

Dubaï a fait des progrès clairs dans la santé primaire et les indicateurs liés à la santé au cours des dernières années. L'espérance de vie à la naissance à Dubaï est passée rapidement de 75 ans en 2013 à 80,7 ans en 2017, ce qui est le plus élevé des pays MENA (Middle East/ North Africa). Dubaï a également réussi à réduire l'écart dans l'espérance de vie de naissance entre les ressortissants des É.A.U à Dubaï et les citoyens des pays de l'OCDE (Organisation for Economic Co-operation and Development) à un rythme très rapide.

Les indicateurs des services de santé montrent que Dubaï dispose d'une infrastructure de santé bien développée et que cela s'améliore constamment en termes de densité de médecins et d'infirmières et lits d'hôpitaux (pour 1 000 personnes). Par exemple, la densité de médecins à Dubaï a atteint 3 pour 1 000 en 2013, alors que la moyenne de l'OCDE était de 2,86. D'un autre côté, Dubaï souffre d'une pénurie de professionnels dans certaines spécialités médicales, comme l'oncologie et la médecine du travail.

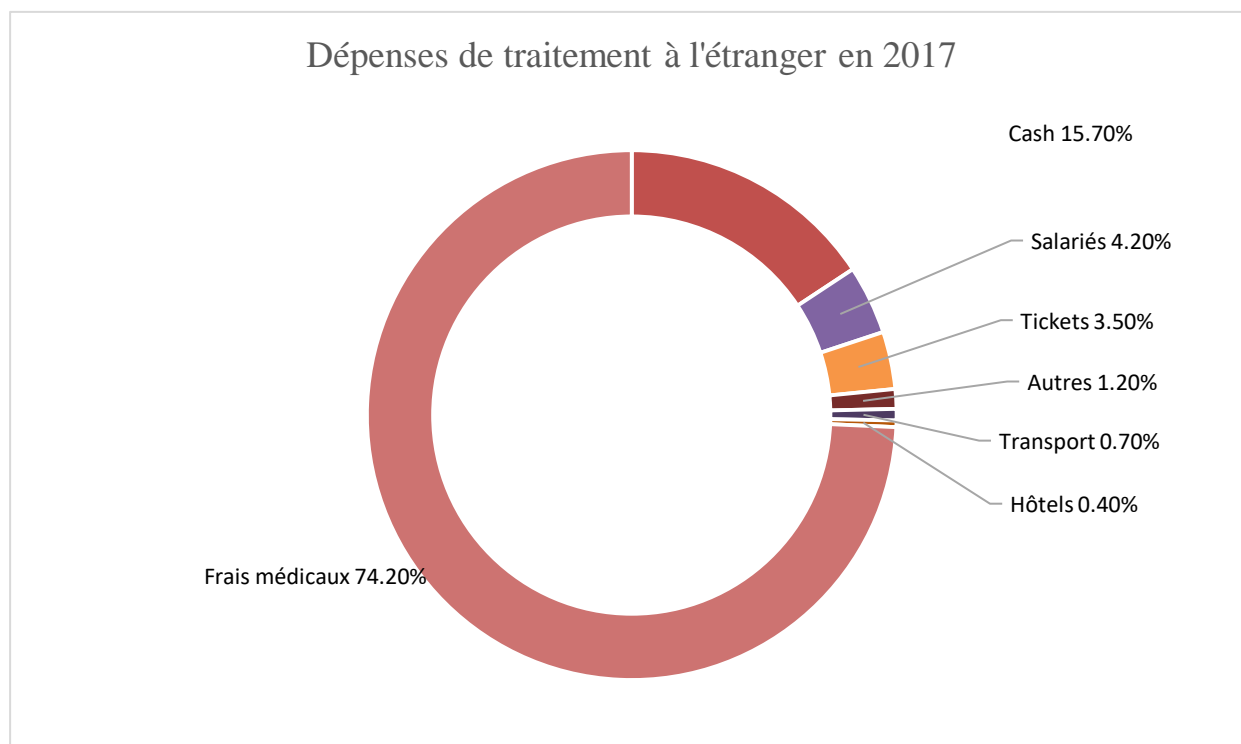
« Un système d'assurance maladie a été mis en place à Dubaï en vertu de la loi n ° 11 de 2013 concernant l'assurance maladie complète, qui prévoyait une couverture sanitaire complète d'ici 2016. Par cette loi, le gouvernement du Dubaï tient à s'assurer que les ressortissants et résidents des Émirats arabes unis à Dubaï ne rencontrent pas de difficultés financières pour obtenir des services de santé. La nouvelle loi stipule également que l'assurance maladie est obligatoire pour

<sup>68</sup> Ibid



tous les résidents de Dubaï et dans les zones franches, et exige que l'employeur / le sponsor assume le coût de la santé des travailleurs et que les travailleurs paient le coût de l'assurance de leur famille. »<sup>69</sup>.

**Figure 15: Dépenses de traitement à l'étranger en 2017**



Source: Government of Dubai, Dubai Economy and Tourism, Dubai economic rapport, 2018<sup>70</sup>

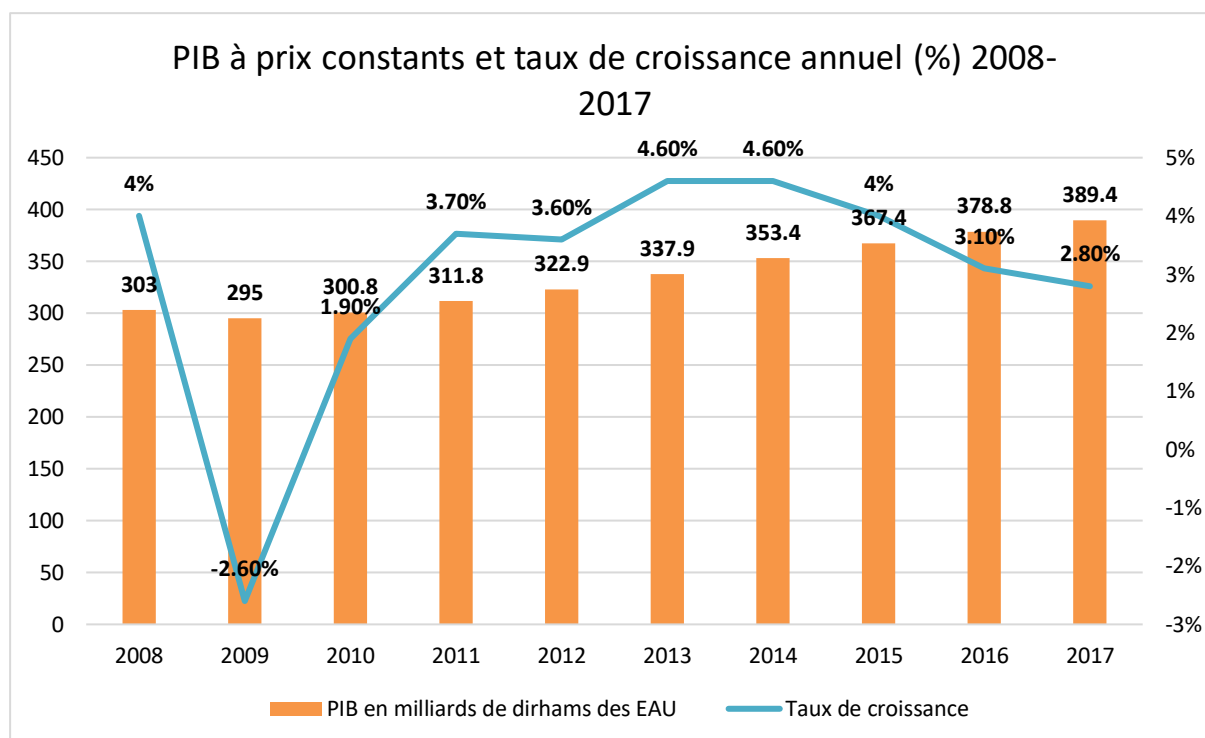
En 2017, le PIB de Dubaï a augmenté de 2,8%, avec une augmentation de 2% dans les échanges de produits de base autres que le pétrole. Au niveau fédéral, l'économie non pétrolière a progressé de 2,5%, en dessous de la prévision de croissance de 3% de la Banque centrale. Pour 2019, les Émirats arabes unis prévoient une croissance économique de 2,4%, tirée par le secteur pétrolier, avec une croissance de 1,7% en 2018, selon les données gouvernementales préliminaires<sup>71</sup>.

**Figure 16 : Le taux de croissance de Dubaï 2008- 2017**

<sup>69</sup> Government of Dubai, Dubai Economy and Tourism, Dubai economic rapport, 2018

<sup>70</sup> Ibid

<sup>71</sup> UAE expects 2.4% GDP growth in 2019: central bank, Reuters Staff, 2019



Source : Site du gouvernement de Dubaï, le département d'économie et du tourisme, 2018 <sup>72</sup>

#### 4. Les facteurs clés de la croissance économiques

Dubaï a fait le choix stratégique de construire à 100% son économie sur la mondialisation (Tetart, 2018)<sup>73</sup>. Ce choix de la mondialisation est multiforme.

D'abord, en mobilisant une spécialisation ancienne, Dubaï vise une mondialisation par **le commerce** (Dumortier, 2018)<sup>74</sup> : en une quinzaine d'années, la ville-émirat est devenue une place tournante du commerce mondial et régional grâce à son gigantesque port de Jebel Ali située à Dubaï. Ce port fait partie depuis 2010 des dix premiers ports à conteneurs du monde. Avec Hong Kong et Singapour, Jebel Ali constitue un des plus importants terminaux capables d'accueillir les porte-conteneurs de 400 m de long et d'une capacité de 18 000 EVP reliant l'Asie à l'Europe via Suez (Lavergne, 2009) (Notteboom, 2008) (Ducruet, Notteboom, 2012) (Cullinane, 2005) (Schramm et al., 2018)<sup>75</sup>.

<sup>72</sup> Government of Dubai, Dubai Economy and Tourism, Dubai economic rapport, 2018

<sup>73</sup> TÉTART Frank, Émirats arabes unis. Dubaï, l'espace mondialisé par excellence ? La revue géopolitique, 2018

<sup>74</sup> DUMORTIER Brigitte, Souks, shopping centers et malls à Dubaï : entre commerce et récréation, Bulletin de l'Association de Géographes Français, 2018

<sup>75</sup> LAVERGNE Marc, « Dubaï, utile ou futile ? Portrait d'une ville rêvée à l'heure de la crise », Hérodote, 2009/2 (n° 133), p. 32-57

En outre, avec l'objectif de faire de Dubaï un centre de commerce mondial, un système de zones franches thématiques diversifiées- comme pour la technologie (Internet City, Media City...), la santé (Healthcare City, Biotech...), la finance et la logistique accompagnent le développement des infrastructures internes.

L'intégration de Dubaï à l'économie-monde peut aussi se lire à travers l'expansion de sa compagnie de gestion portuaire Dubaï Ports World, née de la fusion en 2005 de Dubaï Ports Authority (DPA) qui assure la gestion des ports dubaïotes, et de Dubaï Ports international (DPI) en charge des acquisitions à l'étranger. DP World, dont le gouvernement de Dubaï est le principal actionnaire, exploite aujourd'hui, à travers des contrats de concessions de longue durée, 77 terminaux pétroliers dans 40 pays au monde.

Pour illustrer l'expansion du commerce et la mondialisation à travers DP World, il est pertinent d'examiner l'évolution du volume de conteneurs traités par l'entreprise au fil des ans. En 2005, année de la fusion qui a donné naissance à DP World, la société gérait environ 13,6 millions d'EVP (équivalents vingt pieds). En 2023, ce chiffre avait considérablement augmenté pour atteindre environ 79 millions d'EVP. Cette croissance impressionnante démontre l'importance croissante de DP World dans le commerce mondial et sa contribution significative à la mondialisation<sup>76</sup>. Ces chiffres mettent en évidence non seulement la croissance interne de DP World, mais aussi son rôle de plus en plus crucial dans la facilitation du commerce international. Ils illustrent ainsi l'intégration de Dubaï à l'économie-monde par le biais de sa stratégie d'expansion portuaire.

Dubaï a su ajouter une dimension supplémentaire à sa mondialisation grâce au développement massif du **tourisme**. L'une des raisons de ce succès est la grande stabilité politique de l'émirat, qui a permis de créer un environnement favorable pour les investissements et les visiteurs internationaux. En transformant la ville en une métropole futuriste du XXI<sup>e</sup> siècle, Dubaï est

---

NOTTEBOOM Theo, The relationship between seaports and the inter-modal hinterland in light of global supply chains, International Transport Forum, 2008

DUCRUET César, NOTTEBOOM Theo, The worldwide maritime network of container shipping: Spatial structure and regional dynamics, GaWC Research Bulletin No.364, 2012

CULLINANE Kevin, Paul Tae-Woo Lee, World Shipping and Port Development, Palgrave-Macmillan, 2005

SCHRAMM Hans-Joachim, MUNIM Ziaul Haque, The impacts of port infrastructure and logistics performance on economic growth: the mediating role of seaborne trade, Journal of Shipping and Trade, 2018

<sup>76</sup> Dubai's DP World records beats wider industry with near 10% gain in 2021 container volumes, GulfNews, 2022

devenue une destination touristique de premier plan et un moteur essentiel de la diversification économique (Stephenson, Ali-Knight, 2010)<sup>77</sup>.

Le secteur touristique de Dubaï est désormais crucial pour l'économie de l'émirat. En 2019, avant la pandémie de COVID-19, Dubaï a accueilli 16,73 millions de visiteurs internationaux, ce qui en fait l'une des villes les plus visitées au monde. Les voyageurs, soutenus par les autorités locales, ciblent une clientèle européenne de classe moyenne en mettant en avant ses atouts comme la mer, le soleil, le désert, le shopping, et une capacité hôtelière impressionnante. Dubaï a également développé un « produit » touristique attractif avec des éléments artificiels et spectaculaires tels que les îles Palm, le Burj Khalifa, et les vastes centres commerciaux (Yas et al., 2020)<sup>78</sup>.

Le tourisme ne se limite pas à attirer des visiteurs européens. Dubaï attire également des visiteurs de ses voisins régionaux, notamment l'Iran, l'Inde, et les pays du Conseil de Coopération du Golfe (CCG). En 2018, les visiteurs indiens ont constitué le plus grand groupe de touristes étrangers à Dubaï, représentant près de 2 millions d'arrivées. Cette diversité de clientèle renforce le caractère mondialisé du tourisme à Dubaï (Schwab et al., 2017)<sup>79</sup>.

En plus des chiffres de fréquentation touristique, l'impact économique du tourisme à Dubaï est notable. En 2019, le secteur touristique a contribué directement à hauteur de 11,5% du PIB de l'émirat, soit environ 41,5 milliards de dirhams (11,3 milliards USD). Cette contribution est renforcée par des investissements constants dans les infrastructures touristiques et les initiatives de marketing global<sup>80</sup>.

Ces données démontrent que Dubaï a réussi à créer un modèle de tourisme mondialisé en combinant stabilité politique, innovation urbaine et marketing stratégique. Le tourisme reste un pilier central de la stratégie de diversification économique de l'émirat, attirant des millions de visiteurs chaque année et consolidant ainsi son statut de hub global.

## **VI. La diversité comme politique d'encadrement du marché du travail à Dubaï**

---

<sup>77</sup> STEPHENSON Marcus L., ALI-KNIGHT Jane, Dubai's tourism industry and its societal impact: social implications and sustainable challenges. *Journal of Tourism and Cultural Change*, 2010, 8(4), 278–292

<sup>78</sup> YAS Harith, MARDANI Abbas, LOOTAH Shamma, STREIMIKIENE Dalia, ALBAYATI Yas, The Positive Role of the Tourism Industry for Dubai City in the United Arab Emirates, *Contemporary Economics*, 2020

<sup>79</sup> SCHWAB Klaus, MARTIN Cheryl, DRZENIEH -HANOUZ Margareta, MOAVENZADEH John, SAMANS Richard, *The Travel & Tourism Competitiveness Report*, World Economic Forum, 2017

<sup>80</sup> Department of Economy and Tourism in Dubai

Que sait-on vraiment de ces petits pays du Golfe dont l'indépendance date de 1971, et que Nada Mourtada-Sabbah, John W. Fox et Mohammed Al-Mutawa décrivent comme un « syncrétisme entre capitalisme et tradition » ?<sup>81</sup> En réalité, très peu.

La plupart des étrangers viennent à Dubaï pour y travailler plutôt que pour s'y installer. Dubaï accueille aujourd'hui de nombreuses nationalités, ce qui rend son environnement de travail unique et intéressant, contrairement à d'autres grandes villes où la majorité des travailleurs sont des ressortissants du même pays et où la culture locale domine le milieu professionnel.

Dans le secteur privé, le déséquilibre entre travailleurs nationaux et étrangers est encore plus prononcé que dans le secteur public. Le pourcentage de locaux dans le secteur privé est inférieur à 1,3 % (Émirats arabes unis Annuaire, 2009). Le gouvernement encourage les citoyens à occuper des postes de direction dans certaines industries dans le cadre d'une initiative visant à développer les talents locaux et à nationaliser la main-d'œuvre (Tong, Al Awad, 2014)<sup>82</sup>.

**En revanche, les droits et devoirs des différentes catégories d'habitants suivent une hiérarchie stricte.** Le "watani", citoyen de Dubaï et par extension des Émirats arabes unis, est le seul à bénéficier pleinement des droits d'expression et de citoyenneté. La citoyenneté dubaïote, et donc la nationalité émirienne, permet d'accéder à tous les privilèges offerts par la Fédération des É.A.U. Au sommet de cette hiérarchie se trouvent l'émir, sa famille, son cercle proche ainsi que les grandes familles commerçantes établies de longue date, qu'elles soient d'origine locale ou du Hadramaout, une région côtière du sud-est de la péninsule arabique (Tabarly, 2005)<sup>83</sup>.

Tous les étrangers, des PDG aux balayeurs, sont en principe soumis au **système de la kafala (ou sponsorship)**, qui les lie administrativement à leur garant émirien. A de rares exceptions près, les permis de séjour sont conditionnés aux contrats de travail, et il est quasiment impossible pour un immigré d'obtenir la nationalité émirienne. Ces conditions de résidence précaires ont eu des conséquences dramatiques pour nombre d'entre eux, en

---

<sup>81</sup> MOURTADA – SABBAB Nada, FOX John, AL- MUTAWA Mohammed, « Le syncrétisme entre capitalisme et traditionalisme dans le Golfe arabe », Maghreb-Machrek, n° 187, 2006

<sup>82</sup> TONG Qingxia, AL AWAD Mouawiya, Diversity and wage inequality in the UAE labor market, Journal of Economics and International Business Management, Vol. 2, 2014

<sup>83</sup> TABARLY Sylviane, Dubaï, territoire d'un nouveau type dans le monde arabe, Géoconfluences, 2005

particulier depuis le début de la pandémie, et du brutal ralentissement de l'économie qu'elle a entraîné (Dubus, 2021)<sup>84</sup>.

Au bas de l'échelle, une population immigrée a remplacé l'esclavage statutaire aboli dans les années 1950. Main d'œuvre assez peu qualifiée, "importée" par des intermédiaires ou par les entreprises elles-mêmes, elle assure le fonctionnement, au quotidien, de l'économie domestique, industrielle et des services. On la retrouve sur tous les grands chantiers de l'émirat. Recrutée sous contrat à durée déterminée dans la plupart des cas, sa condition se réduit à la valeur de son travail. Il s'agit principalement d'hommes venus en célibataires (la population de l'émirat est masculine à 71%), d'Asie du Sud et du Sud-Est. Ils sont souvent très dépendants de leurs employeurs ou de leurs *sponsors*, qui ont avancé les frais de voyage et de séjour et qui conservent leur passeport. En fin de contrat, ces migrants peuvent passer à la clandestinité (Tabarly, 2005).

Les travailleurs indiens, bangladais, népalais, sri lankais et pakistanais représentent 90 pour cent de la main-d'œuvre. La croissance démographique aux Émirats arabes unis est parmi les plus élevées au monde, principalement en raison de l'immigration. Dans les emplois peu qualifiés et semi-qualifiés, les travailleurs d'Asie et de la région MENA sont principalement employés. Dans les secteurs hautement qualifiés sont employés des experts venant principalement d'Amérique du Nord et d'Europe (Youha, Froilant T., Malit Jr and AL-Ali, 2013)<sup>85</sup>.

Par contre, tous les travailleurs étrangers ne sont pas défavorisés. Les États du Golf s'appuient également sur un grand nombre de professionnels, gestionnaires et ingénieurs pour diriger l'économie en raison de pénuries d'approvisionnements intérieurs en travailleurs qualifiés.

## VII. La soutenabilité du système (post Covid- 19)

Au fil des années, le système de gestion de la main-d'œuvre a démontré son efficacité, mais la viabilité de ce système et de l'économie qui en dépend est sujette à débat.

Selon Natasha Turak, Dubaï, le brillant centre commercial du Golfe, risque de faire face à une crise de la dette similaire à celle de 2009, qui a entraîné la perte de milliers d'emplois et près de

---

<sup>84</sup> DUBUCS Hadrien, BRUSLÉ Tristan, PAGÈS-EL KAROUI Delphine, Émirats arabes unis : entre cosmopolitisme et ségrégation, radioFrance, 2021

<sup>85</sup> YOUHA, FROILAN T., MALIT Jr, AL-ALI, Labor Migration in the United Arab Emirates: Challenges and Responses, Migration Policy Institute, 2013

la moitié de la valeur du marché boursier de l'émirat. La société de conseil britannique Capital Economics a souligné dans un rapport que Dubaï est la plus vulnérable des économies du Moyen-Orient et d'Afrique du Nord aux répercussions économiques de mesures restrictives telles que les confinements. Ils estiment que l'économie de Dubaï pourrait se contracter d'au moins 5 à 6% cette année si de telles mesures sont maintenues jusqu'à l'été (Turak, 2020)<sup>86</sup>.

Cette fois, la baisse de la croissance des entreprises au cours des dernières années est aggravée par le double coup dur et les blocages mondiaux provoqués par la pandémie de coronavirus, dont les cas ont dépassé les 8 200 aux Émirats arabes unis.

L'impact financier sur les travailleurs migrants continuera de se faire sentir même si l'économie rouvre, selon migrant-rights.org. La Banque mondiale estime que les envois de fonds mondiaux des travailleurs étrangers chuteront de 20 % en 2020. « *Cela peut être à la fois une catastrophe individuelle pour les travailleurs migrants et les membres de leur famille restés au pays en termes de perte de revenus, d'éducation, de soins de santé, et la subsistance à très grande échelle* » (Chevillot, 2020)<sup>87</sup>.

Les mesures du confinement dans l'émirat, qui abrite le plus haut bâtiment et le plus grand centre commercial du monde, ont vu la fermeture de toutes les entreprises, sauf essentielles. Cela entraînera une forte contraction de l'économie de Dubaï, exacerbant la surcapacité dans des secteurs clés et rendant plus difficile pour les entités liées au gouvernement de l'émirat (GRE) le service de leurs lourdes dettes.

Les GRE de Dubaï, dont l'une – la société d'investissement Dubai World – a déclenché la crise de la dette de l'émirat en 2009 lorsqu'elle n'a pas pu honorer ses remboursements, ont des dettes cumulées égales à 88,9 milliards de dollars, soit plus de 80 % du produit intérieur brut de Dubaï, estime Capital Economics. Le département de l'économie du gouvernement de Dubaï ne répond presque jamais pour déclarer les chiffres réels selon CNBC. En 2018, le FMI a estimé que la dette du GRE s'élevait à 60,3 milliards de dollars.

Charles Robertson, économiste chez Renaissance Capital a déclaré dans un entretien que ce n'est pas la première fois que les marchés s'inquiètent d'un défaut de Dubaï mais cette fois, c'est

---

<sup>86</sup> TURAK Natasha, Dubai, hit by lockdown and oil price crash, could be headed for another debt crisis, CNBC news, 2020

<sup>87</sup> CHEVILLOT Annick, En 2020, le Covid a causé 22% de morts en plus que ceux comptabilisés par l'OFSP, Heidi.news, 2020

grave, compte tenu d'une crise sanitaire, d'une crise des transports et du tourisme, d'un marché immobilier sur-approvisionné et d'une chute des prix du pétrole (Ajene- Sagna, 2016)<sup>88</sup>.

La crise du coronavirus fait suite à plusieurs années de baisse des revenus de certains des secteurs les plus importants de l'émirat, principalement l'immobilier et l'hôtellerie. Les prix de l'immobilier résidentiel ont chuté de 30 % par rapport à leur pic d'offre excédentaire de 2014 et à l'affaiblissement de la demande, et les revenus par chambre d'hôtel disponible ont diminué de plus de 25 % depuis 2015.

L'année dernière, l'économie de Dubaï n'a augmenté que de 1,94 %, son rythme le plus lent depuis les jours sombres de son quasi-effondrement économique en 2009.

Actuellement, la pandémie oblige probablement l'émirat à reporter d'un an son événement phare, l'Exposition universelle de Dubaï 2020, un événement qui, selon les responsables, attirerait une stimulation économique et des investissements permanents. Le tourisme s'est également évaporé depuis l'arrêt des voyages internationaux fin mars.

Capital Economics a écrit que si les problèmes d'endettement se matérialisaient, le gouvernement de Dubaï n'est pas en mesure d'intervenir compte tenu de son propre fardeau de la dette. La dette souveraine de Dubaï – distincte de la dette GRE – s'élevait à 110% du PIB en 2019, selon le FMI, ce qui la place parmi les ratios dette / PIB les plus élevés au monde (Townsend, 2024)<sup>89</sup>.

## **VIII. La reprise économique de Dubaï après la pandémie**

Le gouvernement de Dubaï a mis en œuvre diverses mesures pour stimuler la reprise économique après la pandémie de Covid-19. Le Département du développement économique de Dubaï prévoit une croissance économique robuste en 2021 et 2022, avec des taux de croissance du PIB estimés à 3,1 % pour cette année et à 3,4 % pour l'année suivante. Plusieurs secteurs, tels que l'hébergement et les services de restauration, le commerce de gros et de détail, ainsi que les activités immobilières, devraient connaître une croissance significative.

Parallèlement, le gouvernement de Dubaï a mis en place diverses initiatives, notamment la restructuration de l'administration gouvernementale, la création d'un comité national de relance

<sup>88</sup> AJENE-SAGNA Chinwe, The rise of future cities in Sub-Saharan Africa – A spotlight on Lagos, 2016

<sup>89</sup> TOWNSEND Sarah, Dubai on track to tackle \$78bn debt, Capital Economics (Arabian Gulf Business Insight), 2024



post-Covid-19, le lancement d'un plan décennal pour promouvoir le secteur industriel, le renforcement du commerce extérieur et des secteurs locaux non pétroliers, la promotion de l'économie créative, et une stratégie visant à attirer et à retenir les talents, notamment par le biais du visa doré. Bien que ces mesures aient prouvé leur efficacité dans la reprise économique post-Covid-19, des préoccupations subsistent quant à la durabilité du système économique et au système de kafala, qui représente une source de revenus importante pour les citoyens émiriens.

---

## **Chapitre 1 : La revue de la littérature :**

### **Les deux faces de la gestion de la diversité**

---

#### Mots clés du chapitre :

*Gestion des ressources humaines*

*Gestion de la diversité*

*Économie de service*

#### *Résumé :*

*Ce chapitre situe les enjeux généraux de la gestion de la diversité dans le champ académique des travaux en gestion des ressources humaines. Les objectifs des stratégies et outils déployés par les firmes sont identifiés : la gestion de la diversité se présente essentiellement comme une ambition managériale de lutte contre les discriminations et de protection de certains publics supposés plus fragiles. Le chapitre montre que le modèle de gestion des ressources humaines adopté par les entreprises de Dubaï emprunte à cette conception sur le plan des objectifs généraux (protéger, notamment) tout en privilégiant une gestion de la diversité davantage centrée sur la gestion des salariés à partir de leur appartenance ethnique.*

Les caractéristiques de l'économie de Dubaï et, en particulier, la composition de sa main d'œuvre occupée (nationaux et migrants) peuvent amener à solliciter plusieurs champs d'explications théoriques susceptibles d'aider à son analyse en offrant des cadres conceptuels préétablis. Ces champs d'explication se situent dans le champ de l'économie du travail et des ressources humaines, partagé par les disciplines de sciences économiques, de sciences de gestion et des relations industrielles.

Ce chapitre propose donc une réflexion en trois temps.

*Une première section* identifie les apports principaux de la littérature en sciences de gestion sur la question de la diversité. Cette identification permet d'isoler trois grandes conceptions qui peuvent aider à mieux comprendre le type de gestion de la diversité déployée à Dubaï : les approches en termes de **segmentation du marché du travail**, **l'approche marxiste** et **la théorie multiculturelle**. Un premier positionnement global des stratégies des entreprises de Dubaï peut être réalisé par cette triple lecture : les pratiques observées montrent une tendance à s'intéresser au « volet protecteur » de la gestion de la diversité (protéger du conflit, des excès, ...) et, plus encore, au « volet promotion » de la gestion de la diversité.

*Une deuxième section* rappelle les points de départ de la préoccupation managériale pour la gestion de la diversité et propose une lecture économique de la gestion de la diversité à Dubaï à partir de la présentation de faits stylisés.

## **La première section : les théories principales de la littérature en sciences de gestion sur la diversité**

### **I. La segmentation du marché du travail: Contexte et Théorie**

La segmentation du marché du travail est une théorie qui a émergé dans les années 1970, principalement développée par des chercheurs comme Michael Piore, Charles Sabel, et Peter Doeringer. Cette théorie se distingue par son analyse du marché du travail en tant que structure non homogène, fragmentée en segments distincts ayant des caractéristiques et des dynamiques propres. Contrairement à l'approche néoclassique qui envisage un marché du travail unifié où les forces de l'offre et de la demande déterminent les salaires et les conditions de travail, la théorie de la segmentation souligne l'existence de divisions internes qui influencent

profondément les opportunités et les expériences professionnelles des travailleurs (Piore, Sabel, 1984)<sup>1</sup>.

Le contexte d'émergence de cette théorie peut être attribué aux bouleversements économiques et sociaux des années 1960 et 1970, une période marquée par des transformations industrielles, une augmentation des mouvements de main-d'œuvre, et une prise de conscience accrue des inégalités sur le marché du travail. Piore et Sabel, dans leurs travaux, ont observé que certains travailleurs semblaient systématiquement confinés à des emplois précaires, mal rémunérés et sans perspectives de carrière, tandis que d'autres bénéficiaient de positions stables, bien rémunérées et offrant des opportunités de progression.

Les auteurs ont proposé une distinction fondamentale entre le "marché primaire" et le "marché secondaire" du travail. Le marché primaire est caractérisé par des emplois offrant des salaires élevés, une sécurité de l'emploi, de bonnes conditions de travail, et des possibilités de carrière. En revanche, le marché secondaire comprend des emplois précaires, mal rémunérés, avec peu de sécurité ou d'avantages sociaux, et limités en termes de mobilité ascendante. Cette segmentation est souvent exacerbée par des facteurs comme l'éducation, les qualifications professionnelles, l'origine ethnique, et le genre (Gordon, Edwards, Reich, 1982)<sup>2</sup>.

Doeringer et Piore, dans leur ouvrage phare "Internal Labor Markets and Manpower Analysis" (1971), ont exploré comment les entreprises développent des "marchés internes" pour recruter, former, et promouvoir leurs employés, créant ainsi des dynamiques internes qui isolent partiellement ces marchés des influences extérieures. Leur analyse a mis en lumière comment les politiques d'entreprise, les conventions collectives, et les structures organisationnelles contribuent à la segmentation du marché du travail (Doeringer, Piore, 1971)<sup>3</sup>.

En somme, la théorie de la segmentation du marché du travail remet en question l'idée d'un marché unifié et propose une vision plus nuancée et réaliste des inégalités structurelles et des barrières à la mobilité. Elle offre des outils conceptuels essentiels pour comprendre les disparités persistantes dans les opportunités d'emploi et les conditions de travail dans les économies contemporaines.

---

<sup>1</sup> PIORE M.J., SABEL C.F., The second industrial divide—Possibilities for prosperity. Basic Books, 1984

<sup>2</sup> GORDON D. M., EDWARDS R. C., REICH M., Segmented Work, Divided Workers: The Historical Transformation of Labor in the United States, Cambridge University Press, 1982

<sup>3</sup> DOERINGER P. B., PIORE M. J., Internal Labor Markets and Manpower Analysis, Heath Lexington Books, 1971

Les analyses en termes de segmentation du marché du travail sont au premier rang des explications potentiellement mobilisables. En mettant en avant l'existence d'une dualité des marchés du travail de la firme (un marché interne et un marché externe du travail organisé par la firme) (Deubel 2008)<sup>4</sup>.

Le marché interne est caractérisé par l'absence de concurrence, avec des règles établies en interne par l'employeur (telles que la grille de salaire, la promotion interne, les conditions d'embauche, etc.) et le marché externe est compétitif, où les candidats à l'embauche sont en concurrence et les salaires sont déterminés selon les principes de l'offre et de la demande. Le montant de ce salaire conditionne le niveau de vie des travailleurs.

Les directives de rémunération déterminent les contributions attendues de l'employé et définissent les types de rétributions, qu'elles soient monétaires, symboliques, affectives, immédiates ou différées, tout en spécifiant également les niveaux de celles-ci (Saglio, 2003)<sup>5</sup>. Ces directives détaillent également les niveaux de rémunération pour chaque catégorie de rétribution.

Lorsque les directives de rémunération sont mal établies ou inéquitables, cela peut entraîner une sous-estimation de la valeur du travail fourni par les employés ou une insatisfaction quant aux récompenses reçues. Cela peut à son tour conduire à un mécontentement général des travailleurs et à une plus grande probabilité de chômage, car les employés peuvent être plus enclins à quitter leur emploi pour des opportunités meilleures rémunérées ou à être moins motivés à rester performants dans leur poste actuel. En d'autres termes, des politiques de rémunération inadéquates peuvent augmenter le risque de chômage en diminuant la satisfaction au travail et en incitant les travailleurs à chercher des alternatives plus attrayantes.

Cette dualité peut en effet offrir un cadre d'explication à l'existence de cette composition duale de la main d'œuvre occupée par les entreprises à Dubaï.

La question peut dès lors être globalement posée comme suit : chaque segment de cette main d'œuvre occupée par les entreprises (nationaux/migrants) est-il mis au travail selon des logiques de marchés internes ou externes des firmes ? Par suite, quelles sont les règles qui régissent

---

<sup>4</sup> DEUBEL Philippe, *Analyse économique et historique des sociétés contemporaines*, Analyse économique et historique des sociétés contemporaines, Pearson Education France, 2008

<sup>5</sup> SAGLIO Jean, « 11. Rémunération et segmentations des marchés du travail », Gilbert de Terssac éd., *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*. Paris, La Découverte, « Recherches », 2003, p. 169-178

chacun de ses marchés ? Quel est le degré d'étanchéité entre les deux segments ? Ces segments sont-ils également le fruit de dispositions plus macroéconomiques? (Gazier, Petit, 2018) <sup>6</sup>.

Cette vision duale reste néanmoins insuffisante pour comprendre la complexité des fonctionnements structurels du marché du travail de Dubaï.

D'abord, une lecture en termes de segmentation est une analyse de situations d'entreprises où le marché primaire est le plus important en taille. Or, ce qui n'est pas du tout le cas du marché aux conditions plus favorables à Dubaï.

Ensuite, une lecture par la segmentation des marchés propose une analyse où les firmes organiseraient une différenciation des règles appliquées aux salariés suivant leur marché d'appartenance. Dans cette conception, le marché interne offre des conditions d'emploi stables et favorables, le marché externe est par contre un marché où les règles sont globalement plus dures pour les salariés.

Si une partie de cette idée peut servir à décrire nombre de situations dégradées que connaissent les salariés de certains secteurs (bâtiment, notamment), elle ne permet pas d'expliquer les situations assez enviables de salariés migrants dans d'autres secteurs (hôtellerie, finances, ...). D'évidence, ces derniers n'appartiennent pas à un marché externe proposant des conditions d'emplois dégradés au sens de l'approche en termes de segmentation.

Enfin, la ligne de distinction entre d'éventuels marchés du travail qu'organiseraient les firmes se situent à Dubaï entre des spécialisations et compétences (très nombreuses) qui sont satisfaites, quelles que soient les firmes, par le recours global au travail migrant. Il s'agit d'un phénomène complètement global dans lequel la (chaque) firme ne semble pas intervenir directement pour édifier une (sa) logique de segmentation entre deux types de marchés du travail connectés entre eux.

La compréhension de la situation des entreprises à Dubaï peut être limitée par l'application de la notion de segmentation, et ce, pour plusieurs raisons :

- a) La complexité et la diversité du marché du travail : Le marché du travail à Dubaï est extrêmement diversifié, attirant une main-d'œuvre internationale avec des compétences variées et des attentes différentes. Les employés viennent de diverses régions du monde,

---

<sup>6</sup> GAZIER Bernard, PETIT Héloïse, Economie du travail et de l'emploi, La Découverte, 2018

chacun apportant des expériences et qualifications distinctes. Cette diversité complexifie la segmentation traditionnelle du marché du travail en deux catégories simples, rendant la théorie de la segmentation moins pertinente (Al Ariss, 2014), (Harry, 2007)<sup>7</sup>.

- b) Le caractère international et mondial : Dubaï est une plaque tournante mondiale pour le commerce et les affaires, attirant des entreprises et des investisseurs du monde entier. Les entreprises basées à Dubaï ont souvent une portée mondiale et des clientèles internationales, ce qui rend difficile l'application de modèles de segmentation traditionnels qui se concentrent souvent sur des marchés nationaux ou régionaux spécifiques. La nature mondiale des affaires à Dubaï nécessite une approche plus globale et interconnectée que ce que la segmentation traditionnelle peut offrir (Schiliro, 2013)<sup>8</sup>.
- c) L'environnement économique dynamique : Dubaï est caractérisée par un environnement économique dynamique et en constante évolution, avec des tendances changeantes, des innovations rapides et des politiques gouvernementales qui peuvent influencer rapidement les opportunités et les défis auxquels sont confrontées les entreprises. Dans un tel contexte, une approche rigide de segmentation peut être trop statique pour capturer la complexité et la fluidité de l'écosystème des affaires à Dubaï. Les entreprises doivent souvent s'adapter rapidement aux changements et adopter des stratégies flexibles, ce qui rend la segmentation moins pertinente pour comprendre leur comportement et leurs performances (Hvidt, 2009)<sup>9</sup>.
- d) L'importance des zones franches et des régimes spéciaux : Dubaï possède de nombreuses zones franches avec des régimes de travail et des réglementations spécifiques qui diffèrent du reste du pays. Ces zones attirent des entreprises multinationales et des start-ups avec des incitations fiscales et des régulations favorables. Les conditions de travail, les salaires et les opportunités de carrière dans ces

---

<sup>7</sup> AL ARISS Ariss, Akram, *Global Talent Management: Challenges, Strategies, and Opportunities*, Springer, 2014  
 HARRY Wes, *Employment creation and localization: the crucial human resource issues for the GCC*". *International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 132-146, 2007

<sup>8</sup> SCHILIRO D., *Diversification and Development of the UAE's Economy*, *Journal of Applied Economic Sciences*, 8(1), 83-96, 2013

<sup>9</sup> HVIDT Martin, *The Dubai Model: An Outline of Key Development-Process Elements in Dubai*, *International Journal of Middle East Studies*, 2009



zones peuvent être nettement différentes des autres parties de Dubaï, rendant difficile l'application d'une théorie de segmentation uniforme (GLMM, 2014)<sup>10</sup>.

Bien que l'approche de segmentation puisse fournir des informations utiles sur les différents segments de marché à Dubaï, elle ne suffit pas à expliquer pleinement les performances et les stratégies des entreprises dans cette région, car celles-ci sont fortement influencées par des facteurs macroéconomiques et des politiques gouvernementales qui opèrent à un niveau plus global.

## II. La théorie marxiste

Les recherches d'inspiration marxiste centrées sur l'analyse des mécanismes d'exploitation sont également mobilisables pour analyser une économie basée sur la mise au travail d'une main d'œuvre étrangère pléthorique et exploitée (Cf. les droits des travailleurs migrants). Dans le cadre du mode de production capitaliste, la connexion entre un salarié et son employeur est une relation de subordination basée sur une dépendance économique. Le salarié vend sa force de travail parce qu'il n'a pas d'autre option pour assurer sa subsistance. « *L'usage ou l'emploi de la force de travail, c'est le travail. L'acheteur de cette force la consomme en faisant travailler le vendeur* » (Marx [1867], *Le Capital*, chap. VII, I, p. 727) (Tinel, 2006)<sup>11</sup>.

Là encore, ces recherches s'avèrent de prime abord intéressant pour analyser une économie basée sur l'accueil massif de travailleurs migrants. Elles sont notamment en parfait échos des situations humaines très dégradées que relève la presse internationale régulièrement (Gracieux, 2013)<sup>12</sup>.

Pierre Le Masne explore ainsi le concept de la "valeur nouvellement créée" de Marx, en le reliant à la valeur ajoutée nette de la comptabilité nationale. Son analyse s'inscrit dans un contexte mondial, soulignant que l'exploitation présente désormais une dimension très internationale. Il met notamment en lumière le fait que les profits dans les pays dominants proviennent en partie de l'étranger, notamment des pays à bas salaires (Le Masne, 2023)<sup>13</sup>.

<sup>10</sup> Gulf Labour Markets and Migration (GLMM), *The Dynamics of the Migrant Labour Market in the GCC States*, 2014

<sup>11</sup> TINEL Bruno, *Karl Marx: l'organisation et l'exploitation du travail*, J. Allouche, Encyclopédie des ressources humaines (2ème édition), Vuibert, pp.1557-1564, 2006

<sup>12</sup> GRACIEUX Christophe, *L'exploitation des travailleurs immigrés à Dubaï*, Journal de 20 heures, 2013

<sup>13</sup> LE MASNE Pierre, « L'blanc salariale dans une économie globalisée : le cas de la France », *Marché et organisations*, (n° 46), p. 227-257, 2023

Dans la même ligne, il est tout à fait possible de faire l'hypothèse que la richesse de Dubaï tient, voire provient, de l'exploitation « sur place » de travailleurs migrants devant accepter des salaires faibles.

Des faits vont dans ce sens. À partir de 2022, Dubaï a par exemple supprimé les contrats de travail d'une durée indéterminée pour tous les salariés du secteur privés, sauf dans le Dubaï International Financial Centre. Cette modification a engendré la disparition du segment primaire<sup>14</sup> de l'emploi pour les travailleurs migrants, laissant uniquement le segment secondaire, caractérisé par des emplois précaires tels que les contrats à durée déterminée, le travail temporaire, et les programmes d'apprentissage. Ces emplois sont souvent à temps partiel, peu rémunérés et présentent des conditions de travail difficiles, principalement destinés aux travailleurs peu qualifiés, notamment les migrants et les jeunes.

D'un point de vue marxiste, le contrat de travail agit à la fois comme une médiation réelle/nécessaire et comme une forme idéologique de l'exploitation capitaliste. Cette dualité découle du fait que cette forme d'exploitation n'est pas immédiatement apparente, contrairement à l'exploitation féodale, par exemple. Dans le système féodal, le serf est lié au seigneur par une relation de dépendance personnelle, où le surtravail est extrait par une contrainte directe, parfois même par la violence physique si nécessaire. En revanche, dans la société capitaliste, l'exploitation ne nécessite pas de lien direct régi par le droit privé. Au contraire, elle se réalise à travers un échange d'équivalent (Tanghe, 1981)<sup>15</sup>.

Ce changement dans les modalités du contrat de travail renforce la position de l'employeur en prolongeant la période d'essai jusqu'à 6 mois sans garantie de conversion en contrat à durée indéterminée à son issue.

Bien que la théorie marxiste fournisse une vision utile à la compréhension du fonctionnement du marché du travail à Dubaï, elle ne parvient pas, là encore, à montrer la complexité des logiques d'appariement sur le marché du travail : il n'y a pas seulement des migrants exploités et faiblement qualifiés (très nombreux) et des exploiters, plutôt chefs d'entreprises (très peu nombreux). Si l'ensemble « migrants exploités » peut effectivement être caractérisé par opposition à l'autre segment (les nationaux), il reste cependant très divers et,

---

<sup>14</sup> En France, Le marché primaire (ou segment primaire) est un marché avec des emplois stables (CDI à temps plein), profitant d'une bonne rémunération et jouissant de bonnes conditions de travail. Les salariés y sont qualifiés et sont sous la protection des syndicats

<sup>15</sup> TANGHE Fernand, « La critique marxiste du contrat de travail », *Revue interdisciplinaire d'études juridiques*, (Volume 6), p. 73-126, 1981

vraisemblablement, composé de sous-groupes, exploités selon des logiques variées, et bien identifiables.

Ainsi, bien que la théorie marxiste soit influente dans l'analyse des dynamiques économiques et sociales, elle présente certaines limitations pour comprendre la situation des firmes à Dubaï. Plusieurs raisons montrent pourquoi elle peut ne pas être parfaitement adaptée :

D'abord, l'économie de marché orientée vers le commerce et le luxe : La théorie marxiste est fondamentalement critique du capitalisme et se concentre sur les conflits de classe entre le prolétariat et la bourgeoisie. Cependant, l'économie de Dubaï est principalement axée sur le commerce, le luxe et les services, plutôt que sur la production industrielle traditionnelle. Les secteurs dominants, tels que l'immobilier, le tourisme de luxe, et les services financiers, ne correspondent pas directement aux structures économiques industrielles que Marx analysait (Davidson, 2008)<sup>16</sup>.

Ensuite, l'absence de conflit de classe traditionnel : La théorie marxiste met en avant le conflit de classe entre les travailleurs et les propriétaires des moyens de production. À Dubaï, la structure sociale et économique est très différente. Une grande partie de la main-d'œuvre est composée de travailleurs migrants qui viennent temporairement pour des emplois spécifiques. Ces travailleurs, souvent originaires d'Asie du Sud, ont des statuts et des conditions de travail qui ne s'inscrivent pas facilement dans la dichotomie marxiste de prolétariat contre bourgeoisie. En outre, la classe dirigeante de Dubaï est constituée de la famille royale et des élites économiques locales qui ne correspondent pas aux concepts traditionnels de la bourgeoisie capitaliste (Buckley, 2012)<sup>17</sup>.

Enfin, le rôle de l'État et des politiques gouvernantes : À Dubaï, l'État joue un rôle central et interventionniste dans l'économie, y compris le développement de projets d'infrastructure massive et la régulation des secteurs économiques stratégiques. Ce rôle actif de l'État est en contraste avec le cadre marxiste qui se concentre sur la dynamique des marchés libres dominés par les capitalistes privés. En outre, les politiques économiques de Dubaï sont souvent plus pragmatiques et orientées vers la diversification économique, la promotion de l'investissement étranger, et la création d'un environnement d'affaires attractif, des éléments qui ne sont pas

---

<sup>16</sup> DAVIDSON Christopher, Dubai: The Vulnerability of Success, Columbia University Press, 2008

<sup>17</sup> BUCKLEY Michelle, From Kerala to Dubai and Back Again: Construction Migrants and the Global Economic Crisis, Elsevier, Geoforum Volume 43, Issue 2, 2012, Pages 250-259

suffisamment capturés par la théorie marxiste traditionnelle (Kanna, 2011), (Elscheshtawy, 2010)<sup>18</sup>.

Ces raisons montrent comment les particularités économiques, sociales et politiques de Dubaï créent un contexte distinct où la théorie marxiste peut ne pas fournir une analyse entièrement adéquate. Pour une compréhension plus complète des firmes de Dubaï, il peut être nécessaire de combiner plusieurs cadres théoriques, incluant des perspectives néo-libérales, des études sur la mondialisation, et des analyses spécifiques à l'économie dubaïote.

### **III. Le modèle multiculturel**

Les études sur les différences interculturelles avancent une autre lecture visant à décrire le modèle de Dubaï. Hélène Karjalainen explore les moyens de surmonter ces différences interculturelles au sein des entreprises. Elle estime que l'apparition d'équipes multiculturelles dans les organisations transforme l'environnement de travail traditionnel et pose de nouveaux défis aux dirigeants et aux gestionnaires d'entreprises (Karjalainen, 2010)<sup>19</sup>.

Chaque membre de l'équipe représente une valeur ajoutée en apportant des connaissances uniques que les autres ne possèdent pas (Raynal, Chédru, 2009)<sup>20</sup>.

La principale limite de cette approche réside dans le fait que le multiculturalisme n'a pas réussi à résoudre les problèmes de relations intergroupes ni à promouvoir la paix sociale. En mettant trop l'accent sur la dimension culturelle, il y a un risque de stigmatisation de certains individus et de renforcement des comportements de rejet et d'exclusion. Le multiculturalisme, tout en reconnaissant les différences, se limite essentiellement à une cohabitation et à une présence conjointe des groupes et des individus. Cette structure peut être potentiellement conflictuelle car elle ne remet pas en question les relations inégalitaires (Thieyre, 2011)<sup>21</sup>.

Encore une fois, cette théorie peut être appliquée aux entreprises à Dubaï, mais elle est plutôt générale et ne suffit pas d'explorer d'une manière assez fine les méthodes de la gestion de la

---

<sup>18</sup> KANNA Ahmed, Dubai, The City as Corporation, University of Minnesota Press, 2011

ELSHTAWY Yasser, Dubai: Behind an Urban Spectacle, Routledge, 2010

<sup>19</sup> KARJALAINEN Hélène, « La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ? », Revue française de gestion, (n° 204), p. 33-52, 2010

<sup>20</sup> RAYNAL Serge, CHÉDRU Marie, « Multiculturalité et interculturalité en management de projet », Humanisme et Entreprise, (n° 292), p. 77-99, 2009

<sup>21</sup> THIEYRE Stéphanie, Multiculturalisme versus interculturalisme : quelle approche adopter en management des organisations ? Centre de ressources en Économie- Gestion, Académie de Versailles, 2011

main d'œuvre dans cette économie de petite taille qui est très différentes des autres économies similaires comme la Suisse par exemple.

Bien que le modèle multiculturel soit utile pour analyser la diversité culturelle et les dynamiques sociales dans de nombreuses sociétés, il peut présenter des limitations spécifiques pour comprendre les entreprises à Dubaï. On peut identifier plusieurs raisons pour lesquelles ce modèle peut ne pas être parfaitement adapté :

D'abord, la structure hiérarchique et autoritaire : Dubaï est connu pour avoir une structure hiérarchique et autoritaire dans ses entreprises, où les décisions sont souvent centralisées et prises par une élite dirigeante. Le modèle multiculturel met l'accent sur l'égalité et l'inclusion des différentes cultures, mais cette approche peut ne pas refléter la réalité des relations de pouvoir et de prise de décision dans les entreprises de Dubaï, où l'autorité et le respect des hiérarchies jouent un rôle crucial (Al-Ali, 2008), (Al Sidani, Al Ariss, 2014) <sup>22</sup>.

Ensuite, les conditions de travail des migrants : Le modèle multiculturel suppose généralement un certain niveau d'égalité et de respect mutuel entre les cultures. Cependant, à Dubaï, les conditions de travail des migrants, qui constituent la majorité de la main-d'œuvre, sont souvent marquées par des inégalités profondes, un manque de droits et des conditions de vie difficiles. Les travailleurs migrants viennent principalement d'Asie du Sud et du Sud-Est et occupent des postes faiblement rémunérés avec peu de protections sociales, ce qui n'est pas bien capturé par une analyse multiculturelle classique (Buckley, 2012), (Keane, McGeehan, 2008) <sup>23</sup>.

Après, l'interventions économiques de l'État : Le gouvernement de Dubaï joue un rôle central dans l'économie, y compris dans la régulation et le développement des entreprises. Les politiques d'emploi et de gestion des ressources humaines sont fortement influencées par des considérations économiques et politiques nationales, plutôt que par une simple cohabitation multiculturelle. Le modèle multiculturel, qui se concentre sur la diversité culturelle et l'inclusion, peut négliger l'importance des interventions étatiques et des stratégies économiques

---

<sup>22</sup> AL-ALI Jasim, Emiratisation: drawing UAE nationals into their surging economy, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 28(9/10), 365-379, 2008

SIDANI Yusuf, AL ARISS Akram, Institutional and corporate drivers of global talent management: Evidence from the Arab Gulf region, *Journal of World Business*, Elsevier, vol. 49(2), pages 215-224, 2014

<sup>23</sup> BUCKLEY Michelle, From Kerala to Dubai and Back Again: Construction Migrants and the Global Economic Crisis, *Elsevier, Geoforum Volume 43, Issue 2*, 2012, Pages 250-259

DAVID Keane, MCGEEHAN Nicolas, Enforcing Migrant Workers' Rights in the United Arab Emirates, *International Journal on Minority and Group Rights*, 15(1), 81-115, 2008

dirigées par le gouvernement dans la structuration du marché du travail et des entreprises (Kanna, 2011), (Elshehtawy, 2010)<sup>24</sup>.

Enfin, le pragmatisme économique et l'attraction des investissements : Dubaï a une approche très pragmatique et utilitariste en matière de gestion de sa diversité culturelle, visant principalement à attirer des investissements étrangers et à maintenir une économie dynamique. Cette approche est souvent motivée par des considérations économiques plus que par une véritable intégration multiculturelle. Le modèle multiculturel, qui valorise l'inclusion et l'égalité culturelle, peut donc manquer d'explications concernant les motivations économiques et les politiques pragmatiques mises en œuvre à Dubaï (Davidson, 2008), (Hvidt, 2009)<sup>25</sup>.

Ces raisons montrent comment les particularités économiques, sociales et politiques de Dubaï créent un contexte distinct où le modèle multiculturel peut ne pas fournir une analyse entièrement adéquate. Pour une compréhension plus complète des firmes de Dubaï, il peut être nécessaire de combiner plusieurs cadres théoriques, incluant des perspectives sur le pouvoir et la hiérarchie, les droits des travailleurs migrants, et l'intervention économique de l'État.

Ce chapitre fait donc un choix d'ancrage théorique différent. Il propose une revue de littérature sur la gestion de la diversité de la main d'œuvre. En effet, l'hypothèse travaillée par la thèse (Cf. Introduction) interroge l'existence d'un modèle de gestion des ressources humaines organisé et différencié en fonction des différentes catégories de main d'œuvre migrante. Les travailleurs migrants ne sont pas regardés comme un ensemble a priori homogène auquel des règles homogènes sont appliqués.

Ce chapitre 1 interroge donc la question de la gestion de la diversité afin de situer « le cas Dubaï » au regard des différentes acceptions ou théorisations de la notion.

Les différentes conceptions de la gestion de la diversité sont ainsi présentées et discutées (ambition générale, stratégies, outils). Au total, il est montré que la gestion de la diversité développée par les entreprises de Dubaï emprunte peu aux conceptions usuelles et les plus connues de cette notion. Par contre, elles tendent à façonner des pratiques de gestion de la

---

<sup>24</sup> KANNA Ahmed, Dubai, The City as Corporation, University of Minnesota Press, 2011

ELSHESHTAWY Yasser, Dubai: Behind an Urban Spectacle, Routledge, 2010

<sup>25</sup> DAVIDSON Christopher, Dubai: The Vulnerability of Success, Columbia University Press, 2008

HVIDT Martin, The Dubai Model: An Outline of Key Development-Process Elements in Dubai, International Journal of Middle East Studies, 2009

diversité davantage basée que ce que nous nommerons « une vision économique de la diversité ».

## **La deuxième section : Une lecture économique de la gestion de la diversité à Dubaï**

### **I. La préoccupation pour la gestion de la diversité : les points de départ**

Dans le passé, les entreprises pensaient que les nouveaux employés devaient s'adapter à leur culture. Cependant, au cours des dernières décennies, elles ont réalisé que leur culture devait parfois s'adapter pour attirer et retenir une main-d'œuvre compétitive (McCormick, 2007)<sup>26</sup>.

La gestion de la diversité implique de reconnaître et de respecter les différences individuelles, avec des actions contre la discrimination et des efforts pour promouvoir l'égalité des chances. Les entreprises peuvent bénéficier économiquement de la diversité en favorisant l'innovation, en comprenant mieux les besoins des clients et en accédant à de nouveaux marchés (Barrington, Troske, 2001)<sup>27</sup>.

La gestion de la diversité repose sur des attributs observables et non observables chez l'individu. En France, elle se concentre sur la promotion de l'égalité hommes/femmes et la lutte contre les discriminations, avec une approche défensive. Elle relève souvent de la gestion des ressources humaines avec un aspect protecteur (Thomas, Ely, 1996), tandis qu'aux États-Unis, elle adopte une approche proactive, mettant l'accent sur les perspectives variées que différentes identités peuvent apporter. Elle est plus axée sur les aspects économiques et financiers en tant que facteur de performance.

Une importante ligne de partage en matière de gestion de la diversité se dessine. Pour les uns (Garner-Moyer, 2006)<sup>28</sup>, la gestion de la diversité est d'abord une question de gestion des ressources humaines. Le plus souvent traitée dans la littérature managériale française, cette conception insiste sur le volet « protecteur » que peut recouvrir une gestion de la diversité par les entreprises. Pour la littérature anglo-saxonne, la gestion de la diversité s'intéresse plus

---

<sup>26</sup> McCORMICK Kate, The Evolution of Workplace Diversity, The Huston Lawyers, 2007

<sup>27</sup> BARRINGTON L., TROSKE K., Workforce diversity and productivity : an analysis of employer-employee matched data, working paper, The conference board and university of Missouri-Colombia, 2011

<sup>28</sup> GARNER- MOYER Hélène, Gestion de la diversité et enjeux de GRH, 2006

fréquemment aux dimensions économiques et financières de la diversité »<sup>29</sup> : il y a un intérêt à promouvoir la diversité qui est un facteur de performance.

Si l'on s'intéresse au cas de l'économie de Dubaï (et également des pays du Golf où la très grande majorité de la main d'œuvre est étrangère), la littérature existante ne donne que peu d'indications directes sur la nature des conceptions de la gestion de la diversité mise en œuvre par les entreprises. En fait, ce chapitre est vide.

La gestion de la diversité des ressources humaines à Dubaï est plutôt une question économique et managériale à la fois.

D'une part, les déterminants qui guident le choix du recruteur sont d'abord strictement économiques : de manière générale, les nationaux ne se présentent pas à certaines offres d'emplois et, du coup, le choix du recours aux travailleurs migrants est fait avec comme souci premier de pouvoir trouver quantitativement la main d'œuvre nécessaire.

Il y a, en pratique, les emplois dans le secteur des services, en particulier ceux qui ne demandent pas beaucoup de qualifications, font face à un problème persistant d'attirer les travailleurs. Cela peut être dû à divers facteurs tels que des salaires moins élevés, des conditions de travail moins favorables, ou encore une perception sociale moins positive de ces emplois (Gadrey, 2003)<sup>30</sup>. Plus encore, ce problème est renforcé par une culture ambiante qui veut que le « national » n'a pas forcément à travailler ou peut travailler mais dans le service public. La plupart des citoyens émiratis préfèrent les emplois gouvernementaux aux emplois du secteur privé, car ils perçoivent ces derniers comme associés à une stigmatisation sociale, des salaires moins élevés, des avantages sociaux réduits et des conditions de travail moins attractives (Al Ali, 2008).

D'autre part, choisir parmi des offres de travail de migrants très nombreuses oblige à une réflexion sur la politique à adopter : comment choisir ? Avec quels avantages supposés pour telle ou telle candidature dès lors que l'information sur le candidat est parfois limitée ? (Barragan, 2019)<sup>31</sup>.

---

<sup>29</sup> Ibid.

<sup>30</sup> GADREY Jean, VI/Qualifications et systèmes d'emplois dans les services, Socio-économie des services. Paris, La Découverte, « Repères », p. 79-93, 2003

<sup>31</sup> BARRAGÁN DÍAZ Adrián, RAMÍREZ MARÍN Jimena Y, MEDINA DÍAZ Francisco J, The Irony of Choice in Recruitment: When Similarity Turns Recruiters to Other Candidates, Management, (Vol. 22), p. 466-486, 2019



Sur un plan managérial, la diversité constitue alors un levier d'optimisation de la gestion des ressources humaines, dans un contexte où le remplacement des départs de nationaux vers le service public devient un enjeu quantitatif majeur pour les employeurs. Dit simplement, l'intérêt porté par les entreprises aux problématiques de la diversité répond non seulement à un problème quantitatif (attirer dans les métiers de service) mais aussi qualitatif (comment savoir qui recruter dans chacun des métiers avec une main d'œuvre migrante pas forcément sur place ?

En fait, un milieu de travail diversifié peut améliorer la productivité et la créativité grâce à la combinaison de cultures, expériences et idées, mais peut aussi entraîner des conflits culturels et des malentendus. La gestion efficace de la diversité est essentielle pour débloquer la synergie offerte par un tel environnement.

Des stratégies créatives sont nécessaires pour gérer les défis de communication, tels que les barrières linguistiques, les différences culturelles, de sexe et d'âge. Clarifier les descriptions de poste, y compris les critères de rémunération, est crucial pour éviter les sentiments d'inégalité et maintenir la productivité.

### **1) Les avantages et les inconvénients de la diversité**

La diversité en milieu de travail offre de nombreux avantages, notamment la stimulation de la créativité et de la productivité grâce à la variété des expériences et des perspectives. Elle favorise également la croissance personnelle des employés en les exposant à de nouvelles idées et cultures. Sur le plan financier, les entreprises diversifiées ont montré être plus rentables, et sur la scène mondiale, la diversité permet de mieux comprendre et répondre aux besoins de marchés variés (Alexandre-Leclair, 2014)<sup>32</sup>. Un rapport McKinsey de 2015 sur les entreprises publiques a noté que celles qui avaient le plus de diversité ethnique et raciale dans leur gestion avaient 35 % plus de chances de réussir financièrement » (Hunt, 2015)<sup>33</sup>. De plus, les équipes diverses tendent à prendre des décisions plus objectives et innovantes (Rock, Grant, 2016)<sup>34</sup>, tout en favorisant une meilleure compréhension interculturelle et des environnements de travail améliorés.

**D'un autre côté,** La diversité en milieu de travail présente des inconvénients, notamment les discriminations à l'embauche, le manque de réseaux professionnels pour les minorités et la

---

<sup>32</sup> ALEXANDRE LECLAIR Laurice, Diversity as a motive for entrepreneurship? The case of gender, culture and ethnicity, Journal of Innovation Economics & Management, 2014

<sup>33</sup> HUNT Dame Vivian, LAYTON Dennis, PRINCE Sara, Why diversity matters, McKinsey & Company, 2015

<sup>34</sup> ROCK David, GRANT Heidi, Why Diverse Teams Are Smarter, Harvard Business Review, 2016

réticence des entreprises à changer leurs pratiques de recrutement et de gestion des ressources humaines (Bébéar, 2004)<sup>35</sup> en plus des problèmes de communication (Subramanian, 2016)<sup>36</sup> qui peuvent entraver la productivité et la cohésion des groupes. L'intégration sociale peut également être difficile (O'Donovan, 2018)<sup>37</sup>, avec la formation des groupes exclusives, ce qui limite le partage des connaissances et des compétences. De plus, certains employés et gestionnaires peuvent s'opposer à la diversité, entraînant des difficultés supplémentaires. Bien que la diversité puisse avoir des effets contradictoires sur les groupes de travail (Joshi, Liao, Roh, 2011)<sup>38</sup>, y compris des aspects positifs tels que la créativité et des aspects négatifs comme le conflit et la résistance au changement, le leadership est essentiel pour surmonter ces complications et maximiser les avantages de la diversité en milieu de travail.

Les entreprises qui optent pour la diversité au sein de leur main-d'œuvre augmentent leur pool de candidats qualifiés, mais peuvent faire face à des dépenses à court terme et à des risques de discrimination accrue. Cependant, de nombreuses entreprises estiment que les avantages, tant moraux que financiers, justifient cet investissement. La gestion de la diversité est devenue un impératif pour les entreprises qui opèrent à l'échelle mondiale, répondant à des attentes économiques et sociétales. La diversité va au-delà de l'origine ethnique et inclut des aspects tels que l'âge, le genre et l'orientation sexuelle, avec des implications importantes pour le marketing et les pratiques de gestion des ressources humaines (Sullivan, 2022)<sup>39</sup>.

Cette thèse vise à analyser les pratiques de gestion de la diversité des ressources humaines à Dubaï en tant que modèle original.

## **2) Les outils clés pour gérer la diversité au milieu de travail**

Les outils clés pour gérer la diversité sur le lieu de travail incluent la planification et la mise en œuvre de programmes de diversité, la résolution des conflits et une communication efficace. La planification implique la création d'un environnement d'appréciation de la diversité, souvent réalisée via des retraites dédiées à la diversité et la nomination d'un responsable de la diversité.

---

<sup>35</sup> BÉBÉAR C., Des entreprises aux couleurs de la France, Rapport remis au premier ministre, 2024

<sup>36</sup> SUBRAMANIAN Kalpathy Ramaiyer, Crisis of Cultural Diversity and Communication, International Journal of Trend in Research and Development, 2016

<sup>37</sup> O'DONOVAN Deirdre, Diversity and Inclusion in the Workplace, Organizational Behaviour and Human Resource Management (pp.73-108), 2018

<sup>38</sup> JOSHI A., LIAO H. and ROH H., "Bridging domains in workplace demography research: a review and reconceptualization", Journal of Management, 2011

<sup>39</sup> SULLIVAN John, The Complete Guide To Blind Assessments – Hiding Bias Factors That Hurt Diversity, Talent Management Thought Leadership, DrJohnsullivan.com, 2022

La résolution des conflits nécessite une approche objective et factuelle pour traiter les désaccords culturels, tandis que la communication ouverte favorise un environnement où les employés se sentent valorisés et peuvent partager leurs préoccupations (Odor, 2018)<sup>40</sup>.

Pour accepter la diversité, les entreprises doivent adopter des stratégies de recrutement larges, offrir une formation sur la diversité, soutenir les réseaux d'employés et établir des programmes de mentorat. Le recrutement diversifié inclut la publication d'offres d'emploi sur une gamme variée de plateformes et la participation à des foires de carrière diversifiées. La formation sur la diversité sensibilise les employés et clarifie les politiques de l'entreprise, tandis que les réseaux de soutien des employés et le mentorat encouragent l'inclusion et la progression professionnelle des talents diversifiés.

Le mentorat offre des opportunités de développement et de réseautage aux employés sous-représentés, aidant ainsi à atténuer les défis liés à l'inclusion et à la progression de carrière. Une étude (Heidrick, Struggles, 2017)<sup>41</sup> montrent que le mentorat est plus efficace que d'autres tactiques pour améliorer la diversité, augmentant la représentation des minorités parmi les gestionnaires de 9 à 24%. Ces activités aident les nouveaux employés à se sentir soutenus et encouragés, en leur fournissant des modèles positifs pour surmonter les défis et atteindre leurs objectifs professionnels (Gassam, 2019)<sup>42</sup>.

### **3) Le rôle de l'entreprise dans la gestion de la diversité**

L'engagement de l'entreprise en faveur de la diversité est crucial pour son succès. Les dirigeants jouent un rôle essentiel en définissant la culture et les valeurs de l'organisation, en mettant en œuvre des pratiques qui favorisent la diversité et en intégrant la diversité dans la stratégie globale de l'entreprise. Cela nécessite un leadership fort qui considère la diversité et l'inclusion comme des impératifs commerciaux, ce qui se traduit par une responsabilisation interne et une intégration des efforts de diversité dans tous les aspects de l'organisation. Parallèlement, il est essentiel de lutter contre la discrimination, surtout dans des environnements de travail en rapide évolution comme Dubaï, où la population active est de plus en plus diverse sur le plan ethnique et national.

---

<sup>40</sup> ODOR Hillary, SAMUEL Ajiri Peter, Managing Diversity at Work: Key to Organizational Survival, European Journal of International Management, 2018

<sup>41</sup> HEIDRICK, STRUGGLES, Study: Women and Minorities Value Mentoring Programs, But Findings Reveal Opportunities for Improved Effectiveness, Cision Newswire, 2017

<sup>42</sup> GASSAM Janice Asare, The Key to Diversity And Inclusion Is Mentorship, Forbes, 2019

Les entreprises qui favorisent activement la diversité doivent mettre en place des processus de gestion des ressources humaines pour éviter la discrimination. La diversité peut accroître les risques de discrimination, mais favoriser le respect mutuel et l'acceptation des différences individuelles peut créer un environnement de travail harmonieux et productif. Une politique claire en matière d'égalité des chances est essentielle pour établir des normes de comportement acceptables et réduire le risque de responsabilité de l'employeur en cas de discrimination ou de harcèlement. Malgré les avantages potentiels de la diversité, sa mise en œuvre efficace reste un défi pour de nombreuses entreprises, car elle peut parfois conduire à des conflits si elle n'est pas gérée adéquatement.

Le leadership transformationnel est important pour améliorer les performances des équipes diversifiées. Ces leaders peuvent inspirer, soutenir et motiver leurs équipes, ce qui est essentiel pour gérer efficacement la diversité au sein de l'organisation. Les entreprises doivent veiller à ce que leurs gestionnaires possèdent les compétences nécessaires pour gérer les conflits potentiels au sein d'équipes diversifiées, car une diversité accrue peut parfois entraîner des malentendus et des tensions (Ayoko, Konrad, 2012) <sup>43</sup>.

Il est crucial pour les organisations de comprendre que les initiatives de diversité ne peuvent pas être simplement un processus de laisser-faire. Pour que ces programmes réussissent, la direction doit reconnaître son rôle central. Lors de la mise en place d'un programme de diversité et d'inclusion en milieu de travail, les responsables doivent être prêts à faire face aux conflits qui surviennent souvent lorsque des individus de milieux différents travaillent ensemble. Il est important de noter que le conflit en soi n'est pas un échec, sauf s'il est mal géré ou négligé. Assurer que la direction adopte des caractéristiques de leadership transformateur est bénéfique pour la mise en œuvre de ces programmes et pour gérer les conflits inévitables qui peuvent survenir (Gassam, 2020)<sup>44</sup>.

## **II. La version défensive de la gestion de la diversité**

La tolérance est initialement un concept politique qui prend racine dans le contexte historique européen de sécularisation post-guerres de religion. Dans cette période, il devient essentiel de réfléchir aux conditions permettant la coexistence pacifique des différentes communautés

---

<sup>43</sup> AYOKO Oluremi lu B., KONRAD Alison M., "Leaders' transformational, conflict, and emotion management behaviors in culturally diverse workgroups", *Equality Diversity and Inclusion An International Journal* 31, 2012

<sup>44</sup> GASSAM Janice Asare, What Do You Do When Your Diversity Efforts Lead To Greater Conflict?, *Forbes*, 2020

religieuses au sein d'une même société, tout en respectant les principes du libéralisme émergent qui repose sur la distinction croissante entre espace public et espace privé. L'histoire moderne de l'Europe offre ainsi le cadre principal pour comprendre et analyser l'émergence du concept de tolérance (Vishnu, 2023) <sup>45</sup>.

Cette version est centrée sur la tolérance, elle suggère d'accepter des différences liées à la race ou à la culture est « *un mal nécessaire* ». Le terme "race" est utilisé chez Gotanda pour exprimer une identité culturelle. Après avoir noté que les termes "blanc" ou "noir" sont utilisés dans les décisions de la Cour suprême, Gotanda fait la distinction entre des utilisations dépréciatives et stigmatisantes (liant la race au statut, une conception formelle de la race, des approches purement historicistes) et une utilisation positive qui associe la race à la diversité culturelle. En effet, certains individus s'identifient à une histoire, une langue, des expériences communes et/ou des représentations culturelles spécifiques (Gotanda, 1991) <sup>46</sup>.

L'introduction du concept de tolérance comme un complément au discours multiculturaliste semble positionner une perspective entre deux versions successives du libéralisme politique, chacune abordant différemment la question du pluralisme. D'une part, il y a le pluralisme centré sur la religion, caractérisé par le modèle de tolérance, et d'autre part, le pluralisme qui reconnaît et valorise diverses formes de vie et de cultures, comme le multiculturalisme (Aubert, 2019) <sup>47</sup>.

Dans les entreprises de Dubaï, la tolérance, dont il est question de cette version et qui ne relève pas forcément d'une intégration forcée, est présente à un certain niveau. Cela est nécessaire compte tenu de la nature de la main-d'œuvre, où il est obligatoire d'avoir des équipes de travail diversifiées en termes de genre, de culture, de langue et d'origines ethniques.

### **III. La version offensive de la gestion de la diversité**

Jim Krane, l'auteur de « La Cité d'Or : Dubaï et le rêve du capitalisme » (Krane, 2010) <sup>48</sup> met en lumière la croissance effrénée de Dubaï qui a engorgé ses rues et a laissé ses citoyens dans une position minoritaire au sein d'une population largement composée d'étrangers. L'auteur examine ces aspects de manière critique et évalue les disparités entre l'image glamour de Dubaï

---

<sup>45</sup> VISHNU SPAAK Claude, « La tolérance : perspectives phénoménologiques », Les Études philosophiques, 2023/1 (N° 144), p. 3-7

<sup>46</sup> GOTANDA Neil, « A Critique of Our Constitution Is Color-Blind », Stanford Law Review, vol. 44, n° 1, 1991, p. 60

<sup>47</sup> AUBERT Isabelle, « Tolérance et multiculturalisme. Retour sur un débat », Le Philosophoire, 2019/1 (n° 51), p. 169-186

<sup>48</sup> KRANE Jim, City of Gold: Dubai and the Dream of Capitalism, Picador, 2010

et les réalités difficiles vécues par les travailleurs migrants, notamment asiatiques, confrontés à de mauvaises conditions de vie et de travail.

En l'absence de tolérance (la version défensive), la discrimination et le racisme tendent à devenir des normes culturelles prédominantes au sein des entreprises. Cela s'explique par l'incapacité de dissocier la société en tant que marché du travail des entreprises qui sélectionnent les travailleurs ce qui nous mène à la version offensive de la gestion de la diversité de la main d'œuvre migrante à Dubaï.

## **1. Problématiques de la gestion des ressources humaines**

Dubaï présente un modèle de marché du travail où plus de 98% de la main-d'œuvre du secteur privé est constituée d'étrangers, reflétant une forte dépendance envers cette main-d'œuvre étrangère (Tong, Al Awad, 2014)<sup>49</sup>. La mondialisation a accentué la diversité et les inégalités, avec des extrêmes observés dans la région du Golfe. Le cosmopolitisme croissant depuis les années 1990 a engendré des défis organisationnels liés à la main-d'œuvre, aux conditions de travail, aux relations avec les pays d'origine des expatriés et à la nécessité de surveillance accrue, notamment dans des secteurs comme la sécurité. La police de Dubaï est équipée de technologies de pointe pour faire face à ces défis.

## **2. La menace des étrangers**

Dubaï a connu une forte croissance de la population asiatique, principalement indienne et pakistanaise, entraînant des défis liés à leurs conditions de vie et de travail, qualifiées parfois de forme d'esclavage moderne. Le système de parrainage Kafala, introduit en 1971, place tous les travailleurs étrangers sous la tutelle d'une organisation nationale ou d'une entreprise, ce qui conduit à divers abus. Malgré des réformes récentes visant à protéger les travailleurs migrants, des défis persistent en matière d'application de la loi. Les conditions de travail restent abusives, en particulier dans le secteur de la construction (Gracieux, 2013)<sup>50</sup>.

Les travailleurs étrangers, en particulier asiatiques, font face à la discrimination et aux menaces dans les pays du Golfe. Ils sont souvent perçus comme une menace stratégique pour la sécurité nationale, malgré l'absence de droits de vote. Les mouvements de protestation des travailleurs étrangers suscitent des craintes de troubles sociaux et politiques, comme cela a été observé à

<sup>49</sup> TONG Qingxia, AL AWAD Mouawiya, Diversity and wage inequality in the UAE labor market, *Journal of Economics and International Business Management* Vol. 2(3), pp. 59-72, 2014

<sup>50</sup> GRACIEUX Christophe, L'exploitation des travailleurs immigrés à Dubaï, *Journal de 20 heures*, 2013

Dubaï en 2006. Les travailleurs européens posent moins de problèmes en raison de leur adoption de modes de vie occidentaux, bien que cela soulève des questions sur l'identité nationale et culturelle.

### **3. Les droits des travailleurs migrants à Dubaï**

Si l'on examine la situation des travailleurs migrants à Dubaï sous l'angle marxiste de l'exploitation, on constate que l'émirat ne respecte pas les normes internationales des droits de l'Homme. Malgré les réformes apparentes visant à lutter contre l'exploitation des migrants, le gouvernement de Dubaï maintient un système de parrainage (Kafala) qui maintient un déséquilibre de pouvoir entre l'État, ses citoyens et les travailleurs migrants. Ce système limite le pouvoir des non-citoyens, qui représentent la majorité de la population, en les soumettant à un contrôle accru. Bien que des améliorations aient été apportées aux droits des travailleurs sur le plan juridique, leur mise en œuvre reste limitée. De plus, le manque de transparence du gouvernement concernant les statistiques sur les travailleurs migrants rend difficile la compréhension de la situation réelle.

Les honoraires de recrutement abusifs représentent l'une des graves violations des droits des travailleurs migrants à Dubaï. Les agences de recrutement exigent des frais exorbitants, souvent basés sur de fausses promesses, pour organiser un emploi à l'étranger, mais peu de mesures sont prises pour punir ces agences malgré l'interdiction légale.

La confiscation des passeports, bien qu'officiellement interdite depuis 2002, demeure une pratique courante, exposant les travailleurs à des situations de travail forcé, surtout parmi les moins qualifiés et sans uniformité selon les nationalités ou les niveaux d'emploi.

L'isolement social est un autre défi majeur pour les travailleurs migrants à Dubaï, en raison des barrières linguistiques et culturelles à leur arrivée, ainsi que des difficultés administratives pour le regroupement familial qui favorisent les travailleurs hautement qualifiés.

L'interdiction des syndicats et des grèves rend difficile pour les travailleurs de contester les violations de leurs droits par les employeurs, avec peu de conséquences pour ces derniers, ce qui décourage les travailleurs de faire valoir leurs droits.

Enfin, les travailleurs migrants font face à l'exploitation, à la discrimination et à des conditions de travail déplorables, avec des inégalités salariales basées sur la nationalité et des contraintes

légales et pratiques limitant leur mobilité professionnelle et leur capacité à négocier avec les employeurs (Piolet, 2009), (Tétart, 2016)<sup>51</sup>.

#### **4. L'urgence de faire avancer les droits des travailleurs migrants**

Dubaï prépare la plus grande exposition universelle de tous les temps, mais la question des droits des travailleurs reste un enjeu crucial. Sébastien Boussois souligne les avancées et les lacunes dans la région du Golfe en matière de droits des travailleurs (Boussois, 2019)<sup>52</sup>.

**Une économie ultra-libérale** : Les travailleurs immigrés représentent 85% à 90% de la main-d'œuvre du secteur privé, notamment dans la construction. Les conditions de travail sont souvent médiocres, avec un nombre élevé de décès parmi les travailleurs immigrés. Malgré les critiques, Dubaï maintient le système de parrainage Kafala, contrairement au Qatar qui l'a abandonné en 2019. Les rivalités régionales avec le Qatar et la volonté de soigner leur image pour apparaître comme un pays émergent poussent les Émirats à agir, mais les progrès restent limités (Courbage et al., 2017)<sup>53</sup>.

**L'exposition universelle 2020** : L'organisation de l'exposition universelle à Dubaï met en lumière les problèmes persistants des travailleurs étrangers. Des retards voire des non-paiements de salaires, des conditions de travail dangereuses, et des limites à la mobilité des travailleurs sont signalés. Malgré les critiques, les sociétés impliquées dans des pratiques abusives obtiennent de nouveaux projets, ce qui soulève des doutes quant à un changement significatif dans un avenir proche<sup>54</sup>.

### **IV. La diversité comme politique d'encadrement du marché du travail à Dubaï**

---

<sup>51</sup> PIOLET Vincent, « Les émirats et royaumes arabes : les travailleurs migrants au pays des free zones », *Hérodote*, 2009/2 (n° 133), p. 136-151

TÉTART Frank, « Chapitre 6. Un espace dans la mondialisation : de la rente à la diversification », dans : , *La péninsule arabique. Coeur géopolitique du Moyen-Orient*, sous la direction de TÉTART Frank. Paris, Armand Colin, « Collection U », p. 143-185, 2016

<sup>52</sup> BOUSSOIS Sébastien, *L'urgence de faire avancer le droit des travailleurs aux Émirats*, Marianne.org, 2019

<sup>53</sup> COURBAGE Youssef, FREER Courtney, GERVAIS Viktor, GUNET Philippe, *Observatoire du monde arabo-musulman*, Fondation pour la recherche stratégique, 2017

<sup>54</sup> The abuse and exploitation of migrant workers in the UAE, The International Campaign for Freedom in UAE, 2019



Que sait-on de ces petits pays du Golf dont l'indépendance remonte à 1971, et dont Nada Mourtada-Sabbah, John W. Fow et Mohammed Al-Mutawa pensent qu'il s'agit d'un « **syncrétisme entre capitalisme et tradition** »<sup>55</sup> ? En réalité peu de choses.

La plupart des étrangers sont venus à Dubaï pour travailler plutôt que pour s'installer. Dubaï abrite aujourd'hui de nombreuses nationalités, ce qui rend le milieu de travail unique et intéressant par rapport aux autres grandes villes où la majorité des travailleurs sont des ressortissants du même pays et où la culture locale règne dans le milieu de travail.

*« L'Émirat, encouragé par l'adhésion de la Fédération à l'OMC en 1996, s'est doté d'une législation favorable aux investissements et aux activités commerciales et industrielles ainsi que d'une administration relativement efficace, ce qui constitue un atout décisif pour les investisseurs étrangers. L'administration, contrôlée par les nationaux qui occupent les postes de direction, est composée de cadres et d'exécutants étrangers sélectionnés pour leurs compétences et mieux payés que dans leur pays d'origine »* (Mourtada- Al Sabbah et al., 2006).

Dans le secteur privé, le déséquilibre entre les travailleurs nationaux et non nationaux est pire que dans le public secteur. Le pourcentage de locaux dans le secteur privé est inférieur à 1,3 % (les Émirats arabes unis Annuaire, 2009), et ils sont encouragés par le gouvernement à occuper des postes de direction dans quelques industries dans le cadre d'une initiative de mise à niveau vivier de talents et de nationaliser la main-d'œuvre (Tong, Al Awad, 2014).

**Par contre on constate que les droits et les devoirs des différentes catégories d'habitants obéissent à une stricte hiérarchie.** Le "watani", citoyen dubaïote, et par extension émirien, est le seul à disposer d'un droit d'expression et de citoyenneté pleine et entière. La citoyenneté dubaïote, et donc la nationalité émirienne, donne accès à tous les privilèges offerts par le gouvernement de Dubaï. Au sommet de l'édifice se trouve l'émir, sa famille, son entourage immédiat ainsi que les grandes familles négociantes implantées de longue date, arabes de souche (d'origine locale ou du Hadramaout, un district côtier du sud-est de la péninsule arabique) (Tabrly, 2005)<sup>56</sup>.

Tous les étrangers, des PDG aux balayeurs, sont en principe soumis au **système de la kafala (ou sponsorship)**, qui les lie administrativement à leur garant émirien. A de rares

<sup>55</sup> MOURTADA – SABBAB Nada, FOX John et AL- MUTAWA Mohammed, « Le syncrétisme entre capitalisme et traditionalisme dans le Golfe arabe », in Maghreb-Machrek, n° 187, printemps 2006

<sup>56</sup> TABRLY Sylviane, Dubaï, territoire d'un nouveau type dans le monde arabe, Géoconfluences, 2005

exceptions près, les permis de séjour sont conditionnés aux contrats de travail, et il est quasiment impossible pour un immigré d'obtenir la nationalité émirienne. Ces conditions de résidence précaires ont eu des conséquences dramatiques pour nombre d'entre eux, en particulier depuis le début de la pandémie, et du brutal ralentissement de l'économie qu'elle a entraîné<sup>57</sup>.

Au bas de l'échelle, une population immigrée a remplacé l'esclavage statutaire aboli dans les années 1950. Main d'œuvre assez peu qualifiée, "importée" par des intermédiaires ou par les entreprises elles-mêmes, elle assure le fonctionnement, au quotidien, de l'économie domestique, industrielle et des services. On la retrouve sur tous les grands chantiers de l'émirat. Recrutée sous contrat à durée déterminée dans la plupart des cas, sa condition se réduit à la valeur de son travail. Il s'agit principalement d'hommes venus en célibataires (la population de l'émirat est masculine à 71%), d'Asie du Sud et du Sud-Est. Ils sont souvent très dépendants de leurs employeurs ou de leurs *sponsors*, qui ont avancé les frais de voyage et de séjour et qui conservent leur passeport. En fin de contrat, ces migrants peuvent passer à la clandestinité. (Tabarly, 2005)<sup>58</sup>.

Les travailleurs indiens, bangladais, népalais, sri lankais et pakistanais représentent 90 pour cent de la main-d'œuvre. La croissance démographique aux Émirats arabes unis est parmi les plus élevées au monde, principalement en raison de l'immigration. Dans les emplois peu qualifiés et semi-qualifiés, les travailleurs d'Asie et de la région MENA sont principalement employés. Dans les secteurs hautement qualifiés sont employés des experts venant principalement d'Amérique du Nord et d'Europe<sup>59</sup>.

Par contre, tous les travailleurs étrangers ne sont pas défavorisés. Les États du Golf s'appuient également sur un grand nombre de professionnels, gestionnaires et ingénieurs pour diriger l'économie en raison de pénuries d'approvisionnements intérieurs en travailleurs qualifiés.

### **1. La critique d'un modèle ultra- libéral**

*« Ce modèle de développement économique basé sur l'ouverture internationale et le libéralisme (Dans le classement de la Banque mondiale en 2018, les Émirats arabes unis étaient*

---

<sup>57</sup> DUBUCS Hadrien, BRUSLÉ Tristan, PAGÈS-EL KAROUI Delphine, Émirats arabes unis : entre cosmopolitisme et ségrégation, radioFrance, 2021

<sup>58</sup> TABARLY Sylviane, Dubaï, territoire d'un nouveau type dans le monde arabe, Géoconfluences, 2005

<sup>59</sup> YOUHA, FROILAN T., MALIT Jr and AL Ali, Labor Migration in the United Arab Emirates: Challenges and Responses, Migration Policy Institute, 2013

*classés 11 sur 190 pays pour la facilité de faire des affaires, dépassant leurs homologues du Golfe*) » (Masood, 2019)<sup>60</sup>, fait l'objet de contestations tant à l'intérieur des États de la péninsule qu'à l'extérieur. On critique la mainmise et la dépendance étrangère sur le secteur des hydrocarbures, le processus d'acculturation, les conditions de travail des migrants peu qualifiés et leur trop grande présence, ainsi que ce libéralisme effréné, stade suprême d'un capitalisme aliénant et humainement annihilant.

Dans *Le stade Dubaï du capitalisme* publié dès 2007, Mike Davis, sociologue américain marxiste, critique un modèle, où les valeurs néolibérales prônées par Milton Friedman, à savoir la libre entreprise non contrainte par des impôts, des syndicats, des partis d'opposition, sont à la base du développement économique et politique de l'Émirat. Selon lui, le gouvernement s'apparente plus à un conseil d'administration d'une grande entreprise à la recherche constante des plus gros profits qu'à une instance de gouvernance au service de l'intérêt général. Il décrit la ville comme « une vitrine désertique du capitalisme », « un monde entièrement dédié à la consommation ostentatoire », dont la production de richesse émane de l'exploitation des travailleurs immigrés venus en majorité du sous-continent indien et qui forme la grande majorité de la population active. Ce déséquilibre démographique explique le statut spécifique des migrants dans les pays du Golfe, tant en termes d'encadrement, de droits et de durée de séjour, à travers le système de la kafala, qui oblige tout étranger résidant dans les pays du Golfe à avoir un garant local (kafil)<sup>61</sup>. Ce système ne leur permet pas d'accéder à la propriété, ni à la naturalisation et entretient un sentiment de précarité chez les travailleurs étrangers (...) La kafala est contestée donc par l'Organisation mondiale du commerce (OMC), et critiquée par de nombreuses ONG » (Tétart, 2018)<sup>62</sup>.

Dans la perspective marxiste, M. Davis dénonce ce nouveau capitalisme ultralibéral, mais toujours fondé sur l'exploitation d'une classe ouvrière, sans droits ni réelle protection et qui subit une ségrégation socio-spatiale, les migrants étant parqués dans des camps de travailleurs en périphérie de la Dubaï.

<sup>60</sup> MASOOD Hana, *Liberalization without Democracy? The Curious Case of the UAE*, Statecraft, 2019

<sup>61</sup> Cette institution vise initialement moins à opprimer la main-d'œuvre étrangère qu'à protéger la population locale, face à l'arbitraire des investisseurs étrangers attirés par les ressources pétrolières et à contribuer à la redistribution de la rente pétrolière au profit des autochtones. Elle tire d'ailleurs son origine d'éléments de culture tribale qui invitent à garantir la protection de tout invité et personne de passage dans le désert.

<sup>62</sup> TÉTART Frank, *Émirats arabes unis. Dubaï, l'espace mondialisé par excellence ?*, Diploweb, la revue géopolitique, 2018

Pour François Cusset, historien des idées à l'Université de Nanterre, Dubaï représente parfaitement l'aboutissement extrême du régime néolibéral ultra sécuritaire qui prédomine à travers le monde. Pour lui, Dubaï incarne le modèle néolibéral qui s'est généralisé depuis la chute du communisme. Ce modèle excite l'esprit entrepreneurial, promeut un luxe factice accessible à tous, éloigne davantage le consommateur hyper-connecté de tout contrôle sur sa propre vie, exploite sans relâche la main-d'œuvre servile du capital et élimine les derniers obstacles à la primauté du profit, qu'ils soient sous forme d'État ou de conscience sociale. Bien que l'auteur déplore cette situation, il constate que ces principes ultralibéraux demeurent les fondements de toute création de richesse dans le monde contemporain (Tétart, 2018).

Dans un article intitulé « La face cachée de Dubaï : l'esclavage moderne » offre une analyse détaillée de la situation. L'auteur met en lumière le traitement inhumain réservé aux travailleurs étrangers, qui sont souvent hébergés dans des camps de travail surpeuplés en périphérie de la ville, où ils vivent dans des conditions indignes, avec jusqu'à huit personnes par chambre de petite taille, dépourvues de lits pour tous. Ces camps sont étroitement surveillés pour empêcher l'accès aux journalistes et aux curieux, principalement par des agents employés par les entreprises qui les exploitent. Des géants tels que Samsung ont construit de nombreux camps de ce type à Dubaï (Merville, 2020)<sup>63</sup>.

Chaque jour, des milliers d'ouvriers sont transportés vers les chantiers colossaux du centre-ville, où ils travaillent de longues heures, souvent exposés au soleil pendant 12 à 15 heures par jour. Bien que la loi de l'Émirat de Dubaï impose un arrêt de travail lorsque la température dépasse 50 degrés Celsius, cette réglementation est souvent ignorée. Une autre loi accorde aux travailleurs le droit de s'arrêter pendant les heures les plus chaudes de la journée, entre 12h30 et 16h30, sous peine d'amende pour les employeurs. Cependant, ces derniers préfèrent payer les amendes afin d'accélérer la construction des projets, qui sont généralement achevés trois fois plus rapidement qu'en Europe.

Le résultat de ces conditions de travail est alarmant : chaque jour, une quinzaine d'ouvriers sont traités pour insolation dans les hôpitaux de la ville, et au moins quinze autres pour des accidents graves, notamment des chutes mortelles sur les chantiers. Les salaires des travailleurs sont souvent inférieurs à 1000 dirhams (environ 200 euros) par mois, mais ils varient considérablement en fonction du pays d'origine et du lieu de travail. Un ouvrier témoigne du

---

<sup>63</sup> MERVILLE Laszlo, L'esclavage moderne ou le vrai visage de Dubaï, blog post, 2020

manque de respect pour la dignité humaine, déplorant que des cadavres puissent rester sur les chantiers pendant plus de dix jours avant d'être rapatriés, les frais étant alors déduits des maigres salaires des travailleurs pour couvrir les frais de rapatriement vers leur famille.

Cependant, et malgré tous les critiques mentionnés, les Émirats vont commencer à percevoir un impôt sur les sociétés de 9 % en juin 2023. L'impôt sur le revenu est encore un sujet tabou. Le coût de la vie est devenu plus cher, Les Émirats Arabes Unis se sont débarrassés des subventions sur les carburants en 2015. L'essence est toujours moins chère selon les normes mondiales, mais elle est 30 % plus chère qu'en Arabie saoudite.

De tels changements ont eu un impact réel, les étrangers se sentent eux aussi concernés – pourtant, ils affluent toujours vers le Golfe. Les Émirats arabes unis connaissent un boom alors que tout le monde, des riches Russes aux entrepreneurs en crypto-monnaie, se précipite pour s'installer à Dubaï. Il a une faible inflation, une monnaie stable et un ensoleillement abondant. Un programme de « visa doré » introduit en 2019 accorde une résidence de longue durée aux professionnels qualifiés et aux riches investisseurs sans avoir besoin d'un parrain local. En 2021, le pays a annoncé qu'il offrirait la citoyenneté à certains étrangers<sup>64</sup>.

L'intérêt de la recherche c'est interpréter un système qui a gardé une partie féodale où le seigneur (dans ce cas le citoyen émirien) possède tout le pouvoir sur ses terrains et c'est lui qui donner l'autorisation aux travailleurs en les gardant liés à lui (la confiscation des passeports) et à condition qu'il soit partenaire aux entreprises d'un pourcentage de 51% pour pouvoir retenir plus que la moitié des profits (le système Kafala). Ainsi, c'est système autoritaire protégé dans une économie ultra capitaliste, libéral où le facteur de travail est complètement débridé.

L'objectif du chapitre prochain est d'explorer et de comprendre les politiques par lesquelles le processus de recrutement est effectué et s'il y a des métiers spécifiques réservés à des nationalités spécifiques en interrogeant 24 responsables des ressources humaines et des employeurs dans le secteur privé.

---

<sup>64</sup> After decades of empty talk, reforms in Gulf states are real—but risky, The Economist, 2023



## **Chapitre 2 : Le recrutement des travailleurs migrants à Dubaï : L'influence des nationalités et des races dans les décisions des employeurs**

---

*Mots clés du chapitre :*

*Entreprises*

*Analyse qualitative*

*Critères d'embauche*

*Résumé : Ce chapitre porte sur la méthodologie qualitative utilisée, en première phase, pour analyser les vingt-quatre entretiens qui ont eu lieu en présentiel avec des employeurs et des responsables des ressources humaines dans des entreprises à Dubaï. Les critères de recrutement de nouveaux salariés étaient particulièrement interrogés. Au total, le variable nationalité est dominante comme critère guidant le choix de recrutement, quels que soient les domaines d'activité des entreprises de l'économie servicielle de Dubaï.*

Ce chapitre offre en préambule un exposé méthodologique précisant les choix opérés pour recueillir et interpréter les données sur le terrain.

Une approche interprétative est adoptée afin d'analyser les entretiens. Elle met l'accent sur la complexité de la construction de sens qui émerge des situations, plutôt que sur la simple corrélation des variables. Le chapitre 3 abordera pour sa part l'analyse des résultats du questionnaire, en adoptant d'autres méthodes d'analyse par rapport à celles utilisées pour les entretiens.

Explorant les analyses des responsables des ressources humaines concernant le modèle de gestion de la main-d'œuvre immigrante, ce chapitre 2 est structuré en trois parties : la méthodologie de l'analyse, la présentation du contexte sur le terrain, et l'analyse qualitative des entretiens.

## **1. La méthodologie de l'analyse**

Pour adopter une approche compréhensive, des entretiens ont été menés auprès de 24 responsables des ressources humaines à Dubaï sur une période de deux ans, au cours de la période allant de février 2021 à avril 2022. Il a été fait le choix d'une observation directe, indirecte et participante, en plus des entretiens semi-directifs.

### **1.1. Les méthodes mixtes : un choix de paradigme pour la recherche**

Dans le domaine de la recherche en gestion des ressources humaines, les chercheurs tendent fréquemment à privilégier des méthodes mixtes, inspirées de la typologie de Tashakkori et Teddlie (2010)<sup>1</sup>. La recherche sur les méthodes mixtes (RMM) est souvent considérée comme un troisième mouvement méthodologique<sup>2</sup> et connaît une utilisation croissante au cours des dix dernières années. En combinant les deux, les chercheurs peuvent bénéficier de la richesse des

---

<sup>1</sup> TASHAKKORI Abbas, TEDDLIE Charles, *Mixed Methods in Social & Behavioral Research*, SAGE Publications. Inc, 2010

<sup>2</sup> Les méthodes qualitatives : Ces méthodes mettent l'accent sur la compréhension approfondie des phénomènes sociaux et organisationnels à travers des approches exploratoires. Les chercheurs utilisant des méthodes qualitatives se concentrent souvent sur des études de cas, des entretiens approfondis, des observations participantes, et l'analyse de documents. Les méthodes qualitatives permettent une flexibilité dans la collecte et l'analyse des données, facilitant ainsi la génération de nouvelles théories.

Les méthodes quantitatives : Influencées par les sciences naturelles, ces méthodes visent à mesurer les phénomènes sociaux et organisationnels de manière objective et systématique. Elles s'appuient sur des techniques statistiques et des outils de mesure standardisés pour analyser des données numériques. Les enquêtes, les questionnaires, et les expérimentations sont couramment utilisés dans ce paradigme. Elles permettent une analyse rigoureuse et la possibilité de reproduire les études, renforçant ainsi la validité des conclusions tirées.



données qualitatives et de la robustesse des analyses quantitatives. De plus, les méthodes mixtes favorisent l'innovation méthodologique et théorique, en encourageant des approches interdisciplinaires et en facilitant la validation croisée des résultats (Johnson, 2004)<sup>3</sup>.

Pour répondre à une question de recherche, ces méthodes mixtes impliquent la collecte et l'analyse à la fois de données quantitatives et qualitatives dans une même étude. Cette approche offre une vision plus complète du concept étudié. En intégrant des données qualitatives, la recherche devient plus détaillée et contextualisée. Inversement, les données quantitatives peuvent être enrichies par des analyses qualitatives pour une meilleure interprétation des résultats statistiques. De plus, les données quantitatives permettent de généraliser et de valider les conclusions à un plus large contexte (Bryman, 1984)<sup>4</sup>.

**Tableau 3: les méthodes de recherche et les outils de collecte de données**

Paradigme	Méthodes	Outils de collecte de données
Positiviste/ Postpositiviste	Quantitative. " <i>Bien que des méthodes qualitatives puissent être utilisées dans ce paradigme, les méthodes quantitatives ont tendance à être prédominantes...</i> " (Mertens, 2005, p. 12) »	Expériences Quasi-expériences Essais Balance
Interprétiviste / Constructiviste	Les méthodes qualitatives prédominent bien que des méthodes quantitatives puissent également être utilisées.	Entretiens Observations Examens de documents Analyse des données visuelles
Transformateur	Méthodes qualitatives avec méthodes quantitatives et mixtes. Facteurs contextuels et historiques décrits, notamment en ce qui concerne l'oppression (Mertens, 2005, p. 9)	Gamme diversifiée d'outils - nécessité particulière d'éviter la discrimination. Ex : sexisme, racisme et homophobie.
Pragmatique	Des méthodes qualitatives et/ou quantitatives peuvent être utilisées. Les méthodes sont adaptées aux questions spécifiques et au but de la recherche.	Peut inclure des outils issus des paradigmes positiviste et interprétiviste. Par exemple, des entretiens, des observations, des tests et des expériences.

Source: Research dilemmas: paradigms, methods and methodology (Mackenzie, Knipe, 2006)<sup>5</sup>

<sup>3</sup> JOHNSON R. B., & Onwuegbuzie, A. J, Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come, Educational Researcher, 33(7), 14-26, 2004

<sup>4</sup> BRYMAN A., The Debate about Quantitative and Qualitative Research: A Question of Method or Epistemology? , The British Journal of Sociology, 35(1), 75-92, 1984

<sup>5</sup> MACKENZIE Noella, KNIPE Sally, Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology, Issues In Educational Research, Vol 16, 2006

Cette recherche se situe donc dans une perspective transformative par son modèle de recherche et les questions spécifiques qui en résultent. Selon Creswell (2009)<sup>6</sup>, les méthodes mixtes de recherche sont considérées comme le troisième paradigme. Il s'appuie sur le paradigme pragmatique qui met l'accent sur l'avancement des connaissances, l'amélioration de la condition humaine et la création de théories.

À cet égard, il est adressé aux personnes interrogées des questions sociales, économiques et managériales qui peuvent mener à des conflits ou à des transformations des structures de pouvoir. Les méthodes qualitatives sont donc au centre de ce chapitre. Le chapitre suivant va traiter le questionnaire en utilisant des méthodes quantitatives. Ceci explique le choix des méthodes mixtes.

L'objectif principal de la recherche est en définitive d'explorer un terrain peu fréquenté où une hiérarchie des nationalités des travailleurs immigrant est empiriquement détectée. Dès lors, l'enjeu analytique est d'identifier et d'expliquer les « mécanismes » de ce modèle contemporain de gestion de la main d'œuvre.

Ce paradigme de la recherche scientifique choisi peut avoir une ontologie propre (1), une méthodologie épistémologique (2) et des méthodes liées (3). L'ensemble des choix méthodologiques, selon Holden et Lynch (2004)<sup>7</sup>, est en effet lié à une position philosophique du chercheur et au phénomène de sciences sociales analysé car sans paradigme, le design de recherche, la méthodologie et les outils se trouvent sans base (Mackenzie, Knipe, 2006).

### **1.1.1. Une ontologie objective**

Selon le dictionnaire Merriam-Webster, l'ontologie est la branche de la philosophie qui examine la nature de l'être, de l'existence et de la réalité elle-même. En sciences sociales, l'ontologie fait référence aux croyances sur la nature fondamentale de la réalité, en particulier la réalité sociale. D'un côté, une réalité objective qui existe indépendamment de l'observateur, et, d'autre côté, la réalité telle qu'elle apparaît subjectivement ou plutôt telle qu'elle est négociée au sein des groupes. L'ontologie est reliée à la question centrale pour décider si les entités sociales doivent être perçues comme objectives ou subjectives.

---

<sup>6</sup> CRESWELL John, Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches, 3rd ed., 2009, Sage Publications, Inc.

<sup>7</sup> HOLDEN MT, LYNCH P. Choosing the appropriate methodology: Understanding research philosophy, The Marketing Review. 2004

Recourir à une discussion relative à l'ontologie amène à des développements parfois abstraits. Toutefois, ces questions d'ontologie sont au cœur des questions posées dans la recherche sociale. Cette recherche adopte l'ontologie objective afin de donner une interprétation sur ce qui constitue un fait.

L'ontologie objective, souvent associée au positivisme, soutient que la réalité existe indépendamment de notre perception et peut être découverte par des observations empiriques et des méthodes scientifiques. En adoptant cette approche, les chercheurs en sciences sociales peuvent définir clairement ce qu'ils considèrent comme des faits objectifs, ce qui permet une mesure et une analyse plus rigoureuses des phénomènes sociaux (Guba, Lincoln, 1994)<sup>8</sup>. Cette approche contraste avec l'ontologie subjective, qui affirme que la réalité est socialement construite et varie selon les perceptions individuelles et culturelles. En optant pour une ontologie objective, la recherche sociale cherche à produire des connaissances généralisables et vérifiables, contribuant ainsi à une compréhension plus précise et systématique des dynamiques sociales (Crotty, 1998)<sup>9</sup>.

### **1.1.2. Une épistémologie objectiviste**

L'épistémologie explique la nature de la connaissance. Elle concerne tous les aspects de la validité, de la relation du chercheur et l'objet de la recherche et de la portée et des méthodes d'acquisition des connaissances. La relation entre un sujet et un objet permet d'explorer l'idée d'épistémologie et comment elle influence le design de la recherche.

Les trois épistémologies généralement discutées (objectiviste, subjectiviste, constructionniste) s'inscrivent dans une perspective déterministe où le chercheur essaie de comprendre le phénomène qui se passe autour de lui d'une façon objective ou subjective et de façon à comprendre les postures et référents du producteur de la recherche pour mieux analyser leurs influences sur la recherche elle-même. Parfois, les chercheurs ne mènent pas leurs recherches dans le seul but d'expliquer, d'explorer ou de décrire. Adoptant une approche normative, ils

---

<sup>8</sup> GUBA E. G., LINCOLN Y. S., Competing Paradigms in Qualitative Research." In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), Handbook of Qualitative Research (pp. 105-117). Sage Publications, 1994

<sup>9</sup> CROTTY M., The Foundations of Social Research: Meaning and Perspective in the Research Process, Sage Publications, 1998

cherchent à intervenir sur un événement ou à améliorer une situation (Robson, McCartan, 2016)<sup>10</sup>.

Notre recherche s'inscrit dans une approche épistémologique objectiviste qui suppose que la réalité existe en dehors ou indépendamment de l'esprit individuel du chercheur. Cette perspective permet de garantir la fiabilité des résultats, en assurant la cohérence des conclusions obtenues à travers des méthodes rigoureuses et reproductibles. En adoptant une méthodologie objectiviste, nous visons également à assurer la validité externe de nos résultats, c'est-à-dire leur capacité à être généralisés et appliqués à d'autres contextes similaires. Cette rigueur méthodologique est cruciale dans la recherche en sciences sociales, où la précision et la vérifiabilité des données sont essentielles pour éclairer les pratiques et les politiques (Crotty, 1998).

Les travaux de Burrell et Morgan (1979)<sup>11</sup> soutiennent l'importance de ces concepts dans le cadre des paradigmes de recherche. Leur ouvrage classique sur les paradigmes de recherche en sciences sociales identifie quatre paradigmes fondamentaux - fonctionnaliste, interprétatif, radical humaniste et radical structuraliste - et examine comment ils influencent la manière dont les chercheurs conçoivent et mènent leurs études. En se basant sur ces paradigmes, notre approche objectiviste cherche à contribuer à une connaissance empiriquement solide et potentiellement généralisable, en répondant aux défis contemporains dans le domaine de la gestion des ressources humaines.

Cette approche n'est pas seulement une question de méthode, mais aussi une question d'épistémologie qui façonne notre compréhension de la réalité sociale et des processus sous-jacents que nous cherchons à explorer. En défendant une ontologie objective et une épistémologie correspondante, nous nous engageons à produire des résultats robustes et crédibles qui peuvent informer et influencer positivement la pratique et la théorie dans notre domaine de recherche (Guba, Lincoln, 1994).

Pour une exploration approfondie des paradigmes de recherche en sciences sociales et de leur impact sur la méthodologie, les travaux de Burrell et Morgan (1979) restent une référence essentielle. Leur cadre théorique continue de stimuler la réflexion critique sur la nature de la

---

<sup>10</sup> ROBSON Colin, McCARTAN Kieran, *Real World Research: A Resource for Users of Social Research Methods in Applied Settings* (4<sup>th</sup> ed), 2015, Wiley

<sup>11</sup> BURELL G., MORGAN G., *Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life*. Heinemann Educational Books, 1979

connaissance et sur la manière dont elle est construite à travers différentes perspectives épistémologiques et ontologiques.

### 1.1.3. Une méthodologie abductive

La méthodologie concrète du projet de recherche. Il s'agit d'étudier les méthodes utilisées dans le domaine de recherche et les théories ou les principes qui les supportent. L'objectif étant de développer une approche (et ses méthodes) qui soit en cohérence avec les objectifs globaux de la recherche.

La recherche proposée adopte une approche non empirique basée sur l'inférence abductive. En s'appuyant sur la conception d'Isabelle Mourral et Louis Millet (1995) donnée dans le Dictionnaire de Logique (1867)<sup>12</sup>, l'abduction est une "conjecture sans force probante, fondée sur une hypothèse tirée de l'expérience" ou selon la description de Roudaut (2017)<sup>13</sup> « *un raisonnement gouverné par le désir d'expliquer un phénomène* ».

Elle désigne une forme de raisonnement qui permet d'expliquer un phénomène ou une observation à partir de certains faits. C'est la recherche des causes, ou d'une hypothèse explicative. L'abduction est pratiquée dans la vie courante, lorsqu'on a besoin de chercher les causes d'un phénomène ou d'un fait surprenant (Catellin, 2004)<sup>14</sup>. Souvent, l'abduction représente la première étape de l'induction, qui consiste à passer du particulier au général.

Ainsi étant donné sa position transformative/ pragmatique résultant des questions spécifiques de recherche et du modèle de recherche, cette recherche est de type exploratoire non expérimentale selon une méthodologie d'enquête basée sur un raisonnement abductif. Elle est, en définitive, une première approche d'un phénomène qui n'a pas été largement étudié. Elle ne peut reposer seulement sur la mobilisation *ex-ante* d'une ou de plusieurs « grandes » théories. Cette recherche est plutôt orientée vers la collecte de données, ce qui permet par la suite de détecter des schémas permettant d'expliquer ces phénomènes. *In fine*, ces phénomènes identifiés et mesurés sont confrontés au prisme de possibles explications par le recours à des approches théoriques.

<sup>12</sup> MOURRAL Isabelle, MILLET Louis, Petite Encyclopédie Philosophique, Edité par Ed. Universitaires, 1995

<sup>13</sup> ROUDAUT Frédéric, Comment on invente les hypothèses : Peirce et la théorie de l'abduction, Cahiers philosophiques 2017/3 (N° 150), pages 45 à 65

<sup>14</sup> CATTELIN Sylvie, L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire, Hermès, La Revue 2004/2 (n° 39), pages 179 à 185

Dans ce chapitre, le type de données est qualitatif puisque les données sont issues des entretiens. Cependant une combinaison de deux approches (quantitatives et qualitatives) est utilisée dans cette recherche afin d'offrir une analyse plus complète que l'on ne pourrait atteindre en utilisant séparément une approche de recherche quantitative ou qualitative.

Plus précisément, ce chapitre est centré sur le recueil, par l'entretien, d'un point de vue : celui des employeurs et DRH d'entreprises des principaux secteurs de l'économie de Dubaï. Ce point de vue est traité qualitativement en menant une analyse des discours. Le chapitre suivant se concentre sur le point de vue de salariés récolté de manière anonyme et par questionnaire. Ce point de vue est traité statistiquement.

### **1.1.3.1. L'observation directe, indirecte et participante**

L'observation directe est une pratique d'enquête sur le terrain qui tente de saisir le comportement des acteurs sociaux au moment où il se produit. Le but est d'observer des pratiques qui naissent et se développent dans leur contexte, en espérant que cette contextualisation fasse ressortir les institutions (les règles, les valeurs, les représentations) qui guident les comportements sociaux. C'est une méthode de recherche qui s'applique bien à l'analyse du non verbal et de ce qu'il révèle (Blanchet, Gotman, 1992)<sup>15</sup>.

**L'observation directe** est faite au moment où l'observateur observe des comportements précis du sujet dans un environnement donné. Ce type d'observation permet de décrire en termes de comportements observables et précis ce que l'intervenant a vu.

Dans cette recherche, il est ainsi intégré une forte part d'observation directe qu'il s'agit d'explicitier. La chercheuse qui propose cette recherche a accumulé une décennie d'expérience dans la gestion des ressources humaines à Dubaï en occupant des postes à responsabilité dans divers secteurs tels que l'éducation privée, la vente au détail et l'industrie pharmaceutique. Cette expérience lui a permis non seulement d'observer « en pratique » les modèles de gestion, mais de les mettre en œuvre, bénéficiant ainsi d'une observation directe et participative.

**L'observation participante** repose sur l'utilisation des moments de vie partagée comme source d'information (Becker, 1998)<sup>16</sup>. Il s'agit d'une forme d'observation où le chercheur est présent

---

<sup>15</sup> BLANCHET A., GOTMAN A., L'enquête et ses méthodes : l'entretien, Paris, Nathan, 1992

<sup>16</sup> BECKER H. S., *Tricks of the Trade: How to Think about Your Research While You're Doing It*, University of Chicago Press, 1998

et s'implique activement dans la vie du groupe qui est l'objet de l'investigation. Il est donc intégré au groupe et interagit avec les individus qu'il cherche à comprendre (Berthiaume, 2004)<sup>17</sup>.

Dans le cas de la recherche ici développée, la personne qui enquête possède également une expérience professionnelle directe sur le terrain, ayant mené des entretiens d'embauche, contribué à l'organisation quotidienne du travail, résolu des conflits résultant de différences religieuses (les É.A.U n'étant pas un pays laïc, la confession religieuse est mentionnée sur le titre de séjour) ou culturelles. L'ensemble de ces tâches a été mené en plus d'avoir participé (parfois centralement) à l'élaboration des politiques internes de GRH de l'entreprise.

Étant donné l'impact de la gestion des ressources humaines sur la performance de l'entreprise, et compte tenu du contexte ultra-libéral et ultra-capitaliste dans lequel ces entreprises opèrent, l'observation directe, mais aussi parfois indirecte, permet de recueillir au mieux les informations essentielles pour comprendre la structuration précise d'un système de gestion détaillé pouvant s'appliquer à divers secteurs d'activité.

**L'observation indirecte** provient d'informations non-observées directement par l'observateur. L'information provient alors d'une source indirecte. (Berthiaume, 2004). Par exemple, en analysant les relevés de performance d'un salarié, une baisse de productivité momentanée ou une augmentation des jours d'absence sans justification, il est possible de faire l'hypothèse d'une difficulté avec le management voire l'entreprise elle-même. Autant d'indices qui peuvent être annonciateurs d'une situation de souffrance au travail (burn out, par exemple) ou de départ probable de l'entreprise.

Si l'induction est fortement présente dans cette méthode, elle ne doit évidemment pas déboucher sur un inductivisme naïf. Elle a pour objectif au contraire de donner lieu à une reconstruction, à partir d'un ensemble organisé de faits et/ou de déclaratifs, pour aboutir à une explication des phénomènes observés, dans une perspective compréhensive. La compréhension implique l'interprétation dans un sens subjectif, c'est-à-dire à partir d'outils conceptuels qui ne se résument pas à décrire le réel, mais qui en permettent l'analyse (Vallet, 2014)<sup>18</sup>.

---

<sup>17</sup> BERTHIAUME Denise, L'observation de l'enfant en milieu éducatif, Gaëtan Morin, 2004

<sup>18</sup> VALLET Guillaume, le sens sexué d'une pratique sportive extrême : le cas des participants de bodybuilding, Univ. Genève, 2014

Les méthodes indirectes offrent principalement l'avantage d'être économiques. Observer directement un sujet à la fois représente un investissement important en termes de temps et de ressources financières. En revanche, les méthodes d'observation indirectes permettent une collecte rapide d'informations sur plusieurs sujets simultanément (Desruisseaux, 2012) <sup>19</sup>.

Pendant plusieurs années de travail dans le domaine des ressources humaines, la personne enquêtrice/ancienne responsable RH (DEG) a ainsi accumulé des observations directes, indirectes et participantes, consignait ses remarques dans les rapports des employés, les fiches d'entretien, ou après des discussions avec des employés dans d'autres secteurs d'activité. Ces observations sont partie prenante de la recherche proposée ici.

**Tableau 4: Tableau comparatif des types d'observations**

<b>Types d'observation</b>	<b>Avantages</b>	<b>Inconvénients</b>
Directe	<ul style="list-style-type: none"> <li>-grande précision</li> <li>-peu de réfutation possible</li> <li>-plus large éventail d'observations possibles lors des moments de vie (vs. Instrument)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-nécessite que l'observateur ait constaté avec ses sens</li> <li>-sensibilité à la présence de l'observateur</li> <li>-l'observateur n'est pas toujours au bon moment à la bonne place</li> </ul>
Indirecte	<ul style="list-style-type: none"> <li>-moins coûteux (tests)</li> <li>-économie de temps (possibilité de tester plusieurs sujets à la fois)</li> <li>-large éventail de sources d'informations rapportées</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-perte de précision quant aux observations rapportées par un autre intervenant</li> <li>-sensibilité aux jugements et aux perceptions (subjectivité)</li> <li>-éventail restreint de données (tests)</li> </ul>
Participante	<ul style="list-style-type: none"> <li>-présence de relations (plus ou moins significatives) avec le sujet</li> <li>-utilisation des interactions avec le sujet comme sources d'informations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-perte d'objectivité, présence de biais dû à la présence de l'observateur</li> <li>-sensibilité aux délais temporels entre l'observation et la notation</li> </ul>
Engagée	<ul style="list-style-type: none"> <li>-utilisation des connaissances de l'observateur dans les interactions</li> <li>-utilisation sur le champ des observations</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-perte d'objectivité due à l'implication physique et émotionnelle de l'observateur</li> </ul>

Source : Desruisseaux, 2012

<sup>19</sup> DESRUISSEAU Rouillard, F., Observation. Dans Unipsed.net, 2012



En vivant à Dubaï pendant 14 ans et en interagissant quotidiennement avec des salariés, la personne enquêtrice/ancienne responsable RH (DEG) a ainsi pu identifier les points d'observation indispensables. Pour organiser méthodiquement l'analyse de ces points et les interroger dans cette recherche, il a été utilisé une grille d'observation. Cette grille vise à :

- Évaluer le choix des candidats pour un emploi en fonction de leur nationalité
- Identifier si la détermination des salaires se fait en fonction des compétences, de la nationalité ou du lieu de naissance
- Classifier la grille des salaires et les types d'emploi en fonction de la nationalité des candidats
- Repérer des logiques de promotions de salariés qui prendraient en compte leurs origines, même s'ils possèdent un passeport différent de celui de leur pays d'origine,
- Interroger sur l'existence d'un système non écrit mais effectif basant la gestion de l'emploi sur une hiérarchie de nationalités (HYPOTHESE PRINCIPALE de la thèse).

Ces observations accumulées au fil des ans ont, au total, permis de formuler les hypothèses de recherche données en introduction de la thèse (p. 29, 33). En particulier, des faits répétés ont nettement joué en faveur de l'adoption de cette hypothèse principale de la thèse. En effet, il a été souvent observé que, dans certaines entreprises, les salariés étaient frustrés car estimant avoir été écartés d'une promotion méritée en raison de leur origine ethnique. D'autres estimaient avoir été refusés à l'embauche car leur nationalité pouvait nuire à l'image de l'entreprise.

### **1.1.3.2. La méthode de l'entretien semi- directif**

Les entretiens auprès des dirigeants et DRH d'entreprises représentent un outil clé dans l'analyse qualitative ici développée. Bien que la conduite des entretiens soit largement répandue et puisse sembler a priori simple, elle repose en réalité sur des techniques spécifiques et distinctes les unes des autres. Il est en fait essentiel de maîtriser les cadres épistémologiques associés, que les entretiens soient directs, semi-directifs ou non directs (Chevalier, Meyer, 2018)<sup>20</sup>.

De manière générale, les entretiens peuvent être pratiqués sous trois formes distinctes :

---

<sup>20</sup> CHEVALIER Françoise, MEYER Vincent, Les méthodes de recherche du DBA, EMS Éditions, 2018

- Les entretiens directifs : caractérisés par une structure très rigide, ces entretiens ressemblent quelque peu à des interrogations « fermées ». L'ordre des questions, leur formulation, la durée de l'entretien, tout est défini à l'avance et ne peut être modifié. Ils tendent à susciter des réponses précises.
- Les entretiens semi-directifs : préparés à l'avance avec des questions et des thèmes prédéfinis, ces entretiens offrent une certaine liberté dans la discussion, bien que l'enquêteur pose toujours des questions assez précises. Cependant, il peut, si besoin, relancer l'interlocuteur pour approfondir certains aspects.
- Les entretiens libres : dans ce type d'échange, l'enquêteur intervient le moins possible, se limitant généralement à relancer la conversation. Seuls les thèmes généraux de l'entretien peuvent être préparés à l'avance. L'enquêteur pose une question ouverte et laisse l'interlocuteur argumenter comme il le souhaite autour de cette question.

Dans le cadre de la recherche proposée ici, il a été adopté une approche semi-directive à réponses libres lors des entretiens. Les thèmes et les hypothèses étaient établis avant la pratique des entretiens. Cette méthode qualitative d'enquête permet donc d'interroger le modèle de gestion de la diversité de la main-d'œuvre étrangère en « récoltant » les points de vue des promoteurs et gestionnaires de ce modèle.

#### **1.1.3.3. La méthode d'analyse: le choix du logiciel N'Vivo**

Les méthodes de l'observation directe, indirecte et participante en plus de l'entretien semi-directif permettent d'accéder à des données riches mais très abondantes. Ce qui est le propre de ce type d'entretiens. Il convient donc de se donner une méthode de tri pour parvenir à les relier ces données à la problématique et aux hypothèses de la recherche.

Afin de trier les données brutes récoltées, il a été fait le choix d'utiliser le logiciel d'analyse qualitative N'Vivo. Ce logiciel permet une analyse par les occurrences de mots pour estimer leur fréquence. Il permet surtout de définir, dans un second temps, des regroupements pour avancer dans l'analyse. La plupart des entretiens ont été menés en langues arabe et anglaise.

Il est utilisé une procédure qui commence par la transcription d'un discours oral en texte, suivi par la création d'un instrument d'analyse pour étudier la signification des propos (Bardin,

1977)<sup>21</sup>. Ensuite, cet instrument d'analyse, souvent assisté par des fonctions logicielles, permet de décoder et de structurer ce qui a été dit. Enfin, l'analyse vise à établir le sens profond du discours, en identifiant les thèmes et les significations sous-jacentes.

Cette approche est largement utilisée en recherche qualitative pour explorer en profondeur les données textuelles, en minimisant les biais cognitifs et culturels grâce à une méthodologie systématique et rigoureuse (Bardin, 1977).

L'analyse de contenu thématique est une des méthodologies qualitatives les plus utilisées en sciences sociales et humaines. Elle consiste en un examen systématique et méthodique de documents textuels ou visuels tout en minimisant les éventuels biais cognitifs et culturels afin d'assurer l'objectivité de la recherche. L'analyse de contenu thématique est la méthode qui cherche à rendre compte de ce qu'ont dit les interviewés de la façon la plus objective possible et la plus fiable possible (Braun, 2006)<sup>22</sup>.

La première étape consiste donc à coder des données : c'est un processus qui a pour but d'explorer ligne par ligne, étape par étape, les textes d'entretien. Il consiste à décrire, classer et transformer les données qualitatives brutes en fonction de la grille d'analyse.

Le codage thématique a été privilégié car ce type de codage vise à spécifier chaque catégorie en termes de causalité, de contexte, d'actions interactions et de conséquence de ces dernières. Le thème principal des entretiens était la gestion de la diversité de la main d'œuvre et les critères sur lesquelles la sélection des candidats étaient basées. Dans un second temps, les interviewés développent leur point de vue et abordent des sujets autres reliés à leur analyse d'ensemble.

## **1.2. Le codage des données issues des entretiens : les précisions sur les choix**

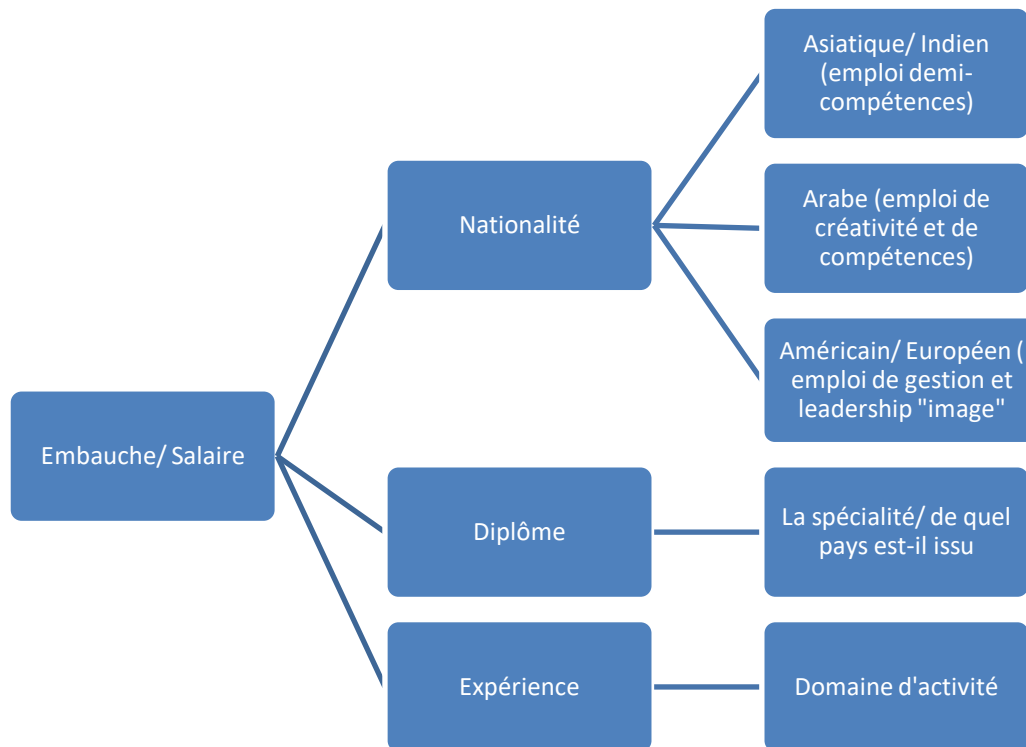
### **1.2.1. Le processus de l'embauche et les critères de sélection**

Lors de l'entretien, les premiers thèmes abordés étaient le processus d'embauche et la grille des salaires. Trois critères ont émergé de manière récurrente dans les résultats. Le critère le plus déterminant était la nationalité du candidat, suivi par le pays où il a obtenu son diplôme, ce dernier étant également considéré comme crucial. En troisième position, l'expérience dans un secteur particulier a été mentionnée comme un critère significatif.

---

<sup>21</sup> BARDIN Laurence, *L'analyse de contenu*, Presses universitaires de France, 1977

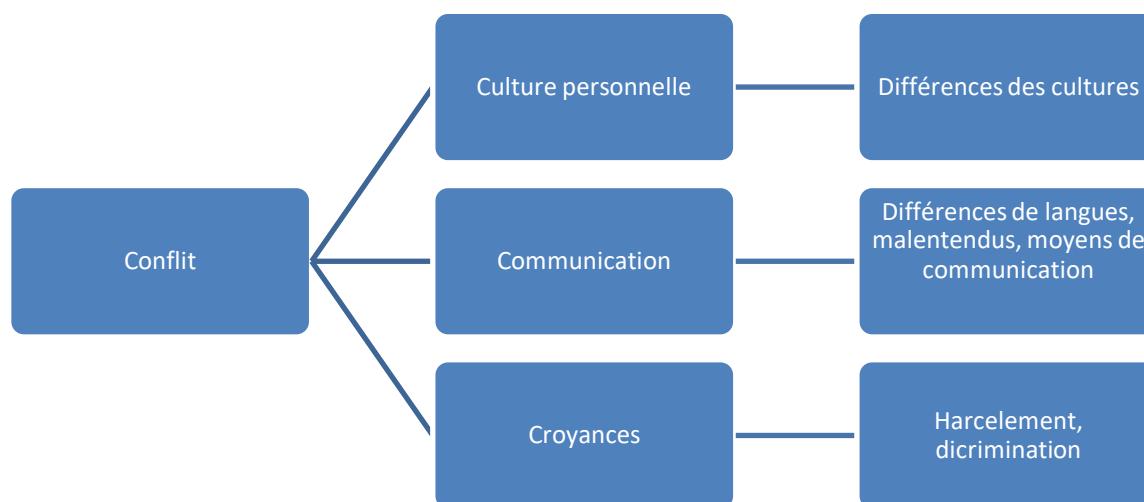
<sup>22</sup> BRAUN V., Clarke V., *Using thematic analysis in psychology*, *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101, 2006



Source : Auteur

### 1.2.2. Le conflit est le plus grand challenge de la diversité

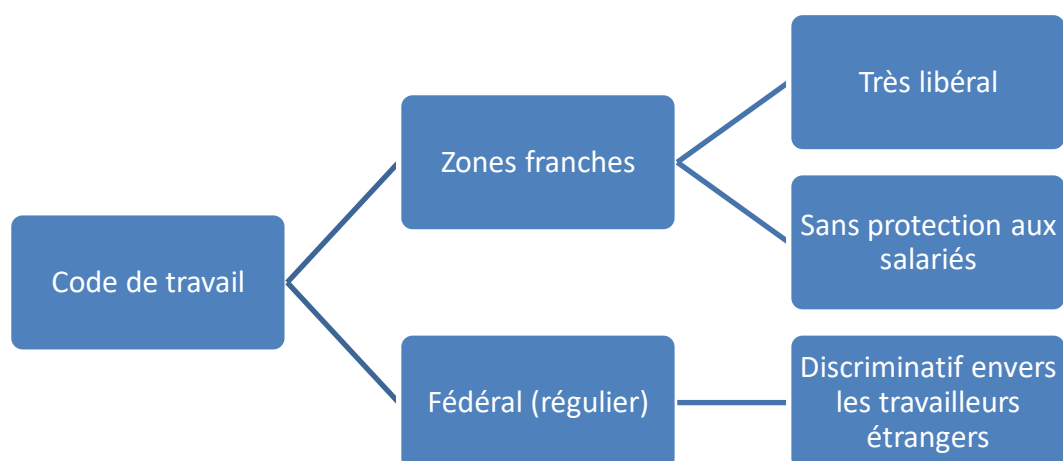
La gestion des conflits en milieu de travail peut constituer un défi majeur pour les gestionnaires des ressources humaines, particulièrement entre les départements d'une organisation. Les différences culturelles, les barrières linguistiques, les préférences en matière de communication interne, ainsi que les croyances personnelles ou religieuses des employés, peuvent souvent être à l'origine de ces conflits.



Source : Graphique construit par l'auteur

### 1.2.3. Les droits des salariés dépendent où la société est implantée car le code de travail est différent

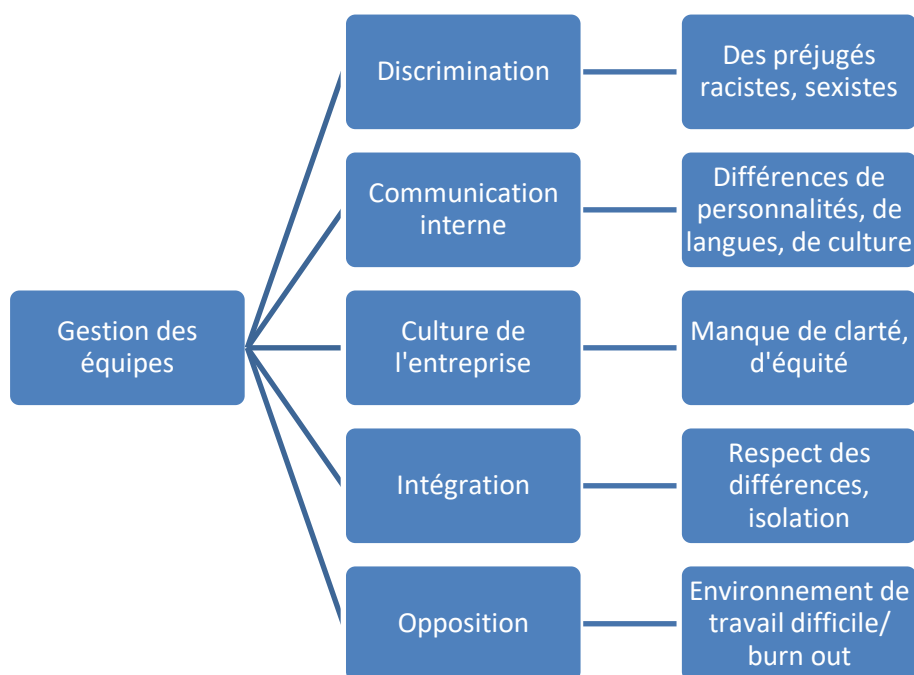
Les entreprises de Dubaï enquêtées sont situées soit dans une zone franche ou dans des zones soumises aux lois fédérales. Les réglementations dans les zones franches sont très libérales comparées aux lois fédérales.



Source : Graphique construit par l'auteur

### 1.2.4. Les enjeux de la diversité des équipes de travail

Suite au codage des entretiens, il apparaît que les managers rencontrent parfois des défis dans la gestion des équipes de travail, notamment en raison de conflits internes entre les membres. Ces tensions sont souvent perceptibles lors de projets avec des échéances serrées. Les problèmes identifiés incluent le sentiment de discrimination lors des périodes de promotion, les ambiguïtés culturelles au sein de l'entreprise, ainsi que les difficultés d'intégration des nouveaux salariés au sein de l'équipe.



Source : Graphique construit par l'auteur

Les tableaux ont été développés durant les entretiens, les thèmes plus spécifiques étaient le processus de l'embauche et la grille des salaires, la gestion des équipes de travail, le conflit qui issu de la diversité. Le code de travail venait souvent en conversation avec les zones franches puisque ce sont deux points qui touchent la protection des droits des salariés.

## 2. La présentation du périmètre de l'enquête

Le terrain de la recherche est l'émirat de Dubaï où dominent les sociétés servicielles comme les hôtels, les banques, les services logistiques, l'enseignement et la pharmaceutique (Odeh et al., 2021)<sup>23</sup>.

Cette spécialisation servicielle de Dubaï se fait en outre en se différenciant non seulement des autres émirats mais également des autres pays du Golf : Dubaï a construit une économie servicielle d'emblée diversifiée.

Ce choix a d'ailleurs aidé à contenir les effets de conjonctures défavorables tels que la baisse des prix du pétrole ou autres chocs externes. Ainsi, l'impact négatif de la crise financière de 2008 a été nettement atténué avec une croissance économique reculant de 2,6% en 2009 à Dubaï.

## 2.1. Le profile des entreprises

Les caractéristiques des entreprises incluses dans l'échantillon sont données dans le tableau ci-dessous. Ces entreprises représentent la diversité du secteur des services dans l'émirat de Dubaï. La majorité des employés dans ces sociétés sont des travailleurs immigrés.

**Tableau 5 : caractéristiques des sociétés interviewées**

Le nom de l'interviewé/ pseudonyme	Le secteur l'entreprise	La taille de l'entreprise
Suhad	Pharmaceutique	50-75 salariés
Mahmoud	Pharmaceutique	75-120 salariés
Ayman	Recrutement	10-25 salariés
Sally	Vente en détail	500-800 salariés
Samar	Assurance	75-150 salariés
Shérif	Immobilier	6 000 salariés
Alia	Enseignement supérieur	500-800 salariés
Dream	Pharmaceutique	25-50 salariés
Amer	Finance	25-50 salariés
Ehab B.	Vente en détail	250-500 salariés
Ehab S.	Pharmaceutique	75-150 salariés

<sup>23</sup> ODEH Rana B.S., OBEIDAT Bader, JARADAT Mais, MASA'DEH Ra'ed, ALSHURIDEH Muhammad, The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector, International Journal of Productivity and Performance Management, 2021

Ayman S.	Logistique	250-500 salariés
Khaled	Immobilier	250-500 salariés
Hanan	Immigration	3 000 salariés
Dani	Vente en détail	10 000 salariés
Mariam	Média	25-50 salariés
Hani	Consultant	25-50 salariés
Ramzy	Vente en Détail	9 000 salariés
Rasha	Pharmaceutique	75-150 salariés
Aziz	Média	25-50 salariés
Thomas	Hôtellerie	200-400 salariés
Yacine	Informatique	25-50 salariés
Sultan	Pétrole/ Gas	250-800 salariés
Sajid	Banque	3 000 salariés

Source : Tableau construit par l'auteur (les prénoms sont fictifs)

Ce tableau révèle que la plupart des employeurs ou responsables des ressources humaines sont issus du secteur des services, à l'exception de Hanan, qui est employée dans le gouvernement de Dubaï. Sur les 24 entreprises incluses dans l'échantillon, 5 appartiennent au secteur pharmaceutique, représentant ainsi 20,8% des entretiens.

### **2.1.1. Les phases des entretiens**

La première phase des entretiens a eu lieu en février 2020 : 5 entretiens avec des responsables des ressources humaines en immobilier, pharmaceutique, vente en détail, agence de recrutement et distribution ont été pratiqués. En 2020, les Émirats n'ont pas encore été touchés par le Covid-19 et le voyage est aisément organisé. Les entretiens sont sollicités en mobilisant un réseau personnel et professionnel.

En avril 2021, il était interdit de quitter le territoire français sauf pour des raisons impérieuses. La direction du laboratoire CREG a néanmoins autorisé le voyage et aidé à des contacts sur place<sup>24</sup>.

<sup>24</sup> Lors de l'arrivée aux Émirats, Abu Dhabi avait fermé ses frontières avec Dubaï en raison de la pandémie de Covid-19. La police contrôlait les visas touristiques et refusait l'entrée à Abu Dhabi aux détenteurs de visas de Dubaï, malgré des tests PCR négatifs. Par conséquent, les entretiens avec les employés de sociétés opérant à Dubaï, mais ayant leur siège social à Abu Dhabi, ont été réalisés via Zoom ou WhatsApp, certains répondant par messages vocaux. De plus, le mois d'avril correspondait au Ramadan, période durant laquelle les horaires de



La majorité des responsables des ressources humaines interrogés (soit en présentiel soit en visioconférence locale) opèrent dans le domaine de la pharmaceutique.

### 2.1.2. Les modes de collecte

Chaque entretien est enregistré à l'aide d'un dictaphone d'iPhone dont la mise en fonction se fait avec l'accord de l'interviewé au début de l'entretien. Les entretiens sur WhatsApp et Zoom qui ont été enregistrés sur les applications elles-mêmes. Ces enregistrements étaient accompagnés par un livret pour préparer les questions et pouvoir prendre des notes durant les entretiens (en particulier, pour préciser les lieux, les dates, le nom de l'interviewé, le nom de la société et son poste).

### 2.1.3. Les grilles des thèmes

Cette grille vise remplissant plusieurs fonctions :

- Rappeler les thèmes prédéfinis à aborder durant les entretiens
- Noter dans le livret toute information complémentaire mentionné après l'enregistrement ou que l'interviewé n'a souhaité voir enregistrer
- Assurer qu'aucun des thèmes prévus n'ait été négligé et que tous les thèmes ont été abordés

Nom	Lieu	Date	Société	Poste	Thèmes	Observations
Suhad	Mirdif City Centre	2/2/2020	Transarabia Pharma	PDG	Les pratiques d'intégrer un salarié étranger	

Source : Tableau construit par l'auteur

Les thèmes principaux ont ainsi été prédéfinis et sont abordés au cours de chaque entretien :

- Les critères sur lesquelles est basée le processus de l'embauche
- Les grilles de salaire selon les postes et les nationalités
- Les procédures pour intégrer un salarié dans les équipes de travail (mentorat, formation...)
- S'il y a des postes spécifiques réservés à des nationalités spécifiques

---

travail sont réduits, rendant les rencontres avec les employés musulmans difficiles avant le coucher du soleil. Ainsi, les entretiens étaient organisés le matin pour les employés non-musulmans et le soir pour les employés musulmans.

- La culture de la société par rapport à la diversité
- Le code de travail des zones franches
- La gestion du conflit et la communication
- Le grade de la société selon le pourcentage des salariés arabes

Conformément aux objectifs de l'enquête principale, ces huit thèmes contribuent à comprendre le modèle de la gestion de la main d'œuvre à Dubaï. D'autres sujets ont été abordés durant les entretiens comme l'égalité des salaires entre hommes et femmes ou la discrimination pour un salarié d'une certaine nationalité. Les interviewés arabes étaient plus à l'aise pour discuter de sujets sensibles comme le racisme ou l'inégalité salariale, car ces thèmes sont moins souvent abordés dans les cultures arabes par rapport à celles des interviewés européens.

L'analyse thématique de contenu va détailler en profondeur les questions et les sujets des entretiens avec les citations et les réactions des interviewés.

### 3. L'analyse qualitative des entretiens

À partir des données qualitatives, l'analyse peut s'effectuer selon deux types d'analyse de contenu : une analyse quantitative ou une analyse qualitative. L'analyse quantitative consiste à dénombrer les unités d'analyse dans des catégories et à calculer leur fréquence. Une autre méthode d'analyse quantitative souvent utilisée est l'analyse factorielle. Les régressions ou les analyses discriminantes ou les analyses de « clusters » peuvent également être menées. (Krippendorff, 2018)<sup>25</sup>.

**L'analyse quantitative** consiste à dénombrer les unités d'analyse dans des catégories et à calculer leur fréquence. Une autre méthode d'analyse quantitative souvent utilisée est l'analyse factorielle. Les régressions ou les analyses discriminantes ou les analyses de « clusters » peuvent également être menées. (Miles, Huberman, Saldaña, 2014)<sup>26</sup>.

Les analyses de contenu s'effectuent sur des données collectées selon des méthodes non structurées ou semi-structurées telles que les entretiens (libres ou semi-directifs) ou les méthodes documentaires. Plus généralement, tout type de communication verbale ou tout

---

<sup>25</sup> KRIPPENDORFF K., Content Analysis: An Introduction to Its Methodology, SAGE Publications, 2018

<sup>26</sup> MILES M. B., HUBERMAN A. M., SALDANA, J., Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook, SAGE Publications, 2014

matériel écrit peut faire l'objet d'une analyse de contenu. Cette étape est parfois appelée pré-analyse (Bardin, 2013).<sup>27</sup>

**L'analyse de contenu menée dans cette thèse est de nature qualitative** et s'inscrit pleinement dans une posture compréhensive (Mucchielli, Paillé, 2016)<sup>28</sup>. Ce choix d'une analyse qualitative du contenu thématique a été déterminé ~~en avance~~ par la nature des matériaux qui constituent le corpus et par les conditions d'enquête elles-mêmes.

L'ouvrage de Mucchielli et Paillé (2016) constitue le principal « guide » méthodologique adopté. Ce document a constitué le support central pour la mise en œuvre de cette phase d'analyse des matériaux de terrain.

L'analyse de contenu thématique permet de en particulier de réduire la taille du corpus pour pouvoir résumer et traiter le corpus. La première forme de catégorisation appliquée à un corpus est de détecter des expressions verbales ou textuelles qui apparaissent sous divers contenus. Le processus de thématisation consiste ainsi à transposer « un corpus donné en un certain nombre de thèmes représentatifs du contenu analysé et ce, en rapport avec l'orientation de recherche » (Mucchielli, Paillé, 2016)<sup>29</sup>

Deux démarches de thématisation sont disponibles: la thématisation en continue et la thématisation séquentielle. La première technique est plus inductive, la seconde plus hypothético-déductive.

**La thématisation continue** est présentée sous forme d'une démarche ininterrompue d'attribution de thèmes et, simultanément, de construction de **l'arbre thématique**. Dans un second temps, les thèmes sont identifiés et notés durant la lecture du texte, puis regroupés et fusionnés au besoin. Le caractère principal de la démarche de thématisation continue, c'est que cet arbre est formé et construit tout au long de la recherche.

**La thématisation séquentielle** suit une logique de tirage au hasard d'un échantillon du corpus, après une analyse effectuée dans le but de constituer une fiche thématique. Celle-ci prend la

---

<sup>27</sup> BARDIN Laurence, L'analyse de contenu, Presse Universitaire de France, 2013

<sup>28</sup> MUCCHIELLI Alex, PAILLE Pierre, L'analyse qualitatives en sciences humaines et sociales, Armand Colin, 2016 pour la 4e édition

<sup>29</sup> L'analyse thématique a deux fonctions principales : une fonction de repérage et une fonction de documentation. La première fonction concerne le travail de saisie de l'ensemble des thèmes d'un corpus. L'idée est de dégager tous les thèmes pertinents, en lien avec les objectifs de la recherche. La deuxième fonction vise à tracer des parallèles ou de documenter des oppositions ou divergences entre les thèmes.

forme d'une **liste de thèmes** auxquels correspondent des définitions permettant de les identifier à la lecture du texte (Flick, 2018)<sup>30</sup>.

Une approche hybride a été adoptée dans cette recherche, où les thèmes se sont progressivement développés durant les entretiens, formant un arbre thématique. Cette méthode a permis de créer une liste de thèmes détaillant les sujets abordés et développés au cours des entretiens. À mesure que de nouveaux thèmes émergeaient, ils étaient ajoutés à cette liste.

Une série de 14 entretiens ont été retranscrits manuellement dans leur totalité. L'ensemble des entretiens a été traduit en langue française pour pouvoir citer les paroles des interviewés en mobilisant des expressions les plus proches de la langue originelle. Cette opération de traduction est assimilable à une première forme d'interprétation. En effet, les entretiens retranscrits ont été réalisés auprès des responsables des ressources humaines dans des sociétés servicielles qui non seulement utilisent des expressions spécifiques au marché de travail<sup>31</sup> mais aussi ils n'ont pas toujours durant les entretiens formulés des phrases ou des ensembles de phrases dont la structure pourrait être reprise facilement par un traducteur : il demeure une logique de « reconstruction » de certains passages du propos. Pour les spécialistes de la technique, ce travail de « reconstruction » est plutôt considéré comme une richesse pour constituer le corpus.

Bien que les techniques du guide méthodologique de Paillé et Mucchielli (2016) aient été suivies, la grande taille du corpus et le caractère très répétitif de la recherche qualitative sur le terrain ont nécessité un effort considérable pour organiser les données.

### La matrice des thèmes issus des entretiens avec les secteurs d'activité

Répondants/ Thèmes	T1. Diversité des salariés	T2. Recrutement (nationalité/ caractère/ diplôme/ expérience)	T3. Conflit entre les nationalités	T4. Classification des nationalités (une hiérarchie, pyramide)	T5. Nationalités spécifiques pour certains emplois	T6. Niveau de la société selon ses nationalités	T7. Inégalité salariale/ avantages (nationalités)	T8. Code de travail/ loi des entreprises
1) S. Pharma	X	Nationalité			X			
2) M. G. Pharma	X	Nationalité/ diplôme			X			
3) A. Recrutement	X	Nationalité	X		X		X	
4) S. Assurance		Caractère/ expérience		X				
5) S. Immobilier	X	Expérience/ nationalité		X			X	
6) A. Enseignement Supérieur	X	Diplôme	X		X			
7) D. Pharma	X	Caractère/ diplôme/ nationalité	X		X			
8) A. Finance	X	Nationalité	X		X			
9) A. Logistique	X	Nationalité		X	X		X	X

<sup>30</sup> FLICK U., An Introduction to Qualitative Research, SAGE Publications, 2018

<sup>31</sup> Par exemple le terme « NOC » qui veut dire en anglais « No Objection Certificat » que l'employeur donne au salarié pour n'importe quelle action demander un permis de conduire ou pour demander un crédit

10) Ehab B. Détaillant	X	Caractère/ nationalité	X		X			
11) K. Immobilier	X	Caractère/ nationalité	X	X	X	X	X	
12) Ehab S. Pharma	X	Nationalité/ diplôme	X		X	X	X	
13) H. Immigration	X	Émirati pour le gouvernement		X	X		X	X
14) D. RH	X	Diplôme/ expérience	X					X
15) M. Média	X	Expérience/ nationalité		X		X		
16) H. Consultant	X	Caractère/ diplôme/ nationalité	X		X			X
17) R. Juridique	X	Caractère/ diplôme	X			X		JAFZA
18) R. Pharma	X	Nationalité/ diplôme	X	X	X		X	
19) A. Editeur	X	Arabes par loi des médias/ Asiatiques outdoor			X	X		X/ loi national des médias
20) S. Banque	X	Expérience/ caractère	X	X			X	
21) S. Détaillant	X	Nationalité/ expérience	X	X	X	X	X	
22) Y. Informatique		Nationalité/ caractère		X	X		X	DMCC
23) T. Hôtel	X	Expérience/ caractère				X		
24) S. Pétrole/ Gaz	X	Diplôme UK, USA/ expérience		X	X	X	X	
24	91,6%	Nationalité 70,8% Caractère 37,5% Diplôme 33,3% Expérience 25%	54%	45,8%	70,8%	33%	45,8%	29%

Ce tableau présente donc les résultats de 24 entretiens menés à Dubaï avec des employeurs ou des responsables des ressources humaines. Les 7 thèmes proposés pour la discussion étaient les suivants:

- la nécessité de la diversité des salariés,
- les critères privilégiés pour le recrutement,
- la gestion des conflits découlant des différences entre les salariés,
- l'existence éventuelle d'une hiérarchie de nationalités parmi les candidats,
- Certains postes sont réservés à certaines nationalités,
- les disparités salariales entre hommes/femmes et entre différentes nationalités,
- le code du travail pour les migrants et celui des Émiriens.

Un thème supplémentaire a été suggéré par l'un des interlocuteurs: la classification de l'entreprise selon ses nationalités auprès du ministère du travail et le critère du caractère (soft skills).

### 3.1. Le processus d'embauche : l'effet de la nationalité

Pour comprendre comment la gestion de la diversité de la main d'œuvre est effectuée à Dubaï, le processus d'embauche était la première question posée aux interviewés. Il y a deux possibilités : chercher des salariés au marché intérieur, c'est-à-dire des salariés déjà résidents à Dubaï et qui postulent pour d'autres emplois ou chercher des salariés au marché extérieur, c'est-à-dire hors des Émirats Arabes Unis.

Les annonces peuvent être publiées dans des journaux locaux ou sur des sites d'emploi comme Monster.com et Indeed.ae. Les CV reçus sont examinés pour sélectionner les meilleurs candidats, qui sont ensuite contactés pour un entretien. Si l'entretien est concluant, le responsable des ressources humaines vérifie le statut de visa pour finaliser l'embauche.

Le statut actuel du visa du candidat est une obligation légale lors du processus d'embauche de toute entreprise à Dubaï. Les employeurs doivent obligatoirement vérifier plusieurs facteurs liés aux visas des candidats lorsqu'ils les embauchent.

- Les autorités peuvent vérifier le visa et si le candidat a déjà visité Israël, il peut y avoir des complications au cours du processus.
- Le candidat doit avoir sur lui son certificat de mariage au cas où son partenaire réside avec lui dans le même domicile. Le concubinage est interdit aux Émirats et pénaliser par une période de 6 mois de prison.
- Le diplôme du candidat doit être attesté par le bureau du gouvernement des Émirats arabes unis. Cela dépend de la classe professionnelle à laquelle le candidat a postulé.

D'après la taille de l'entreprise selon l'article 10 de la loi sur l'emploi<sup>32</sup>, l'employeur doit également vérifier s'il n'y a pas de ressortissants des Émirats arabes unis disponibles pour l'emploi. La « préférence » en matière d'emploi fonctionne en privilégiant d'abord le ressortissant des Émirats Arabes Unis puis le ressortissant arabe (quelle que soit sa nationalité). En cas de carence, l'emploi peut être affecté à toute autre nationalité.

Enfin, le ministère des Ressources humaines et de l'Émiratisation (MOHRE) ne peut pas approuver le permis de travail des employés non ressortissants des Émirats arabes unis tant que ses registres ne montrent pas qu'aucun ressortissant émirati inscrit au chômage auprès du MOHRE ne cherche d'opportunités d'emploi.

Il est assez étonnant que les lois censées « condamner la discrimination » soient elles-mêmes discriminatoires en spécifiant clairement les nationalités pour lesquelles les emplois sont destinés, sans aborder, dans ce cas, l'idée d'égalité des chances pour l'accès à l'emploi.

---

<sup>32</sup> Ceci est conforme à l'article 10 de la loi sur l'emploi, qui stipule : « En cas d'indisponibilité de travailleurs nationaux, la préférence sera donnée à :

1. Travailleurs arabes ressortissants d'un pays arabe.
2. Travailleurs d'autres nationalités.

**Premier résultat,** d'après la majorité des interviewés (17 employeurs) la sélection du candidat est basée sur la nationalité du candidat. Quelques employeurs choisissent uniquement la nationalité comme critère pour l'embauche.

Quand la question est posée pour clarifier l'importance et le maniement de ce critère, les réponses suivantes sont enregistrées : « *on ne choisit pas le candidat selon sa nationalité, mais ce sont des nationalités spécifiques qui postulent pour certains postes* ». Selon les recruteurs, il y aurait, de manière générale et bien comprise, une forme d'intériorisation du critère par les candidats eux-mêmes. Ainsi, « *un anglais ne va pas postuler pour en emploi de chauffeur de camion qui est censé, selon les recruteurs, devoir aller à un ressortissant pakistanais* ».

Le critère de « nationalité » recouvre, en outre, une forte dimension ethnique. Il est supposé par les recruteurs que « *dans le domaine de logistique, les indiens et les pakistanais peuvent supporter la chaleur plus que les Blancs ou les Européens* » ou que « *les noirs font les meilleurs agents de sécurité* ». Nationalité et prétendues prédispositions relevant de l'appartenance à une ethnie ou une race sont strictement associés par les recruteurs.

Il est à noter que le concept de la discrimination potentiellement pratiquée par les employeurs est une question sans fondement. D'après les entretiens (24), l'embauche d'un français, revient à « *embaucher toute une culture, éducation et expérience professionnelle supérieure à celles des asiatiques, par exemple* ». Un directeur de société dit, par exemple « *que choisir ses salariés selon la nationalité n'est pas contre la loi, en tant que je suivis la loi, je décide quelle nationalité occupe quel poste* ».

Cette sélection de candidat selon sa nationalité est d'ailleurs facilitée par l'État puisque les ressortissants de l'Union Européen et de l'Amérique du Nord peuvent avoir un visa de 30 jours à l'arrivée aux Émirats. Ainsi, ils disposent de 30 jours pour trouver un emploi, après quoi l'employeur peut transformer leur visa en permis de travail. Seuls les citoyens indiens titulaires d'un passeport valide qui remplissent les conditions suivantes peuvent avoir le même visa :

- un visa de visite délivré par les États-Unis ou
- un titre de séjour (green card) émise par les États-Unis ou
- un visa de résidence délivré par le Royaume-Uni ou
- un visa de séjour délivré par l'UE

Ces ressortissants indiens ont la possibilité de recevoir un visa à leur arrivée à Dubaï, leur permettant de séjourner pour une durée maximale de 14 jours. Cependant, pour être éligibles à ce visa, ils doivent détenir un visa ou une carte verte (Green Card) valide pour au moins six mois à partir de la date de leur arrivée à Dubaï.<sup>33</sup>

### 3.2. La fixation du salaire : l'effet de la race

**Deuxième résultat**, la fixation du salaire ne répond pas à des critères de productivité constatée. Elle ne tient pas non plus seulement à un positionnement dans l'échelle des rémunérations. Elle est le résultat d'une modulation individuelle liée à la nationalité de la personne salariée. En pratique, cette modulation se traduit par un positionnement de chaque personne, suivant sa nationalité, dans la fourchette des rémunérations définie par une valeur basse et une valeur haute.

La directrice des ressources humaines du département de l'immigration à Dubaï considère ainsi que, de manière générale *« les salaires des employés du secteur privé sont déterminés en fonction de la nationalité du candidat sans prendre en compte leur niveau de diplôme. Par exemple, un salarié arabe titulaire d'un master pourrait percevoir un salaire inférieur d'un Anglais ayant seulement un baccalauréat »*.

Les expatriés originaires des pays de l'OCDE bénéficient des primes salariales les plus élevées dans le secteur privé, dépassant ainsi celles des ressortissants des Émirats arabes unis. La hiérarchie des salaires selon la nationalité place ensuite, après les ressortissants des Émirats arabes unis, les expatriés arabes, ceux d'Asie de l'Est et d'Asie du Sud.

Si l'on s'en tient à ce que dit la loi, la rémunération est définie en fonction de la position du poste dans une grille des emplois. Cependant, lorsqu'on compare, par exemple, une secrétaire philippine et une secrétaire anglaise ayant des qualifications similaires, le salaire de la secrétaire anglaise est nettement supérieur celui de sa collègue. Selon le site [paylab.com](http://paylab.com)<sup>34</sup>, le salaire d'une assistante peut ainsi varier de 6,639 AED à 17,788 AED (soit environ 1,753.55 Euro à 4698.31 Euro). Le positionnement lié à la nationalité de la personne peut ainsi induire une variation très importante de rémunération (de 1 à 2,6) pour un poste identique.

---

<sup>33</sup> Le site des Émirates airlines

<sup>34</sup> Le site de [paylab](http://paylab.com), les informations des salaires à Dubaï : Le site [paylab.com](http://paylab.com) est une plateforme en ligne spécialisée dans la comparaison des salaires à l'échelle internationale. Il permet aux utilisateurs de rechercher et de comparer les salaires dans différents pays, industries, et pour divers postes.



Plusieurs explications de cette logique de positionnement sont données. Elles tiennent toutes à une association stricte de la nationalité à la race des personnes.

Un des interviewés travaillant dans le secteur immobilier estime ainsi que la secrétaire "*blanche*" projette une image plus favorable que celle de la secrétaire asiatique, car ses clients perçoivent les Européennes comme supérieures aux Asiatiques. En réalité, plusieurs employeurs interrogés utilisent le terme "*blanc*" pour décrire les caractéristiques des Européens. Ainsi, le secteur d'activité de la personne n'est pas un critère déterminant pour la fixation du salaire. Le principal facteur influençant la rémunération nette et les avantages d'un employé est donc sa race, indépendamment du type d'emploi ou du secteur d'activité.

Le critère de l'appartenance raciale joue un rôle significatif dans la détermination des salaires à Dubaï, ce qui crée en pratique une véritable hiérarchie entre les groupes de salariés basée sur la race. En discutant avec divers employeurs, il devient évident que cette hiérarchie est bien connue et acceptée.

Diverses justifications ont été avancées pour expliquer la disparité salariale entre les nationalités des employés : Un directeur d'agence de recrutement a clairement exprimé que « *la majorité de ses clients réservent les salaires élevés aux employés européens et sont prêts à couvrir leurs frais de logement, billets d'avion, scolarité de leurs enfants, et parfois même à leur fournir une voiture avec chauffeur. Ils justifient ces dépenses en affirmant que les Européens sont habitués à un certain niveau de confort dans leurs pays d'origine, et qu'ils doivent offrir tous ces avantages pour les inciter à s'installer à Dubaï* ».

Un directeur commercial dans le secteur de la vente au détail a déclaré que « *les Européens et les Américains sont plus disciplinés que les autres nationalités et comprennent mieux la valeur du travail. Cette attitude incite les autres employés à les imiter, ce qui réduit l'absentéisme et crée une émulation positive bénéfique pour la productivité. Cela justifie les salaires élevés réservés aux Européens grâce à leur culture* ».

La majorité des travailleurs étrangers viennent d'Asie du Sud, notamment de l'Inde, du Pakistan, du Bangladesh et du Népal, qui constituent environ 65 à 70 % de la population des Émirats arabes unis. On trouve aussi beaucoup d'Iraniens et de Philippins.

Les expatriés arabes présents à Dubaï proviennent principalement de pays arabes non membres du Conseil de Coopération du Golfe (CCG), comme l'Égypte, la Jordanie, la Syrie et la Palestine.

Parmi les travailleurs issus des pays de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), les Britanniques forment le groupe le plus important, comme le notent Tong et Al Awad dans leur étude de 2014.

Ainsi une hiérarchie raciale se manifeste parmi les salariés aux Émirats arabes unis, influençant la rémunération et révélant des préférences fondées sur l'origine ethnique.

Les discussions avec les responsables des ressources humaines aux Émirats arabes unis, bien que non enregistrées pour des raisons de confidentialité, révèlent que le marché du travail privé à Dubaï reflète une trajectoire de mondialisation ultra-libérale où la répartition des ressources n'est pas équitable. Ce contexte mondial contribue à l'accentuation des inégalités salariales, déjà renforcées par les lois et la culture locales. Le système de parrainage des travailleurs étrangers, connu sous le nom de kafala, limite la mobilité et la capacité de négociation des salariés, les rendant dépendants de leurs employeurs.

De plus, la culture d'entreprise et les normes sociales favorisent certaines nationalités au détriment d'autres, créant une hiérarchie raciale implicite mais bien ancrée dans le milieu professionnel.

Ainsi, les travailleurs d'Asie du Sud, qui représentent une majorité significative de la main-d'œuvre étrangère, se trouvent souvent confinés à des emplois moins bien rémunérés, tandis que les expatriés occidentaux, notamment les Britanniques, bénéficient généralement de salaires plus élevés, même pour des postes comparables.

Cette inégalité salariale, influencée par la mondialisation ultra-libérale et les spécificités locales, a des conséquences profondes sur la qualité de vie, l'accès aux opportunités de formation et de progression professionnelle des travailleurs concernés, soulignant la nécessité de réformes législatives et culturelles pour une répartition plus équitable des salaires et des opportunités professionnelles à Dubaï.

### **3.3. Le caractère du candidat (soft skills)**

**Troisième résultat**, selon les entretiens avec les employeurs interrogés (9 employeurs), un critère important qui a émergé est le caractère (soft skills) du candidat.

Ce critère ne figure pas parmi les critères proposés (nationalité, expérience ou diplôme) mais les employeurs l'ont mentionné souvent comme leur premier critère pour sélectionner un candidat. Un chef d'entreprise en détaillant dit : « *J'ai besoin d'un employé flexible, prêt à apprendre, ambitieux, qui ne compte pas ses heures de travail et qui est disponible en cas de besoin* ». Cette remarque suggère que l'employeur recherche un salarié qui ne revendique pas ses droits et ne croit pas en l'équilibre entre vie personnelle et professionnelle.

Une responsable d'une entreprise d'assurance déclare que : « *Le candidat doit avoir un bon sens commercial et savoir interagir avec les clients. Dans ce cas, le diplôme n'est pas primordial* ». Cette observation met l'accent sur l'importance d'atteindre ses objectifs commerciaux grâce à ses compétences relationnelles.

En effet, les organisations s'efforcent de développer un capital humain de qualité. Les compétences personnelles ou relationnelles peuvent jouer un rôle clé dans cet objectif. Ces compétences sont essentielles pour renforcer les perspectives professionnelles (Remedios, 2012)<sup>35</sup>.

Un autre chef d'agence immobilière déclare : « *Le caractère du salarié, en plus de sa nationalité, facilite la communication avec les clients et réduit au minimum les problèmes. C'est pourquoi je préfère toujours embaucher des femmes philippines* ». Cet employeur est le seul à faire référence non seulement au caractère, mais aussi de manière spécifique au sexe et à la nationalité de ses employés. D'après ses propos, on peut comprendre que les compétences personnelles sont perçues comme un ensemble influencé par la culture et possiblement le genre du salarié.

D'après Kubiak et al.<sup>36</sup>, certaines compétences relationnelles sont souvent stéréotypées en fonction du sexe, ce qui peut influencer les décisions d'embauche. Par exemple, les femmes sont fréquemment perçues comme ayant une intelligence émotionnelle et des compétences en

---

<sup>35</sup> REMEDIOS Richard, The role of soft skills in employability, International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR), 2012

<sup>36</sup> KUBIAK Emeric, EFREMOVA Maria I., BARON Simon, FRASCA Keely J., Gender equity in hiring: examining the effectiveness of a personality-based algorithm, Front. Psychol., Sec. Personality and Social Psychology, Volume 14, 2023

communication supérieures, ce qui pourrait amener les employeurs à privilégier les candidatures féminines pour des postes nécessitant ces qualités.

Les auteurs soulignent le rôle essentiel que jouent les compétences générales dans l'amélioration de l'employabilité, suggérant que les employeurs accordent une grande valeur à ces attributs aux côtés des qualifications académiques.

### 3.4. L'influence de la provenance du diplôme

**Quatrième résultat,** Selon les recruteurs interrogés (8 recruteurs), la sélection des candidats ne se base pas uniquement sur le type de diplôme, mais plutôt sur l'origine de celui-ci. Cela revient, d'une manière ou d'une autre, à prendre en compte la nationalité du candidat.

Un directeur d'agence de recrutement affirme : « *L'origine du diplôme est plus significative que le diplôme lui-même, car certains pays, comme l'Inde, attribuent de nombreux diplômes supérieurs sans assurer une formation adéquate. En revanche, les diplômes provenant de pays comme l'Angleterre sont plus respectés et reconnus* ». Encore une fois, l'origine ou la nationalité du diplôme influence à nouveau la perception de l'employeur.

La directrice d'une société pharmaceutique déclare : "Pour moi, une licence obtenue aux États-Unis est préférable à un master délivré par un pays arabe." Cette remarque souligne une fois de plus l'importance accordée à l'origine du diplôme.

### 3.5. L'expérience du marché

**Cinquième résultat,** L'expérience du marché est le dernier et le plus faible critère dans le processus d'embauche des entreprises à Dubaï (7 employeurs). Ce critère n'est pas souvent exigé ou rencontré, étant donné qu'une estimation générale indique que la durée moyenne de séjour des travailleurs migrants dans le pays est souvent entre 2 et 4 ans (Fargues, Shah, 2018)<sup>37</sup>. Cette période peut être plus courte pour certains travailleurs manuels ou non qualifiés, tandis que les professionnels hautement qualifiés ou ceux occupant des postes de direction peuvent rester plus longtemps, souvent en fonction des renouvellements de contrats et des opportunités de carrière.

Par conséquent, l'expérience n'est pas toujours attendue. Cependant, un candidat possédant une telle expérience est fortement recherché par les employeurs.

---

<sup>37</sup> FARGUES Philippe, SHAH Nasra M. Migration to the Gulf: Policies in Sending and Receiving Countries" par Philippe Fargues et Nasra M. Shah, European University Institute, Gulf Research Center, 2018

Un autre employeur dans une société pharmaceutique déclare : « *L'expérience dans notre domaine est très difficile à trouver, donc un candidat avec un diplôme en pharmacie et de l'expérience est exactement ce que je recherche* ».

Un chef d'entreprise dans le domaine des médias déclare : « *Si je trouve un salarié arabe avec même un minimum d'expérience, je l'embauche immédiatement* ». Cela démontre une fois de plus que la nationalité, combinée à l'expérience, est un facteur déterminant.

### **3.6. La Gestion des Différences : Harmoniser la Diversité en Milieu Professionnel**

Selon une étude réalisée par McKinsey & Company et citée par le World Economic Forum<sup>38</sup>, environ 70 % des entreprises considèrent la diversité comme très ou extrêmement critique pour leur succès. Cependant, seulement un tiers des entreprises traduisent cet engagement en actions concrètes et mesurables dans leurs évaluations de performance

Cependant, gérer la diversité c'est gérer la main d'œuvre d'une façon qui est censé être socialement responsable pour mitiger les conflits interpersonnels.

D'après les interviewés, les exemples de conflits liés à la diversité au lieu de travail reflètent des exemples de problèmes de diversité dans la société en général. Ces exemples incluent :

- Des défis liés aux inégalités raciales et de sexe c'est-à-dire des défis reliés aux promotions ou aux mutations
- Diversité socio-économique au travail
- Incompréhensions culturelles entre salariés immigrés et les quelques émiriens qui peuvent se trouver au secteur privé et aussi les Incompréhensions culturelles entre salariés de différents origines ethniques
- Différences religieuses (les religions non monothéistes)
- Différences en les générations
- Niveaux d'éducation variables entre les membres de l'équipe

Ces conflits sont plus remarqués dans les sociétés qui dépassent 1 000 salariés où il y a plusieurs départements et ainsi différentes nationalités qui forment des équipes de travail. Selon les responsables dans le domaine des banques, de l'immobilier, des hôtels et de vente en détail, quand les conflits commencent à affecter la performance au milieu de travail, le responsable du

---

<sup>38</sup> Forum institutional, Companies say diversity matters, So why aren't they becoming more diverse?, World Economic Forum, 2022

département ou le chef de l'équipe doit détecter dès le début les premiers signes des désaccords entre les membres de son équipe et par la suite essayer de discuter avec ces membres afin d'expliquer d'où vient les malentendus. Si la discussion n'est pas suffisante, le chef de l'équipe ou du département doit faire rapport aux DRH et ces conflits peuvent arriver à un conseil disciplinaire qui va décider les mesures à apprendre d'après la situation.

#### 4. Les zones franches à Dubaï

La localisation des entreprises dans les zones franches à Dubaï influence considérablement leurs politiques d'embauche en raison des régulations du travail spécifiques à chaque zone. Ces normes, souvent plus souples et moins contraignantes, permettent aux entreprises d'ajuster plus librement leurs stratégies de recrutement et de gestion des ressources humaines. Cette liberté accrue contraste avec la situation des employés des entreprises situées en dehors des zones franches, qui doivent se conformer au code du travail fédéral des Émirats arabes unis (Piolet, 2009)<sup>39</sup>.

Ces zones sont des territoires spéciaux avec **des réglementations financières et juridiques spécifiques**, exemptant les entreprises de toutes taxes, y compris la TVA, l'impôt sur le revenu, l'impôt sur les sociétés, et les droits de douane. Les propriétaires d'entreprises dans ces zones, notamment à Dubaï, possèdent 100 % de leur entreprise. Le code de travail des zones franches à Dubaï varie selon la zone, chaque autorité ayant ses propres lois distinctes du droit du travail fédéral, qui comporte quatre versions selon la nationalité et le secteur (privé ou public). Les employés dans les zones franches sont soumis aux règles de l'autorité de leur zone et parrainés par celle-ci, non par leur employeur. Ce cadre unique, avec plus de 30 zones franches à Dubaï, complique la protection des salariés, car les critères de chaque droit de travail ne sont pas clairement définis. Les zones franches sont gérées par des administrations qui élaborent des règles en fonction de leur juridiction.

D'après un directeur général dans le secteur de la vente au détail « *la localisation de mon entreprise impose une directive selon laquelle, pour atteindre un grade supérieur, je dois embaucher 50 % d'employés arabes. Sinon, je serai contraint de payer des frais de visa et de permis de travail plus élevés, et le nombre d'employés autorisés sera réduit* ».

---

<sup>39</sup> PIOLET Vincent, Les émirats et royaumes arabes : les travailleurs migrants au pays des free zones, Hérodote 2009/2 (n° 133), pages 136 à 151, Éditions La Découverte

En plus, les employés sont sous contrat avec l'autorité de la zone franche respective. Cependant, les dispositions prévues dans le contrat de travail doivent être conformes au droit du travail.

Et pour finir, les employés de la zone franche sont parrainés (sponsored) par l'autorité de la zone franche respective et non par leur employeur<sup>40</sup>.

Le concept selon lequel « Chaque autorité de zone franche a son propre droit du travail » et que « Les dispositions prévues dans le contrat de travail doivent être conformes à ce droit » est difficile à comprendre et à expliquer, notamment pourquoi les zones franches ne suivent pas le code du travail fédéral. De plus, les critères de chaque droit du travail ne sont ni clairs ni explicitement déclarés. Une telle liberté ne peut jamais garantir aux salariés le niveau de protection attendu par la loi ou les autorités locales.

## **5. Les Stratégies de GRH et critères d'appariement des migrants aux emplois : signal vs compétences**

Les entreprises localisées à Dubaï sont face à des défis importants en matière de gestion de la main d'œuvre.

Quantitativement, il s'agit d'accueillir annuellement 2 millions de candidats à l'emploi. Les autorités de Dubaï ont développé des politiques publiques significatives pour faciliter ce processus, notamment en simplifiant les procédures de visa et en offrant des avantages fiscaux attractifs. Ces mesures visent non seulement à répondre aux besoins croissants du marché du travail, mais aussi à maintenir la position de Dubaï comme un hub mondial d'affaires et de tourisme. Qualitativement, il s'agit de réussir l'appariement des candidats aux emplois, dans un système de migration massive de main d'œuvre<sup>41</sup>.

Un facteur réglementaire joue favorablement sur cet appariement. Ce dernier est simplifié par le fait que la mobilité professionnelle interne de la main d'œuvre étrangère reste très limitée du fait des exigences en matière de visas et de permis de travail parrainés par l'employeur. Les candidats ne sont pas du tout en mesure de faire jouer une concurrence entre employeurs du fait de la forte dépendance à l'employeur qu'induit le système KAFALA.

---

<sup>40</sup> Site du gouvernement des É.A.U, Working in Free Zones

<sup>41</sup> Gulf Talent : Un portail de recrutement en ligne de premier plan au Moyen-Orient, couvrant tous les secteurs et catégories d'emplois

*Au total*, les stratégies développées par les employeurs en matière d'appariement semblent donc tenir au couplage de deux logiques.

**Logique 1**, les entretiens avec les employeurs ne révèlent pas l'existence de systèmes de repérage des compétences du candidat qui viseraient à « faire coller » au mieux les qualités du candidat aux besoins de compétences du poste proposé. En d'autres termes, il n'a jamais été possible de détecter dans les entretiens avec les employeurs ou les DRH une référence faite à une gestion par les compétences. Aucun besoin de méthodes ou d'évolutions allant dans ce sens n'a été relevé.

Il est à noter que l'éloignement géographique de la main d'œuvre candidate limite, en pratique, la mise en place éventuelle de ce type de démarches RH.

**Logique 2**, à défaut d'une gestion par les compétences qui apporterait, à chacune des parties, des informations sur les qualités du travail échangé et les besoins du poste, les employeurs semblent avoir développés des stratégies plus sommaires mais néanmoins efficaces qui relèvent de ce que la théorie du signal met en avant.

La théorie du signal, développée par Michael Spence<sup>42</sup>, est un concept clé en économie et en gestion des ressources humaines, particulièrement pertinent pour le recrutement et la sélection de personnel. Cette théorie aborde la situation d'asymétrie d'information, où une partie possède plus d'information pertinente que l'autre. Dans le contexte du marché du travail, les candidats connaissent mieux leurs propres compétences et capacités que les employeurs. Les signaux sont des indicateurs ou des attributs visibles qui permettent aux employeurs de faire des inférences sur les caractéristiques cachées des candidats, telles que les compétences et la productivité. Par exemple, le niveau d'éducation, les certifications, l'expérience professionnelle, et même la réputation des institutions fréquentées peuvent servir de signaux.

Diplômes et certifications peuvent signaler aux employeurs les compétences générales et spécifiques d'un candidat. Un diplôme d'une université prestigieuse peut indiquer une capacité intellectuelle élevée ou une bonne éthique de travail. Une expérience substantielle dans un domaine particulier peut signaler une expertise et une connaissance approfondie du secteur, réduisant ainsi l'incertitude pour l'employeur quant aux capacités du candidat. Les recommandations et les réseaux professionnels peuvent également servir de signal. Un candidat

---

<sup>42</sup> SPENCE Michael, Job Market Signaling, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 87, No. 3, pp. 355-374, Oxford University Press, 1973



recommandé par un professionnel respecté ou une institution renommée peut bénéficier d'une perception positive de la part de l'employeur (Stiglitz, 1975)<sup>43</sup>.

Par exemple, quand les dirigeants d'une jeune entreprise en première offre publique cherchent à empiler leur conseil d'administration avec un groupe diversifié d'administrateurs prestigieux, ils utilisent la théorie du signal pour envoyer un message aux investisseurs potentiels sur la légitimité de la firme (Certo, 2003)<sup>44</sup>, (Filatotchev, Bishop, 2002)<sup>45</sup>. Selon la théorie du signal, les entreprises adoptent des comportements ou prennent des mesures spécifiques pour transmettre des informations positives sur leur qualité ou leur potentiel, en raison de l'asymétrie de l'information existante entre elles et les investisseurs. En choisissant des administrateurs réputés, l'entreprise montre sa crédibilité et son sérieux, ce qui peut réduire les doutes et attirer des investissements. Chacun de ces exemples illustre comment une partie peut entreprendre des actions pour signaler sa qualité aux autres parties (Connelly, Certo, Reutzel, 2011)<sup>46</sup>.

Au lieu de procéder à une évaluation exhaustive et coûteuse des compétences de chaque candidat, les employeurs utilisent ces signaux pour filtrer et prioriser les candidats. Ils peuvent, par exemple, prioriser les candidats ayant des diplômes de grandes écoles ou ayant travaillé dans des entreprises de renom, supposant que ces antécédents signalent des compétences élevées et une forte éthique de travail. Cette approche permet d'économiser du temps et des ressources en se concentrant sur des signaux clairs et tangibles, même si cela peut parfois mener à une simplification excessive des qualités et des capacités des candidats.

Cependant, la reliance excessive sur des signaux peut parfois conduire à des erreurs de jugement. Par exemple, un diplôme prestigieux ne garantit pas nécessairement une compétence réelle ou une adéquation culturelle avec l'entreprise. Pour pallier ces limitations, certaines entreprises complètent l'analyse des signaux par des processus de sélection plus approfondis, incluant des tests pratiques, des entretiens comportementaux, et des périodes d'essai.

---

<sup>43</sup> STIGLITZ Joseph E., *The Theory of Screening, Education, and the Distribution of Income*, Colombia University Libraries, 1975

<sup>44</sup> CERTO Trevis, *Influencing Initial Public Offering Investors with Prestige: Signaling with Board Structures*, *The Academy of Management Review*, 2003

<sup>45</sup> FILATOTCHEV Igor, BISHOP Kate, *Board Composition, Share Ownership, and 'Underpricing' of U.K. IPO Firms*, *Strategic Management Journal*, Vol. 23, No. 10, pp. 941-955, Wiley, 2002

<sup>46</sup> CONNELLY Brian, CERTO Trevis, REUTZEL Christopher, *Sage Journals*, 2011

Cette approche du recrutement des salariés à Dubaï s'appuie globalement sur « le signal » que constitue la nationalité et la race.

À partir des déclarations des employeurs et DRH interrogés, ce « signal » semble fonctionner par l'application de deux règles permettant l'ordonnement :

**D'abord**, les employeurs semblent assez précis en matière de recherche des « signaux » utiles pour le recrutement. Ces signaux sont d'ailleurs précisément hiérarchisés, si l'on s'en tient à leurs déclaratifs.

Les entretiens proposent en effet trois critères pouvant guider le choix du candidat par le recruteur : sa nationalité, son expérience et son diplôme. Les interlocuteurs ont souvent ajouté d'eux-mêmes un autre critère la personnalité du candidat. Ce dernier apparaît relativement marginal toutefois.

Pour une très grande part des répondants, le critère le plus important est la nationalité (70,8%). Ce pourcentage représente la composante qui guide le plus fortement le choix. : près de la moitié du signal recherché tient à la nationalité.

Par exemple, cela conduit à ce qu'un pakistanais titulaire d'un passeport canadien reçoive un salaire plus élevé qu'un pakistanais ayant un passeport pakistanais.

Le signal du « diplôme » joue pour 33,3% dans le choix du recruteur et le critère le moins important reste l'expérience qui ne représente que 25%. Les employeurs à Dubaï comprennent que le marché local ne facilite pas l'acquisition facile d'expérience locale pour les candidats, en raison des défis liés à la mobilité professionnelle dans l'émirat, notamment les complexités des visas, des résidences et d'autres formalités administratives.

Il est donc assez net que le critère de la nationalité surdétermine fortement le choix de recruter, d'autant que l'on peut penser que le diplôme relève aussi, pour une part, d'un critère d'appartenance à une nation.

Ce choix des employeurs en fonction de la nationalité du candidat ne dit cependant pas tout de la logique de recrutement. Tout ne relève pas d'une simple référence au passeport détenu.

Comme démontré plus haut (3.2 de ce chapitre), le filtre de la nationalité intègre une référence forte à l'origine ethnique et/ou la race du candidat. Le raisonnement général des DRH dévoilé

par les entretiens est le suivant : comme dans un emboîtement de poupées russes, parce que le candidat est de telle nationalité, cela inclut généralement que le candidat est de telle race et que cette race est, en général, porteuse de qualités de travail. La nationalité comporte le signal de la race qui comporte lui-même celui de qualités spécifiques au travail.

Il est en fait admis par une large majorité des recruteurs (près de 80%) qu'il est possible de déduire de l'origine ethnique et/ou de la race d'un candidat des qualités supposées à satisfaire aux exigences d'un emploi. D'où le libellé des annonces données au point 1.1.

Les observateurs dénoncent d'ailleurs régulièrement cette dimension « raciste » (au sens de basée sur la race du candidat) du recrutement de la main d'œuvre<sup>47</sup>. Ils réclament que Les annonces publiées dans les journaux cherchent des candidats pour travailler : « *Companies must not seek workers of certain nationalities and jobs must be offered on the basis of qualifications and experience* ».

Ce mode de gestion du recrutement « raciste » conduit d'ailleurs à nombre de difficultés dans la gestion courante de l'activité ultérieure des salariés. Ainsi, des salariés de nationalité et ou origine ethnique différentes occupent parfois des emplois équivalents mais avec des rémunérations très inégales car décidées au moment du recrutement. Ce type de discriminations reste assez difficile à justifier comme le note certains observateurs (**Le Renard, 2017**)<sup>48</sup>, une salariée asiatique dans un hôtel se plaint que la direction rémunère sa collègue européenne deux fois plus malgré une expérience inférieure à la sienne. La réponse du management est que « *prefers white European staff to serve customers* » (*préfère le personnel européen blanc pour servir les clients*). Dans cette gestion raciste du recrutement et de la rémunération, il est unanimement constaté que « *seuls les étrangers blancs et arabes sont épargnés par le racisme* »<sup>49</sup>.

Une particularité de ce modèle de RH des entreprises localisées à Dubaï est son caractère explicite qui ressort très nettement des entretiens. Les responsables des ressources humaines considèrent d'ailleurs que ce modèle est ancien. Selon eux, il a été développé dès la période de l'union des émirats en 1971. Dans un contexte où le rapport de force n'est pas en faveur du

<sup>47</sup> SALAMA Samir, Les offres d'emploi basées sur la nationalité représentent une discrimination raciale, Gulf news, 2005

<sup>48</sup> LE RENARD Amélie, Ici, il y a les Français français et les Français avec origines : reconfigurations raciales autour d'expériences de Dubaï, Tracé revue de sciences humaines, 2016

<sup>49</sup> SMALL Zane, Emirats arabes unis. Seuls les étrangers blancs et arabes sont épargnés par le racisme, Courrier international, 2016

travailleur migrant à Dubaï, la question de l'acceptabilité de ce modèle par les responsables d'entreprises n'est que très peu posée : ces derniers sont plutôt satisfaits même si des tensions très localisées peuvent parfois se manifester dans le cas de discriminations fortes (d'où la montée des conflits jugée « *préoccupante* »).

Par contre, pour beaucoup de responsables RH, si ce modèle a prouvé son efficacité en accompagnant la croissance forte des dernières années, la question de sa soutenabilité se pose de plus en plus. L'émirat de Dubaï ne pouvant pas se passer de travailleurs migrants en grand nombre, est-on certain de pouvoir à moyen terme disposer de cette main d'œuvre, à moyen terme et à des conditions aussi avantageuses (Al Awad, 2010).

**Ensuite**, une grande partie des interlocuteurs considèrent qu'il existe, outre un signal par l'origine ethnique et/ou la race pour le recrutement et la rémunération, une hiérarchie raciale dans le fonctionnement du modèle de gestion de la main d'œuvre à Dubaï. Cette hiérarchie consiste en un classement, assez facilement énoncé par les personnes enquêtées, des positions relatives des différentes populations de travailleurs migrants. Elle est généralement énoncée pour justifier l'inégalité salariale.

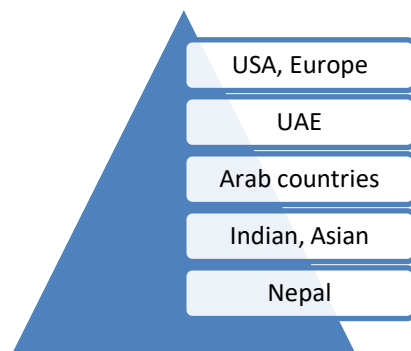
Bien évidemment, cette hiérarchie n'est pas apparente dans une documentation professionnelle ou discutée dans des travaux de recherches. Dans le même esprit, elle n'est jamais déclarée comme telle par les employeurs.

Le modèle de Dubaï attribue des postes spécifiques en fonction des nationalités. Les nationaux préfèrent majoritairement le secteur public, attirés par des salaires plus élevés, de meilleurs avantages sociaux et un statut social supérieur. Cependant, même en occupant des postes gouvernementaux, les ressortissants des Émirats arabes unis représentent encore moins de 10 % des emplois gouvernementaux (The UAE Yearbook, 2009), ce qui laisse amplement la place pour chaque nationalité de prendre sa place dans le marché du travail.

Les postes de comptabilité, d'informatique et de chauffeurs sont généralement réservés aux Indiens, tandis que les Philippins occupent les postes administratifs. Les Américains et les Européens, en tant que représentants de l'image de la société, occupent les postes les mieux rémunérés. Les Émiriens, bien que rarement présents dans le secteur privé, y sont placés au-dessus des autres nationalités arabes qui prennent des rôles de managers et de leaders d'équipe.

À la base de la pyramide, on trouve les Indiens et autres nationalités asiatiques, mieux payés et traités que les Népalais.

Très claire dans les entretiens, cette hiérarchie reflète une structure rigide et bien établie, où chaque groupe national occupe des positions distinctes au sein de la société et du marché du travail. Le graphique suivant illustre la répartition des nationalités sur le marché du travail à Dubaï.



Source : Graphique construit par l'auteur

Le racisme dans la ville des lumières a été directement discuté dans cet article qui ouvre ce sujet hyper sensible « **Job offers based on nationality amount to racial discrimination** »<sup>50</sup> L'auteur commentait simplement sur les annonces publiées dans les journaux cherchant des candidats pour travailler disant « *"Companies must not seek workers of certain nationalities and jobs must be offered on the basis of qualifications and experience,"*

Un autre article « **Discrimination 'a big issue'** » où une salariée asiatique dans un hôtel se plaint que la direction préfère sa collègue européenne et lui paie presque le double de son salaire bien que la salariée asiatique a plus d'expérience que l'européenne mais le management « *prefers white European staff to serve customers* » (*préfère le personnel européen blanc pour servir les clients* »).

Par contre, l'auteur d'un article est persuadé que « **Seuls les étrangers blancs et arabes sont épargnés par le racisme** »<sup>51</sup> ce qui confirme de nouveau l'existence des pratiques contradictoires de la gestion de la diversité des ressources humaines à Dubaï ou plutôt diverses.

<sup>50</sup> SALAMA Samir, Les offres d'emploi basées sur la nationalité représentent une discrimination raciale, Gulf news, 2005

<sup>51</sup> SMALL Zane, Emirats arabes unis. Seuls les étrangers blancs et arabes sont épargnés par le racisme, Courrier international, 2016


D'après les entretiens et les résultats ressortis, la majorité des managers (20 employeurs) privilègent une main-d'œuvre diversifiée en termes de nationalité réside dans les tensions potentielles. Par exemple, un responsable logistique a mentionné qu'il avait envisagé une grève lorsque ses équipes étaient composées de Pakistanais et d'Indiens. Dans une autre entreprise de logistique, les salaires des employés avaient été retenus, ce qui avait conduit à un refus de travailler. Par solidarité, les employés de ce responsable ont également fait grève aux côtés de leurs compatriotes. À la suite de cet incident, le manager a décidé de remplacer certains employés par des Arabes, comme lui, afin de prévenir la répétition de tels événements.

Enfin, certains employeurs cherchent la diversité pour accroître la compétition entre les salariés en les traitant sur la base de leur nationalité. Ils estiment que la présence de plusieurs nationalités au sein de leur équipe peut encourager une saine rivalité. Cette diversité peut inciter les employés à se surpasser, à montrer leurs compétences et à se distinguer afin de prouver leur valeur indépendamment de leurs origines.

Toutes sortes de discriminations existent dans les entreprises du monde entier, souvent masquées. Ce qui rend Dubaï particulier, c'est que ces pratiques sont ouvertes et courantes, au point d'être devenues la norme. Les articles précédents ne surprennent guère les expatriés ayant vécu et travaillé plusieurs années aux Émirats.

D'après des entretiens avec des managers et des responsables des ressources humaines, ce modèle pratiqué depuis l'union des Émirats en 1971 a prouvé son efficacité, mais sa durabilité reste une question ouverte, surtout en période de crises comme celle de la Covid-19. Quoiqu'il en soit, Dubaï ne peut pas se passer des travailleurs immigrés, dont les avantages sont considérables (Al Awad, 2010).

Selon les annonces publiées sur les pages d'emploi de Gulf News, la discrimination et le racisme semblent être systématiques et flagrants, en contradiction avec les lois qui prétendent promouvoir l'égalité des chances. Ces pratiques sont non seulement répandues dans la culture des entreprises, mais aussi dans celle de Dubaï et des Émirats en général.



*Widen Your Horizon.....*  
*Achieve Your Targets*

Our client, a **Multinational Bank** in the UAE, requires smart, young Banking Professionals for Dubai & Abu Dhabi on **Bank Payrolls** to join their Sales Team.

**Qualifications:**

- ARAB / INDIAN / SRI LANKAN / PAKISTANI candidates with experience in selling credit cards may apply.
- Graduates from reputed universities.
- Well spoken, smartly turned out individuals.

**A) Personal Assistant to General Manager – 1 No.**

She should be a Filipino National, Graduate, well presented, with 5 years experience in secretarial work, excellent organizational skills, computer literate and able to manage GM's schedule, excellent English communication skills.

**B) Personal Assistant to General Manager – 1 No.**

She should be a Filipino National, well presented, with minimum secretarial experience and knowledge of telephone operations.

Send your CV, with recent photograph, to the following address:  
P.O. Box 6687, Abu Dhabi, UAE.  
eldiarfm@emirates.net.ae

Des annonces de travail dans les journaux

Le chapitre suivant sera consacré à une analyse quantitative des résultats des questionnaires adressés aux employés. Il s'agit d'explorer le point de vue des salariés : comment perçoivent-ils le modèle actuel de gestion des ressources humaines et le mode de gestion de la diversité par les entreprises ?

---



## Chapitre 3 : Un modèle de gestion du travail accepté : une analyse du point de vue des salariés

---

### Mots clés du chapitre :

*Gestion du travail*

*Analyse quantitative*

*Perceptions des employés*

*Résumé : Ce chapitre propose une analyse quantitative des réponses au questionnaire des trois cent quatre-vingt-dix-huit salariés. Ce questionnaire interroge individuellement et anonymement les salariés sur le processus du recrutement et les politiques déployées dans les entreprises en matière de GRH. Au total, le modèle de gestion de la diversité dans les entreprises de Dubaï apparaît comme accepté, voire satisfaisant, pour une grande majorité de salariés.*

Comme « miroir » des analyses qualitatives des employeurs présentées au chapitre 2, il importe de recueillir les points de vue des salariés sur le fonctionnement du modèle de gestion de la main d'œuvre pratiqué par les entreprises localisées à Dubaï.

Le questionnaire constitue l'outil de collecte de données primaires le mieux adapté pour réaliser ce recueil des points de vue. En effet, il permet le recueil d'un très grand nombre d'informations sur de larges échantillons de répondants tout en permettant l'accès à des informations quantitatives mais également qualitatives. En outre, les résultats, exprimés en chiffres, prennent la forme de données statistiques que l'on peut représenter dans des graphiques ou tableaux.

À la différence d'une retranscription d'entretiens libres, le questionnaire permet enfin d'enregistrer des réponses dont les modalités ont été définies préalablement. C'est donc un outil très puissant dont l'efficacité et la fiabilité dépendent de la justesse de sa mise en œuvre, à savoir, de son élaboration et de son administration. (Baumard, Ibert, 2014)<sup>1</sup>.

Ce chapitre présente donc les résultats de la pratique du questionnaire visant à répondre aux questions spécifiques de recherche élaborées au chapitre introductif et complète les résultats de l'analyse des entretiens au chapitre précédent. Si ce dernier représente le point de vue des responsables des ressources humaines sur le modèle de la gestion de la main d'œuvre immigrante à Dubaï, le chapitre 3 vise à présenter le point de vue des salariés concernés par ce modèle et analyser leurs perceptions, y compris sur les questions très sensibles de la discrimination.

Le chapitre se compose logiquement de 3 sections : 1. L'élaboration du questionnaire, 2. La collecte des données et la vérification des propriétés de l'échantillon « effectif », 3. Les résultats du questionnaire.

### **1. L'élaboration du questionnaire**

L'élaboration d'un questionnaire s'est avérée un travail long et complexe en raison des sujets investigués. En général, il est délicat d'aborder des thématiques qui obligent les participants à formaliser et à révéler leur perception d'inégalités et/ou de discriminations qu'ils subiraient, qu'elles soient intentionnelles ou non. Reconnaître une position de discriminé n'est pas une

---

<sup>1</sup> BAUMARD Philippe, IBERT Jérôme, Chapitre 4 : Quelles approches avec quelles données ? Méthodes de recherche en management Dunod, 2014

démarche évidente. (Kreuter, F. et al., 2008)<sup>2</sup>. Aussi, il a été choisi de formuler les questions de la manière la plus neutre possible en appelant des réponses factuelles, généralement en se prononçant sur des séries d'affirmations.

Conformément à la problématique proposée (Introduction), des thèmes à aborder ont été retenus. En pratique, des choix ont également été opérés en matière de méthodes d'analyse quantitatives de sources et techniques de recueil des données, de composition et taille de l'échantillon. Ces choix sont détaillés ci-dessous.

### **1.1. La formulation des questions**

Cette phase de formulation est décisive : elle conditionne entièrement le succès de l'enquête, c'est-à-dire l'intérêt des données collectées. Le difficile exercice de rédaction consiste donc à trouver le meilleur compromis possible entre trois impératifs a priori difficilement conciliables : l'impératif du chercheur qui doit suivre un modèle théorique et respecter le sens de ses concepts (en pratique « sa » problématique), l'impératif du répondant qui doit être à l'aise pour répondre à des questions qu'il doit comprendre immédiatement et enfin, l'impératif des méthodes d'analyse des données imposé par les outils statistiques (Gioia et al., 2013)<sup>3</sup>.

Pour articuler ces trois dimensions, le questionnaire doit « traduire » les hypothèses générales de la thèse en question précises, pas dans le but de les prouver ou de les réfuter mais plutôt de tester leur validité explicative.

### **1.2. Le choix des échelles de mesure**

Construire un questionnaire, c'est d'abord construire un instrument de mesure. Il existe 3 types de questionnaire :

<b>Type de questionnaire</b>	<b>Les caractéristiques de questionnaire</b>
Ouvert	Les réponses aux questions posées sont libres et retranscrites telles qu'elles.

<sup>2</sup> KREUTER F., PRESSER S., TOURANGEAU R., Social Desirability Bias in CATI, IVR, and Web Surveys: The Effects of Mode and Question Sensitivity, *Public Opinion Quarterly*, 72(5), 847-865, 2008

<sup>3</sup> GIOIA Dennis, CORLEY Kevin, HAMILTON Aimée, *Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research*, *Organizational Research Methods*, 2013

Semi-ouvert	Les réponses sont libres mais qu'elles sont retranscrites par l'enquêteur dans une grille de réponses aux modalités pré codifiées.
Fermé	Les réponses s'inscrivent dans une grille aux modalités de réponses pré codifiées.

Source : Fowler, F. J. (2014)<sup>4</sup>

Il a été privilégié la construction d'un questionnaire fermé basé sur les échelles de Likert qui visent à mesurer le degré selon lequel le répondant est d'accord avec une affirmation donnée. Il s'agit d'une échelle attitudinale. Le but est de proposer aux répondants plusieurs options de réponses qui permettront par l'analyse de comprendre le point de vue de répondants en fonction de ces nuances exprimées.

Les échelles de Likert sont utilisées afin de déceler le degré selon lequel un répondant va être en accord ou en désaccord avec une affirmation. Elles sont facilement reconnaissables car elles contiennent les termes "tout à fait d'accord" ou "pas du tout d'accord". (Schwab, 2018)

### **1.3. La structuration du questionnaire**

La structure et la forme du questionnaire déterminent la nature de l'information recueillie et, par suite, les possibilités de traitement et d'analyse des réponses. En outre, un questionnaire bien structuré et bien présenté permet, en pratique, d'obtenir le maximum de données pertinentes et exploitables (avec peu de pertes liées à des questionnaires non exploitables. Aussi, il a été retenu l'idée d'introduire chaque thème proposé aux répondants par une courte phrase séparant les groupes de questions et expliquant le thème. Ce choix s'est avéré très pertinent pour un questionnaire long et incluant une interrogation sur de nombreux thèmes, parfois assez différents.

---

<sup>4</sup> FOWLER F. J., Survey Research Methods (5th ed.), SAGE Publications, 2014

Section 2 of 3

Questions Responses 398 Settings

**LEADING DIVERSITY**

The following statements are with regards to how your company is leading diversity management (the management vision toward HR diversity )

My company takes leadership in diversity initiatives

1 2 3 4 5

Strongly Disagree ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Strongly Agree

My company promotes itself as diversity supportive.

1 2 3 4 5

Strongly Disagree ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Strongly Agree

Capture d'écran du questionnaire

Dans le même esprit de pédagogie, il a été décidé de structurer le questionnaire de manière à faciliter la participation des répondants. Pour cela, les premières questions sont simples et fermées, portant sur des informations de base telles que l'âge, le sexe et les origines ethniques du répondant. Cette approche permet de mettre les participants à l'aise et de les encourager à continuer.

Les questions plus complexes, impliquantes et/ou ouvertes sont délibérément placées en fin de questionnaire. Cette stratégie vise à éviter de décourager les répondants dès le début, leur permettant de se familiariser avec le format du questionnaire avant d'aborder des sujets plus délicats.

Les questions sur « l'intégration » et « la distribution du pouvoir » sont réservées pour la seconde partie du questionnaire. Ces sujets nécessitent une réflexion plus profonde et une introspection pour répondre de manière authentique et précise. En les plaçant à la fin, les répondants sont plus susceptibles d'avoir pris le temps de réfléchir et de fournir des réponses conformes à leur véritable point de vue.

Cette méthode vise à améliorer la qualité des réponses et à assurer une participation plus engagée et réfléchie des répondants tout au long du processus.

#### 1.4. La conception du questionnaire

Globalement, le contenu du questionnaire s'est concentré sur les seuls objectifs assignés à l'enquête. Aussi, il comporte à la fois des questions d'opinions, où il s'agit d'exprimer un point de vue, et des questions de comportement relatives à l'objet de la recherche, c'est-à-dire les pratiques de gestion des RH. Le questionnaire est anonyme. Il est à noter que malgré cette confidentialité, beaucoup de répondants n'ont pas souhaité révéler le nom de leur entreprise.

Concrètement, le questionnaire a été publié sur Google Forms pour simplifier la collecte des réponses et rendre l'accès plus facile aux répondants. Pour sélectionner les entreprises invitées à participer, nous avons ciblé des secteurs diversifiés tels que les banques, hôtels, sociétés aériennes, sociétés logistiques, sociétés pharmaceutiques et agences de recrutement.

Chacune de ces entreprises avait accès à une large base de données, notamment via leurs départements des ressources humaines, ce qui leur permettait d'atteindre divers employés et managers. Cette approche visait à garantir une représentation diversifiée des répondants, couvrant différents secteurs d'activité et niveaux hiérarchiques au sein des organisations.

En envoyant le lien d'accès directement aux départements des ressources humaines de ces entreprises, nous avons facilité la participation des employés, assurant ainsi une diversité et une représentativité accrues dans les réponses obtenues.

Les entreprises partenaires ont été sélectionnées via un réseau personnel, où chaque membre a distribué le lien du questionnaire aux salariés de son entreprise. Cette approche visait à garantir une représentation diversifiée et équilibrée des milieux professionnels ciblés, facilitant ainsi la participation et l'accès au questionnaire pour un large éventail d'employés et de responsables au sein de ces organisations.

Pour pouvoir répondre, le salarié doit d'abord lire les instructions : cette étape obligée renforce la qualité et la solidité des réponses en imposant une réflexion préalable sur les pratiques et actions de l'entreprise avant de renseigner le questionnaire.

Il est évidemment obligatoire de répondre aux questions en adoptant, pour chaque question, son format et l'échelle correspondante.

### **1.5. Les construits du questionnaire**

Un modèle de questionnaire est plus qu'une simple représentation statistique. Il tente de mettre en évidence les relations dynamiques entre les éléments possiblement constitutifs d'un phénomène.

Il existe trois types de relations entre variables (ou composantes) <sup>5</sup> : la causalité, l'influence réciproque ou l'association (Thietart et al, 2014).

---

<sup>5</sup> L'utilisation du terme « variable » relève plus de la modélisation quantitative, Le terme « composante » est plus adapté dans les méthodes qualitatives (Thietart et al, 2014)

Cette section se compose de 8 étapes visant à examiner les différents aspects du modèle de recherche, notamment le profil des répondants, le leadership en matière de diversité, les bénéfices de la diversité, les pratiques équitables en entreprise, la gestion du changement, les compétences liées à la diversité, la promotion de l'inclusivité et la répartition du pouvoir au sein de l'organisation.

### Les construits du questionnaire

Construits	Échelles
1) Profil du répondant	10 items
2) Le leadership de la diversité	Likert 5 points Fortement en désaccord à Fortement en accord, 6 items
3) Les avantages de la diversité	Likert 5 points Fortement en désaccord à Fortement en accord, 6 items
4) Les pratiques équitables de l'entreprise	Likert 5 points Fortement en désaccord à Fortement en accord, 9 items
5) La gestion du changement	Likert 5 points Fortement en désaccord à Fortement en accord, 8 items
6) Les compétences de la diversité	Likert 5 points Fortement en désaccord à Fortement en accord, 8 items
7) Promouvoir l'inclusivité	Likert 5 points Fortement en désaccord à Fortement en accord, 6 items
8) Partager le pouvoir dans l'entreprise	Likert 5 points Fortement en désaccord à Fortement en accord, 5 items

## 2. La collecte de données et la vérification des propriétés de l'échantillon « effectif »

La collecte de données revient à se donner une base empirique sur laquelle repose, en définitive, le recherche. Cette section précise la population interrogée, l'échantillonnage et l'administration du questionnaire.

### 2.1. La population et l'échantillonnage

L'échantillonnage est largement reconnu comme la méthode la plus appropriée et réaliste pour collecter des données auprès d'une grande population. Cette méthode quantitative permet de définir et de décrire les variables de la recherche, ainsi que d'identifier les relations entre ces variables. Utiliser un questionnaire est une stratégie efficace pour rassembler des données de manière extensive et économique.

La population concernée par de cette recherche est l'ensemble des travailleurs migrants dans l'émirat de Dubaï. Ce sont donc les salariés d'origine étrangère qui sont appelés à donner leur point de vue sur le modèle de gestion de la main d'œuvre qui fonde l'économie de service de Dubaï.

Un échantillonnage par secteurs d'activités s'avère, en outre, indispensable.

**Tableau 5: Contribution des secteurs au taux de croissance global du PIB en 2017 <sup>6</sup>**

Secteur d'activité	% part du PIB	Taux d'activité et de croissance 2017	% contribution à la croissance globale du PIB	Taux de croissance pondéré %
Grossiste et détaillant	26.6	0.9	8.3	0.23
Transport et stockage	11.8	45	18.4	0.51
Finances et assurances	10.4	2.7%	11.8%	0.3
Fabrication	9.4	2	6.8	0.19
Immobilier	7.1	7.3	17.6	0.49
Construction	6.3	3.5	7.8	0.22
Hébergement et nourriture	4.9	8	13.2	0.38
Total des activités principales	76.4	2.6	60.3	1.72
Autres	23.5	3.6	27.9	0.78
PIB	100.0	2.8	100.00	2.8

Ce tableau illustre la contribution significative du secteur des services au PIB de Dubaï en 2017. Avec une population totale d'environ 10 millions d'habitants à cette époque, les ressortissants des Émirats arabes unis ne représentaient qu'une minorité, estimée à environ 8,2 %. Le reste de la population était composé principalement d'expatriés, comprenant les travailleurs étrangers et leurs familles, qui jouaient un rôle crucial dans l'économie de l'émirat.

Ce contexte démographique et économique met en lumière l'importance des expatriés dans les secteurs économiques clés, notamment celui des services. En raison de leur nombre significatif et de leur contribution à l'économie locale, les entreprises opérant dans le secteur des services ont été choisies comme échantillonnage pour cette étude. Cette sélection vise à obtenir une représentation fidèle des forces et des dynamiques économiques spécifiques à Dubaï, en particulier dans les services où les expatriés jouent un rôle central.

<sup>6</sup> Dubai Economic Rapport, 2018



Dans le cadre de cette recherche, il a fait le choix d'envoyer le lien du questionnaire à des sociétés satisfaisants trois critères :

1. Une société dont l'activité relève du secteur service
2. Une société dont la majorité des salariés sont des travailleurs migrants
3. Une société dont la taille se situe est entre 25 à 500+ salariés

Au total, 397 réponses conformes ont été recueillies en ligne sur Google Forms, nécessitant trois semaines pour parvenir à ce chiffre.

## **2.2. L'administration du questionnaire**

Le mode d'administration est la méthode selon laquelle un questionnaire d'étude est soumis aux individus faisant partie de l'échantillon en vue d'obtenir leurs réponses.

Globalement, il existe plusieurs moyens pour réaliser l'administration d'un questionnaire : avec la présence de l'enquêteur (domicile, rue, point de vente, ...), par téléphone (enquêteur ou serveur vocal), par SMS, par voie postale ou par Internet (email, réseaux sociaux, etc.). Chaque mode a ses avantages et ses inconvénients, par contre, le choix du mode d'administration impacte le taux de réponses, les coûts, la qualité des réponses et les risques de biais.

Ici, il a été choisi de proposer un questionnaire électronique autoadministré. Cette option présente plusieurs avantages par rapport à un entretien en face-à-face. Il mobilise beaucoup moins de ressources car il est plus rapide et moins coûteux. En outre, les questionnaires autoadministrés permettent de couvrir une plus grande zone géographique sans induire de coûts additionnels, autant financiers qu'en termes de temps. Et finalement, ce mode d'administration assure un plus grand anonymat des répondants, ce qui peut augmenter le taux de réponse, notamment si le sujet de l'enquête est ~~personnel~~ ou délicat.

Cependant, l'auto administration d'un questionnaire comporte également des inconvénients. Sans présence des promoteurs de l'enquête au moment où les répondants remplissent le questionnaire, il est impossible de dissiper d'éventuelles incompréhensibles face aux questions. De plus, il est parfois mal aisé, lors de l'auto administration d'un questionnaire, de garantir une totale qualité de l'échantillonnage : qui a effectivement répondu au questionnaire ? Il est également plus difficile de savoir qui n'a pas répondu au questionnaire (refus) et comment ces

non-réponses peuvent affecter les résultats (Tharenou, Donohue, Cooper) <sup>7</sup>. Ces biais potentiels sont difficiles à corriger.

Par contre, le mode d'administration électronique présente de nombreux et considérables avantages.

Tout d'abord, il permet de diminuer les immanquables biais qui peuvent s'insérer dans la conduite d'un questionnaire (notamment parce qu'un ordinateur pose toujours les questions de la même façon). Par exemple, il est en effet reconnu que plus le nombre de questionnaires pratiqués « face to face » augmente, plus l'enquêteur est, bon an mal an, amené à modifier ses présentations et/ou formulations. Ce qui entraîne (naturellement) une tendance plus forte à induire les réponses. Le mode d'administration électronique neutralise de facto cet effet (Saloniki et al, 2019)<sup>8</sup>.

Ensuite, un avantage du questionnaire en ligne est que, étant relié à des logiciels de traitement et d'analyse de données (autant quantitatives que qualitatives) du style d'Excel ou de Sphinx, la base de données est constituée automatiquement sans que le chercheur ait besoin de saisir lui-même les données. Outre un considérable gain de temps, un tel dispositif permet de réduire les sources d'erreur ainsi que d'avoir un suivi continu et en temps réel de l'évolution de la base de données. (Royer, Zarlowski, 2014)<sup>9</sup>. Le mode d'administration électronique réduit les délais et permet un suivi très simplifié.

---

<sup>7</sup> THARENOU Phyllis, DONOHUE Ross, and COOPER Brian , Management Research Methods, Cambridge University Press, 2007

<sup>8</sup> SALONIKI EC, MALLEY J, BURGE P, LU H, BATCHELDER L, LINNOSMAA I, TRUKESCHITZ B, FORDER J., Comparing internet and face-to-face surveys as methods for eliciting preferences for social care-related quality of life: evidence from England using the ASCOT service user measure, Qual Life Res., 2019

<sup>9</sup> ROYER Isabelle, ZARLOWSKI Philippe, Chapitre 6: Le design de la recherche, Méthodes de recherche en management, Dunod, 2014

The screenshot shows the first section of a Google Form titled 'DIVERSITY MANAGEMENT COMPETENCY QUESTIONNAIRE'. At the top, there are logos for 'FACULTÉ D'ÉCONOMIE Université Grenoble Alpes' and 'CREg Centre de Recherche en Économie de Grenoble'. Below the logos, the text reads: 'Section 1 of 8', 'DIVERSITY MANAGEMENT COMPETENCY QUESTIONNAIRE', and a detailed description of the survey's purpose: 'This survey is designed to measure (1) how companies manage diversity and (2) how it relates to firm performance. The need for the proposed study was instigated by the lack of clarity with regards to what constitutes effective diversity management. This study aims to provide companies with a guiding framework for effective diversity management practices and to provide evidence to the business case of diversity. More specifically, your company will be assisted through firstly identifying its strengths and weaknesses with regards to diversity management and secondly benchmarking your company with other companies. The results of this study will also contribute to the thesis component of Doctorate degree in Economy University of Grenoble- France.' The form is set against a light purple background.

Capture de Google Forms : l'introduction du questionnaire

The screenshot shows the second section of the Google Form, titled 'LEADING DIVERSITY'. It contains two statements for which respondents are asked to indicate their level of agreement using a 5-point Likert scale (Strongly Disagree to Strongly Agree). The first statement is 'My company takes leadership in diversity initiatives' and the second is 'My company promotes itself as diversity supportive.' The form is set against a light purple background.

Capture de Google Forms : comment le questionnaire se présentait aux répondants

Le mode d'administration électronique possède en définitive une série d'avantages pratiques : (1) Méthodes moins couteuse, (2) disponibilité du questionnaire, les usagers peuvent répondre quand ils souhaitent, (3) suivi en temps réel de la participation et des résultats, (4) permettre un contrôle de l'échantillon. En revanche, le mode de réponse auto- administré présente deux limites : (1) le profil des répondants est un peu biaisé car basé sur le volontariat, (2) difficultés à s'assurer de la compréhension du questionnaire et du sérieux avec lequel le questionnaire est complété. (Bathelot, 2016)<sup>10</sup>.

<sup>10</sup> Bertrand Bathelot, Méthode / mode d'administration questionnaire, définitions-marketing, 2016

*In fine*, nous avons retenu un mode d'administration électronique dont les atouts sont, pour la recherche développée, décisifs. Trois paramètres principaux ont appelé ce choix : l'éloignement du terrain d'enquête (Dubai, pour partie en période de COVID19), le caractère très délicat des sujets de GRH abordés (pratiques discriminantes, voire illégales, parfois) et la fragilité du public enquêté (les effets de domination du KEFALA peuvent susciter des rétorsions).

### 2.3. La présentation de l'échantillon "entreprises enquêtées": une bonne représentativité

Les chercheurs en statistique définissent un échantillon comme un sous-ensemble d'éléments tirés d'un ensemble plus vaste appelé population (Cochran, 1977)<sup>11</sup>. La population de cette recherche est constituée des travailleurs migrants dans des sociétés à Dubai.

Toutefois, pour accéder à des informations relatives à cet échantillon, il a été pratiqué une interrogation de la population (les salariés d'entreprises d'un secteur -les services) par sollicitation directe des DRH. Il était toutefois impératif de contrôler *ex post* **la distribution générale** des réponses collectées : est-elle bien représentative de la population générale, objet de la recherche ?

De manière générale, l'enquête sollicite des entreprises du secteur des services en les engageant à faire en sorte que leurs salariés renseignent anonymement et selon leur volonté (ils peuvent ne pas le faire) les questionnaires.

Dès lors, la « récolte » des questionnaires renseignés par des salariés de ces entreprises ne se fait pas avec un contrôle total (demande indirecte de participation des salariés) ou avec un choix sur le nombre et les qualités des répondants (démarche volontaire des répondants).

La discussion de l'échantillon des réponses collectées s'appuie sur deux informations qui permettent, en définitive, de statuer positivement sur la représentativité des résultats de l'enquête :

- le profil des « répondants effectifs » au questionnaire. Ce dernier n'est connu qu'une fois l'ensemble des questionnaires renseignés. *Ex ante*, il n'est en fait pas possible de « construire » ce profil qui reste strictement dépendant des réponses collectées.

---

<sup>11</sup> COCHRAN W. G., Sampling Techniques (3rd ed.), New York, Wiley, 1977

- le profil des entreprises d'appartenance des salariés « répondants effectifs » (dans le secteur de service). Là encore, ce profil n'est connu qu'une fois les questionnaires renseignés.

#### 2.4. Les répondants effectifs : un profil conforme à l'emploi dans le secteur

Le tableau ci-dessous présente en détail le profil des "répondants effectifs", en se basant sur des données démographiques et professionnelles telles que le genre, l'âge et les origines ethniques (race). Les pourcentages ainsi que les cas de répondants manquants ont été calculés à l'aide du logiciel SPSS, permettant une analyse exhaustive et précise des caractéristiques des répondants à cette recherche.

**Tableau 6: Caractérisation des répondants de l'échantillon**

	<b>Caractéristiques des répondants</b> (n = 397)	<b>Échantillon</b>
<b>Sexe</b>	Femme Homme Manquant	163 (41,3%) 233 (58,7%) 1
<b>Age</b>	18- 29 30- 39 40- 49 50- 59 60-69 Manquant	101 (25,7%) 189 (47,6%) 67 (16,9%) 32 (8,1%) 7 (1,7%) 1
<b>Origines</b>	Asiatique Black/ Africain Indien Blanc Autres Manquant	79 (20,3%) 58 (14,9%) 77 (19 8%) 79 (20,3%) 95 (24,7%) 9
<b>Niveau professionnel</b>	Gestionnaire/ Superviseur junior Gestionnaire intermédiaire Niveau opérationnel/technique Professionnel Gestionnaire Senior Manquant	86 (21.7%) 89 (22.4%) 67 (16.9%) 87 (21.9%) 64 (16.1%) 4 (1%)
<b>Passeport supplémentaire</b>	Oui Non Manquant	41 (3%) 356 (97%) 2
<b>Invalidité</b>	Oui Non Manquant	12 (3%) 383 (96,5%) 2

En ignorant la tranche 60- 69 (7 répondants), près des deux tiers des répondants sont des hommes (58,7%) âgés de 30 à 39 ans, près d'un sur deux (47,6%) est d'origine asiatique et indiens, (40,1%) sont de niveau management intermédiaire, sans invalidité et sans passeport supplémentaires.

Les pays d'origine n'ont pas été mentionnés car les répondants représentaient presque 189 pays différents (peu utile à détailler dans cette section).

Cet échantillon des "répondants effectifs" représente fidèlement le profil de la main-d'œuvre immigrante employée dans les secteurs de services à Dubaï, ce qui influencera ensuite le point de vue des travailleurs migrants à Dubaï. Dès lors, la démarche de recherche offre une garantie de représentativité : le profil des répondants est conforme au profil général des emplois dans le secteur serviciel.

## 2.5. Les entreprises enquêtées : de l'interrogation large à une récolte satisfaisante

Les caractéristiques des entreprises de l'échantillon « enquêtées » sont décrites dans le tableau suivant. Ces entreprises sont enquêtées au sens où elles sont sollicitées pour que leurs salariés répondent. Rien ne permet, à ce stade, de préjuger du nombre et de la nature des réponses récoltées.

La très grande majorité des entreprises enquêtées représente le secteur des services dans l'émirat de Dubaï. Comme le questionnaire a pour but de couvrir le maximum de secteurs d'activités, le tableau montre la volonté d'interroger les salariés d'une très grande variété d'entreprises réparties dans les différents sous-secteurs des services : aucun n'a été écarté.

**Tableau 7: Caractérisation des entreprises de l'échantillon**

	<b>Caractéristiques des entreprises (n = 397)</b>	<b>Échantillon</b>
<b>Taille</b>	50 salariés ou moins	97 (24,4%)
	50- 250 salariés	144 (36, 3%)
	Plus de 250 salariés	153 (38,5%)
	Manquant	3
<b>Secteur d'activité</b>	Comptabilité	4
	Compagnies aériennes/Aviation	25
	Pharmaceutique	11
	Animation	4

	Habillement/Mode	12
	Architecture	5
	Automobile	11
	Aéronautique/aérospatiale	9
	Banque/ Gestions de patrimoine	26
	Médias	15
	Matériaux de construction	3
	Produits chimiques	3
	Travaux publics	4
	Immobilier commercial	4
	Logiciels/ Sécurité informatiques	8
	Construction	4
	Services aux consommateurs	6
	Apprentissage en ligne	3
	Gestion de l'éducation	9
	Divertissement/Production de films	4
	Organisation des évènements	14
	Services financiers	10
	Nourriture/Boissons	14
	Relations gouvernementales	11
	Conception graphique/conception Web	2
	Enseignement supérieur/Université	2
	Hôpital/Soins de santé	8
	Hospitalité	27
	Ressources humaines/RH	9
	Importer / Exporter	3
	Information technologique	21
	Assurance	5
	Banque /Gestions de patrimoine	6
	Cabinet d'avocats/Cabinets d'avocats	4
	Loisirs/Voyages	2
	Logistique/Approvisionnement	8
	Marketing/Publicité	21
	Soin de la santé mentale	7
	Pétrole/Énergie/Solaire/Greentech	9
	Autre industrie	3
	Enseignement primaire/secondaire	3
	Immobilier	19
	Restaurants	5
	Le transport	7
	Grossistes	4
	manquants	3

Ce tableau montre d'abord que la plupart des réponses effectivement collectées sont le fait de groupes de salariés de sous-secteurs d'activités relevant du secteur des services. Ces « groupes » sont de taille similaire. Pharmaceutique (11), habillement et mode (12), médias (15), organisation d'événements (14), alimentation/boissons (14), relations gouvernementales (11) et immobilier (19).

Il est ensuite intéressant de constater que la majorité des répondants effectifs (plus de 20 répondants) proviennent bien des secteurs d'activité qui caractérisent l'économie de Dubaï : un hub financier. Les spécialisations de Dubaï sont en fait bien présentes dans les réponses : la compagnie aérienne Emirates Airlines, le Centre financier international, les hôtels et complexes touristiques, ainsi que la zone franche dédiée aux technologies et aux médias. Cela se traduit par la forte représentation dans les réponses effectives des industries aéronautique et de l'aviation (25 répondants), des services bancaires (26 répondants), de l'hospitalité (27 répondants), des technologies de l'information (21 répondants) et du marketing/publicité (21 répondants).

Les réponses collectées sont, là encore, suffisamment représentatives du profil général des entreprises de l'économie des services de Dubaï.

Les participants, grâce à leurs profils et expériences dans ces secteurs d'activité, apportent un éclairage plus détaillé sur les politiques de gestion de la main-d'œuvre à Dubaï.

### **3. Une analyse à partir des entreprises et des répondants : l'identification des caractéristiques du modèle d'emploi serviciel à Dubaï**

La démarche retenue vise donc à tester ici les hypothèses de la recherche présentées en introduction (P.29).

Les hypothèses à tester à travers ce questionnaire sont relatives au modèle de gestion des RH adoptées par les entreprises servicielles dans les entreprises localisées à Dubaï. Est-on face à un modèle aux caractéristiques spécifiques ? Peut-on considérer que ce modèle donne une place prépondérante au critère de la nationalité (et race) dans la gestion des personnels que soit en matière de recrutement ou de rémunération ? Si oui, comment ce modèle est-il accepté par les salariés ?

**À partir des points de vue des employeurs**, le chapitre 2 a validé l'idée de cette place prépondérante du critère de nationalité et/ou de race dans la formation des choix de gestion RH



(recrutement, rémunération, ...) des responsables des entreprises. Une dimension que l'on peut considérer comme discriminante a ainsi été établie. Plus précisément, le point de vue des dirigeants et responsables peut s'analyser comme suit (résultat du chapitre 2) : le critère de nationalité et/ou de race est considéré par les dirigeants comme un signal suffisant pour recruter des salariés conformes aux besoins des postes. Cela tient au fait qu'une correspondance quasi explicite existe pour les dirigeants entre nationalité/race et qualité du travail attendue : un indien « est » (adjectif qualifiant globalement sa qualité de travail) , un philippin est ...

Il s'ensuit, résultat corollaire, une hiérarchie entre les populations employées en fonction de la nationalité/race : telle nationalité/race, affectée à tel type d'emploi est mieux considérée, a priori, que telle autre nationalité/race.

À partir de l'analyse des perceptions des salariés des entreprises servicielles envers la discrimination de certaines nationalités (origines ethniques), il s'agit maintenant d'évaluer le degré d'acceptabilité des pratiques de gestion RH à l'œuvre dans les entreprises servicielles.

Dans le tableau des construits de questionnaire, huit sections ont été proposées pour récolter les perceptions des salariés<sup>12</sup>. La première section « profil du répondant » est à distinguer des suivantes : elle permet de caractériser la population interrogée. Les autres sections récoltent les « points de vue » des salariés sur le modèle de RH qui leur est appliqué.

Cette section présente la population des répondants à partir des critères de genre, d'âge, d'origine (pays), de groupe ethnique, principalement. L'entreprise où il/ elle travaille, la taille de la société et le domaine d'activité sont également discutés pour caractériser cette population.

Il est d'emblée à noter que les critères d'invalidité et de possession d'un passeport additionnel<sup>13</sup> se révèlent utiles pour caractériser la population de travailleurs migrants à Dubaï. En effet, ils permettent de mettre en lumière des aspects cruciaux des politiques de gestion de la main-d'œuvre et de l'inclusivité.

---

<sup>12</sup> Ces sections du questionnaire sont le profil des répondants, le rôle du leadership dans la gestion de la diversité, les avantages de la diversité, les pratiques équitables de l'entreprise, la gestion du changement, les compétences de la diversité, comment promouvoir l'inclusivité des salariés et comment le pouvoir est partagé au sein de l'entreprise.

<sup>13</sup> D'après le digramme de Google seulement 10.4% (41) des répondants possèdent un passeport additionnel et 89.6% (354) ne possèdent que le passeport de leurs pays d'origine.

L'analyse de l'invalidité <sup>14</sup>des travailleurs étrangers révèle comment ces individus sont traités au sein du marché du travail dubaïote, offrant des perspectives sur les pratiques d'inclusion et d'accessibilité. De plus, la possession d'un passeport additionnel, notamment européen ou américain, constitue un indicateur significatif des disparités salariales.

Les données montrent que les travailleurs migrants possédant ces passeports bénéficient souvent de salaires plus élevés comparés à ceux qui ne les possèdent pas. Ainsi, ces critères enrichissent l'analyse en mettant en évidence des inégalités et des dynamiques spécifiques au sein de la population migrante à Dubaï.

Dans cette section, les premières caractéristiques du modèle d'emploi en place dans les activités servicielles sont abordées en trois temps successifs :

1. D'abord, vérifier que l'échantillon d'entreprises enquêtées « couvre » bien l'ensemble des activités de service présentes à Dubaï (test complémentaire de celui effectué dans la section précédente). Ce qui renforce le caractère généralisable des enseignements tirés en matière de « modèle RH » ;
2. Ensuite, proposer une analyse des traits principaux de la population salariée occupée dans les différents sous-secteurs de l'économie servicielle. Ce qui donne des indices supplémentaires sur le modèle de gestion déployé.
3. Enfin, proposer une série de tris croisés afin d'amplifier la portée de constats dressés au point

### **3.1. Le secteur d'activité des entreprises enquêtées : une bonne représentation des sous-secteurs (point 1 de la section 3)**

Secteur d'activité	Nombre de répondants
Comptabilité	4
Compagnies aériennes/Aviation	25
Pharmaceutique	11
Animation	4
Habillement/Mode	12
Architecture	5
Automobile	11

<sup>14</sup> Les invalides d'après le tableau SPSS sont 12 handicapés qui représentent 3% contre 383 (97%) du total des répondants. À Dubaï, une personne handicapée physiquement peut obtenir un visa de travail à condition qu'elle soit capable de s'acquitter de ses fonctions mais l'intégration des salariés handicapés reste très faible par rapport à d'autres marchés de travail.

Aéronautique/aérospatiale	9
Banque/ Gestions de patrimoine	26
Médias	15
Matériaux de construction	3
Produits chimiques	3
Travaux publics	4
Immobilier commercial	4
Logiciels/ Sécurité informatiques	8
Construction	4
Services aux consommateurs	6
Apprentissage en ligne	3
Gestion de l'éducation	9
Divertissement/Production de films	4
Organisation des évènements	14
Services financiers	10
Nourriture/Boissons	14
Relations gouvernementales	11
Conception graphique/conception Web	2
Enseignement supérieur/Université	2
Hôpital/Soins de santé	8
Hospitalité	27
Ressources humaines/RH	9
Importer / Exporter	3
Information technologique	21
Assurance	5
Banque /Gestions de patrimoine	6
Cabinet d'avocats/Cabinets d'avocats	4
Loisirs/Voyages	2
Logistique/Approvisionnement	8
Marketing/Publicité	21
Soin de la santé mentale	7
Pétrole/Énergie/Solaire/Greentech	9
Autre industrie	3
Enseignement primaire/secondaire	3
Immobilier	19
Restaurants	5
Le transport	7
Grossistes	4
Manquants	3
<b>Total</b>	<b>397</b>

Source : Élaborer par l'auteur sur la base des résultats du questionnaire

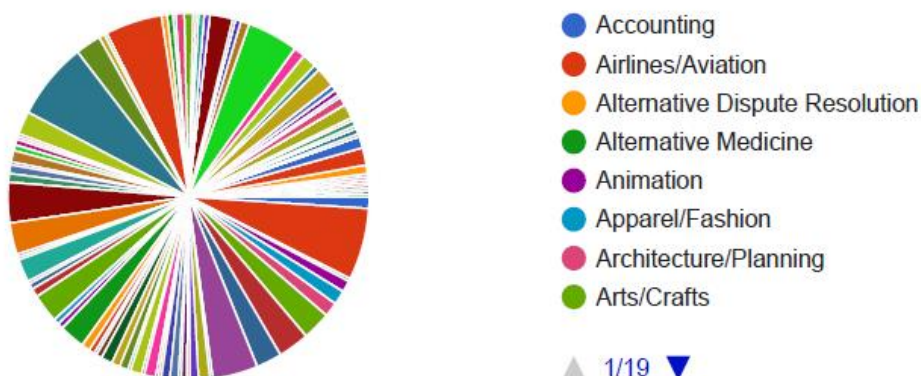
Notre échantillon reflète bien la diversité des entreprises du secteur des services à Dubaï. Il englobe une large variété d'organisations, des grandes multinationales aux petites entreprises locales, assurant ainsi une représentation complète et équilibrée du paysage économique. Nous avons inclus des participants issus de divers secteurs, tels que l'hôtellerie, la banque, la logistique, les services aériens et la pharmacie, ce qui nous permet de capturer un large éventail de réalités professionnelles.

Il est important de souligner que notre échantillon ne se limite pas aux grandes entreprises bien connues, mais inclut également de plus petites entreprises souvent sous-représentées dans les études. Cette inclusion garantit que toutes les facettes du secteur des services à Dubaï sont prises en compte, offrant ainsi une vue d'ensemble précise et nuancée. En somme, notre échantillon couvre effectivement toute la diversité des entreprises servicielles de Dubaï, y compris les secteurs moins représentés.

Le tableau englobe la plupart des secteurs d'activité de services à Dubaï. Quatre domaines ont compté plus de 20 répondants : Les compagnies aériennes/Aviation ont eu 25 répondants, la Banque/Gestion de patrimoine 26 répondants, l'hospitalité 27 répondants et enfin le marketing/publicité 21 répondants. La prédominance des répondants de ces secteurs d'activité s'explique par le fait qu'ils représentent des aspects essentiels de l'économie des services de Dubai, notamment le tourisme, en tant que centre financier du Golfe (comparable au modèle de Singapour), les hôtels, et enfin, tout ce qui a contribué à bâtir l'image prestigieuse de l'Émirat (marketing et publicité).

What is your company's industry?

394 responses



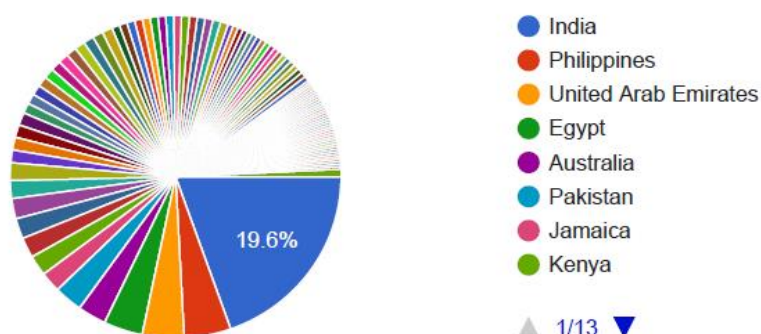
Il est satisfaisant d'avoir un échantillon de répondants qui couvre de manière étendue les entreprises du secteur des services. Cette diversité permet de capturer un large éventail de perspectives et d'expériences professionnelles, ce qui enrichit considérablement la qualité et la pertinence de notre analyse. En incluant des répondants issus de divers secteurs notre échantillon reflète fidèlement la dynamique et la complexité du marché des services à Dubaï.

### 3.2. Un modèle généralisé à toutes les entreprises, à forte présence asiatique et englobant les différents niveaux d'emplois : une analyse à partir du profil des répondants

#### 3.2.1. Le pays d'origine

In which country you were born?

393 responses



La région/ Le continent	Nombre de répondants
Le Moyen Orient <sup>15</sup>	56
Le Nord de l'Afrique <sup>16</sup>	25
Afrique sub-saharienne <sup>17</sup>	43
Asie de l'Est <sup>18</sup>	10
Sous-continent indien <sup>19</sup>	121
L'Océanie <sup>20</sup>	14
Extrême-Orient <sup>21</sup>	42

<sup>15</sup> Chypre, Liban, Syrie, Irak, Iran, Israël, Jordanie, Arabie Saoudite, Koweït, Qatar, Bahreïn, Émirats Arabes Unis, Oman, Yémen.

<sup>16</sup> Tunisie, Libye, Maroc, Egypte, Algérie.

<sup>17</sup> L'Afrique du Sud, l'Angola, le Botswana, la Côte d'Ivoire, l'Éthiopie, le Gabon, le Ghana, le Kenya, la Namibie, le Mozambique, le Nigéria, la République démocratique du Congo, le Rwanda, le Sénégal et la Tanzanie.

<sup>18</sup> Japon, Thaïlande, Vietnam, Indonésie, Singapour.

<sup>19</sup> Inde, Bangladesh, Bhoutan, Népal, Pakistan, Sri Lanka.

<sup>20</sup> Australie, Fidji, Kiribati, Îles Marshall, États fédérés de Micronésie, Nauru, Nouvelle-Zélande, Palaos, Papouasie-Nouvelle-Guinée, Îles Salomon, Samoa, Tonga, Tuvalu, Vanuatu.

<sup>21</sup> Chine, Hong Kong, Macao, Corée du Nord, Corée du Sud, Mongolie, Sibérie, Taïwan, Brunei, Cambodge, Timor oriental, Malaisie, Laos, Myanmar, Philippines.

Europe et Asie centrale <sup>22</sup>	25
Amérique latine et Caraïbes <sup>23</sup>	34
Europe de l'Ouest <sup>24</sup>	21
Amérique du Nord <sup>25</sup>	6
Total	397

Source: Élaborer par l'auteur à partir des conclusions du questionnaire et de l'analyse réalisée avec SPSS

À Dubaï, près de 200 nationalités travaillent dans tous les secteurs d'activité. Le plus grand groupe de travailleurs étrangers vient des pays d'Asie du Sud : Inde, Pakistan, Bangladesh et Népal. Plus de 65 % de la population des É.A.U sont en fait des Sud-Asiatiques. Les expatriés arabes aux É.A.U proviennent principalement de pays non membres du CCG comme l'Égypte, la Jordanie, la Syrie et la Palestine. Parmi les pays de l'OCDE, les Britanniques constituent le groupe le plus important.

D'ailleurs, selon une étude récente, la main-d'œuvre non qualifiée a en fait contribué davantage à la production économique des Émirats arabes unis que les travailleurs hautement qualifiés, après contrôle de leurs coûts de main-d'œuvre (Tong et Al Awad, 2014). En fait, une grande partie de cette main-d'œuvre non qualifiée est composée de Sud-Asiatiques. Ces travailleurs, occupant des emplois essentiels mais souvent peu rémunérés, soutiennent les infrastructures et les services de base à un coût relativement bas, améliorant ainsi la rentabilité économique des É.A.U. Leur contribution est cruciale pour le développement rapide et les projets ambitieux des É.A.U, transformant le pays en une économie moderne avec des infrastructures de classe mondiale.

<sup>22</sup> l'Azerbaïdjan, le Bélarus, la Russie, la Géorgie, le Kazakhstan, le Kirghizistan, la Moldavie, le Tadjikistan, Turkménistan, l'Ukraine, l'Ouzbékistan, l'Arménie, Albanie, Pologne, Roumanie.

<sup>23</sup> Antigua-et-Barbuda, Argentine, Bahamas, Barbade, Belize, Bolivie, Brésil, Chili, Colombie, Costa Rica, Cuba, République dominicaine, Dominique, Équateur, Grenade, Guatemala, Guyana, Haïti, Honduras, Jamaïque, Mexique, Nicaragua, Panama, Paraguay, Pérou, Saint-Christophe-et-Nièves, Saint-Vincent-et-les-Grenadines, Sainte-Lucie, Salvador, Suriname, Trinité-et-Tobago, Uruguay, Venezuela.

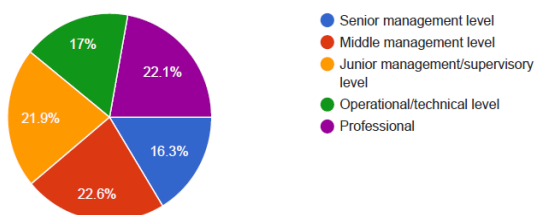
<sup>24</sup> Allemagne, Suisse, Belgique, Espagne, France, Grèce, Italie, Luxembourg, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni.

<sup>25</sup> Canada, États-Unis

### 3.2.2. Le niveau d'emploi

Please indicate your job level:

393 responses



Les résultats obtenus à partir de SPSS et Google Forms montrent la répartition suivante des répondants : 89 personnes (22,4 %) sont au niveau de gestion intermédiaire, 87 (21,9 %) sont des professionnels, 86 (21,7 %) sont au niveau de gestion junior ou de

supervision, 67 (16,9 %) sont des opérationnels ou des techniciens, et 64 (16,1 %) sont au niveau de gestion sénior. Le niveau d'emploi de ces répondants influencera leurs réactions envers le système de gestion des ressources humaines dans leur entreprise. En effet, les salariés occupant des postes plus élevés, souvent réservés aux ressortissants européens ou américains, sont moins susceptibles d'être touchés par la discrimination ou le racisme.

### 3.2.3. Les origines ethniques (race)

		Origin			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid		9	2.3	2.3	2.3
	Asian	79	19.9	19.9	22.2
	Black/ African	58	14.6	14.6	36.8
	Indian	77	19.4	19.4	56.2
	Other	95	23.9	23.9	80.1
	White	79	19.9	19.9	100.0
	Total	397	100.0	100.0	

La répartition des salariés à Dubaï selon leur origine ethnique, telle qu'illustrée dans le tableau SPSS, semble refléter une distribution variée des postes en fonction de l'origine ethnique des salariés. Cette observation peut être explorée plus en profondeur pour comprendre les implications potentielles de cette répartition.

Les données montrent que les salariés d'origine asiatique, indienne et blanche représentent chacun environ 20% de la main-d'œuvre totale. Traditionnellement, ces groupes ethniques peuvent occuper des postes dans divers secteurs économiques à Dubaï, tels que les services financiers, l'ingénierie, l'informatique, le commerce et d'autres industries professionnelles où ils sont historiquement bien représentés.

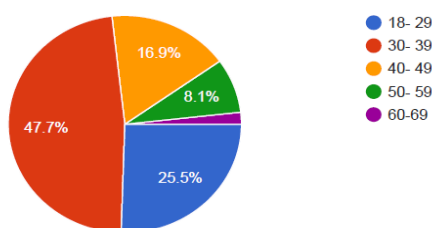
En revanche, le groupe "Other", représentant près de 24% des salariés, suggère une catégorie diverse qui peut inclure des nationalités et des origines ethniques variées ne spécifiquement identifiées dans les catégories prédéfinies. Cela pourrait indiquer une diversité de postes occupés par des expatriés de diverses régions du monde, chacun apportant des compétences et des expériences uniques à Dubaï.

Le groupe "Black/African", représentant 14.6%, pourrait être impliqué dans divers secteurs tels que le commerce, le tourisme, les services, et possiblement des secteurs émergents où cette population contribue de manière significative à l'économie locale.

La faible représentation des réponses valides (2.3%) pourrait indiquer une minorité de salariés ne s'identifiant pas dans les catégories préétablies, possiblement en raison de nationalités moins courantes ou d'indépendants travaillant à Dubaï.

### 3.2.4. L'âge

Please indicate your age:  
396 responses



Une des caractéristiques du modèle de gestion de l'emploi est révélée par cette distribution de l'âge des travailleurs migrants. La majorité des répondants se situent dans la tranche d'âge de 30 à 39 ans (47,7%, soit 189 répondants). De plus, le pourcentage et le

nombre de répondants diminuent à mesure que l'âge avance (seulement 8,1%, soit 32 répondants, sont âgés de 50 à 59 ans).

Cette part importante des trentenaires s'explique notamment par la mise en place d'un système de retraites assez inaccessible pour les travailleurs migrants, même s'ils travaillent depuis longtemps à Dubaï, y compris dans des emplois rémunérateurs. Les « retraités » de nationalité étrangère peuvent réglementairement solliciter un titre de séjour de longue durée de cinq ans. Mais pour être éligible à ce titre, un retraité doit satisfaire à l'une des conditions suivantes : avoir travaillé pendant au moins quinze ans, que ce soit à l'intérieur ou à l'extérieur de Dubaï ; être âgé de 55 ans ou plus au moment de la retraite ; posséder une ou plusieurs propriétés d'une valeur d'au moins 1 million d'AED ; avoir des économies financières d'au moins 1 million d'AED ; ou disposer d'un revenu mensuel d'au moins 15 000 AED. Ce titre est valable pour une



période de cinq ans, avec la possibilité de le renouveler sous réserve du respect continu des critères d'éligibilité.

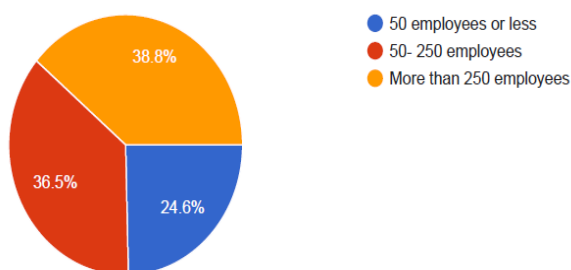
Ce cadre réglementaire contribue à maintenir une population active relativement jeune parmi les travailleurs migrants à Dubaï. Les travailleurs dans la tranche d'âge de 30 à 39 ans représentent une force de travail essentielle, souvent attirée par les opportunités économiques dynamiques de la ville. Toutefois, la difficulté d'accès à la résidence permanente pour les retraités plus âgés peut influencer la décision des travailleurs migrants de rester ou non à long terme à Dubaï, ce qui peut également avoir des implications sur la stabilité et la continuité de la main-d'œuvre dans certains secteurs clés de l'économie.

La difficulté à satisfaire ces conditions explique en partie la fourchette d'âge observée chez les répondants : tout fonctionne comme s'ils n'étaient pas encouragés à occuper des emplois à Dubaï trop longtemps ou occuper des emplois après 50 ans afin de ne pas pouvoir bénéficier d'une pension de retraite.

### 3.2.5. La taille de l'entreprise

What is your company size?

394 responses



D'après le diagramme, 36,5 % des répondants sont employés dans des entreprises comptant de 50 à 250 salariés, tandis que la majorité (38,8 %) travaille dans des entreprises de plus de 250 employés. La taille de l'entreprise

revêt une importance cruciale car elle influence profondément le modèle de recrutement et de gestion. Les entreprises avec un effectif important nécessitent souvent des processus de formation et d'intégration plus complexes pour gérer efficacement un grand nombre de salariés. Cela peut inclure des stratégies de développement des compétences plus structurées et des systèmes de gestion des ressources humaines plus sophistiqués pour maintenir la productivité et assurer la conformité réglementaire à grande échelle. Ainsi, la taille de l'entreprise influence non seulement la dynamique de l'organisation interne mais aussi sa capacité à attirer et à retenir les talents dans un environnement concurrentiel comme celui de Dubaï.

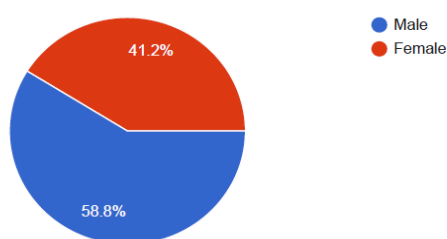
En analysant ces données, on peut constater que la représentation diversifiée des tailles d'entreprises parmi les répondants est révélatrice des différents modèles d'entreprise. En effet, toutes les catégories de taille sont correctement représentées, ce qui permet de tirer des conclusions pertinentes sur les pratiques de gestion des ressources humaines adaptées aux réalités spécifiques de chaque type d'entreprise.

### 3.3. Une seconde voie d'investigation par la méthode des tableaux croisés

Les statisticiens privilégient le terme "table de contingence" pour des raisons de précision, les sociologues ont tendance à utiliser l'expression "tableau croisé" de manière plus courante et accessible. Un tableau croisé découle toujours de la création de catégories sociales telles que le genre ou le niveau d'éducation, ainsi que des mesures empiriques effectuées dans le cadre d'enquêtes complexes qui peuvent comporter des biais. L'analyse de ce tableau croisé implique ensuite des processus de lecture, de traduction, d'inférence et d'interprétation des données chiffrées (Merckle, 2014) <sup>26</sup>.

What is your gender?

396 responses



Ce graphique présente la répartition par genre des travailleurs étrangers à Dubaï, révélant que les hommes constituent une majorité avec 58.8% (indiqués en bleu), tandis que les femmes représentent 41.2% (indiquées en orange). Cette différence souligne la présence notable des femmes expatriées à Dubaï, ce qui

est significatif compte tenu des préférences professionnelles des femmes dans le choix de leur destination.

Cette tendance peut être attribuée à plusieurs facteurs. Premièrement, Dubaï est largement reconnu pour offrir un environnement de travail attrayant avec des opportunités dans divers secteurs comme la finance, le tourisme, et la technologie, attirant ainsi une main-d'œuvre qualifiée et diversifiée.

Deuxièmement, l'émirat a gagné une réputation de sécurité, particulièrement pour les femmes. En 2023, Dubaï a été nommée la troisième ville la plus sécurisée pour les femmes seules. Cette

<sup>26</sup> MERCKLE Pierre , « Tableau croisé », in Paugam Serge, Les 100 mots de la sociologie, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que Sais-Je ? », 2014

distinction joue un rôle crucial dans la décision des femmes expatriées de s'installer et de travailler à Dubaï, car la sécurité personnelle est souvent une préoccupation majeure lors de l'expatriation. Les politiques et les infrastructures en place pour garantir la sécurité, ainsi que les efforts pour promouvoir un environnement de travail inclusif et respectueux, contribuent à cette perception positive.

En somme, bien que les hommes soient majoritaires parmi les travailleurs étrangers à Dubaï, la proportion significative de femmes démontre que l'émirat est une destination prisée non seulement pour ses opportunités économiques mais aussi pour son cadre de vie sécurisé, attirant ainsi un nombre croissant de professionnelles expatriées.

Les variables sélectionnées ici pour la recherche comprennent le genre du salarié, la taille de l'entreprise et le secteur d'activité.

### 3.3.1. Genre/ Taille de l'entreprise : un modèle avec une possible préférence de genre ?

		Manquant	50 salariés ou moins	50- 250 salariés	Plus de 250 salariés	Total
<b>Genre</b>	<b>Femme</b>	0	34	65	65	164
	<b>Homme</b>	2	63	80	88	233
<b>Total</b>		2	97	145	153	397

On remarque que le nombre de femmes (65) demeure stable malgré la croissance de la taille de l'entreprise tandis que le nombre de salariés « homme » augmente avec la taille de l'entreprise. On peut estimer que, d'une manière générale, la proportion d'hommes salariés est plus élevée que celle des femmes salariées, ce qui laisse supposer une préférence globale des employeurs en matière de recrutement. Ces derniers seraient en faveur d'un recrutement des hommes. Il est également possible que les femmes, intégrant cette possible préférence, ne postulent peut-être pas autant que les hommes pour des postes dans ces domaines d'activité.

Ce résultat doit être considéré avec prudence car cette possible préférence peut résulter du caractère aléatoire dans la récolte des questionnaires renseignés.

Il convient toutefois de rester prudent sur ce constat : la part importante des hommes peut aussi résulter d'une propension plus forte à répondre aux questionnaires envoyés. En conséquence, la représentation disproportionnée des hommes dans les données recueillies ne doit pas être automatiquement interprétée comme une indication définitive de préférences de recrutement ou

de pratiques discriminatoires dans les entreprises. Il est crucial de considérer la complexité des dynamiques de réponse aux questionnaires et de tenir compte des biais potentiels qui pourraient influencer la composition des échantillons analysés.

### 3.3.2. Genre/ Secteur d'activité : une différenciation suivant les sous-secteurs de l'économie servicielle ?

Secteur d'activité	Femmes	Secteur d'activité	Hommes
Administratif	2	Administratif	1
Aéronautique/aérospatiale	4	Aéronautique/aérospatiale	6
Agricole	0	Agricole	1
Architecture	3	Architecture	2
Arts	4	Arts	10
Assurance	1	Assurance	1
Automobile	3	Automobile	9
Aviation	8	Aviation	17
Banque /Gestion de patrimoine	12	Banque /Gestion de patrimoine	20
Chimie/ Métal	2	Chimie/ Métal	7
Commerce	8	Commerce	12
Comptabilité	2	Comptabilité	2
Construction	1	Construction	6
Divertissement/ Médias	17	Divertissement/ Médias	16
Education	8	Education	7
Equipements	1	Equipements	0
Habillement/Mode	2	Habillement/Mode	9
Hospitalité/ Restauration	13	Hospitalité/ Restauration	18
Immobilier	4	Immobilier	1
Import/ Export	1	Import / Export	1
Informatique	10	Informatique	22
Ingénierie	2	Ingénierie	1
Juridique	3	Juridique	1
Logistique/Approvisionnement	3	Logistique/Approvisionnement	5
Loisirs/Voyages	1	Loisirs/Voyages	0
Marketing/Publicité	9	Marketing/Publicité	12
Nourriture/Boissons	9	Nourriture/Boissons	18
Organisation des évènements	1	Organisation des évènements	0
Pétrole/Énergie	2	Pétrole/Énergie	1
Santé	12	Santé	11
Relations gouvernementales	5	Relations gouvernementales	3
Ressources humaines	4	Ressources humaines	5
Services	5	Services	7
Transport	0	Transport	1

Autres industries	2
<b>Total</b>	164

Autres industries	0
<b>Total</b>	233

Le second tableau analyse la répartition des employés par genre et secteur d'activité au sein d'entreprises comptant plus de 10 salariés. Il identifie d'abord les secteurs où les hommes sont majoritairement représentés, ceux où les femmes prédominent, ainsi que ceux où une parité entre les deux genres est observée.

Dans les secteurs où les hommes surpassent les femmes, on observe une prépondérance masculine significative. Cela peut refléter des politiques de recrutement historiques ou des préférences sectorielles où les hommes occupent traditionnellement des postes prédominants, tels que l'ingénierie, la construction ou les technologies de l'information.

À l'inverse, les secteurs où les femmes surpassent les hommes mettent en évidence une représentation plus élevée de femmes. Ces domaines incluent souvent l'éducation, les soins de santé, ou d'autres secteurs où les politiques de diversité ont favorisé une plus grande inclusion féminine.

Enfin, il y a des secteurs où une égalité entre les genres est observée, indiquant une répartition relativement équilibrée entre hommes et femmes. Cela peut résulter d'initiatives organisationnelles visant à promouvoir l'équité des genres et à encourager la diversité dans le recrutement et l'avancement professionnel.

Plusieurs observations importantes peuvent être faites à partir de ce tableau.

Dans l'économie de services à Dubaï, cinq secteurs d'activité se distinguent par leur représentation de genre, avec des politiques de recrutement où le critère du genre joue un rôle prépondérant. Ces secteurs illustrent trois sous-modèles distincts en termes de répartition hommes-femmes :

1. Services bancaires : Ce secteur compte 12 femmes et 20 hommes, montrant une prédominance masculine marquée. Cette répartition suggère une tradition historique ou une préférence sectorielle pour une main-d'œuvre masculine dans les institutions financières.
2. Restauration et hospitalité : Avec 13 femmes et 18 hommes, ce secteur affiche une représentation relativement équilibrée des genres, bien que légèrement inclinée vers une

présence masculine. Cela peut refléter des politiques de recrutement favorisant une diversité mais avec une légère prédominance masculine.

3. Informatique : On compte 10 femmes et 22 hommes dans ce secteur, indiquant une nette prédominance masculine. Cette tendance pourrait être influencée par des préférences sectorielles ou des stéréotypes de genre dans les domaines technologiques.

4. Santé : Avec 12 femmes et 11 hommes, ce secteur montre une légère prédominance féminine. Cette répartition peut être due à une forte représentation des femmes dans les professions de santé ou à des politiques de recrutement favorisant la diversité de genre dans ce domaine.

Ces chiffres mettent en lumière des variations significatives dans la répartition hommes-femmes selon les secteurs d'activité à Dubaï. Ils soulignent l'importance des politiques de recrutement et des initiatives de diversité pour promouvoir une représentation équitable des genres dans le cadre professionnel, tout en tenant compte des dynamiques spécifiques à chaque secteur.

De plus, plusieurs secteurs se distinguent par une prédominance masculine, avec des ratios hommes-femmes dépassant parfois le double :

2. Dans le domaine de l'informatique : 22 hommes pour 10 femmes.
3. Dans le domaine bancaire et de la gestion du patrimoine : 20 hommes pour 12 femmes.
4. Dans le secteur de l'alimentation et des boissons : 18 hommes pour 9 femmes.

Ces chiffres indiquent un déséquilibre marqué en faveur des hommes dans ces secteurs spécifiques, ce qui pourrait refléter des tendances structurelles ou culturelles dans ces industries. D'après l'un des employeurs interrogés dans le chapitre précédent, certains secteurs d'activité sont presque exclusivement associés aux hommes, bien que les femmes puissent postuler et obtenir le poste, la préférence initiale est en faveur des hommes. La raison pour laquelle les hommes étaient jugés préférables n'a pas été expliquée de manière précise, si ce n'est que les employeurs constatent que le nombre des candidats masculins est supérieur aux candidates féminines.

On peut constater que d'autres secteurs présentent une légère supériorité de la présence féminine, ainsi :

1. Architecture : 3 femmes pour 2 hommes.
2. Divertissement et médias : 17 femmes pour 16 hommes.
3. Éducation : 8 femmes pour 7 hommes.

4. Commerce des équipements : 1 répondante et aucun répondant.
5. Immobilier : 4 femmes pour 1 homme.
6. Ingénierie : les femmes représentent le double des hommes, avec 2 femmes pour 1 homme.
7. Secteur juridique : 3 femmes pour 1 homme.
8. Loisirs, voyages et organisation d'événements : 1 femme pour 0 homme.
9. Domaine pétrolier/énergétique : 2 femmes pour 1 homme.
10. Santé : 12 femmes pour 11 hommes.
11. Relations gouvernementales : 5 femmes pour 3 hommes.

Ces données montrent une tendance où les femmes sont légèrement plus représentées que les hommes dans ces secteurs spécifiques. Il est surprenant de constater que dans plus de 11 secteurs d'activité, la présence des femmes est plus marquée. Cette tendance peut être attribuée à plusieurs facteurs. Par exemple, dans le secteur de l'architecture, où les femmes représentent une majorité, cela pourrait résulter de politiques de recrutement visant à promouvoir la diversité de genre dans les professions créatives et techniques. De même, dans les domaines de l'éducation et de la santé, traditionnellement dominés par les femmes, l'attrait pour ces carrières peut être renforcé par des compétences empathiques et des valeurs personnelles alignées avec le soin et l'enseignement. Dans le secteur du divertissement et des médias, la présence accrue de femmes pourrait refléter une demande croissante pour des voix diversifiées et des perspectives inclusives dans les productions médiatiques. Ces tendances peuvent résulter de divers facteurs tels que des politiques de recrutement inclusives, des préférences personnelles, des opportunités de carrière, et des valeurs organisationnelles qui favorisent la diversité de genre.

Dans d'autres secteurs, les effectifs féminins et masculins sont équilibrés, comme :

1. L'assurance : 1 femme pour 1 homme
2. La comptabilité : 2 femmes pour 2 hommes
3. L'import/export : 1 femme pour 1 homme

Cette parité suggère une égalité relative entre les genres dans ces domaines spécifiques, ce qui peut indiquer que ni les employeurs ni les salarié(e)s n'ont de préférence particulière pour le genre du candidat, ou que les candidats sur le marché du travail pour ces postes sont similaires en termes de compétences, avec peu d'écart notable entre eux.

Dans certains secteurs, on observe une absence totale de femmes, tels que dans les domaines du transport et de l'agriculture.

### 3.3.3. Le niveau d'emploi/ Les origines ethniques : une préférence pour certaines races pour certains emplois?

Origin \ Job Level	Junior management	Middle management	Operational/ technical	Professional	Senior management	Total
Valid	2	2	2	2	1	9
Asian	17	18	13	17	13	79
Black/African	13	13	10	13	8	58
Indian	17	17	13	17	12	77
Other	21	22	16	22	13	95
White	17	18	13	17	13	79
<b>Total</b>	<b>87</b>	<b>89</b>	<b>67</b>	<b>87</b>	<b>64</b>	<b>397</b>

Le tableau présente une répartition des employés de différentes origines à travers divers niveaux d'emploi. Les colonnes du tableau incluent les nationalités ou origines, un indicateur de validité des données, et les nombres d'employés dans différents niveaux d'emploi tels que la gestion junior, la gestion intermédiaire, l'opérationnel/technique, le professionnel et la gestion senior.

En examinant les données, nous constatons que les catégories "Asian" et "Indian" ont des répartitions assez similaires, avec des nombres équivalents dans les niveaux de gestion junior et intermédiaire, ainsi que dans les niveaux professionnel et technique. Cela suggère une représentation équilibrée de ces groupes sur le marché du travail à Dubaï.

En revanche, le groupe "Other" se distingue par le plus grand nombre total d'employés (95), avec une présence notable dans presque tous les niveaux d'emploi, en particulier dans la gestion intermédiaire et les professions techniques. Cette surreprésentation pourrait indiquer une diversité plus large au sein de cette catégorie, ou une classification plus générale des origines sous ce label.

Une observation significative concerne le groupe "Black/African", qui a le nombre le plus faible au niveau de la gestion senior (8), ce qui pourrait indiquer une sous-représentation à ce niveau par rapport aux autres origines. Ce constat suggère la nécessité de promouvoir davantage de diversité et d'inclusion, en particulier pour les employés "Black/African" au sein des niveaux de gestion senior à Dubaï.



En conclusion, bien que la répartition des employés semble relativement équilibrée pour certaines catégories, il existe des disparités notables qui pourraient nécessiter des initiatives ciblées pour promouvoir une plus grande diversité et inclusion, notamment pour les employés "Black/African" dans les niveaux de gestion supérieure.

#### **4. Quel mode de gestion de la diversité dans le modèle RH ?**

Les six dernières rubriques du questionnaire abordent la façon dont l'entreprise pilote le modèle de gestion des RH précédemment stylisé.

Le questionnaire pratiqué ne pouvait évidemment avoir l'ambition d'aborder toutes les dimensions constitutives du modèle de gestion. Ces rubriques abordent donc, en particulier, les méthodes de gestion de la diversité (c'est-à-dire la conception de la direction en matière de gestion de la diversité) et de manière secondaire la question de la prise en compte des inégalités, de la gestion des compétences et du pilotage du changement.

Ces différentes dimensions sont abordées à travers les points de vue des salariés concernés.

Les résultats de l'interrogation des salariés sont de différents ordres.

D'abord, un constat transversal apparaît : globalement, 6 à 7 salariés sur 10 se montrent satisfaits ou très satisfaits du modèle de gestion déployé dans leur entreprise. C'est une proportion moyenne qui ressort sur la plupart des réponses apportées dans les différentes rubriques proposées.

Nous ne pouvons manquer de signaler que cette « validation au deux tiers » peut de prime abord apparaître étonnante : un modèle de gestion de la main d'œuvre basé sur le dispositif KAFALA privant le salarié, dès le départ du processus, de beaucoup de libertés est au total accepté dès lors que le salarié est en emploi.

Cette acceptation accrédite l'idée d'une stabilité de la transaction passée par les salariés qui prévoient des rémunérations élevées contre une acceptation de règles très strictes (**REF**).

Cette forte proportion valide par ailleurs une idée qui peut paraître assez contre-intuitive : bien que les dirigeants et responsables DRH reconnaissent mettre en place un modèle assez rudimentaire de recrutement des personnels (chapitre 2), la gestion « interne » des ressources humaines est par contre très développée, notamment en termes d'outils et de politiques.

Il y aurait donc deux temps de nature assez différent : un temps où le signal de la nationalité suffirait à opérer l'appariement des candidats aux emplois, puis un second temps, le salarié recruté, des politiques et un management RH assez classiques seraient mises en œuvre.

Si l'on détaille les résultats par grands thèmes abordés, les enseignements du questionnaire sont moins homogènes et laissent apparaître les nuances et les principes d'organisation du modèle.

Du point de vue des salariés :

1. L'encadrement est véritablement engagé en matière de gestion de la diversité. Cet engagement s'appuie souvent sur des actes concrets. Selon les salariés toujours, cet engagement est de plutôt utilisé par l'entreprise dans une logique de « marque employeur » : faire que cet engagement soit connu en vue de jouer en faveur d'une promotion de l'image de l'entreprise,
2. La prise en compte des inégalités par l'encadrement reste, par contre, un angle relativement faible des politiques déployées par les directions,
3. Vu concrètement, le modèle de gestion de la diversité n'est pas particulièrement configuré pour accompagner les moments de changement dans l'organisation,
4. Le modèle de gestion de la diversité ne réduit pas les opportunités de carrières de tel ou tel groupe mais les dispositifs concrets sont peu visibles,
5. Le modèle de gestion de la diversité favorise l'inclusion des salariés dans l'entreprise, même si les actions concrètes ne sont pas toujours très développées,
6. Ce modèle de gestion de la diversité ne laisse pas de place véritable à un partage du pouvoir économique (les choix de gestion) basé sur une appartenance à un groupe de salariés.

#### **4.1. La taille de l'entreprise/ Secteur d'activité :**

<b>Secteur d'Activité</b>	<b>50 employees or less</b>	<b>50-250 employees</b>	<b>More than 250 employees</b>	<b>Total</b>
Agroalimentaire	6.11	9.07	9.63	25
Banque / Assurance	2.94	4.36	4.61	12
Bois / Papier / Carton / Imprimerie	5.37	7.99	8.46	22
BTP / Matériaux de construction	6.59	9.80	10.40	27

Chimie / Parachimie	0.49	0.73	0.77	2
Commerce / Négoce / Distribution	9.51	14.13	14.90	39
Édition / Communication / Multimédia	7.56	11.23	11.97	31
Électronique / Électricité	1.95	2.90	3.09	8
Études et conseils	4.15	6.16	6.54	17
Industrie pharmaceutique	2.44	3.62	3.86	10
Informatique / Télécoms	6.83	10.14	10.82	28
Machines et équipements / Automobile	5.12	7.60	8.11	21
Métallurgie / Travail du métal	1.71	2.45	2.70	7
Plastique / Caoutchouc	0.73	1.08	1.16	3
Services aux entreprises	7.82	11.61	12.34	32
Textile / Habillement / Chaussure	0.49	0.73	0.77	2
Hôtellerie/ Hospitalité	7.56	11.23	11.97	31
Santé	3.90	5.79	6.20	16
Sports	0.73	1.08	1.16	3
Énergie	0.49	0.73	0.77	2
Transports / Logistique	18.53	26.97	28.05	59
<b>Total</b>	<b>97</b>	<b>144</b>	<b>153</b>	<b>397</b>

Le tableau croisé révèle une répartition variée des tailles d'entreprises dans différents secteurs à Dubaï. Les petites entreprises (50 employés ou moins) sont présentes dans tous les secteurs, mais leur représentation varie. Par exemple, dans le secteur du transport et de la logistique, elles représentent 18.53% de l'échantillon total de ce secteur, tandis que dans le secteur de l'énergie, elles ne représentent que 0.49%. De même, les entreprises de taille moyenne (50-250 employés) et les grandes entreprises (plus de 250 employés) sont également représentées de manière inégale dans différents secteurs.

Le secteur des transports et de la logistique représente la plus grande part avec 59 employés répartis dans différentes tailles d'entreprises, ce qui reflète le rôle de Dubaï en tant que hub logistique mondial, grâce à ses infrastructures de pointe comme le port de Jebel Ali et l'aéroport international de Dubaï.

De même, le secteur du commerce, négoce et distribution avec 39 employés montre une diversité d'entreprises de toutes tailles, soulignant la dynamique commerciale de Dubaï et son attractivité pour les acteurs économiques de la région MENA.

Après les services aux entreprises, avec 32 employés et une forte proportion de grandes entreprises, illustrent l'importance de ce secteur pour soutenir les nombreuses multinationales ayant des bureaux régionaux à Dubaï. Le secteur de l'informatique et des télécoms, bien représenté et réparti de manière équilibrée entre différentes tailles d'entreprises, reflète la croissance rapide de ce domaine soutenu par des initiatives gouvernementales comme la Smart Dubai Initiative. Le secteur du BTP et des matériaux de construction est crucial pour Dubaï en raison des nombreux projets immobiliers et d'infrastructure en cours, avec une majorité d'entreprises de taille moyenne à grande, montrant l'ampleur des projets.

Le secteur de la chimie/parachimie, par exemple, a une très faible représentation globale avec seulement 2 employés répartis entre petites, moyennes et grandes entreprises, tandis que les secteurs du transport et de la logistique, du commerce, négoce et distribution, et de l'informatique/télécoms montrent une forte présence d'employés dans toutes les tailles d'entreprises.

En conclusion, l'analyse des données montre une répartition variée des employés selon la taille des entreprises et les secteurs d'activité, avec une présence particulièrement forte dans les secteurs du transport et de la logistique, du commerce, négoce et distribution, et des services aux entreprises. Cette répartition doit être prise en compte lors de l'élaboration de stratégies de gestion de la diversité, car les besoins et les capacités peuvent varier considérablement selon la taille de l'entreprise et le secteur d'activité.

#### **4.2. L'engagement politique des directions en matière de gestion de la diversité est clairement reconnu. Son effectivité l'est moins nettement**

Tableau 1 : Le leadership de la diversité

Statements	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
a. Takes leadership in diversity initiatives	5.6%	5.1%	17.9%	43.9%	27.5%
b. Promotes company as diversity supportive	6.3%	6.3%	21.8%	39.2%	26.3%
c. Publicly demonstrates commitment to diversity	8.6%	6.6%	21%	39.4%	24.5%
d. Raises awareness of inequality in the workplace	8.9%	12.2%	24.9%	35.1%	18.8%
e. Takes a stand on supporting diversity	4.8%	9.1%	27.3%	37.9%	21%
f. Stands up against inequality	6.3%	7.6%	30.3%	35.4%	20.5%

Une très large majorité des salariés (71,4) estime que l'encadrement de l'entreprise prend de sérieuses initiatives en matière de gestion de la diversité des salariés. Ces initiatives sont reconnues à partir d'items montrant qu'une politique est revendiquée par l'entreprise : les salariés reconnaissent largement qu'il y a des actions des dirigeants des entreprises visant à promouvoir la gestion de la diversité, en particulier en externe à l'entreprise.

Il est toutefois net que ce pourcentage élevé traduit plutôt la reconnaissance du marqueur diversité promu par l'entreprise que la reconnaissance d'une efficacité de ces politiques.

En décalage avec ce résultat, les réponses relatives à la prise en compte de l'inégalité dans le travail sont en effet moins favorables.

Lorsque les questions interrogent précisément la prise en compte par les directions de la problématique des inégalités en milieu de travail, les réponses neutres augmentent très sensiblement (jusqu'à dépasser 30%) et les réponses fortement en accord sont parmi les plus faibles du tableau (18 à 20%). L'accord avec l'idée d'une prise en compte des questions d'inégalité est en fait beaucoup plus modéré que celui constaté sur le thème des politiques annoncées en matière de gestion de la diversité.

Il est possible d'y voir d'une part une distance entre les intentions (les politiques annoncées) et les effets.

Il est également possible d'y voir d'un côté la force du discours managérial qui promeut fortement et aisément le thème de la diversité en interne comme en externe et beaucoup moins celui des inégalités qui apparaît naturellement plus périlleux pour les DRH.

Ce thème des inégalités est en vérité d'autant plus périlleux que des formes d'inégalités salariales demeurent nécessairement du fait de l'influence du modèle de recrutement essentiellement basé sur la nationalité/race.

Si l'on se reporte aux avis détaillés des salariés sur les effets constatés des actions en matière de diversité (tableau ci-dessous), une image plus nuancée de la question de la diversité se dessine.

D'abord, l'appréciation du niveau global « d'accord » avec les propositions baissent nettement lorsque les salariés sont interrogés sur l'effectivité des actions en matière de diversité. Lorsque l'on s'approche de l'effectivité des actions, les salariés se montrent moins convaincus par

l'ampleur des initiatives prises (la neutralité progresse notamment) même s'ils reconnaissent assez majoritairement que différentes initiatives sont prises.

Parmi ces initiatives prises, celles relevant d'une approche « offensive » de la diversité (Cf. Chapitre 1) ont une effectivité moins reconnue que les autres sont les moins (Cf. d/ et e/ ci-dessous).

Ensuite, les salariés ont une image globale des actions effectives en matière de la gestion de la diversité : ces actions sont plutôt considérées comme étant des facteurs compétitifs sur le ou les marchés de l'entreprise (Cf. c/ et f/ du tableau ci-dessous). A l'inverse, les salariés jugent secondaires les effets "internes" d'une gestion de la diversité (Cf. e/et b/ du tableau ci-dessous).

Pour les salariés, l'effet "marché" des actions en matière de gestion de la diversité prime donc sur l'effet interne, c'est à dire les apports d'une population aux origines diverses dans la réalisation du travail.

#### **4.3. Au second plan des préoccupations, une approche des inégalités dans le modèle de gestion des RH**

Les neuf déclarations suivantes du questionnaire (Cf. Annexe A) concernent l'équité des pratiques liées à l'emploi dans les entreprises : il s'agit de questionner la nature de dispositions prises en matière d'égalité dans les pratiques en soumettant les salariés à des propositions diverses.

Tableau 2 : Les avantages de la diversité

Statements	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
a. Plan strategically how to use strengths of diverse employees	4.5%	6.6%	22.5%	44.7%	21.7%
b. Purposefully assemble diverse employees into decision-making/problem-solving groups	5.1%	9.6%	26.3%	39.4%	19.7%
c. Depend on employee diversity to serve unique market segments	5.1%	7.6%	20.7%	43.9%	22.7%

d. Use diverse employee insights to improve marketing efforts	4.5%	7.6%	29%	37.9%	21%
e. Use diverse employees as a resource for learning	4.3%	8.4%	25.4%	43.1%	18.8%
f. Our diversity has given us a competitive advantage in our market.	4.1%	6.3%	24.8%	41.3%	23.5%

Là encore, les résultats des questionnaires sont plutôt favorables pour les entreprises : une proportion assez constante de deux tiers des interrogés reconnaît que les entreprises sont plutôt vertueuses en matière de lutte contre les inégalités.

Un regard détaillant les propositions faites aux interrogés montrent que ce satisfecit global a des nuances, surtout si l'on observe les désaccords profonds. Trois points principaux peuvent être avancés pour mieux cerner les caractéristiques du fonctionnement concret du modèle d'emploi des entreprises de Dubaï.

#### **a/ Un modèle de gestion RH à la recherche de plus d'égalité réelle**

Si une proportion élevée -mais pas la plus élevée- des salariés estime que leur entreprise est dans le respect de la loi (item a/), ces derniers sont nettement moins convaincus que « l'égalité réelle » soit totalement respectée par leurs entreprises.

Ainsi, l'item « *à travail égal, salaire égal* » (item b/) et l'item « *je me sens égal à n'importe qui dans l'entreprise* » (item i) enregistrent les pourcentages de désaccords (notamment désaccords forts) les plus élevés. En matière d'égalité salariale, les salariés des entreprises de Dubaï sont par exemple 17 % à être en désaccord avec cette idée et 25% restent « neutres ». Les salariés en désaccord avec l'idée « d'égalité totale » (item i : plus de 17%) représentent le niveau le plus élevé du tableau.

#### **b/ Un modèle de gestion des RH vécu comme peu discriminant ou injuste dans ses méthodes**

Le plus fort taux d'accord (accords + accords forts) des salariés aux propositions faites par le questionnaire est enregistré sur l'item h « *Miser également sur la performance des collaborateurs, malgré leur statut de diversité* » (47,7 + 26,9). À la question « *d'assurer une égale information sur les offres d'emploi* » (item d), les salariés répondent également très positivement.

De manière assez nette, les salariés considèrent que la performance au travail est prioritairement regardée (par rapport à l'origine notamment), et qu'il n'y a que très peu d'inégalité d'information sur les possibilités de promotion.

Ces appréciations renvoient plutôt l'image d'entreprises promouvant des modèles de gestion RH soucieux d'une clarté des critères utilisés.

### **c/ Un modèle de gestion RH où la lutte contre les discriminations reste moins visible**

La lutte générale contre la discrimination, notamment à partir de préjugés (de race, d'origine, de sexe, ...), est considérée comme moins forte que d'autres actions en matière de lutte contre les inégalités.

Parmi les scores les plus faible en matière d'accord des salariés, apparaissent en effet « *surveille les discriminations dans les pratiques et les politiques* » (item c) « *combat et élimine les stéréotypes et les préjugés* » (item e).

La mise au regard de ce point avec le précédent accredit l'idée que le modèle de gestion des RH interrogés (à travers le point de vue des salariés) met plus fréquemment en avant des actions et politiques ciblant une justice **dans le travail** en étant reconnue pour sa performance notamment. Les actions et politiques plus globales visant à « la lutte contre la discrimination » sont perçues comme relativement secondaires.

Tableau 3 : Les pratiques équitables de l'entreprise

Statements	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
a. Monitors recruiting, hiring, promotion and compensation systems for Employment Equity legislation compliance.	4.6%	6.8%	23.3%	43.5%	21.8%



b. Pays the same for doing the same work.	8.1%	8.9%	25.6%	38.2%	19.2%
c. Monitors unfair discrimination in policies and practices.	6.1%	6.6%	25.1%	44.6%	17.7%
d. Ensures equitable notification of all job openings.	4.1%	5.8%	20.5%	43.3%	26.3%
e. Addresses and eliminate stereotypes and prejudices.	5.4%	8.2%	24.5%	43.4%	18.6%
f. Ensure that advertisements of positions are accessible to designated groups.	5.1%	5.8%	23.4%	43.4%	22.3%
g. Designed the workplace to be accessible to disabled individuals.	3.8%	5.9%	18.7%	44.9%	26.7%
h. Also focus on employees' performance, despite their diversity status.	3%	5.8%	16.5%	47.7%	26.9%
i. I feel totally equal to everybody in my company.	7.3%	9.4%	20.3%	45.1%	18%

Ces résultats montrent que la majorité des salariés pense que leurs entreprises ont mis en place des procédures pour surveiller la gestion de la diversité, par contre, ce type de système s'applique seulement dans les entreprises de très grande taille à Dubaï, ce qui peut justifier les réponses neutres ou désaccords.

Le croisement des réponses "d'accord" et "tout à fait d'accord" des salariés aux questions **A** (65,3%) et **F** (65,7%) montre que les salariés considèrent favorablement que leur entreprise travaille sur la conformité à la législation sur l'équité en matière d'emploi et d'accessibilité des annonces de postes pour les groupes désignés. Cela indique que 65,3% des employés estiment que leur entreprise met en place des systèmes pour garantir la conformité à la législation sur l'équité en matière d'emploi et que 65,7% croient que leur entreprise veille à ce que les annonces de postes soient accessibles aux groupes désignés, ce qui fait partie intégrante des efforts d'équité et de diversité. Les employés semblent avoir une opinion positive des efforts de leur entreprise en matière de diversité et d'inclusion, ce qui peut contribuer à un environnement de travail plus équitable et plus inclusif. Ils reconnaissent et apprécient les efforts de leur entreprise

pour surveiller la conformité à la législation sur l'équité en matière d'emploi et pour assurer l'accessibilité des annonces de postes aux groupes désignés.

En croisant les réponses "d'accord" (26,3%) à la question **D** "Assurer une notification équitable de toutes les offres d'emploi" et les réponses "d'accord" et "tout à fait d'accord" à la question **H** "Miser également sur la performance des collaborateurs, malgré leur statut de diversité", on constate que les salariés perçoivent positivement les efforts de leur entreprise pour promouvoir l'équité et l'inclusion dans plusieurs domaines clés. Cela montre qu'il y a une reconnaissance parmi les employés des efforts de l'entreprise pour s'assurer que toutes les offres d'emploi sont diffusées de manière équitable, ce qui est essentiel pour garantir que tous les candidats potentiels, indépendamment de leur statut, aient une chance égale d'accéder aux opportunités d'emploi.

La combinaison de ces perceptions positives dans deux domaines différents - la notification équitable des offres d'emploi et l'évaluation de la performance indépendamment du statut de diversité - indique que l'entreprise réussit à intégrer des pratiques d'équité et d'inclusion dans ses processus internes.

Par contre, le croisement des réponses "tout à fait d'accord" aux questions **C** (17,7%) et **E** (18,6%) montre qu'un petit pourcentage des employés semblent être entièrement convaincus des efforts de leur entreprise pour surveiller les discriminations injustes et éliminer les stéréotypes et préjugés. Cela signifie qu'une minorité, bien que significative, des employés estiment que les mesures prises par leur entreprise sont efficaces et adéquates. Cependant, le fait que seulement 17,7% des employés soient "tout à fait d'accord" avec la surveillance des discriminations injustes et 18,6% avec l'élimination des stéréotypes et préjugés, suggère qu'il reste un travail à faire pour convaincre pleinement l'ensemble des employés de l'efficacité des politiques et des pratiques en place.

Ce faible pourcentage de réponses "tout à fait d'accord" pourrait indiquer un certain scepticisme ou une perception de manque de rigueur dans l'application de ces politiques. Les employés pourraient ne pas voir des résultats concrets ou percevoir que les initiatives en place ne sont pas suffisamment robustes ou systématiques. Il est également possible que certains employés ne soient pas suffisamment informés des mesures spécifiques que leur entreprise prend pour lutter contre les discriminations et les préjugés, ce qui pourrait limiter leur capacité à reconnaître et à évaluer ces efforts positivement.

De même, les réponses à la question **B** "être payé le même salaire pour effectuer le même travail" ont reçu 17% de désaccord des salariés, et en croisant ces réponses avec la question **I** "je me sens totalement égal à n'importe qui dans mon entreprise", qui a reçu seulement 18% de "tout à fait d'accord" et 7,8% de "complètement désaccord", cela montre qu'une minorité des salariés ne considèrent pas qu'ils sont payés le même salaire que leurs collègues occupant le même poste et effectuant le même travail. Cette perception d'inégalité salariale peut entraîner un sentiment général d'injustice au sein de l'entreprise.

Ces résultats révèlent que 17% des employés pensent qu'il existe une disparité salariale pour des postes et des tâches identiques, ce qui peut nuire à la motivation et à la satisfaction au travail. En parallèle, le fait que seulement 18% des employés se sentent totalement égaux à leurs collègues et que 7,8% ressentent une inégalité complète montre que la perception d'égalité au sein de l'entreprise est loin d'être universelle. Cette minorité qui perçoit une inégalité peut ressentir de la frustration, de la démotivation, et un manque d'engagement, affectant potentiellement leur performance et leur satisfaction au travail.

## **5. Le modèle de gestion de la diversité face au changement : la préférence pour la stratégie de communication**

L'interrogation relative au modèle de gestion de la diversité tente de se placer, dans un deuxième temps, dans une logique un peu différente : chercher à analyser la dimension « diversité » en prenant comme situation test les moments de changements dans l'organisation, en particulier les changements dans l'encadrement et les mobilités de salariés. Cette posture vise de détecter les réactions de l'organisation lorsqu'il y a des mobilités de personnel impliquant des nationalités différentes.

Les résultats globaux donnés dans le tableau ci-dessous ne donnent malheureusement pas d'indications vraiment nouvelles sur la gestion de la diversité par les entreprises.

Il est toutefois à noter que toutes les propositions suggérant « informations » et « communications » en matière de diversité à l'occasion de changement enregistrent un niveau global d'accord plus faible que ceux relevés précédemment : les salariés ne notent pas de dispositifs « diversité » particuliers déployés à l'occasion de changements.

En d'autres termes, le moment de changement n'est pas particulièrement accompagné sous l'angle d'éventuelles difficultés qui pourraient se manifester sur la question de la diversité

(problème de discrimination, notamment). La part « d'accords forts » à l'item h confirme cette tendance à ne pas utiliser particulièrement le changement pour promouvoir de nouvelles dispositions en matière de gestion de la diversité.

Par ailleurs, il est à noter que les salariés considèrent que les directions et DRH ont tendance à privilégier des actions d'informations (item a et i qui ont les plus haut scores) à des actions tournées vers l'explication des problématiques induites par la gestion de la diversité : les items mettant en avant des actions d'explication ont les scores les plus faibles.

Même s'il conviendrait naturellement de mobiliser d'autres éléments de vérification, il s'avère probable que les points de vue des salariés donnés dans ce tableau montrent que les actions des directions et DRH en matière de diversité sont davantage constituées d'informations globales ou d'informations à toutes et tous que de processus de travail localisés et proches des équipes où les enjeux de la diversité sont travaillés finement entre l'encadrement et les collaborateurs.

Tableau 4 : La gestion du changement

Statements	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
a. My company informs employees of the coming diversity management initiatives	10.1%	12.2%	20.8%	37.5%	19.5%
b. My company frequently communicates to employees on diversity management progress.	10.9%	13.1%	22.2%	39.4%	14.4%
c. My company clearly communicates diversity management vision to all employees	9.6%	11.6%	23%	39.2%	16.5%
d. My company clearly explains the importance of diversity management to all employees.	10.1%	11.9%	23%	41.8%	13.2%
e. My company explains the positive outcomes of diversity management strategy to employees	9.1%	9.6%	23.5%	44.8%	12.9%
f. My company clearly explained the diversity management strategy and reasoning behind it to all employees.	10.6%	10.6%	22.5%	42.2%	14.1%
g. My company addresses employee fears which accompany diversity management.	10.4%	10.1%	25.8%	40.5%	13.2%

h. My company implements diversity management through the change management process.	9.1%	10.9%	23%	42%	14.9%
i. When there is a managerial change, you are well informed about this change.	4.1%	7.1%	19.5%	48.9%	20.5%

## 6. Le modèle de gestion de la diversité et les opportunités de carrières

Les interrogations notées de A à I examinent les relations entre les développements des actions en matière de diversité dans l'entreprise et les possibilités de promotion et carrières. Dit simplement, il est interrogé la nature des opportunités de carrières selon les origines. En particulier, est-ce que le critère « nationalité et/ou race » qui joue fortement comme signal à l'embauche selon les employeurs, est-il encore mobilisé pour les décisions de promotion (selon les salariés) ?

Ces réponses montrent une perception globalement positive de la communication de l'entreprise concernant les initiatives de gestion de la diversité et les changements de direction.

Le croisement des réponses "d'accord" et "tout à fait d'accord" des salariés aux questions **A** (57%), **C** (55,7%) et **I** (69,4%) montre que l'entreprise fait des efforts notables pour communiquer sur les initiatives de gestion de la diversité et les changements de direction, mais il existe encore des marges d'amélioration. Bien que 57% des employés trouvent que leur entreprise les informe bien sur les initiatives de gestion de la diversité, et 55,7% pensent que la vision de la gestion de la diversité est clairement communiquée, ces chiffres montrent qu'il reste une proportion significative d'employés qui ne perçoivent pas cette clarté.

Le fait que 69,4% des employés se sentent bien informés lors d'un changement de direction est un indicateur positif, mais ces chiffres montrent qu'il reste une proportion non négligeable d'employés ne se sentent pas suffisamment informés et qui ne perçoivent pas cette clarté. Cela montre que la communication de l'entreprise est relativement efficace sur certains aspects, mais qu'il y a encore des domaines à améliorer.

Le pourcentage élevé de réponses neutres (par exemple, 20.8% pour la question A, 23% pour la question C, et 19.5% pour la question I) indique qu'il y a un segment d'employés qui ne se sent pas fermement informé ou convaincu par la communication de l'entreprise sur ces aspects. Cela peut être dû à divers facteurs tels que des attentes non satisfaites, des incompréhensions ou un manque de clarté dans la communication.

Tableau 5 : Les compétences de la diversité

Statements	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
a. My company conducts diversity sensitivity training.	12.9%	13.6%	15.2%	41.7%	16.7%
b. My company trains managers on how to manage a diverse team	9.6%	9.6%	22.3%	44.1%	14.4%
c. My company provides workshops or seminars on managing a diverse workforce to managers.	11.9%	13.4%	21.2%	39.1%	14.4%
d. My company includes clear issues of diversity in diversity training.	9.8%	10.6%	23.5%	42.2%	13.9%
e. My company gives managers skills to better deal with diverse employees.	8.6%	9.6%	26.5%	41.7%	13.6%
f. My company develops diversity knowledge, skills and abilities in employees.	8.6%	10.6%	22.5%	45.1%	13.2%
g. My company educate employees on diverse employee circumstances and backgrounds.	8.6%	15.4%	21.5%	42.2%	11.9%
h. My company facilitates improved personal behavior between diversity groups.	3.3%	8.9%	22%	51.6%	14.2%

De manière globale, les résultats vont dans le sens général des évolutions précédemment relevées : dans un contexte global où la prise en compte de la diversité par les dispositifs managériaux est reconnue (plus de 50% des salariés en sont « d'accord»), il reste une petite moitié stable de salariés n'adhérant pas à cette idée. Ils sont 1 salariés sur 4, en moyenne, à exprimer leur désaccord. Pour un quart des salariés, il n'y a pas ou pas du tout d'actions en matière de diversité qui soient déployées à l'occasion des processus de promotions. Ce temps

délicat (promouvoir ou ne pas promouvoir) ne semble pas faire l'objet d'une attention spécifique des DRH.

Si l'on compare plus finement les diverses réponses des salariés aux différentes propositions, il est par ailleurs assez net qu'une lecture des salariés sur le lien qu'entretiennent les actions de gestion de la diversité et la promotion se dessine. Il est plutôt admis (très faible désaccords) que les entreprises ont une action générale en matière de gestion de la diversité (item H). Par contre, les points de vue sont plus en retrait sur les actions précises ou concrètes : une proportion plus forte des salariés ne valide pas l'existence de ce type d'actions (items B, C, et D particulièrement). Là encore, dans le dispositif RH déployé, les actions d'ensemble relevant de la sensibilisation sont plus reconnues que les actions plus en profondeur (former, notamment) sont moins reconnues.

Le fait que les pourcentages de réponses "tout à fait d'accord" et "Neutre" soient très proches signifie que, bien qu'il y ait un groupe d'employés qui perçoivent très positivement les initiatives de formation à la diversité, une proportion presque équivalente d'employés reste indécise ou neutre à ce sujet. Cela peut indiquer plusieurs choses : une perception mitigée des initiatives de l'entreprise en matière de gestion de la diversité, un manque de visibilité ou de communication sur ces initiatives, des attentes non satisfaites des employés, un besoin de personnalisation des initiatives pour répondre aux besoins individuels des employés, et une résistance au changement parmi certains employés.

Les employés neutres peuvent manquer d'informations suffisantes sur les programmes de diversité, ce qui pourrait signifier que l'entreprise doit améliorer sa communication pour mieux expliquer les objectifs, les processus et les résultats attendus de ces initiatives. Les réponses neutres peuvent également refléter une certaine déception ou des attentes non satisfaites, les employés pourraient reconnaître l'existence des initiatives mais estimer qu'elles ne sont pas encore suffisamment efficaces ou pertinentes pour mériter un accord fort. Les initiatives de diversité peuvent ne pas être suffisamment personnalisées pour répondre aux besoins individuels des employés, une approche plus ciblée et adaptée pourrait aider à convertir les réponses neutres en réponses plus positives.

Certains employés peuvent être neutres parce qu'ils sont encore en phase d'acceptation des nouvelles initiatives ou des changements proposés par la gestion de la diversité, cette neutralité

pourrait représenter une étape intermédiaire avant un engagement plus fort une fois que les bénéfices seront plus visibles et ressentis.

Les pourcentages proches entre " tout à fait d'accord" et "Neutre " suggèrent que l'entreprise a réalisé des efforts notables en matière de gestion de la diversité, mais qu'il reste encore du travail à faire pour convaincre et engager pleinement tous les employés. Une analyse approfondie des retours d'expérience accompagnée d'une communication claire et d'initiatives adaptées pourrait aider à transformer cette neutralité en un soutien plus affirmé et enthousiaste.

Enfin, les résultats collectés montrent que l'action RH en matière de gestion du lien diversité / promotion n'est pas nécessairement bien comprise : dans le cas de la proposition donnée par l'item a, un clivage se manifeste entre deux perceptions de salariés (les «*neutres* » étant au plus bas dans cette rubrique) : la vision qu'il y a vraiment des actions mises en œuvre et celle qui n'en voient pas ou pas du tout.

En connectant l'analyse des données croisées par secteur d'activité et par taille d'entreprise (Cf p.177) à la question A, nous pouvons faire plusieurs observations.

Tout d'abord, le pourcentage d'employés fortement d'accord avec l'affirmation (16.7%) et ceux neutres (15.2%) suggère que les initiatives de formation à la sensibilité à la diversité sont perçues de manière variée au sein de l'entreprise. Cette variation peut être influencée par la taille de l'entreprise et le secteur d'activité.

Les grandes entreprises (plus de 250 employés) et les entreprises de taille moyenne (50-250 employés) sont plus susceptibles d'avoir les ressources nécessaires pour mener des formations à la sensibilité à la diversité de manière régulière et structurée. Par exemple, dans les secteurs du transport et de la logistique, du commerce, négoce et distribution, et des services aux entreprises, où il y a une forte représentation d'employés, il est probable que les grandes entreprises investissent davantage dans de tels programmes pour répondre aux besoins diversifiés de leurs employés.

Cependant, les petites entreprises (50 employés ou moins), bien qu'elles soient présentes dans tous les secteurs, peuvent avoir plus de difficultés à allouer des ressources suffisantes pour des programmes de formation complets en matière de diversité. Cela pourrait expliquer pourquoi certains employés dans ces entreprises se trouvent dans la catégorie neutre, n'ayant peut-être pas été suffisamment exposés ou convaincus par les initiatives en place.



Le secteur des transports et de la logistique, qui a la plus grande représentation dans l'échantillon (59 employés), peut montrer une variabilité en termes d'adhésion aux programmes de diversité. Les grandes entreprises dans ce secteur pourraient mener des formations robustes en sensibilité à la diversité, contribuant ainsi à un pourcentage élevé de réponses " tout à fait d'accord". En revanche, les petites entreprises dans le même secteur pourraient avoir des programmes moins développés, entraînant un pourcentage plus élevé de réponses neutres.

De plus, certains secteurs comme la chimie/parachimie et l'énergie, avec une très faible représentation d'employés, peuvent ne pas avoir une infrastructure suffisamment développée pour offrir des programmes de formation à la diversité, ce qui pourrait expliquer une certaine neutralité ou une absence de forte adhésion à ces initiatives.

La variation des réponses " tout à fait d'accord" et "Neutre" à la question sur la formation à la sensibilité à la diversité peut être en partie attribuée à la taille de l'entreprise et au secteur d'activité. Les grandes entreprises dans des secteurs fortement représentés comme le transport et la logistique, le commerce, négoce et distribution, et les services aux entreprises sont plus susceptibles d'avoir des programmes bien établis, tandis que les petites entreprises dans tous les secteurs peuvent lutter pour offrir le même niveau de formation, contribuant ainsi à des perceptions diverses parmi les employés.

## 7. Le modèle de gestion de la diversité et l'inclusion des salariés dans l'entreprise

L'analyse du modèle de gestion se poursuit par une interrogation sur la propension du modèle de gestion à promouvoir l'inclusivité dans l'entreprise.

Tableau 6 : Promouvoir l'inclusivité

Statements	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
a. My company encourages the appreciation of differences in the firm.	3.8%	6.1%	19.1%	48.6%	22.4%
b. My company shows an awareness of diversity concerns of all diverse groups.	4.5%	9.6%	26.5%	41.7%	17.7%
c. My company facilitate employee-socialization	4.5%	4.5%	24.5%	43.7%	22.7%

d. My company consults employees on ways of implementing diversity management.	7.1%	14.7%	25.1%	39.5%	12.7%
e. My company provide diversity awareness training to all employees.	12.9%	14.4%	18.7%	40.7%	13.4%
f. My company promotes the value and appreciation of diversity among employees.	5.8%	8.6%	22%	49.2%	14.4%
g. Clear steps were taking place to harmonize the employees' diversity. (mesures claires)	6.1%	9.1%	27.1%	42.3%	15.4%

En matière d'inclusivité, une tendance s'affirme dans le modèle de gestion de la diversité déployé par les entreprises à Dubaï : les salariés reconnaissent globalement (plus de la moitié des répondants, en règle générale) l'existence d'un modèle de gestion de la diversité qui est vu, en premier lieu, comme un modèle qui encourage et facilite (items a, c et secondairement f). Ce caractère faiblement concret et/ou inscrit dans des actions managériales précises s'exprime par des pourcentages d'accord (voire d'accords forts) élevés lorsqu'il est proposé d'apprécier des dimensions communicationnelles du modèle de gestion et des pourcentage beaucoup plus faibles lorsqu'il est proposé de juger de l'existence d'actions de consultations des salariés (item d). Cela peut indiquer une déconnexion perçue entre les politiques d'encouragement de la diversité et la participation des employés dans la prise de décisions liées à la diversité. Un écart similaire existe entre la facilitation de la socialisation et la consultation des employés sur la gestion de la diversité, ce qui renforce l'idée que les employés voient une différence significative entre les efforts de l'entreprise pour promouvoir la socialisation et ceux pour impliquer les employés dans la gestion de la diversité.

Dans le même sens, il est à noter de faibles scores dès lors qu'il est demandé de se prononcer positivement sur l'existence de « formations dédiées à la question de la diversité » pour l'ensemble des salariés (Cf. item e).

De manière simplifiée, les salariés reconnaissent donc une volonté générale des directions de promouvoir de bonnes pratiques en matière de gestion de la diversité sans pour autant toujours constater des actions très précises. Les actions donnant lieu à consultations des salariés concernés ou à des formations pour tous ne semblent pas les plus développées, selon les salariés.

Cette analyse en demi-teinte est assez bien manifestée par les réponses enregistrées à l'item b. (*"My company shows an awareness of diversity concerns of all diverse groups"*) : le taux de

désaccord des salariés avec cette proposition est modéré (position moyenne entre les désaccords forts -mesures précises- et faibles -mesures communicationnelles) et le taux d'accords est également modéré (en dessous de ceux des mesures communicationnelles et en dessus de ceux des mesure concrètes). Pour les salariés, les entreprises sont donc globalement conscientes des enjeux de la diversité mais cette dimension "conscience" n'est pas très affirmée. Elle n'est ni la première ni là ou plus marquée lorsque l'on questionne les salariés le lien entre modèle de gestion de la diversité et l'inclusion.

Cette dernière facette de l'interrogation sur la vision de modèle de gestion de la diversité par les salariés aborde une dimension plus politique : le partage du pouvoir ou, plus concrètement, le degré et les modalités du partage des décisions économiques.

Tableau 7 : Partager le pouvoir dans l'entreprise

Statements	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
a. All diversity groups have equal influence over decisions about ways to improve productivity.	11.1%	9.8%	20.2%	38.9%	19.9%
b. All diversity groups have equal influence over decisions about ways to improve quality of work environment.	10.1%	9.8%	23.5%	41.4%	15.2%
c. All diversity groups have equal influence over decisions about ways to improve quality of product or service.	10.1%	9.3%	21%	45.7%	13.9%
d. Power is shared among diversity groups.	14.6%	8.6%	18.4%	41.9%	16.4%
e. Diversity groups have equal authority or power in the organization.	17.7%	8.6%	18.5%	39.7%	15.4%

Il convient de noter que, là encore, il y a une nette majorité des salariés (près de 6 sur 10) qui considère que le pouvoir est partagé. Ce pourcentage est d'ailleurs stable quel que soit l'objet de ce partage. On ne peut donc constater de phénomène de « confiscation » du pouvoir relevant, de manière visible, d'une logique de nationalité ou de race.

Une explication peut être avancée au fait que le modèle de gestion de la diversité ne laisse que de place à un partage du pouvoir selon des critères de nationalité/race. Comme l'a montré le chapitre 2, l'appariement des candidats aux emplois aux postes se fait en grande partie par des

employeurs mobilisant une logique de signal donné par la nationalité et/ou la race. Aussi, les différents milieux de travail propres aux entreprises se service s'en trouvent constitués de manière assez homogène du point de vue de la nationalité : dans chaque sous-secteur du secteur des services, les salariés sont très majoritairement d'une nationalité et/ou d'une ethnie-race. *De facto*, il est donc statistiquement moins probable que ce manifeste des problèmes de partage de pouvoir « entre » salariés de groupes nationaux différents.

Toutefois, la tendance globale à la faible présence de problèmes de partage du pouvoir n'est pas exempte de quelques contre-tendances. Tant que les propositions testées sont assez générales (items a, b et c) et interrogent l'*influence* globale des différents groupes sur l'organisation du travail (productivité, notamment), les avis sont assez en faveur d'une vision vertueuse du modèle de gestion de la diversité : il n'est pas constaté de points de vue fortement exprimés pour signaler une influence inégale des uns ou des autres.

Dès lors que la question est plus directement posée en termes d'existence d'un « *partage global du pouvoir entre groupes* » ou d'une égalité en matière « *d'influence globale sur l'organisation* », il s'exprime des avis davantage opposés à cette idée. Le sentiment que le pouvoir est équitablement partagé n'est pas totalement partagé, même si la majorité des salariés n'exprime pas de problèmes majeurs à ce sujet.

***Au total***, les salariés montrent une assez forte acceptation du modèle de gestion de la diversité développé par les entreprises localisées à Dubaï. Quelle que soit la proposition avancée par le questionnaire, le pourcentage d'accord reste élevé. D'ailleurs, les salariés de ces entreprises ont tendance à valider l'idée d'une efficacité économique de ce type de modèle confirmant ainsi les résultats d'études plus larges sur cette question. McKinsey & Company estime, par exemple, que les entreprises cultivant une forte diversité ethnique ont une probabilité de rendements financiers plus élevés de 35% que la médiane nationale de leur secteur.<sup>27</sup>

Cette acceptation du modèle amène à conclure qu'aucun caractère discriminatoire majeur ne semble affecté telle ou telle catégorie de salariés. Aucun des thèmes interrogés n'a fait

---

<sup>27</sup> McKinsey & Company, HUNT Vivian, LAYTON Dennis Layton, and PRINCE Sara, New research makes it increasingly clear that companies with more diverse workforces perform better financially, 2015

apparaître cette dimension discriminatoire, même si les accords sur la qualité du modèle peuvent être moins élevés sur certains items.

En effet, cette acceptation du modèle par les salariés n'est pas uniforme. Elle laisse apparaître des appréciations qualitatives des salariés parfois plus en retrait : ces dernières donnent des indications sur la nature et le fonctionnement du modèle. Trois caractéristiques principales se dégagent ainsi, à travers une analyse croisée des réponses apportées aux différentes rubriques.

D'abord, ce modèle est plutôt perçu par les salariés comme un modèle visant à développer la marque employeur, c'est-à-dire permettant de communiquer en externe sur les qualités de l'entreprise en matière de gestion de salariés divers. La dimension communicationnelle est importante dans un contexte où le recrutement de compétences reste un enjeu majeur pour les DRH. Cet accent sur les politiques de communication en matière de diversité ne signifie pas pour autant que les entreprises ne développent pas de pratiques significatives.

Ensuite, ces pratiques significatives, c'est-à-dire repérables par les salariés et jouant un rôle, relèvent d'une stratégie privilégiant une approche *généraliste* (selon le terme de l'auteure) de la question de la diversité. Cette approche *généraliste* se manifeste pour un fort et principal souci d'informer et de sensibiliser LES salariés. A travers le discours managérial, l'ambition et les nécessités, notamment par le management, d'une « bonne gestion de la diversité » est fortement rappelée aux différents échelons de l'entreprise.

Enfin, et par suite, cette approche « *généraliste* » laisse une place secondaire à un management plus participatif où, à l'initiative des cadres, des dispositifs seraient travaillés précisément avec les équipes de salariés. Ces derniers sont plutôt sollicités pour des formations à suivre.

**En définitive**, ce modèle analysé à travers la récolte de points de vue anonymes de salariés semble plutôt relever d'un mix entre des logiques managériales défensives et de logiques managériales offensives en matière de gestion de la diversité (Cf. Chapitre 1). Ce mix reste toutefois hétérogène.

**Défensif**, au sens où la stratégie communicationnelle vise clairement à prévenir toutes formes de discriminations : les items qui interrogent sur l'existence d'informations sont toujours ceux qui lèvent le moins de désaccords. Les logiques de prévention et de surveillance sont donc très présentes comme motivation pour développer ce modèle.

**Offensif**, au sens où les entreprises se satisfont globalement d'un modèle basé un appariement des salariés aux emplois sur la base du signal de la nationalité et/ou race du candidat. Elles valident ainsi l'idée d'une efficacité globale d'un modèle où la main d'œuvre mobilisée reste diverse dans ses origines.

La dimension défensive reste toutefois prépondérante dans le modèle de gestion de la diversité déployé. Tout est fait par les directions et les DRH pour que l'hétérogénéité structurelle très forte de la main d'œuvre ne puisse à aucun moment laissé place, dans l'organisation, à l'émergence de phénomènes de discriminations que ce soit en matière de salaire, de promotion ou de participation à la décision.

## Conclusion

---

Le modèle économique de Dubaï est souvent comparé pour ses activités et ses caractéristiques à celui de Singapour ou de Hongkong. Ce modèle serait basé sur un modèle d'exploitation des travailleurs étrangers qui participe pleinement de ce qui a été décrit comme la "*ville globale*" (Lavergne, 2002)<sup>28</sup>.

Alain Cluzet insiste néanmoins sur la fragilité et la soutenabilité de ces nouvelles villes-États dans cette étape de la globalisation où l'extrême mobilité des capitaux et des investissements est la règle. Selon lui, « les géants de la nouvelle économie numérique sont des libertariens à la recherche d'appariements ponctuels, adeptes de villes flottantes et sans attaches. Ils ne rêvent que de vitesse, de géographie effacée et de zones franches ». Dubaï relève incontestablement de ce modèle d'investissements élevés et de zones franches.

Comme les autres villes globales, Dubaï développe une économie ultra-libérale mais donnant une place forte à l'État. Comme les autres villes globales, Dubaï affiche également un refus de la voie démocratique à l'occidentale, renvoyant ainsi aux prédictions de Samuel P. Huntington dans le "le choc des civilisations" : le système démocratique ne serait pas le meilleur pour résoudre les problèmes de fond (comme la maîtrise de l'endettement et des dépenses publiques, la recherche d'une meilleure compétitivité, etc.).

Différemment des autres villes globales, Dubaï renforce « son » modèle de capitalisme libéral et autoritaire et construit des modalités spécifiques pour tenter d'assurer sa stabilité de moyen terme.

---

<sup>28</sup> LAVERGNE Marc, Dubaï ou le métropolisation incomplète d'un pôle en relais de l'économie monde, Cahiers de la Méditerranée, 2002

Le renforcement est sans ambiguïté. Le gouvernement refuse la présence des syndicats, d'organisations ouvrières, d'associations ou le droit de manifestation, le droit de grève ni même le droit de rassemblement<sup>29</sup>. En pratique, il n'est pas jugé nécessaire de favoriser l'expression publique, dans l'entreprise comme dans la société.

Masi le renforcement est encore plus net si l'on considère le fonctionnement du marché du travail. Le fondement du modèle gestion de la main d'œuvre à Dubaï reste proche de celui de Singapour ou Hong Kong. Mais, il en amplifie les traits comme le montre très bien Laszlo Merville dès 2012.

L'exploitation de la classe ouvrière principalement constituée d'Indiens et de Pakistanais (secondairement de Chinois, Népalais ou Sri Lankais) est maximale mais surtout précisément architecturée par des règles socio-politiques d'ensemble discutées dans le chapitre introductif. Deux de ces règles sont caractéristiques de l'économie de l'emploi développée à Dubaï. D'une part, des agences recrutent directement la main-d'œuvre dans les pays d'origine, en particulier dans le cas des travailleurs asiatiques. Dans le pays d'origine, des contrats de travail sont signés prévoyant les dispositions salariales, la protection sociale et les jours de congé. D'autre part, à l'arrivée à Dubaï, l'employeur devient « sponsor » au titre des règles féodales du KAFALA : un « nouveau » contrat de travail est signé (qui abaisse sensiblement le salaire initialement prévu), supprime la protection sociale et les jours de congés promis. Enfin, le passeport de l'arrivant est, sans autres formalités, confisqué par le « sponsor ». Ainsi, le nouvel arrivant se voit dans l'impossibilité de quitter Dubaï sans l'accord de l'employeur.

Le modèle global de gestion de la main d'œuvre à Dubaï est donc dans le capitalisme contemporain sans égal en termes de dureté dans l'exploitation et de féodalité des rapports employeurs – employés.

Pour tenter d'assurer la stabilité de moyen terme de ce modèle d'emploi où 8 à 9 salariés sur 10 sont étrangers et le rythme de développement de l'emploi est élevé, les entreprises, en particulier celles du secteur des services, développent un modèle domestique de recrutement et de gestion de la diversité (analysé plus spécifiquement dans les chapitres 2 et 3 de la thèse). Ce modèle est propre à Dubaï.

---

<sup>29</sup> MERVILLE Laszlo, L'esclavage moderne ou le vrai visage de Dubaï, Tendances Claire, 2012



*Côté employeurs*, le modèle de gestion de l'emploi est jugé efficace. Il utilise pleinement le « signal de la nationalité et/ou de la race » dans le recrutement afin pour gérer l'appariement des candidats aux emplois. En pratique, la compétence de la personne candidate est supposée être « associée » à sa nationalité et/ou race. De manière générale, ce modèle est jugé satisfaisant et sans beaucoup d'aléas d'autant qu'il permet d'accompagner le rythme élevé des créations d'emplois. On peut également supposer que le double rôle employeur - *kéfil* donné aux individus qui ont le pouvoir économique n'est pas étranger à la stabilité du système et la confiance des employeurs dans ce système.

*Côté salarié*, le modèle de gestion de la diversité développé par les entreprises de services de Dubaï s'avère globalement bien accepté, voire très bien accepté. Ce modèle peut être qualifié de plutôt *défensif*, au sens défini au chapitre 1 : sans chercher explicitement et méthodiquement à tirer avantage d'un management précis de la diversité des équipes et/ou des groupes de nationalités au travail, les stratégies des dirigeants et DRH visent prioritairement à prévenir par des dispositifs plutôt orientés vers la sensibilisation et la communication d'entreprise à destination de l'ensemble des salariés.

L'économie de Dubaï poursuit donc un développement économique rapide de hub serviciel, financier et logistique. Ce développement est totalement lié à cette capacité structurelle à contrôler, par des règles socio-politiques très précises, un afflux massif de main d'œuvre, son installation sur le territoire mais surtout sa mise au travail efficace et sans tensions majeures entre communautés ou groupes.

Clares et le plus souvent explicites, ces règles composent un ordonnancement économiquement efficace tant sur plan global que dans l'entreprise. Rendant possible le capitalisme le plus moderne et clinquant, elles demeurent pourtant, et sans conteste possible, aussi féodales que dramatiquement inhumaines. Seront-elles à la source des contradictions internes qui peuvent, à moyen terme, handicaper le développement économique de Dubaï ? Rien ne permet de le penser aujourd'hui. La seule hypothèque imaginable sur la poursuite de ce développement sera peut-être la volonté des pays émetteurs de main d'œuvre de continuer à accepter politiquement leur dépendance au modèle économique de Dubaï, en particulier l'émigration massive (malgré les transferts de fonds) et les traitements indignes des hommes et des femmes au travail.

---

## Références bibliographiques

---

After decades of empty talk, reforms in Gulf states are real—but risky, *The Economist*, 2023

AJENE-SAGNA Chinwe, The rise of future cities in Sub-Saharan Africa – A spotlight on Lagos, LinkedIn, 2016

AL ARISS Ariss, Akram, *Global Talent Management: Challenges, Strategies, and Opportunities*, Springer, 2014

AL AWAD Mouawiya, The Cost of Foreign Labor in the United Arab Emirates. Institute for Social and Economic Research Working Paper, 2010, Dubai, UAE

AL-ALI Jasim, Emiratisation: drawing UAE nationals into their surging economy, *International Journal of Sociology and Social Policy*, 28(9/10), 365-379, 2008

AL-HUSSAMI Fares, ZEBDI Ines, *Le marché du travail dans les pays du Golfe, les clés du moyen orient*, 2014

AUBERT Isabelle, « Tolérance et multiculturalisme. Retour sur un débat », *Le Philosophoire*, 2019/1 (n° 51), p. 169-186

AVENIER Marie-José, « Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? », *Management & Avenir*, 2011/3 (n° 43), p. 372-391

AYOKO Oluremi lu B., KONRAD Alison M., “Leaders’ transformational, conflict, and emotion management behaviors in culturally diverse workgroups”, *Equality Diversity and Inclusion An International Journal* 31, 2012

BARDIN Laurence, *L’analyse de contenu*, Presse Universitaire de France, 2013

BARRAGÁN DÍAZ Adrián, RAMÍREZ MARÍN Jimena Y, MEDINA DÍAZ Francisco J, The Irony of Choice in Recruitment: When Similarity Turns Recruiters to Other Candidates, *Management*, 2019/3 (Vol. 22), p. 466-486

BARRINGTON L., TROSKE K., Workforce diversity and productivity : an analysis of employer-employee matched data, working paper, The conference board and university of Missouri-Colombia, 2011

BAUMARD Philippe, IBERT Jérôme, Chapitre 4 : Quelles approches avec quelles données ? Méthodes de recherche en management Dunod, 2014

BEAUGÉ Gilbert, La kafala : un système de gestion transitoire de la main-d'œuvre et du capital dans les pays du Golfe, Revue européenne des migrations internationales, vol. 2, n°1, Septembre 1986. Méditerranée. pp. 109-122

BEAUGRAND Claire, Politiques de non-intégration dans les monarchies du Golfe, Open Edition Journals, 2010

BEAUGRAND Claire, Politiques de non-intégration dans les monarchies du Golfe, Transcontinentales, 2005

BÉBÉAR C., Des entreprises aux couleurs de la France, Rapport remis au premier ministre, 2024

BECKER H. S., Tricks of the Trade: How to Think about Your Research While You're Doing It, University of Chicago Press), 1998

BEITONE Alain, ABEILLE-BECKER Camille, BUISSON-FENET Emmanuel, FLEUTOT Daniel, JOUBERT Mickaël, LETESSIER Jean-Yves, LORRAIN Lionel, THOMAS, NAVARRO Marion, RODRIGUES Christophe, Les transformations des structures économiques, sociales et démographiques depuis le XIXe siècle, Économie, sociologie et histoire du monde contemporain, Chapitre 5, 2018

BERTHIAUME Denise, L'observation de l'enfant en milieu éducatif, Gaëtan Morin, 2004

Bertrand Bathelot, Méthode / mode d'administration questionnaire, définitions-marketing, 2016

BLANCHET A., GOTMAN A., L'enquête et ses méthodes : l'entretien, Paris, Nathan, 1992

BONNENFANT Paul, La péninsule arabique aujourd'hui, Tome II (HEARD-BEY Frauke, Le développement d'un état-cité maritime dans le golfe : l'exemple de Dubayy p. 523-558), Open Editions Books, 2013, BOULANGER Phillips, Les défis géopolitiques d'une nouvelle puissance régionale : les Émirats arabes unis, Hérodote, 2009.

BOUSSOIS Sébastien, L'urgence de faire avancer le droit des travailleurs aux Émirats, Marianne.org, 2019

BRAUN V., Clarke V., Using thematic analysis in psychology, Qualitative Research in Psychology, 3(2), 77-101, 2006

BRYMAN A., The Debate about Quantitative and Qualitative Research: A Question of Method or Epistemology? , The British Journal of Sociology, 35(1), 75-92, 1984

BUCKLEY Michelle, From Kerala to Dubai and Back Again: Construction Migrants and the Global Economic Crisis, Elsevier, Geoforum Volume 43, Issue 2, 2012, Pages 250-259

BURELL G., MORGAN G., Sociological Paradigms and Organisational Analysis: Elements of the Sociology of Corporate Life. Heinemann Educational Books, 1979

CADÈNE Philippe & DUMORTIER Brigitte Atlas des pays du Golfe, Paris, Publications des Presses de la Sorbonne, 2011

CATTELIN Sylvie, L'abduction : une pratique de la découverte scientifique et littéraire, Hermès, La Revue 2004/2 (n° 39), pages 179 à 185

CERTO Trevis, Influencing Initial Public Offering Investors with Prestige: Signaling with Board Structures, The Academy of Management Review, 2003

CHEVALIER Françoise, MEYER Vincent, Les méthodes de recherche du DBA, EMS Éditions, 2018

CHEVILLOT Annick, En 2020, le Covid a causé 22% de morts en plus que ceux comptabilisés par l'OFSP, Heidi.news, 2020

COCHRAN W. G., Sampling Techniques (3rd ed.), New York, Wiley, 1977

COHEN Daniel , Trois leçons sur la société post-industrielle, Le Seuil, 2006

CONNELLY Brian, CERTO Trevis, REUTZEL Christopher, Sage Journals, 2011

Conseils légaux, Le système de loi Islamique, Dubaï, justlanded.com

COURBAGE Youssef, FREER Courtney, GERVAIS Viktor, GUNET Philipe, Observatoire du monde arabo-musulman, 2017

COURBAGE Youssef, FREER Courtney, GERVAIS Viktor, GUNET Philipe, Observatoire du monde arabo-musulman, Fondation pour la recherche stratégique, 2017

CRESWELL John, Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches, 3rd ed., 2009, Sage Publications, Inc.

CROTTY M., The Foundations of Social Research: Meaning and Perspective in the Research Process, Sage Publications, 1998

CULLINANE Kevin, Paul Tae-Woo Lee, World Shipping and Port Development, Palgrave-Macmillan, 2005

Culture shock in UAE, [expatarrivals.com](http://expatarrivals.com)

David Rock, Heidi Grant, Why Diverse Teams Are Smarter, Harvard Business Review, 2016

DAVIDSON Christopher, Dubai: The Vulnerability of Success, Columbia University Press, 2008

DAVIS Mike, Le Stade Dubaï du Capitalisme, Les Prairies Ordinaires, 2007

DE BEL- Air Françoise, Demography, Migration & the labour market in UAE, GLMM, 2015

DE BEL-AIR Françoise, Demography, Migration, and the Labour Market in the UAE, Gulf Labour Markets, Migration and Population, 2018

DE CHAENTAY Pierre, « Les Émirats arabes unis : des gratte-ciels sur le sable », Études 2016/4

DE GUISE Jacques, Daniel Bell. Vers la société post-industrielle, Persée, Communication. Information Médias Théories, 1976

Deirdre O'Donovan, Diversity and Inclusion in the Workplace, Organizational Behaviour and Human Resource Management (pp.73-108), 2018

Department of Economy and Tourism in Dubai

DESRUISSEAUX Rouillard, F., Observation. Dans Unipsed.net, 2012

DEUBEL Philippe, Analyse économique et historique des sociétés contemporaines, Analyse économique et historique des sociétés contemporaines, Pearson Education France, 2008

DIAZ Carlo, Les É.A.U fixent un quota d'émiratization de 10% pour les entreprises privées, Arab News, 2021

Digithèque MJP, État des Émirats arabes unis, Constitution du 2 décembre

DOERINGER P. B., PIORE M. J., Internal Labor Markets and Manpower Analysis, Heath Lexington Books, 1971

Dubai Statistics Centre, Gross Domestic Product at Constant Prices First Quarter - Emirate of Dubai, 2022

Dubai's DP World records beats wider industry with near 10% gain in 2021 container volumes, GulfNews, 2022

DUBUCS Hadrien, BRUSLÉ Tristan, PAGÈS-EL KAROUI Delphine, Émirats arabes unis : entre cosmopolitisme et ségrégation, radioFrance, 2021

DUBUCS Hadrien, BRUSLÉ Tristan, PAGÈS-EL KAROUI Delphine, Émirats arabes unis : entre cosmopolitisme et ségrégation, radioFrance, 2021

DUBUCS Hadrien, Points de rencontres dans les villes émiriennes : Le partage d'espaces publics où les minorités sont majorités, revue Urbanités, 2020.

DUCRUET César, NOTTEBOOM Theo, The worldwide maritime network of container shipping: Spatial structure and regional dynamics, GaWC Research Bulletin No.364

DUMORTIER Brigitte, Souks, shopping centers et malls à Dubaï :entre commerce et récréation, Bulletin de l'Association de Géographes Français, 2018

ELBADAWI Ibrahim and SOTO Raimundo, Sources of Economic Growth and Development Strategy in Dubai, Research Gate, 2012

ELSHESHTAWY Yasser, Dubai: Behind an Urban Spectacle, Routledge, 2010

ELSHESHTAWY Yasser, Dubai: Behind an Urban Spectacle, Routledge, 2010

KUBIAK Emeric, EFREMOVA Maria I., BARON Simon, FRASCA Keely J., Gender equity in hiring: examining the effectiveness of a personality-based algorithm, Front. Psychol., Sec. Personality and Social Psychology, Volume 14, 2023

Emirates NBD, ANNUAL REPORT 2017

European University Institute, Dubai: a city of temporary migrants, Future Learn, 2023

FARGUES Philippe, SHAH Nasra M. Migration to the Gulf: Policies in Sending and Receiving Countries" par Philippe Fargues et Nasra M. Shah, European University Institute, Gulf Research Center, 2018

FILATOTCHEV Igor, BISHOP Kate, Board Composition, Share Ownership, and 'Underpricing' of U.K. IPO Firms, Strategic Management Journal, Vol. 23, No. 10, pp. 941-955, Wiley, 2002

FLICK U., An Introduction to Qualitative Research, SAGE Publications, 2018

Forum institutional, Companies say diversity matters, So why aren't they becoming more diverse?, World Economic Forum, 2022

FOWLER F. J., Survey Research Methods (5th ed.), SAGE Publications, 2014

France Diplomatie, Présentation des Émirats arabes Unis, Ministère de l'Europe et des affaires étrangères, 2023

GADREY Jean, VI/Qualifications et systèmes d'emplois dans les services, Socio-économie des services. Paris, La Découverte, « Repères », 2003, p. 79-93

GAISSUDENS Stanislas, Dubaï : optimisme financier et paradis fiscal, L'essentiel des relations internationales, 2007

GARNER- MOYER Hélène, Gestion de la diversité et enjeux de GRH, 2006

GASSAM Janice Asare, The Key to Diversity And Inclusion Is Mentorship, Forbes, 2019

GASSAM Janice Asare, What Do You Do When Your Diversity Efforts Lead To Greater Conflict?, Forbes, 2020

GAZIER Bernard, PETIT Héloïse, Economie du travail et de l'emploi, La Découverte, 2018

GIOIA Dennis, CORLEY Kevin, HAMILTON Aimée, Seeking Qualitative Rigor in Inductive Research, Organizational Research Methods, 2013

GORDON D. M., EDWARDS R. C., REICH M., Segmented Work, Divided Workers: The Historical Transformation of Labor in the United States, Cambridge University Press, 1982

GOTANDA Neil, « A Critique of Our Constitution Is Color-Blind », Stanford Law Review, vol. 44, n° 1, 1991, p. 60

GOULET Daniel, BIZET Jean, TRUCY François, BIDARD-REYDET Danielle, Les Émirats Arabes Unis, un nouveau tigre au Moyen-Orient ?, Compte rendu de la visite aux Émirats Arabes Unis d'une délégation du Groupe sénatorial France-Pays du Golfe - du 9 au 16 mai 1998.

Government of Dubai, Dubai Economy and Tourism, Dubai economic rapport, 2018

GRACIEUX Christophe, L'exploitation des travailleurs immigrés à Dubaï, Journal de 20 heures, 2013

GUBA E. G., LINCOLN Y. S., Competing Paradigms in Qualitative Research." In N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Eds.), Handbook of Qualitative Research (pp. 105-117). Sage Publications, 1994

Gulf Labour Markets and Migration (GLMM), The Dynamics of the Migrant Labour Market in the GCC States, 2014

Gulf Migration, UAE: Estimates of total population by sex, sex ratios and annual demographic growth rates (1970-2010), Demographic and Economic Database, 2014

Gulf research Center, Gulf labour markets, migration and population program, Gulf migration, 2014

HAQUE Khatija, Dubai's GDP growth slowed to 1.9% in 2018, Emirates NBD, 2019.

HARI Johann, The dark side of Dubai, The Independent, 2009



HARRY Wes, Employment creation and localization: the crucial human resource issues for the GCC". *International Journal of Human Resource Management*, 18(1), 132-146, 2007

HEARD-BEY Frauke, Les Émirats arabes unis : l'État et la nation dans une société traditionnelle, in

Heidrick, Struggles, Study: Women and Minorities Value Mentoring Programs, But Findings Reveal Opportunities for Improved Effectiveness, Cision Newswire, 2017

HOLDEN MT, LYNCH P. Choosing the appropriate methodology: Understanding research philosophy, *The Marketing Review*. 2004

How Dubai managed to attract expatriates during the pandemic, April International, 2022

How preparations for Expo 2020 are countering economic headwinds in Dubai, Oxford Business Group, 2019

HUNT Dame Vivian, LAYTON Dennis, PRINCE Sara, Why diversity matters, McKinsey & Company, 2015

HVIDT Martin, The Dubai Model: An Outline of Key Development-Process Elements in Dubai, *International Journal of Middle East Studies*, 2009

HVIDT Martin, The Dubai Model: An Outline of Key Development-Process Elements in Dubai, *International Journal of Middle East Studies*, 2009

ILLANKOON Kasun, Port of Jebel Ali, UAE, *Construction Business News Middle East*, 2023

INTERESSE Giulia, UAE Economic Outlook 2024: Resilience, Growth, and Strategic Initiatives, *Middle East Briefing*, 2024

JACOBS Harrison, Dubai's glittering, futuristic metropolis came at the cost of hundreds of thousands of workers, and recommending it as a tourist destination feels wrong, *Insider*, 2018

JOHNSON R. B., & Onwuegbuzie, A. J, Mixed Methods Research: A Research Paradigm Whose Time Has Come, *Educational Researcher*, 33(7), 14-26, 2004

JOSHI A., LIAO H. and ROH H., "Bridging domains in workplace demography research: a review and reconceptualization", *Journal of Management*, 2011

KAMEL Deema, Dubai economy well-positioned for next phase of growth, Emirates NBD says, the national News, 2022

KANNA Ahmed, Dubai, The City as Corporation, University of Minnesota Press, 2011

KANNA Ahmed, Dubai, The City as Corporation, University of Minnesota Press, 2011

KANSO Hiba, alsuwaidi Aysha., ALQUBAISI Menwah, "The Origins of UAE: From Tribes to Federation", Sorbonne University Abu Dhabi, Research Gate, 2022

KARJALAINEN Héléna, « La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ? », Revue française de gestion, 2010/5 (n° 204), p. 33-52

KEANE David, McGEEHAN Nicolas, Enforcing Migrant Workers' Rights in the United Arab Emirates, International Journal on Minority and Group Rights, 15(1), 81-115, 2008

KHAN Anaya, Trutial States, Scribd, 2006

KHAN Azfar, HARROFF – TAVEL Helene, Reforming the Kafala: Challenges and Opportunities in Moving Forward, Research gate, 2011

KHAN Sarmad, Dubai economy grows more than 4% to \$84bn in nine months, the national news, 2022

KING David C., The United Arab Emirates, Marshall Cavendish, 2008

KRANE Jim, City of Gold: Dubai and the Dream of Capitalism, Picador, 2010

KRANE Jim, Dubai: The Story of the World's Fastest City, Atlantic Books, 2009

KREUTER F., PRESSER S., TOURANGEAU R., Social Desirability Bias in CATI, IVR, and Web Surveys: The Effects of Mode and Question Sensitivity, Public Opinion Quarterly, 72(5), 847-865, 2008

KRIPPENDORFF K., Content Analysis: An Introduction to Its Methodology, SAGE Publications, 2018

MERVILLE Laszlo, L'esclavage moderne ou le vrai visage de Dubaï, blog post, 2020

ALEXANDRE-LECLAIR Laurice, Diversity as a motive for entrepreneurship? The case of gender, culture and ethnicity, Journal of Innovation Economics & Management, 2014

LAVERGNE Marc, « Dubaï, utile ou futile ? Portrait d'une ville rêvée à l'heure de la crise », Hérodote, 2009/2 (n° 133), p. 32-57

LAVERGNE Marc, Golfe arabo-persique : un système migratoire de plus en plus tourné vers l'Asie, Open Éditions Journal, Volume 19, 2003

Le hub logistique : expéditions et livraisons 4.0, Mecalux, 2021

LE MASNE Pierre, « L'blanc salariale dans une économie globalisée : le cas de la France », Marché et organisations, 2023/1 (n° 46), p. 227-257

LE RENARD Amélie, Ici, il y a les Français français et les Français avec origines : reconfigurations raciales autour d'expériences de Dubaï, Tracé revue de sciences humaines, 2016

Les Émirats Arabes Unis, Human Rights Watch report, 2012

LONGVA Anh Nga, Chapter 5: Neither autocracy nor democracy but ethnocracy: Citizens, expatriates and the socio- political system in Kuwait, 2005 (Paul Dresch and James Piscatori , Monarchies and Nations Globalisation and Identity in the Arab States of the Gulf)

MACKENZIE Noella, KNIPE Sally, Research dilemmas: Paradigms, methods and methodology, Issues In Educational Research, Vol 16, 2006

Malcolm C. Peck, Historical Dictionary of the Gulf Arab States, Scarecrow Press, Lanham Md, 2007 (2e éd.)

MALIT Froilan T. Jr. and AL YOUHA Ali, Labor Migration in the United Arab Emirates: Challenges and Responses, 2013

MANSOOR Zainab, Dubai's GDP grows 4.6% during first nine months of 2022, Gulf Business, 2022.

MASOOD Hana, Liberalization without Democracy? The Curious Case of the UAE, Statecraft, 2019

MASSON Laure, Créer la ville de Dubaï : Pouvoir tribal et aménagement urbain face au défi de la mondialisation, Thèse de doctorat de l'Université de Lyon, 2021

MATHIAS Megan, FARGHER Scott, BEYNON Malcolm, Étude du lien entre le leadership intégré du secteur public et le bonheur des exécutants : le cas de Dubaï, Revue Internationale des Sciences Administratives, 2019/4 (Vol. 85), p. 797-815

MATSUMOTO Amy, Literature Review on Education Reform in the UAE, International Journal of Educational Reform 2019, Vol. 28

Matthew A. Winkler, Dubai's the Very Model of a Modern Mideast Economy, Bloomberg, 2018

McCORMICK Kate, The Evolution of Workplace Diversity, The Huston Lawyers, 2007

McKinsey& Company, HUNT Vivian, LAYTON Dennis Layton, and PRINCE Sara, New research makes it increasingly clear that companies with more diverse workforces perform better financially, 2015

MERCKLE Pierre , « Tableau croisé », in Paugam Serge, Les 100 mots de la sociologie, Paris, Presses universitaires de France, coll. « Que Sais-Je ? », 2014

MERVILLE Laszlo, L'esclavage moderne ou le vrai visage de Dubaï, Le souffle c'est ma vie, 2012

MILES M. B., HUBERMAN A. M., SALDANA, J., Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook, SAGE Publications, 2014

MOLITOR Marc, Coupe du monde au Qatar : un vrai chantier pour les droits des travailleurs, ETUI, The European Trade Union Institute, 2020

MOURRAL Isabelle, MILLET Louis, Petite Encyclopédie Philosophique, Edité par Ed. Universitaires, 1995

MOURTADA- SABBAH Nada, FOX John W., AL-MUTAWA Mohammed, « Le syncrétisme entre capitalisme et traditionalisme dans le Golfe arabe », in Maghreb-Machrek, n° 187, pp. 7-27, 2006

MOURTADA-SABBAH Nada, W. FOX John et Al-MUTAWA Mohammed, Globalization and the Gulf, London? New York: Routledge, 2006

MUCCHIELLI Alex, PAILLE Pierre, L'analyse qualitatives en sciences humaines et sociales, Armand Colin, 2016 pour la 4e édition

NOTTEBOOM Theo, The relationship between seaports and the inter-modal hinterland in light of global supply chains, International Transport Forum, 2008

O'SULLIVAN Kathy, Education reform in the UAE – bringing private schools into the fold, Journal of Teaching and Education, 2015

ODEH Rana B.S., OBEIDAT Bader, JARADAT Mais, MASA'DEH Ra'ed, ALSHURIDEH Muhammad, The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: the case of Dubai service sector, International Journal of Productivity and Performance Management, 2021

ODOR Hillary, SAMUEL Ajiri Peter, Managing Diversity at Work: Key to Organizational Survival, European Journal of International Management, 2018

PACIONE Michael, City profile Dubai, Semantic Scholar, 2005

Perspectives de l'économie mondiale, Inflation au sommet et croissance en Berne, Fonds Monétaire international, 2023

PIOLET Vincent, Les émirats et royaumes arabes : les travailleurs migrants au pays des free zones, Hérodote 2009/2 (n° 133), pages 136 à 151, Éditions La Découverte, 2009

PIORE M.J., SABELC.F., The second industrial divide—Possibilities for prosperity. Basic Books, 1984

PRED A Alexandru-Florin, The Cultural Economics of the United Arab Emirates: When Dark Money Buys Shiny Art, *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* 17(1):630-637, 2023

QINGXIA Tong, MOUAWIVA Al Awad, Diversity and wage inequality in the UAE labor market, *Journal of Economics and International Business Management*, Vol. 2, 2014

RAYNAL Serge, CHÉDRU Marie, « Multiculturalité et interculturalité en management de projet », *Humanisme et Entreprise*, 2009/2 (n° 292), p. 77-99

REMEDIOS Richard, The role of soft skills in employability, *International Journal of Human Resource Management and Research (IJHRMR)*, 2012

RIZVI Muzaffar, Gulf states will take at least 10 years to end oil dependence: Moody's, *Khaleej times*, 2021.

ROBSON Colin, McCARTAN Kieran, *Real World Research: A Resource for Users of Social Research Methods in Applied Settings* (4th ed), 2015, Wiley

RODRIUEZ Andres, *The Kafala System In The GCC*, The Gazelle, 2014

ROMERO Victor, Dubaï, hub mondial des affaires... Tour d'horizon, *Le monde*, 2022

ROUDAUT Frédéric, Comment on invente les hypothèses : Peirce et la théorie de l'abduction, *Cahiers philosophiques* 2017/3 (N° 150), pages 45 à 65

ROYER Isabelle, ZARLOWSKI Philippe, Chapitre 6: Le design de la recherche, *Méthodes de recherche en management*, Dunod, 2014

SAGLIO Jean, « 11. Rémunération et segmentations des marchés du travail », Gilbert de Terssac éd., *La théorie de la régulation sociale de Jean-Daniel Reynaud. Débats et prolongements*. Paris, La Découverte, « Recherches », 2003, p. 169-178

SALAMA Samir, Les offres d'emploi basées sur la nationalité représentent une discrimination raciale, *Gulf news*, 2005

SALEH Salma, Number of Emirates passengers from FY 2010/11 to FY 2021/22 (in millions), Statista, 2022

SALONIKI EC, MALLEY J, BURGE P, LU H, BATCHELDER L, LINNOSMAA I, TRUKESCHITZ B, FORDER J., Comparing internet and face-to-face surveys as methods for eliciting preferences for social care-related quality of life: evidence from England using the ASCOT service user measure, *Qual Life Res.*, 2019

SCHILIRO D., Diversification and Development of the UAE's Economy, *Journal of Applied Economic Sciences*, 8(1), 83-96, 2013

SCHMID Heiko, Economy of fascination: Dubai and Las Vegas as examples of themed urban landscapes, Research Gate, 2006

SCHORTGEN Francis, The Services Sector as a Major Driver of UAE's Economy, Journal of Islamic Studies, 2009

SCHRAMM Hans-Joachim, MUNIM Ziaul Haque, The impacts of port infrastructure and logistics performance on economic growth: the mediating role of seaborne trade, Journal of Shipping and Trade, 2018

SCHWAB Klaus, MARTIN Cheryl, DRZENIEH -HANOUZ Margareta, MOAVENZADEH John, SAMANS Richard, The Travel & Tourism Competitiveness Report, World Economic Forum, 2017

SCOTT Andrew, Dubai 33-year growth rate was world's fastest, the National News, 2014

SEMPLE Laure, Dubai 2020 : Exposition universelle et fabrique de la ville mondiale, Association Population & Avenir, 2017

SIDANI Yusuf, AL ARISS Akram, Institutional and corporate drivers of global talent management: Evidence from the Arab Gulf region, Journal of World Business, Elsevier, vol. 49(2), pages 215-224, 2014

SMALL Zane, Emirats arabes unis. Seuls les étrangers blancs et arabes sont épargnés par le racisme, Courrier international, 2016

SOUBRIER Emma, Les Émirats arabes unis à la conquête du monde ?, Politique étrangère 2020/1(Printemps), pages 57 à 66

SPENCE Michael, Job Market Signaling, The Quarterly Journal of Economics, Vol. 87, No. 3, pp. 355-374, Oxford University Press, 1973

STEPHENSON Marcus L., ALI-KNIGHT Jane (2010). Dubai's tourism industry and its societal impact: social implications and sustainable challenges. Journal of Tourism and Cultural Change, 2010, 8(4), 278–292

STIGLITZ Joseph E., The Theory of Screening, Education, and the Distribution of Income, Colombia University Libraries, 1975

SUBRAMANIAN Kalpathy Ramaiyer, Crisis of Cultural Diversity and Communication, International Journal of Trend in Research and Development, 2016

SUBRAMONI Adithya, Entrepot Development and Diversification: A comparative case study of Singapore and Dubai, The Peninsula Foundation, Occasional Paper Issue No. 001, 2022

SULLIVAN John, The Complete Guide To Blind Assessments – Hiding Bias Factors That Hurt Diversity, Talent Management Thought Leadership, DrJohnsullivan.com, 2022

- SWAN Melania, Dubai No 2 most-expensive city to stay in, the national news, 2014
- TABRLY Sylviane, Dubaï, territoire d'un nouveau type dans le monde arabe, Géoconfluences, 2005
- TABRLY Sylviane, Dubaï, territoire d'un nouveau type dans le monde arabe, Géoconfluences, 2005
- TANGHE Fernand, « La critique marxiste du contrat de travail », Revue interdisciplinaire d'études juridiques, 1981/1 (Volume 6), p. 73-126
- TASHAKKORI Abbas, TEDDLIE Charles, Mixed Methods in Social & Behavioral Research, 2010, SAGE Publications, Inc
- TÉTART Frank, « Chapitre 6. Un espace dans la mondialisation : de la rente à la diversification », dans : , La péninsule arabique. Coeur géopolitique du Moyen-Orient, sous la direction de TÉTART Frank. Paris, Armand Colin, « Collection U », p. 143-185, 2016
- TÉTART Frank, Émirats arabes unis. Dubaï, l'espace mondialisé par excellence ? La revue géopolitique, 2018
- THARENOU Phyllis, DONOHUE Ross, and COOPER Brian , Management Research Methods, Cambridge University Press, 2007
- The abuse and exploitation of migrant workers in the UAE, The International Campaign for Freedom in UAE, 2019
- THIEYRE Stéphanie, Multiculturalisme versus interculturalisme : quelle approche adopter en management des organisations ? Centre de ressources en Économie- Gestion, Académie de Versailles, 2011
- THIOLLET Hélène, Gérer les migrations, gérer les migrants : une perspective historique et transnationale sur les migrations dans les monarchies du Golfe, Arabian Humanities, 2016
- THIOLLET Hélène, Immigrants, Markets, Brokers, and States the Politics of Illiberal Migration Governance in the Arab Gulf, International Migration Institute, Paper 155, 2019
- THOMAS D., ELY R., Making differences matter: a new paradigm for managing diversity, Harvard Business Review, 1996
- TINEL Bruno, Karl Marx: l'organisation et l'exploitation du travail, J. Allouche, Encyclopédie des ressources humaines (2ème édition), Vuibert, pp.1557-1564, 2006
- TONG Qingxia et AL AWAD Mouawiya, Diversity and wage inequality in the UAE labor market, Journal of Economics and International Business Management Vol. 2(3), pp. 59-72, 2014

TOWNSEND Sarah, Dubai on track to tackle \$78bn debt, Capital Economics (Arabian Gulf Business Insight), 2024

TURAK Natasha, Dubai, hit by lockdown and oil price crash, could be headed for another debt crisis, CNBC news, 2020

UAE expects 2.4% GDP growth in 2019: central bank, Reuters Staff, 2019

UAE portal, strategic initiatives and awards

VALLET Guillaume, le sens sexué d'une pratique sportive extrême : le cas des participants de bodybuilding, Univ. Genève, 2014

VISHNU SPAAK Claude, « La tolérance : perspectives phénoménologiques », Les Études philosophiques, 2023/1 (N° 144), p. 3-7

Vivre aux Emirats -De l'interdiction à la tolérance, Le petit journal Dubaï, 2016

Weapons of mass destruction, Abu Musa Iland, Globalsecurity.org

WEIR Tommy, Leadership Dubai Style: The Habits to Achieve Remarkable Success, EMLC Press, 2015

WINKLER Matthew A., Dubai's the Very Model of a Modern Mideast Economy, Bloomberg, 2018

WOESSNERN Raymond, Dubaï et Abou Dhabi : La naissance d'un emporium, REVUE D'ÉCONOMIE RÉGIONALE ET URBAINE, Armand Colin, 2016

YAS Harith, MARDANI Abbas, LOOTAH Shamma, STREIMIKIENE Dalia, ALBAYATI Yas , The Positive Role of the Tourism Industry for Dubai City in the United Arab Emirates, Contemporary Economics, 2020

YORKE Valerie, The Gulf in the 1980s, London: Royal Institute of International Affairs, 1980, p. 42

YOUHA, FROILAN T., MALIT Jr and AL Ali, Labor Migration in the United Arab Emirates: Challenges and Responses, Migration Policy Institute, 2013

YOUHA, FROILAN T., MALIT Jr and AL Ali, Labor Migration in the United Arab Emirates: Challenges and Responses, Migration Policy Institute, 2013

ZAHIN Ahmed, Sheikh Zayed and UAE, Scribd, 2006

عمر الشهاوي تاريخ نشوء نظام الكفالة للعاملين الوافدين في دول الخليج العربية (مركز الخليج لسياسات التنمية ٢٠١٨



## Annexe A : Modèle du questionnaire

---



### DIVERSITY MANAGEMENT COMPETENCY QUESTIONNAIRE

**How effective is your company's diversity management and how does it impact firm performance?**

**This survey is designed to measure (1) how companies manage diversity and (2) how it relates to firm performance.**

The need for the proposed study was instigated by the lack of clarity with regards to what constitutes effective diversity management. This study aims to provide companies with a guiding framework for effective diversity management practices and to provide evidence to the business case of diversity. More specifically, your company will be assisted through firstly identifying its strengths and weaknesses with regards to diversity management and secondly benchmarking your company with other companies. The results of this study will also contribute to the thesis component of Doctorate degree in Economy University of Grenoble- France.

#### **Questionnaire Details**

- The questionnaire will take approximately 12 minutes to complete.
- The answers will be totally confidential and anonymous

#### **Instructions**

1. When responding to the questions, think of your organization's practices/actions as a whole.
2. Please indicate your response to each question by selecting one of the provided responses which ranges from (1) strongly disagree to (5) strongly agree. Please answer all the questions and ensure that they are your honest responses since it will determine the validity of the research study. Select the don't know option with reluctance.

**PROCEDURES**

You are requested to read thoroughly and complete the questionnaire individually as **honest** as possible. There are no right or wrong answers.

Please answer **all** the following questions

1. Are you male or female? \_\_\_\_\_
2. In which country you were born? \_\_\_\_\_
3. Additional passport? No ☐ Yes \_\_\_\_\_
4. Do you have any disabilities? No ☐ Yes \_\_\_\_\_
5. Please indicate your job level:  
☐Senior management level  
☐Middle management level  
☐Junior management/supervisory level  
☐Operational/technical level  
☐Professional
6. Please indicate your **race**:  
☐Black/ African  
☐White  
☐Indian  
☐Asian  
☐Other \_\_\_\_\_
7. Please indicate your age:  
☐18- 29  
☐30- 39  
☐40- 49  
☐50- 59  
☐60-69

**COMPANY DETAILS**

What is your company size?

- ☐ 50 employees or less  
☐ 50- 250 employees  
☐ More than 250 employees

What is your company's **industry**? \_\_\_\_\_

Company Name \_\_\_\_\_

## I. LEADING DIVERSITY

The following statements are with regards to how your company is **leading diversity management** (the management vision toward HR diversity )

Statements	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
1. Takes leadership in diversity initiatives					
2. Promotes company as diversity supportive					
3. Publicly demonstrates commitment to diversity					
4. Raises awareness of inequality in the workplace					
5. Takes a stand on supporting diversity					
6. Stands up against inequality					

## II. TAKE ADVANTAGE OF DIVERSITY

The following statements are with regards to whether your company **takes advantages of the diversity** (the use of the full potential of the diversity)

Statements	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
7. Plan strategically how to use strengths of diverse employees					
8. Purposefully assemble diverse employees into decision-making/problem-solving groups					
9. Depend on employee diversity to serve unique market segments					

10. Use diverse employee insights to improve marketing efforts					
11. Use diverse employees as a resource for learning					
12. Our diversity has given us a competitive advantage in our market.					

### III. FAIR PRACTICES

The following statements are with regards to the fairness of employment practices in your company (the sense of equality in the HR practices)

Statements	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
13. Monitors recruiting, hiring, promotion and compensation systems for Employment Equity legislation compliance.					
14. Pays the same for doing the same work.					
15. Monitors unfair discrimination in policies and practices.					
16. Ensures equitable notification of all job openings.					
17. Addresses and eliminate stereotypes and prejudices.					
18. Ensure that advertisements of positions are accessible to designated groups.					
19. Designed the workplace to be accessible to disabled individuals.					
20. Also focus on employees' performance, despite their diversity status					
21. I feel totally equal to everybody in my company.					

#### IV. DIVERSITY CHANGE MANAGEMENT

The following statements are with regards to implementing diversity management through change management processes (example: your manager is from your nationality and he was replaced with another nationality does it make a difference?)

Statements	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
22. My company informs employees of the coming diversity management initiatives					
23. My company frequently communicates to employees on diversity management progress.					
24. My company clearly communicates diversity management vision to all employees					
25. My company clearly explains the importance of diversity management to all employees.					
26. My company explains the positive outcomes of diversity management strategy to employees					
27. My company clearly explained the diversity management strategy and reasoning behind it to all employees.					
28. My company addresses employee fears which accompanies diversity management.					
29. My company implements diversity management through the change management process.					
30. When there is a managerial change, you are well informed about this change.					

#### V. DIVERSITY COMPETENCIES

The following statements are with regards to diversity education, training and development in your company (employees are getting the same opportunities regardless their origins)

Statements	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
------------	-------------------	----------	---------	-------	----------------

31. Conducts diversity sensitivity training.					
32. Trains managers on how to manage a diverse team					
33. Provides workshops or seminars on managing a diverse workforce to managers.					
34. Includes clear issues of diversity in diversity training.					
35. Gives managers skills to better deal with diverse employees.					
36. Develops diversity knowledge, skills and abilities in employees.					
37. Educate employees on diverse employee circumstances and backgrounds.					
38. Facilitates improved personal behavior between diversity groups.					

## VI. PROMOTING INCLUSIVENESS (including everyone)

The following statements are with regards to the promotion of inclusiveness in your company (you are treated and received the same way regardless your differences)

Statements	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
39. Encourages the appreciation of differences in the firm.					
40. Shows an awareness of diversity concerns of all diverse groups.					
41. Facilitate employee-socialization					
42. Consults employees on ways of implementing diversity management.					
43. Provide diversity awareness training to all employees.					
44. Promotes the value and appreciation of diversity among employees.					

45. Clear steps were taking place to harmonize the employees' diversity.					
--	--	--	--	--	--

## VII. PERCEIVED POWER DISTRIBUTION

The following statements are with regards to your perceptions of the **power distribution** within your company (promotion and higher positions are not limited to certain nationalities)

Statements	Strongly disagree	Disagree	Neutral	Agree	Strongly agree
46. All diversity groups have equal influence over decisions about ways to improve productivity.					
47. All diversity groups have equal influence over decisions about ways to improve quality of work environment.					
48. All diversity groups have equal influence over decisions about ways to improve quality of product or service.					
49. Power is shared among diversity groups.					
50. Diversity groups have equal authority or power in the organization.					

## Annexe B : Résultats SPSS et Google Forms du questionnaire

---

### 1. Le profil des répondants

#### 1.1. Le sexe du répondant

		Gender			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid		1	.3	.3	.3
	Female	163	41.1	41.1	41.3
	Male	233	58.7	58.7	100.0
	Total	397	100.0	100.0	

#### 1.2. Le pays d'origine

		Country of origin			Cumulative Percent
		Frequency	Percent	Valid Percent	
Valid		4	1.0	1.0	1.0
	Albania	1	.3	.3	1.3
	Algeria	4	1.0	1.0	2.3
	Angola	1	.3	.3	2.5
	Argentina	3	.8	.8	3.3
	Armenia	5	1.3	1.3	4.5
	Australia	11	2.8	2.8	7.3
	Austria	4	1.0	1.0	8.3
	Azerbaijan	4	1.0	1.0	9.3
	Bahamas	1	.3	.3	9.6



Bahrain	3	.8	.8	10.3
Bangladesh	8	2.0	2.0	12.3
Barbados	2	.5	.5	12.8
Belgium	2	.5	.5	13.4
Bhutan	3	.8	.8	14.1
Botswana	1	.3	.3	14.4
Brazil	8	2.0	2.0	16.4
Brunei	2	.5	.5	16.9
Burkina	1	.3	.3	17.1
Burundi	1	.3	.3	17.4
Cambodia	3	.8	.8	18.1
Cameroon	3	.8	.8	18.9
Canada	3	.8	.8	19.6
Cape Verde	1	.3	.3	19.9
Chad	1	.3	.3	20.2
China	4	1.0	1.0	21.2
Colombia	2	.5	.5	21.7
Comoros	2	.5	.5	22.2
Congo	3	.8	.8	22.9
Congo {Democratic Rep}	1	.3	.3	23.2
Costa Rica	4	1.0	1.0	24.2
Croatia	2	.5	.5	24.7
Cuba	1	.3	.3	24.9
Cyprus	2	.5	.5	25.4
Denmark	1	.3	.3	25.7
Dominica	2	.5	.5	26.2
East Timor	1	.3	.3	26.4
Egypt	15	3.8	3.8	30.2
Eritrea	5	1.3	1.3	31.5
Ethiopia	1	.3	.3	31.7
Fiji	2	.5	.5	32.2
Finland	2	.5	.5	32.7
France	2	.5	.5	33.2
Georgia	3	.8	.8	34.0
Germany	4	1.0	1.0	35.0
Ghana	4	1.0	1.0	36.0
Guinea	1	.3	.3	36.3
India	77	19.4	19.4	55.7
Indonesia	3	.8	.8	56.4
Iran	4	1.0	1.0	57.4
Iraq	1	.3	.3	57.7

Ireland {Republic}	1	.3	.3	57.9
Italy	3	.8	.8	58.7
Ivory Coast	1	.3	.3	58.9
Jamaica	8	2.0	2.0	61.0
Japan	2	.5	.5	61.5
Jordan	4	1.0	1.0	62.5
Kenya	8	2.0	2.0	64.5
Kuwait	1	.3	.3	64.7
Kyrgyzstan	1	.3	.3	65.0
Laos	1	.3	.3	65.2
Latvia	1	.3	.3	65.5
Lebanon	8	2.0	2.0	67.5
Libya	1	.3	.3	67.8
Liechtenstein	1	.3	.3	68.0
Lithuania	1	.3	.3	68.3
Malaysia	1	.3	.3	68.5
Mexico	2	.5	.5	69.0
Morocco	3	.8	.8	69.8
Myanmar, {Burma}	1	.3	.3	70.0
Nepal	7	1.8	1.8	71.8
New Zealand	1	.3	.3	72.0
Niger	1	.3	.3	72.3
Nigeria	3	.8	.8	73.0
Oman	5	1.3	1.3	74.3
Pakistan	11	2.8	2.8	77.1
Peru	1	.3	.3	77.3
Philippines	18	4.5	4.5	81.9
Poland	2	.5	.5	82.4
Romania	4	1.0	1.0	83.4
Russian Federation	2	.5	.5	83.9
Saudi Arabia	1	.3	.3	84.1
Serbia	1	.3	.3	84.4
Sierra Leone	1	.3	.3	84.6
Singapore	1	.3	.3	84.9
South Africa	2	.5	.5	85.4
Spain	1	.3	.3	85.6
Sri Lanka	5	1.3	1.3	86.9
Sudan	1	.3	.3	87.2
Sweden	2	.5	.5	87.7
Switzerland	1	.3	.3	87.9
Syria	7	1.8	1.8	89.7

Tanzania	4	1.0	1.0	90.7
Thailand	3	.8	.8	91.4
Tunisia	2	.5	.5	91.9
Turkey	1	.3	.3	92.2
Uganda	3	.8	.8	92.9
Ukraine	4	1.0	1.0	94.0
United Arab Emirates	16	4.0	4.0	98.0
United Kingdom	2	.5	.5	98.5
United States	3	.8	.8	99.2
Vietnam	1	.3	.3	99.5
Yemen	1	.3	.3	99.7
Zambia	1	.3	.3	100.0
Total	397	100.0	100.0	

### 1.3. Passeport additionnel

Additional passport				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	.5	.5	.5
No	354	89.2	89.2	89.7
Yes	41	10.3	10.3	100.0
Total	397	100.0	100.0	

### 1.4. Invalidité

Any disabilities				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	2	.5	.5	.5
No	383	96.5	96.5	97.0
Yes	12	3.0	3.0	100.0
Total	397	100.0	100.0	

### 1.5. Le niveau d'emploi

Job level				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	4	1.0	1.0	1.0

Junior management/supervisory level	86	21.7	21.7	22.7
Middle management level	89	22.4	22.4	45.1
Operational/technical level	67	16.9	16.9	62.0
Professional	87	21.9	21.9	83.9
Senior management level	64	16.1	16.1	100.0
Total	397	100.0	100.0	

### 1.6. Les origines ethniques (race)

Origin				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	9	2.3	2.3	2.3
Asian	79	19.9	19.9	22.2
Black/ African	58	14.6	14.6	36.8
Indian	77	19.4	19.4	56.2
Other	95	23.9	23.9	80.1
White	79	19.9	19.9	100.0
Total	397	100.0	100.0	

### 1.7. L'âge

Age				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	.3	.3	.3
18- 29	101	25.4	25.4	25.7
30- 39	189	47.6	47.6	73.3
40- 49	67	16.9	16.9	90.2
50- 59	32	8.1	8.1	98.2
60-69	7	1.8	1.8	100.0
Total	397	100.0	100.0	

### 1.8. La taille de l'entreprise

Company size				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	.8	.8	.8
50 employees or less	97	24.4	24.4	25.2

50- 250 employees	144	36.3	36.3	61.5
More than 250 employees	153	38.5	38.5	100.0
Total	397	100.0	100.0	

## 1.9. Le secteur d'activité de l'entreprise

### Company industry

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	3	.8	.8	.8
Accounting	4	1.0	1.0	1.8
Airlines/Aviation	25	6.3	6.3	8.1
Alternative Medicine	1	.3	.3	8.3
Animation	4	1.0	1.0	9.3
Apparel/Fashion	5	1.3	1.3	10.6
Architecture/Planning	5	1.3	1.3	11.8
Arts/Crafts	10	2.5	2.5	14.4
Automotive	11	2.8	2.8	17.1
Aviation/Aerospace	9	2.3	2.3	19.4
Banking/Mortgage	16	4.0	4.0	23.4
Biotechnology/Greentech	1	.3	.3	23.7
Broadcast Media	4	1.0	1.0	24.7
Building Materials	3	.8	.8	25.4
Business Supplies/Equipment	1	.3	.3	25.7
Chemicals	2	.5	.5	26.2
Civic/Social Organization	1	.3	.3	26.4
Civil Engineering	3	.8	.8	27.2
Commercial Real Estate	3	.8	.8	28.0
Computer Games	1	.3	.3	28.2
Computer Networking	1	.3	.3	28.5
Computer Software/Engineering	4	1.0	1.0	29.5
Computer/Network Security	1	.3	.3	29.7
Construction	4	1.0	1.0	30.7
Consumer Electronics	1	.3	.3	31.0
Consumer Goods	3	.8	.8	31.7
Consumer Services	3	.8	.8	32.5
Cosmetics	4	1.0	1.0	33.5
Dairy	2	.5	.5	34.0
Defense/Space	1	.3	.3	34.3

Design	2	.5	.5	34.8
E-Learning	3	.8	.8	35.5
Education Management	9	2.3	2.3	37.8
Electrical/Electronic Manufacturing	2	.5	.5	38.3
Entertainment/Movie Production	2	.5	.5	38.8
Events Services	10	2.5	2.5	41.3
Executive Office	3	.8	.8	42.1
Facilities Services	2	.5	.5	42.6
Farming	1	.3	.3	42.8
Financial Services	8	2.0	2.0	44.8
Fine Art	1	.3	.3	45.1
Fishery	1	.3	.3	45.3
Food Production	11	2.8	2.8	48.1
Food/Beverages	14	3.5	3.5	51.6
Furniture	3	.8	.8	52.4
Gambling/Casinos	3	.8	.8	53.1
Glass/Ceramics/Concrete	1	.3	.3	53.4
Government Administration	4	1.0	1.0	54.4
Government Relations	2	.5	.5	54.9
Graphic Design/Web Design	2	.5	.5	55.4
Health/Fitness	1	.3	.3	55.7
Higher Education/Acadamia	1	.3	.3	55.9
Hospital/Health Care	8	2.0	2.0	57.9
Hospitality	27	6.8	6.8	64.7
Human Resources/HR	9	2.3	2.3	67.0
Import/Export	2	.5	.5	67.5
Industrial Automation	1	.3	.3	67.8
Information Technology/IT	20	5.0	5.0	72.8
Insurance	2	.5	.5	73.3
International Affairs	2	.5	.5	73.8
Internet	1	.3	.3	74.1
Investment Banking/Venture	3	.8	.8	74.8
Investment Management/Hedge Fund/Private Equity	3	.8	.8	75.6
Judiciary	1	.3	.3	75.8
Law Practice/Law Firms	1	.3	.3	76.1
Legal Services	2	.5	.5	76.6
Leisure/Travel	2	.5	.5	77.1

Logistics/Procurement	8	2.0	2.0	79.1
Luxury Goods/Jewelry	1	.3	.3	79.3
Maritime	2	.5	.5	79.8
Market Research	3	.8	.8	80.6
Marketing/Advertising/Sales	18	4.5	4.5	85.1
Media Production	4	1.0	1.0	86.1
Medical Practice	5	1.3	1.3	87.4
Mental Health Care	2	.5	.5	87.9
Mining/Metals	7	1.8	1.8	89.7
Music	2	.5	.5	90.2
Oil/Energy/Solar/Greentech	2	.5	.5	90.7
Online Publishing	1	.3	.3	90.9
Other Industry	3	.8	.8	91.7
Pharmaceuticals	5	1.3	1.3	92.9
Photography	1	.3	.3	93.2
Primary/Secondary Education	2	.5	.5	93.7
Professional Training	1	.3	.3	94.0
Real Estate/Mortgage	2	.5	.5	94.5
Recreational Facilities/Services	1	.3	.3	94.7
Restaurants	4	1.0	1.0	95.7
Retail Industry	6	1.5	1.5	97.2
Security/Investigations	3	.8	.8	98.0
Sporting Goods	1	.3	.3	98.2
Sports	1	.3	.3	98.5
Textiles	1	.3	.3	98.7
Transportation	1	.3	.3	99.0
Utilities	1	.3	.3	99.2
Veterinary	1	.3	.3	99.5
Wholesale	1	.3	.3	99.7
Wireless	1	.3	.3	100.0
Total	397	100.0	100.0	

## 7.1. L'analyse descriptive des variables de recherche (résultats SPSS des tableaux croisés) :

### 1- Résumé du traitement des données

#### Case Processing Summary

	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Gender * Company size	397	100.0%	0	0.0%	397	100.0%
Gender * Industry	397	100.0%	0	0.0%	397	100.0%

## 2- Genre/ Secteur d'activité

### Gender \* Industry Crosstabulation

Count

Industry

			Accounting	Airlines/ Aviation	Alternative Medicine	Animation	Apparel/ Fashion	Architecture/ Planning
Gender	Female	1	2	8	1	1	0	3
	Male	1	2	17	0	3	5	2
Total		2	4	25	1	4	5	5

### Gender \* Industry Crosstabulation

Count

Industry

		Arts/Crafts	Automotive	Aviation/ Aerospace	Banking/ Mortgage	Biotechnology /Greentech	Broadcast Media
Gender	Female	4	3	4	7	0	2
	Male	7	8	5	9	1	2
Total		11	11	9	16	1	4

### Gender \* Industry Crosstabulation

Count

Industry

		Building Materials	Business Equipment	Chemicals	Social Organization	Civil Engineering	Real Estate
Gender	Female	0	1	1	1	2	3
	Male	3	0	1	0	1	0
Total		3	1	2	1	3	3

### Gender \* Industry Crosstabulation

Count

Industry



		Computer Games	Computer Networking	Computer Software/ Engineering	Comp./Network Security	Construction	Consumer Electronics
Gender	Female	0	1	2	1	1	0
	Male	1	0	2	0	3	1
Total		1	1	4	1	4	1

### Gender \* Industry Crosstabulation

Count

Industry

		Consumer Goods	Consumer Services	Cosmetics	Dairy	Defense/ Space	Design	E-Learning
Gender	Female	3	0	2	2	0	0	2
	Male	0	3	2	0	1	2	1
Total		3	3	4	2	1	2	3

### Gender \* Industry Crosstabulation

Count

Industry

		Education Management	Electronic Manufacturing	Entertainment	Events Services	Executive Office	Facilities Services
Gender	Female	4	1	1	6	2	1
	Male	5	1	1	4	1	1
Total		9	2	2	10	3	2

### Gender \* Industry Crosstabulation

Count

Industry

		Farming	Financial Services	Fine Art	Fishery	Food Production	Food/Beverages	Furniture
Gender	Female	0	1	0	1	2	5	0
	Male	1	7	1	0	9	9	3
Total		1	8	1	1	11	14	3

### Gender \* Industry Crosstabulation

Count

Industry

		Gambling/ Casinos	Glass/Ceramics/Concrete	Government Administration	Government Relations	Graphic /Web Design	Health/ Fitness
Gender	Female	1	0	2	2	0	0
	Male	2	1	2	0	2	1

Total	3	1	4	2	2	1
-------	---	---	---	---	---	---

### Gender \* Industry Crosstabulation

Count

		Industry					
		Academia	Hospital/ Health Care	Hospitality	HR	Import/ Export	Industrial Automation
Gender	Female	1	2	12	4	1	0
	Male	0	6	15	5	1	1
Total		1	8	27	9	2	1

### Gender \* Industry Crosstabulation

Count

		Industry						
		Information Technology	Insurance	Inter. Affairs	Internet	Investment Banking	Investment Management	Judiciary
Gender	Female	4	1	1	1	1	2	1
	Male	16	1	1	0	2	1	0
Total		20	2	2	1	3	3	1

### Gender \* Industry Crosstabulation

Count

		Industry					
		Law Firms	Legal Services	Leisure/ Travel	Logistics	Luxury Goods/Jewelry	Maritime
Gender	Female	0	2	2	3	0	1
	Male	1	0	0	5	1	1
Total		1	2	2	8	1	2

### Gender \* Industry Crosstabulation

Count

		Industry					
		Market Research	Marketing /Sales	Media Production	Medical Practice	Mental Health Care	Mining/ Metals
Gender	Female	2	7	3	5	2	1
	Male	1	11	1	0	0	6
Total		3	18	4	5	2	7

### Gender \* Industry Crosstabulation

Count

		Industry					
--	--	----------	--	--	--	--	--

		Music	Oil/Energy/ Solar	Online Publishing	Other Industry	Pharmaceuticals	Photography
Gender	Female	1	2	0	3	3	0
	Male	1	0	1	0	2	1
Total		2	2	1	3	5	1

### Gender \* Industry Crosstabulation

Count

Industry

		Education	Professional Training	Real Estate	Recreational Facilities/Services	Restaurants	Retail
Gender	Female	1	0	1	1	1	1
	Male	1	1	1	0	3	5
Total		2	1	2	1	4	6

### Gender \* Industry Crosstabulation

Count

Industry

		Security/Inv estigations	Sporting Goods	Sports	Textiles	Transporta tion	Utilities	Veterinary
Gender	Female	0	0	1	1	0	1	0
	Male	3	1	0	0	1	0	1
Total		3	1	1	1	1	1	1

### Gender \* Industry Crosstabulation

Count

Industry

		Wholesale	Wireless	Total
Gender	Female	1	0	164
	Male	0	1	233
Total		1	1	397

## 1. Le leadership de la diversité :

Les six déclarations suivantes concernent la façon dont l'entreprise dirige la gestion de la diversité (la vision de la direction envers la diversité des RH) :

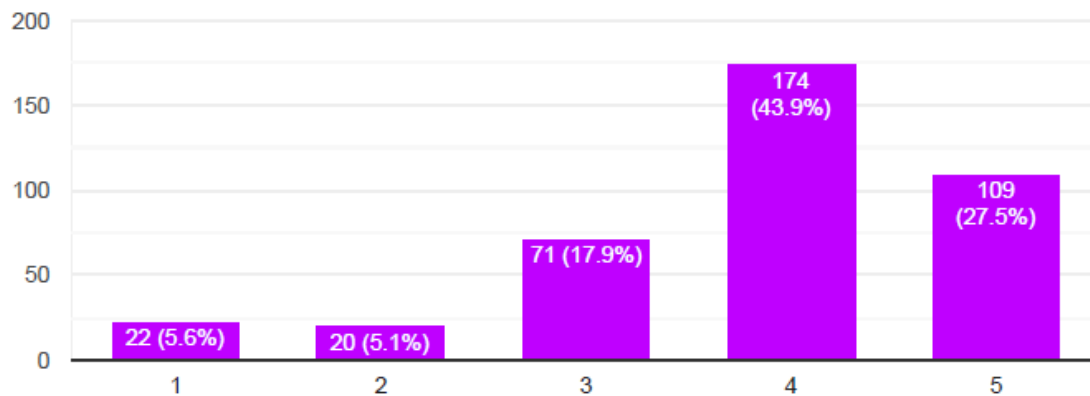
- a. Mon entreprise prend des initiatives de leadership dans la gestion de la diversité :

### My company takes leadership in diversity initiatives

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	22	5.5	5.6	5.6
	Disagree	20	5.0	5.1	10.6
	Neutral	71	17.9	17.9	28.5
	Agree	174	43.8	43.9	72.5
	Strongly Agree	109	27.5	27.5	100.0
	Total	396	99.7	100.0	
Missing	System	1	.3		
Total		397	100.0		

### My company takes leadership in diversity initiatives

396 responses



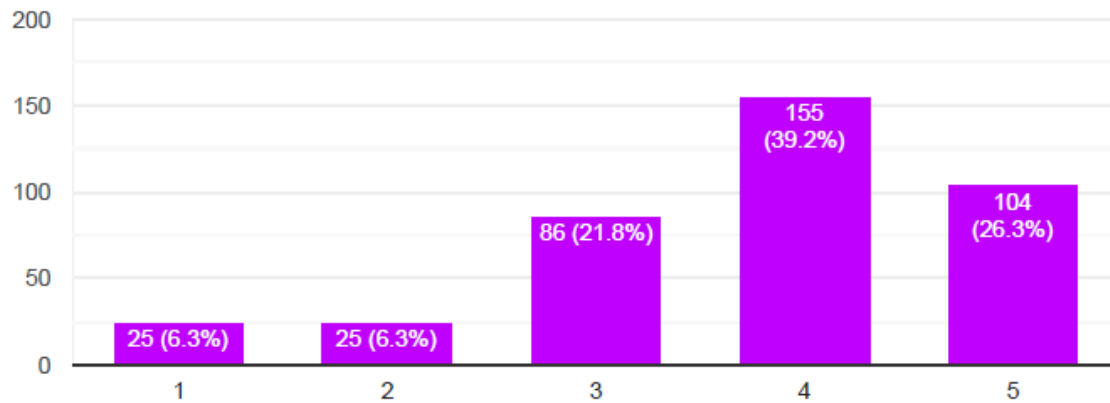
- b. Mon entreprise se présente comme un lieu de travail qui soutient la diversité :

### My company promotes itself as diversity supportive

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	25	6.3	6.3	6.3
	Disagree	25	6.3	6.3	12.7
	Neutral	86	21.7	21.8	34.4
	Agree	155	39.0	39.2	73.7
	Strongly Agree	104	26.2	26.3	100.0
	Total	395	99.5	100.0	
Missing	System	2	.5		
Total		397	100.0		

My company promotes itself as diversity supportive.

395 responses



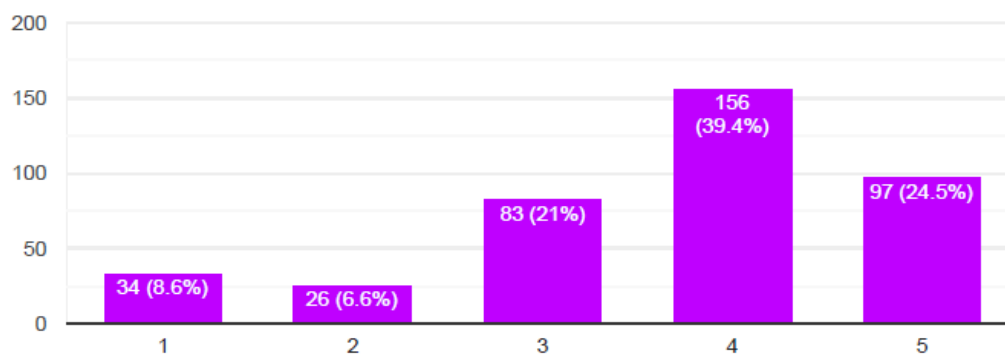
c. Mon entreprise démontre publiquement son engagement envers la diversité :

My company publicly demonstrates commitment to diversity

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	34	8.6	8.6	8.6
	Disagree	26	6.5	6.6	15.2
	Neutral	83	20.9	21.0	36.1
	Agree	156	39.3	39.4	75.5
	Strongly Agree	97	24.4	24.5	100.0
	Total	396	99.7	100.0	
Missing	System	1	.3		
Total		397	100.0		

My company publicly demonstrates commitment to diversity

396 responses



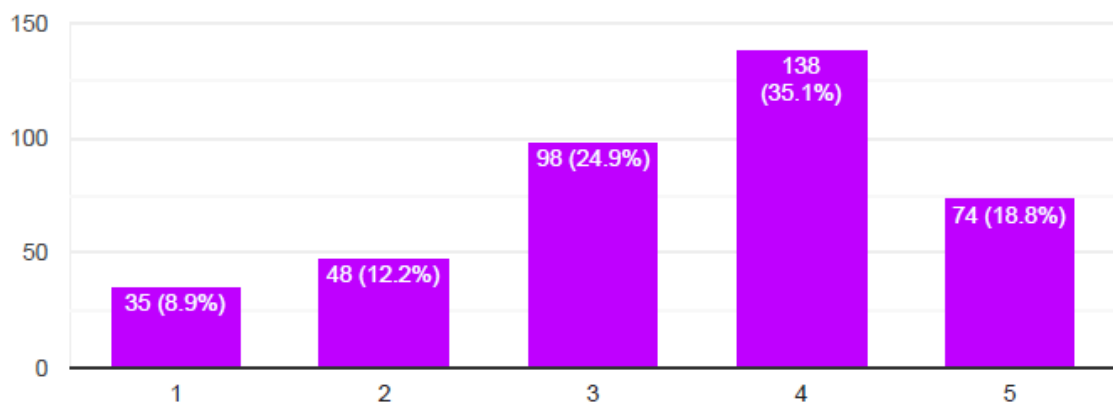
**d. Mon l'entreprise susciter une prise de conscience de l'inégalité au milieu de travail :**

**My company raises awareness of inequality in the workplace**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	35	8.8	8.9	8.9
	Disagree	48	12.1	12.2	21.1
	Neutral	98	24.7	24.9	46.1
	Agree	138	34.8	35.1	81.2
	Strongly Agree	74	18.6	18.8	100.0
	Total	393	99.0	100.0	
Missing	System	4	1.0		
Total		397	100.0		

**My company raises awareness of inequality in the workplace**

393 responses



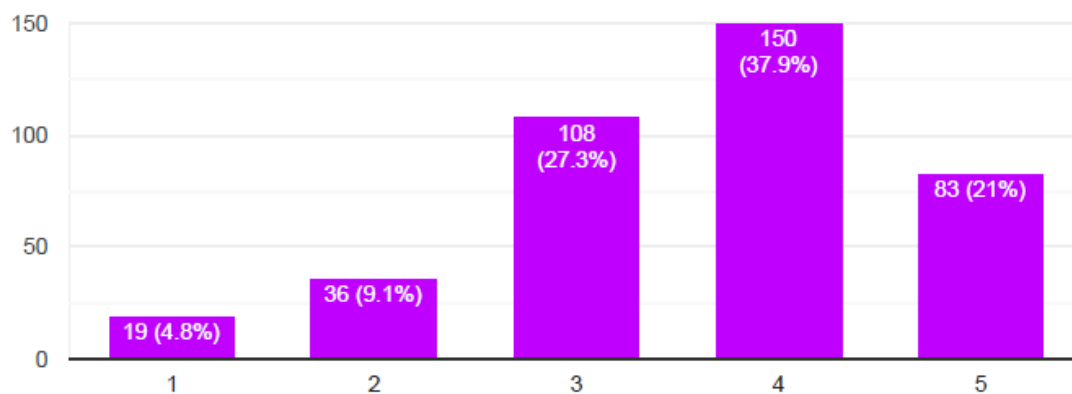
**e. Mon entreprise prend position pour soutenir la diversité :**

**My company takes a stand on supporting diversity**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	19	4.8	4.8	4.8
	Disagree	36	9.1	9.1	13.9
	Neutral	108	27.2	27.3	41.2
	Agree	150	37.8	37.9	79.0
	Strongly Agree	83	20.9	21.0	100.0
	Total	396	99.7	100.0	
Missing	System	1	.3		
Total		397	100.0		

### My company takes a stand on supporting diversity

396 responses



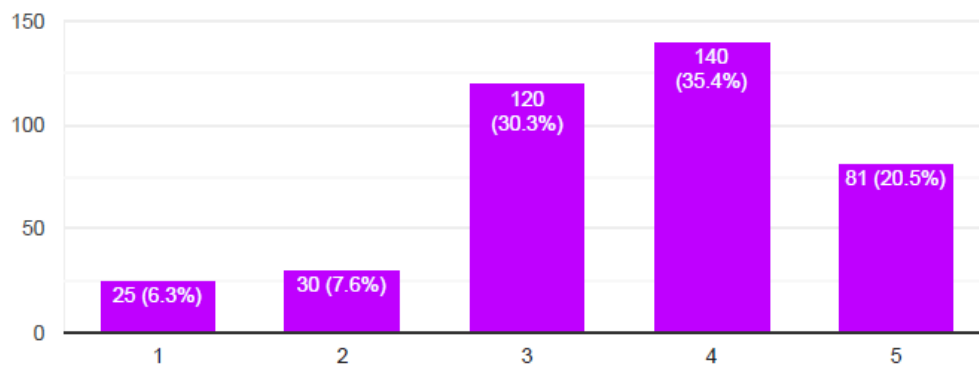
### f. Mon entreprise prend position contre les inégalités :

#### My company stands up against inequality

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	25	6.3	6.3	6.3
	Disagree	30	7.6	7.6	13.9
	Neutral	120	30.2	30.3	44.2
	Agree	140	35.3	35.4	79.5
	Strongly Agree	81	20.4	20.5	100.0
	Total	396	99.7	100.0	
Missing	System	1	.3		
Total		397	100.0		

#### My company stands up against inequality

396 responses



## 2. Les avantages de la diversité

Les six déclarations suivantes concernent la question de savoir si votre entreprise bénéficie des avantages de la diversité (l'utilisation du plein potentiel de la diversité) :

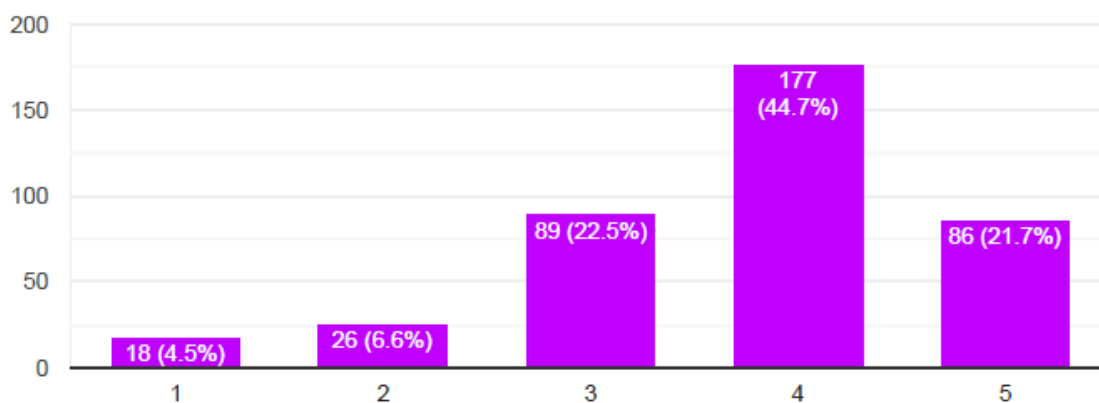
- a. **Mon entreprise planifie stratégiquement comment utiliser les forces de divers employés :**

### **My company plans strategically how to use strengths of diverse employees**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	18	4.5	4.5	4.5
	Disagree	26	6.5	6.6	11.1
	Neutral	89	22.4	22.5	33.6
	Agree	177	44.6	44.7	78.3
	Strongly Agree	86	21.7	21.7	100.0
	Total	396	99.7	100.0	
Missing	System	1	.3		
Total		397	100.0		

### My company plans strategically how to use strengths of diverse employees

396 responses



- b. **Mon entreprise rassemble intentionnellement les divers employés dans des groupes de prise de décision/résolution de problèmes :**

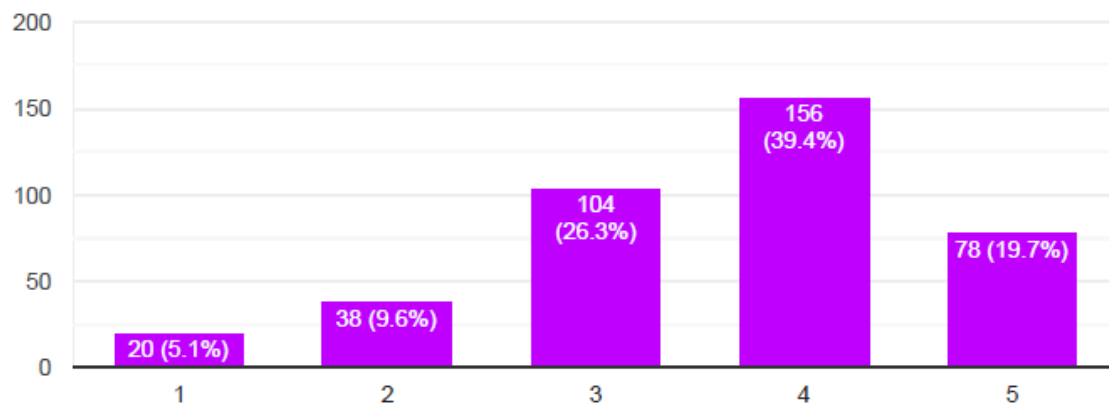
### **My company purposefully assembles diverse employees into decision-making/problem-solving groups**



		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	20	5.0	5.1	5.1
	Disagree	38	9.6	9.6	14.6
	Neutral	104	26.2	26.3	40.9
	Agree	156	39.3	39.4	80.3
	Strongly Agree	78	19.6	19.7	100.0
	Total	396	99.7	100.0	
Missing	System	1	.3		
Total		397	100.0		

My company purposefully assemble diverse employees into decision-making/problem-solving groups

396 responses



- c. Mon entreprise dépend sur la diversité de ses salariés pour servir des segments de marché uniques :

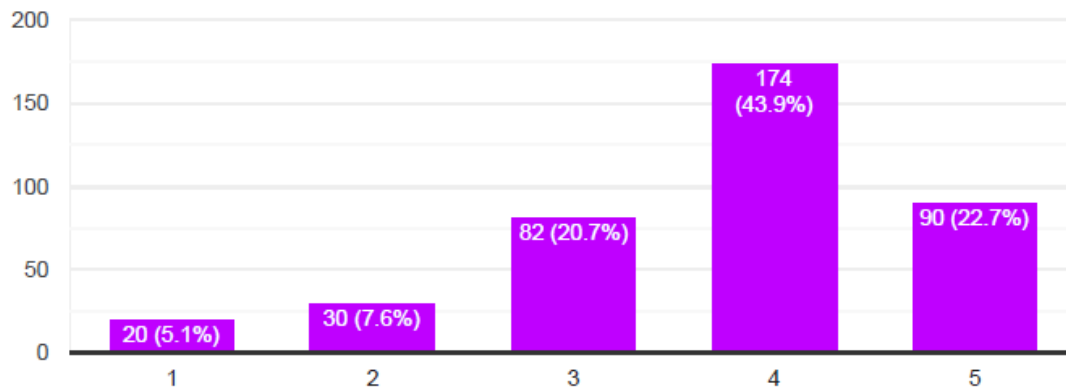
My company depends on employee diversity to serve unique market segments

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	20	5.0	5.1	5.1
	Disagree	30	7.6	7.6	12.6
	Neutral	82	20.7	20.7	33.3
	Agree	174	43.8	43.9	77.3
	Strongly Agree	90	22.7	22.7	100.0
	Total	396	99.7	100.0	
Missing	System	1	.3		

Total	397	100.0		
-------	-----	-------	--	--

My company depends on employee diversity to serve unique market segments

396 responses



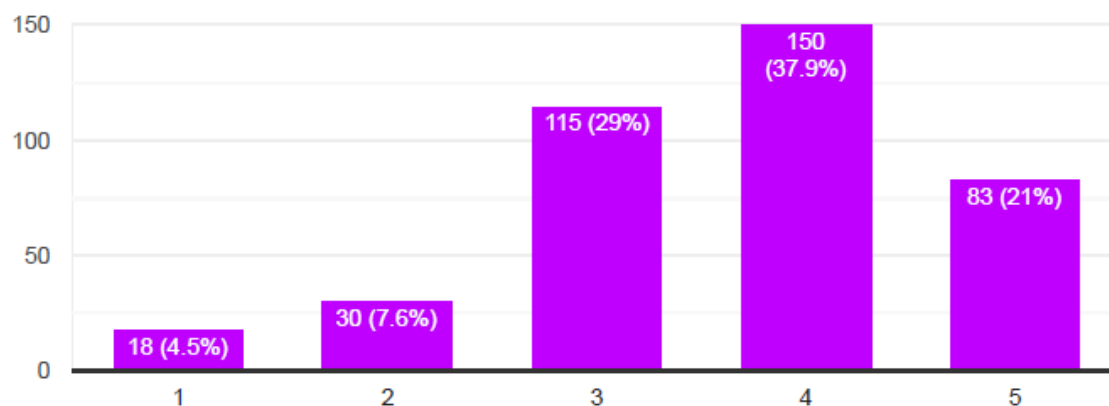
d. Mon entreprise utilise diverses perspicacités de ses employés pour améliorer ses efforts de marketing :

My company uses diverse employee insights to improve marketing efforts

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	18	4.5	4.5	4.5
	Disagree	30	7.6	7.6	12.1
	Neutral	115	29.0	29.0	41.2
	Agree	150	37.8	37.9	79.0
	Strongly Agree	83	20.9	21.0	100.0
	Total	396	99.7	100.0	
Missing	System	1	.3		
Total		397	100.0		

### My company uses diverse employee insights to improve marketing efforts

396 responses



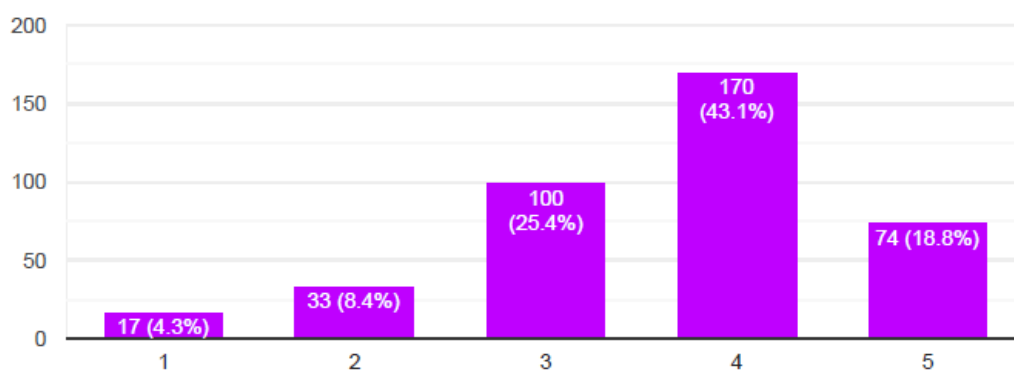
- e. **Mon entreprise utilise divers employés comme ressource d'apprentissage :**

### My company uses diverse employees as a resource for learning

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	17	4.3	4.3	4.3
	Disagree	33	8.3	8.4	12.7
	Neutral	100	25.2	25.4	38.1
	Agree	170	42.8	43.1	81.2
	Strongly Agree	74	18.6	18.8	100.0
	Total	394	99.2	100.0	
Missing	System	3	.8		
Total		397	100.0		

### My company uses diverse employees as a resource for learning

394 responses



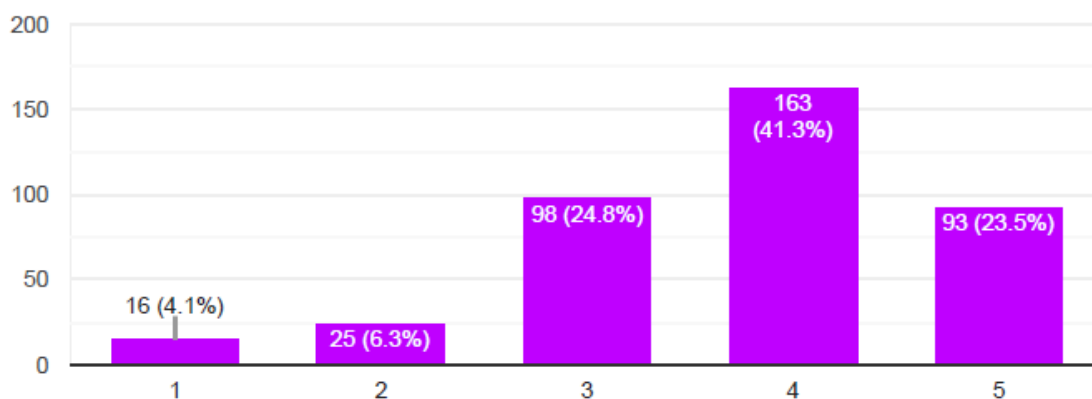
**f. Notre diversité a donné à notre entreprise un avantage concurrentiel sur leur marché :**

**Our diversity has given us a competitive advantage in our market.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	16	4.0	4.1	4.1
	Disagree	25	6.3	6.3	10.4
	Neutral	98	24.7	24.8	35.2
	Agree	163	41.1	41.3	76.5
	Strongly Agree	93	23.4	23.5	100.0
	Total	395	99.5	100.0	
Missing	System	2	.5		
Total		397	100.0		

Our diversity has given us a competitive advantage in our market.

395 responses



### **3. Les pratiques équitables de l'entreprise**

Les neuf déclarations suivantes concernent l'équité des pratiques d'emploi dans votre entreprise (le sens de l'égalité dans les pratiques RH) :

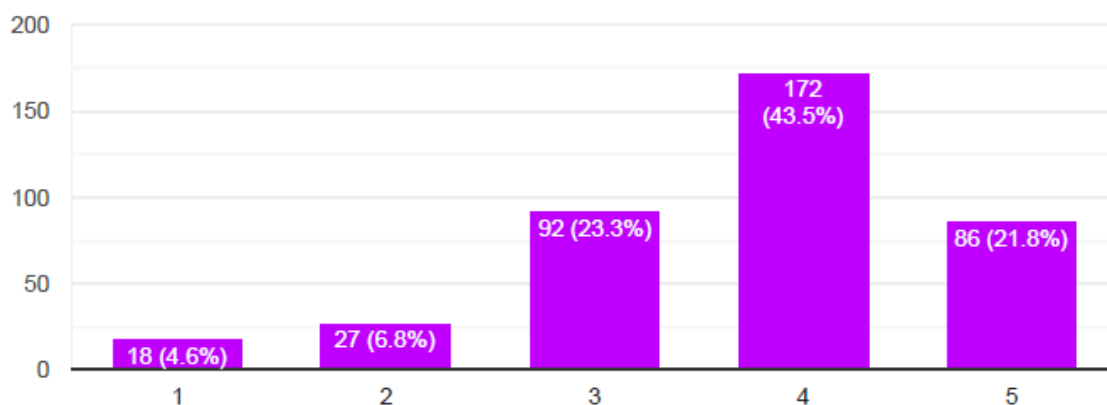
- a. Mon entreprise surveille les systèmes de recrutement, d'embauche, de promotion et de rémunération pour la conformité à la législation sur l'équité en matière d'emploi.**

**My company monitors recruiting, hiring, promotion and compensation systems for Employment Equity legislation compliance.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	18	4.5	4.6	4.6
	Disagree	27	6.8	6.8	11.4
	Neutral	92	23.2	23.3	34.7
	Agree	172	43.3	43.5	78.2
	Strongly Agree	86	21.7	21.8	100.0
	Total	395	99.5	100.0	
Missing	System	2	.5		
Total		397	100.0		

My company monitors recruiting, hiring, promotion and compensation systems for Employment Equity legislation compliance.

395 responses



**b. Mon entreprise paie le même salaire pour faire le même travail :**

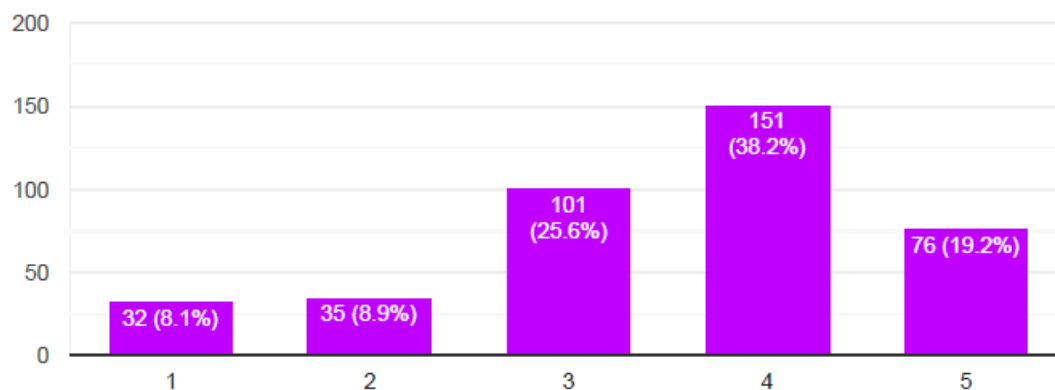
**My company pays the same for doing the same work**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	32	8.1	8.1	5.1
	Disagree	35	8.9	8.9	10.9
	Neutral	101	25.6	25.6	34.3
	Agree	151	38.2	38.2	77.7
	Strongly Agree	76	19.2	19.2	100.0
	Total	395	99.2	100.0	

Missing	System	2	.8		
Total		397	100.0		

My company pays the same for doing the same work.

395 responses



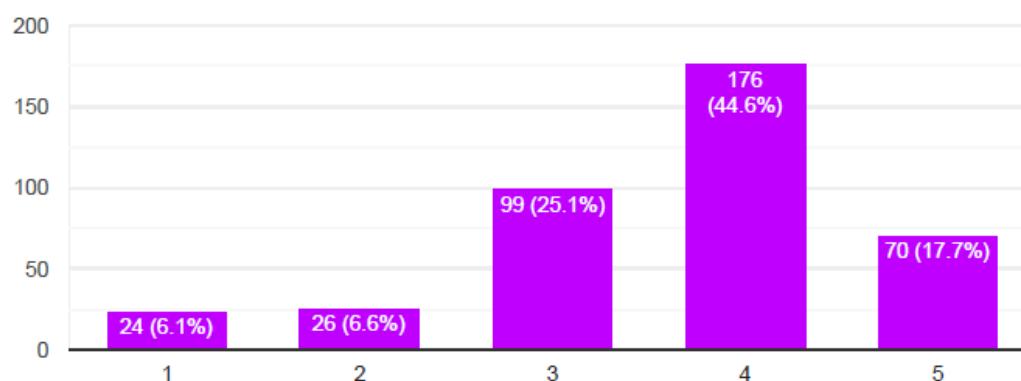
c. **Mon entreprise surveille la discrimination injuste dans les politiques et les pratiques :**

**My company monitors unfair discrimination in policies and practices**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	24	6.1	6.1	6.1
	Disagree	26	6.6	6.6	6.7
	Neutral	99	25.1	25.1	25.4
	Agree	176	44.6	44.6	73.6
	Strongly Agree	70	17.7	17.7	100.0
	Total	395	99.2	100.0	
Missing	System	2	.8		
Total		397	100.0		

My company monitors unfair discrimination in policies and practices.

395 responses



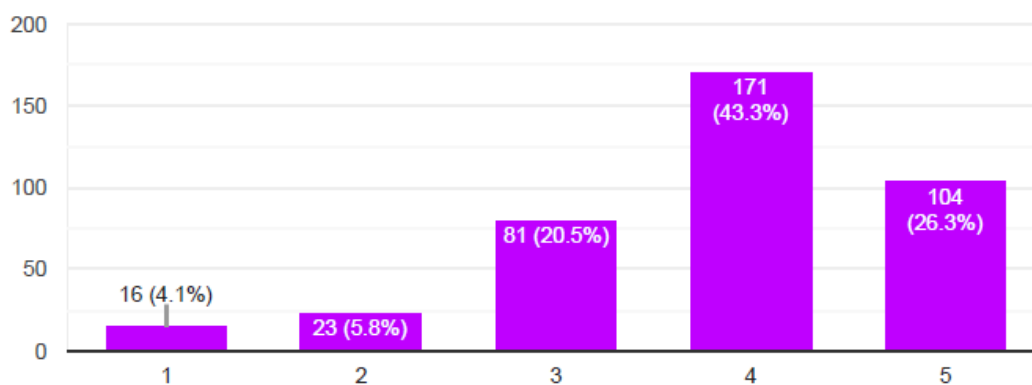
d. Mon entreprise assure une notification équitable de toutes les offres d'emploi :

My company ensures equitable notification of all job openings.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	16	4.0	4.1	4.1
	Disagree	23	5.8	5.8	9.9
	Neutral	81	20.4	20.5	30.4
	Agree	171	43.1	43.3	73.7
	Strongly Agree	104	26.2	26.3	100.0
	Total	395	99.5	100.0	
Missing	System	2	.5		
Total		397	100.0		

My company ensures equitable notification of all job openings.

395 responses



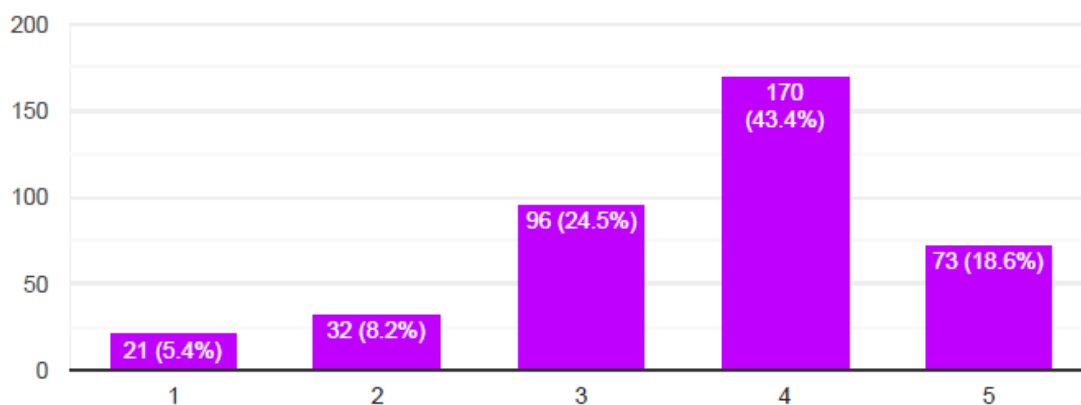
e. Mon entreprise aborde et élimine les stéréotypes et les préjugés :

**My company addresses and eliminate stereotypes and prejudices.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	21	5.3	5.4	5.4
	Disagree	32	8.1	8.2	13.5
	Neutral	96	24.2	24.5	38.0
	Agree	170	42.8	43.4	81.4
	Strongly Agree	73	18.4	18.6	100.0
	Total	392	98.7	100.0	
Missing	System	5	1.3		
Total		397	100.0		

My company addresses and eliminate stereotypes and prejudices.

392 responses



f. Mon entreprise s'assure que les annonces de postes sont accessibles aux groupes désignés :

**My company ensures that advertisements of positions are accessible to designated groups**

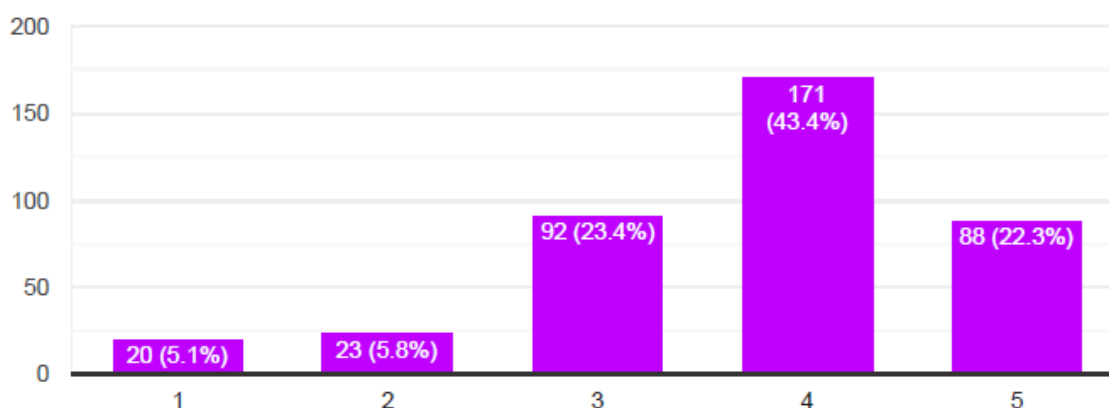
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	20	5.0	5.1	5.1
	Disagree	23	5.8	5.8	10.9
	Neutral	92	23.2	23.4	34.3
	Agree	171	43.1	43.4	77.7
	Strongly Agree	88	22.2	22.3	100.0
	Total	394	99.2	100.0	



Missing	System	3	.8		
Total		397	100.0		

My company ensures that advertisements of positions are accessible to designated groups.

394 responses



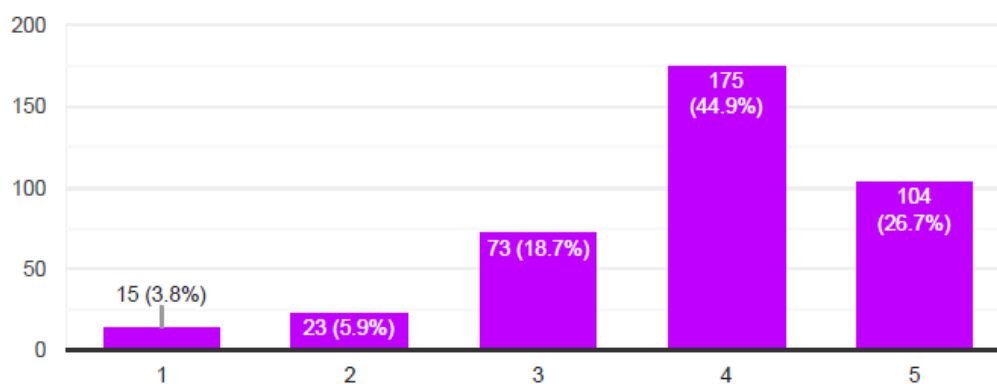
**g. Mon entreprise a conçu le lieu de travail pour qu'il soit accessible aux personnes handicapées :**

**My company designed the workplace to be accessible to disabled individuals.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	15	3.8	3.8	3.8
	Disagree	23	5.8	5.9	9.7
	Neutral	73	18.4	18.7	28.5
	Agree	175	44.1	44.9	73.3
	Strongly Agree	104	26.2	26.7	100.0
	Total	390	98.2	100.0	
Missing	System	7	1.8		
Total		397	100.0		

My company designed the workplace to be accessible to disabled individuals.

390 responses



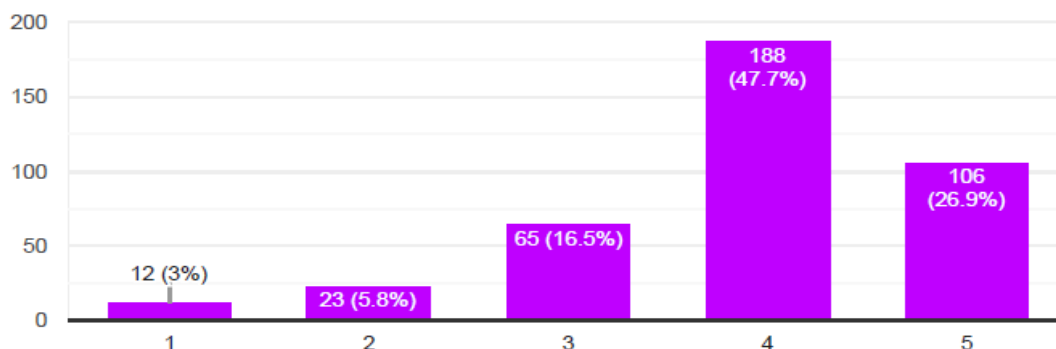
**h. Mon entreprise se concentre sur la performance des employés, malgré leur statut de diversité :**

**My company focuses on employees' performance, despite their diversity status**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	12	3.0	3.0	3.0
	Disagree	23	5.8	5.8	8.9
	Neutral	65	16.4	16.5	25.4
	Agree	188	47.4	47.7	73.1
	Strongly Agree	106	26.7	26.9	100.0
	Total	394	99.2	100.0	
Missing	System	3	.8		
Total		397	100.0		

### My company focuses on employees' performance, despite their diversity status

394 responses



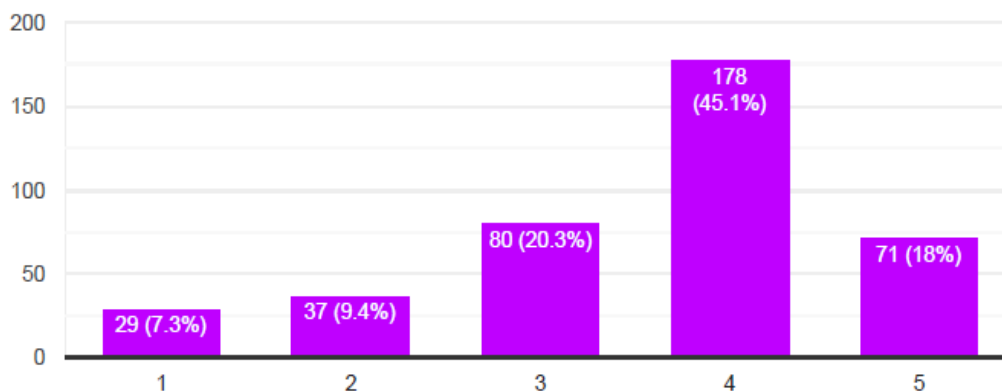
i. Je me sens totalement égal à tout le monde dans mon entreprise :

**I feel totally equal to everybody in my company.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	29	7.3	7.3	7.3
	Disagree	37	9.3	9.4	16.7
	Neutral	80	20.2	20.3	37.0
	Agree	178	44.8	45.1	82.0
	Strongly Agree	71	17.9	18.0	100.0
	Total	395	99.5	100.0	
Missing	System	2	.5		
Total		397	100.0		

I feel totally equal to everybody in my company.

395 responses



#### 4. La gestion du changement

Les neuf déclarations suivantes concernent la mise en œuvre de la gestion de la diversité durent processus de changer le management (exemple : votre responsable est de votre nationalité et il a été remplacé par une autre nationalité, cela fait-il une différence ?)

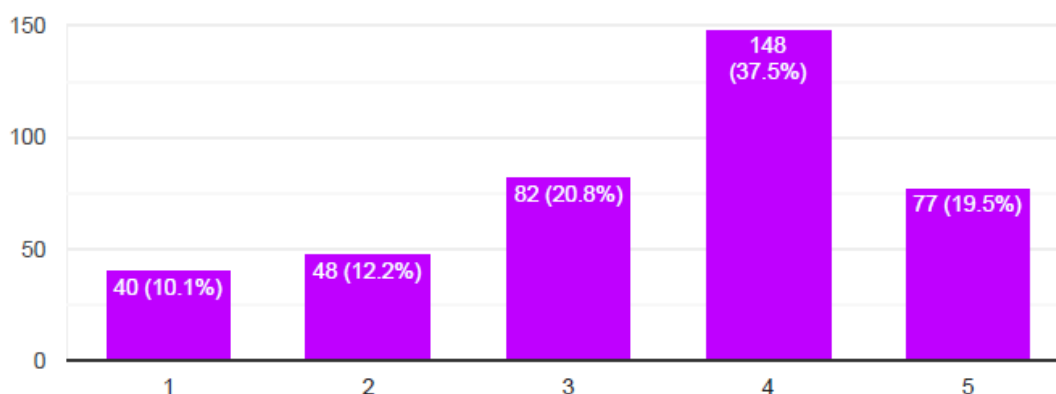
- a. **Mon entreprise informe les employés des prochaines initiatives de gestion de la diversité :**

##### **My company informs employees of the coming diversity management initiatives**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	40	10.1	10.1	10.1
	Disagree	48	12.1	12.2	22.3
	Neutral	82	20.7	20.8	43.0
	Agree	148	37.3	37.5	80.5
	Strongly Agree	77	19	19.5	100.0
	Total	395	99.5	100.0	
Missing	System	2	.5		
Total		397	100.0		

My company informs employees of the coming diversity management initiatives

395 responses



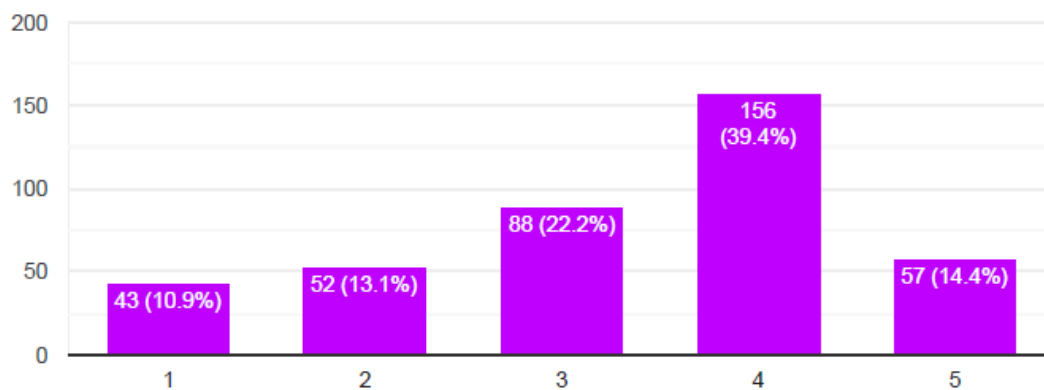
- b. **Mon entreprise communique fréquemment aux employés sur les progrès de la gestion de la diversité :**

**My company frequently communicates to employees on diversity management progress.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	43	10.8	10.9	10.9
	Disagree	52	13.1	13.1	24.0
	Neutral	88	22.2	22.2	46.2
	Agree	156	39.3	39.4	85.6
	Strongly Agree	57	14.4	14.4	100.0
	Total	396	99.7	100.0	
Missing	System	1	.3		
Total		397	100.0		

My company frequently communicates to employees on diversity management progress.

396 responses



- c. **Mon entreprise communique clairement sa vision de la gestion de la diversité à tous les employés :**

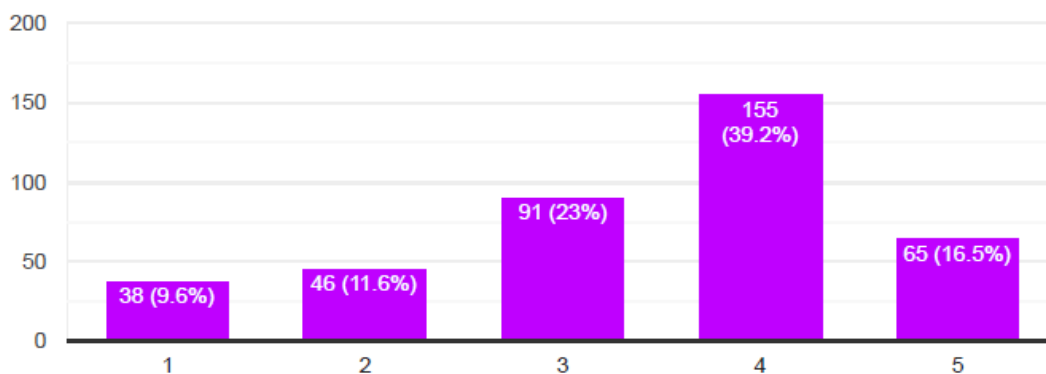
**My company clearly communicates diversity management vision to all employees**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	38	9.6	9.6	9.6
	Disagree	46	11.6	11.6	21.3
	Neutral	91	22.9	23.0	44.3
	Agree	155	39.0	39.2	83.5
	Strongly Agree	65	16.4	16.5	100.0
	Total	395	99.5	100.0	

Missing	System	2	.5		
Total		397	100.0		

**My company clearly communicates diversity management vision to all employees**

395 responses



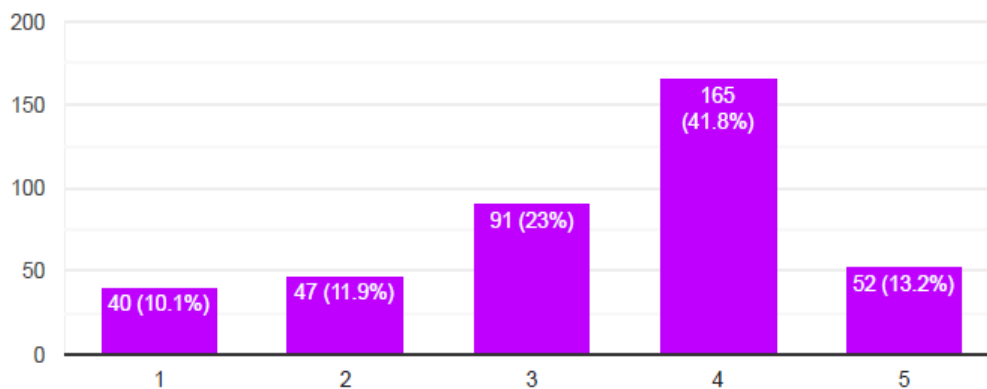
**d. Mon entreprise explique clairement l'importance de la gestion de la diversité à tous les employés :**

**My company clearly explains the importance of diversity management to all employees.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	40	10.1	10.1	10.1
	Disagree	47	11.8	11.9	22.0
	Neutral	91	22.9	23.0	45.1
	Agree	165	41.6	41.8	86.8
	Strongly Agree	52	13.1	13.2	100.0
	Total	395	99.5	100.0	
Missing	System	2	.5		
Total		397	100.0		

My company clearly explains the importance of diversity management to all employees.

395 responses



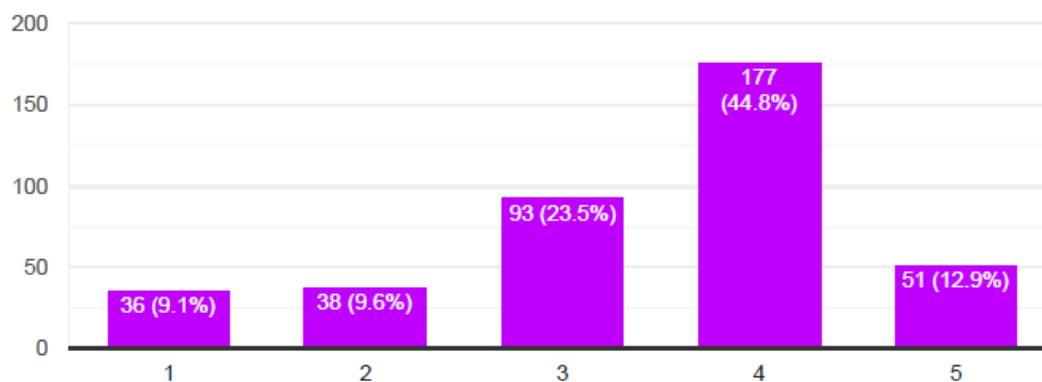
e. Mon entreprise explique les résultats positifs de la stratégie de gestion de la diversité aux employés :

**My company explains the positive outcomes of diversity management strategy to employees**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	36	9.1	9.1	9.1
	Disagree	38	9.6	9.6	18.7
	Neutral	93	23.4	23.5	42.3
	Agree	177	44.6	44.8	87.1
	Strongly Agree	51	12.8	12.9	100.0
	Total	395	99.5	100.0	
Missing	System	2	.5		
Total		397	100.0		

My company explains the positive outcomes of diversity management strategy to employees

395 responses



**f. Mon entreprise a clairement expliqué la stratégie de gestion de la diversité et son raisonnement à tous les employés :**

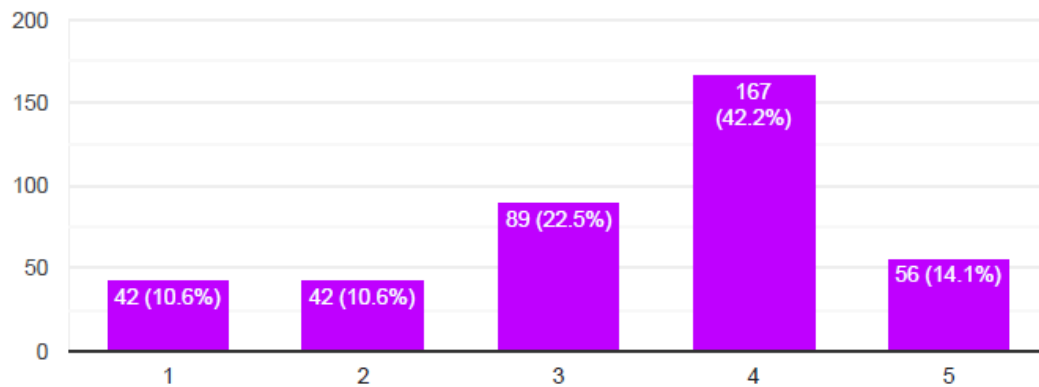
**My company clearly explained the diversity management strategy and reasoning behind it to all employees.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	42	10.6	10.6	10.6
	Disagree	42	10.6	10.6	21.2
	Neutral	89	22.4	22.5	43.7
	Agree	167	42.1	42.2	85.9
	Strongly Agree	56	14.1	14.1	100.0
	Total	396	99.7	100.0	
Missing	System	1	.3		
Total		397	100.0		



My company clearly explained the diversity management strategy and reasoning behind it to all employees.

396 responses



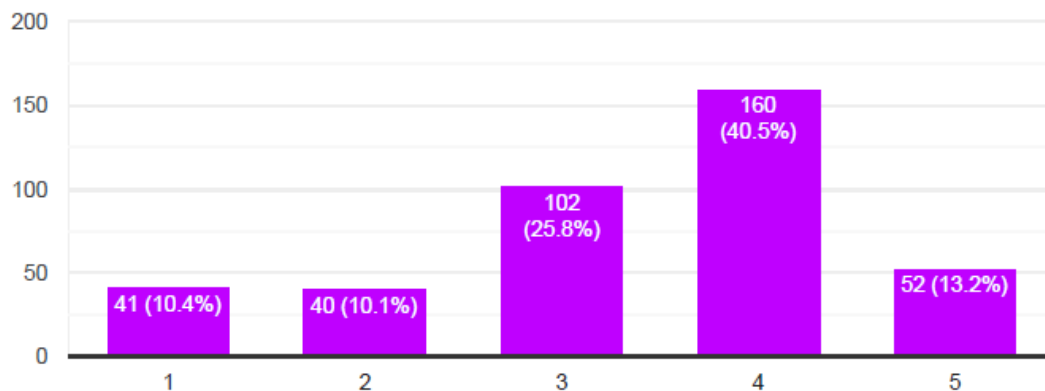
**g. Mon entreprise répond aux craintes des employés qui accompagnent la gestion de la diversité :**

**My company addresses employee fears which accompany diversity management**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	41	10.3	10.4	10.4
	Disagree	40	10.1	10.1	20.5
	Neutral	102	25.7	25.8	46.3
	Agree	160	40.3	40.5	86.8
	Strongly Agree	52	13.1	13.2	100.0
	Total	395	99.5	100.0	
Missing	System	2	.5		
Total		397	100.0		

My company addresses employee fears which accompany diversity management.

395 responses



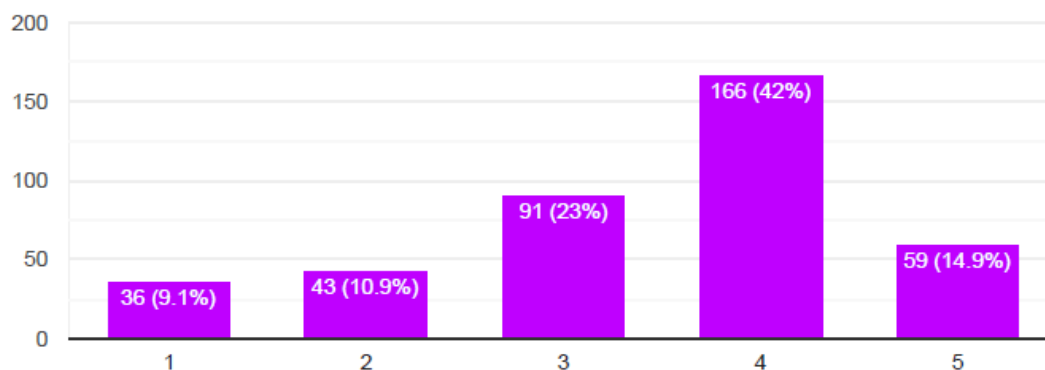
**h. Mon entreprise met en œuvre la gestion de la diversité à travers le processus de gestion du changement :**

**My company implements diversity management through the change management process.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	36	9.1	9.1	9.1
	Disagree	43	10.8	10.9	20.0
	Neutral	91	22.9	23.0	43.0
	Agree	166	41.8	42.0	85.1
	Strongly Agree	59	14.9	14.9	100.0
	Total	395	99.5	100.0	
Missing	System	2	.5		
Total		397	100.0		

My company implements diversity management through the change management process.

395 responses



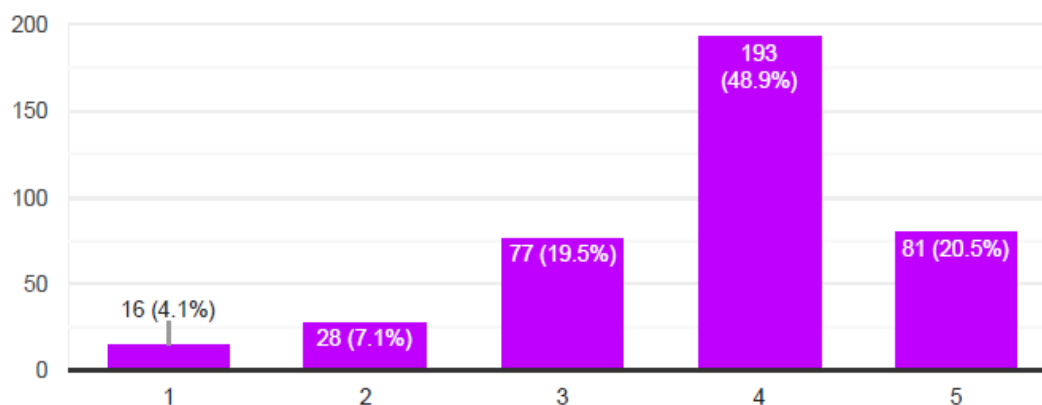
- i. Lorsque'il y a un changement managérial, vous êtes bien informé de ce changement :

**When there is a managerial change, you are well informed about this change**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	16	4.0	4.1	4.1
	Disagree	28	7.1	7.1	11.1
	Neutral	77	19.4	19.5	30.6
	Agree	193	48.6	48.9	79.5
	Strongly Agree	81	20.4	20.5	100.0
	Total	395	99.5	100.0	
Missing	System	2	.5		
Total		397	100.0		

When there is a managerial change, you are well informed about this change.

395 responses



### 5. Les compétences de la diversité :

Les huit déclarations suivantes concernent l'éducation, la formation et le développement de la diversité dans votre entreprise (les employés bénéficient des mêmes opportunités quelles que soient leurs origines) :

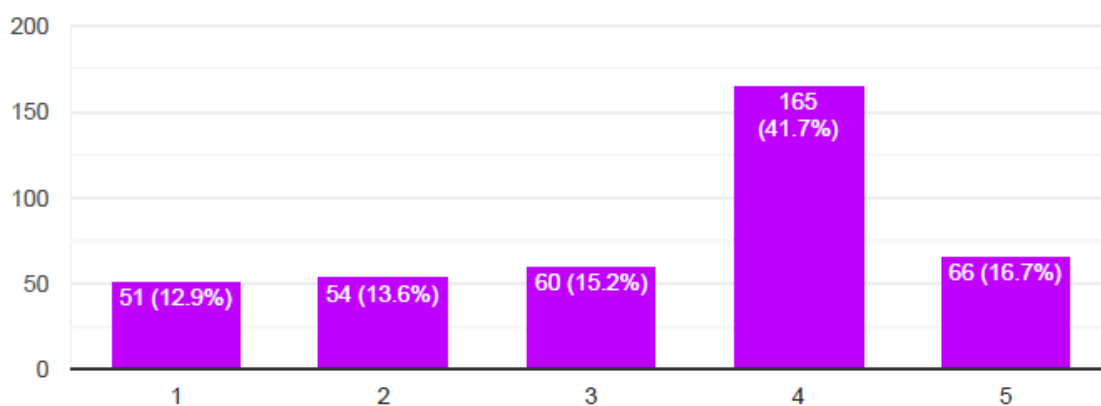
#### a. **Mon entreprise organise une formation sur la sensibilisation à la diversité :**

**My company conducts diversity sensitivity training.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	51	12.8	12.9	12.9
	Disagree	54	13.6	13.6	26.5
	Neutral	60	15.1	15.2	41.7
	Agree	165	41.6	41.7	83.3
	Strongly Agree	66	16.6	16.7	100.0
	Total	396	99.7	100.0	
Missing	System	1	.3		
Total		397	100.0		

### My company conducts diversity sensitivity training.

396 responses



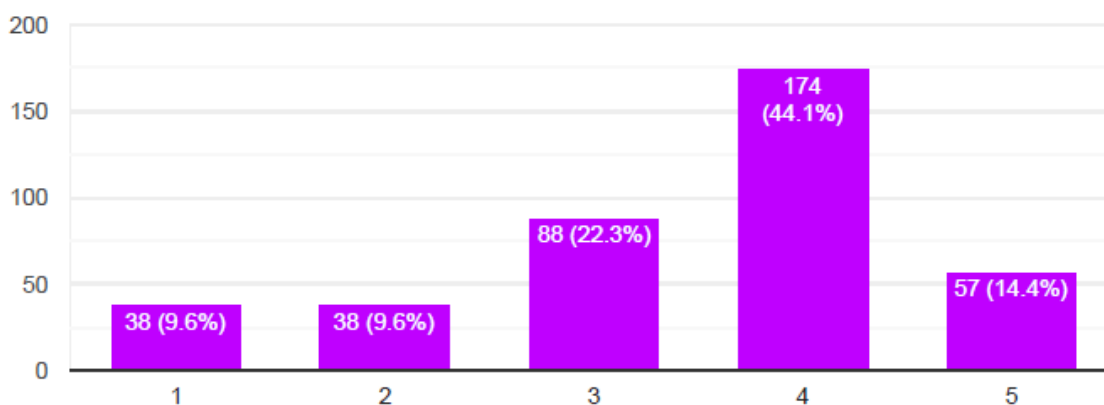
### b. Mon entreprise forme les managers à la gestion d'une équipe diversifiée :

#### My company trains managers on how to manage a diverse team

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	38	9.6	9.6	9.6
	Disagree	38	9.6	9.6	19.2
	Neutral	88	22.2	22.3	41.5
	Agree	174	43.8	44.1	85.6
	Strongly Agree	57	14.4	14.4	100.0
	Total	395	99.5	100.0	
Missing	System	2	.5		
Total		397	100.0		

#### My company trains managers on how to manage a diverse team

395 responses



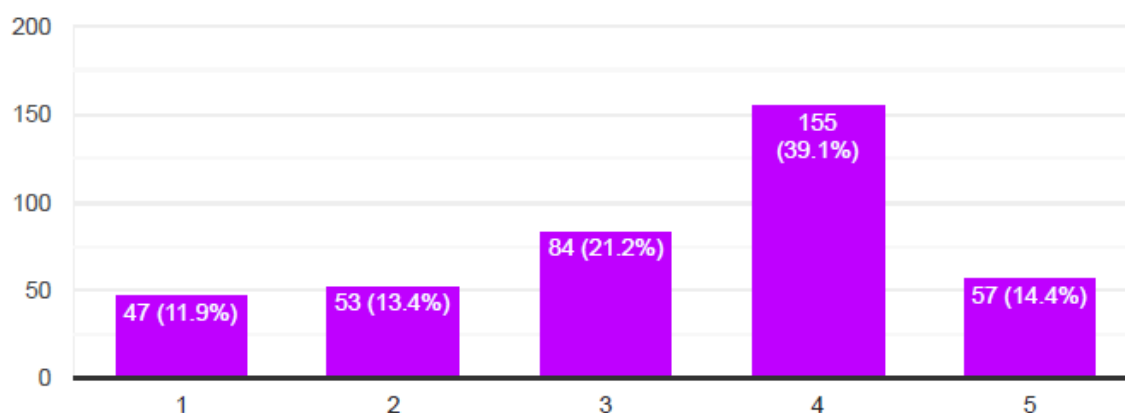
- c. **Mon entreprise offre des ateliers ou des séminaires sur la gestion d'une main-d'œuvre diversifiée aux gestionnaires :**

**My company provides workshops or seminars on managing a diverse workforce to managers.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	47	11.8	11.9	11.9
	Disagree	53	13.4	13.4	25.3
	Neutral	84	21.2	21.2	46.5
	Agree	155	39.0	39.1	85.6
	Strongly Agree	57	14.4	14.4	100.0
	Total	396	99.7	100.0	
Missing	System	1	.3		
Total		397	100.0		

My company provides workshops or seminars on managing a diverse workforce to managers.

396 responses



- d. **Mon entreprise inclut des problématiques claires sur diversité dans la formation à la diversité :**

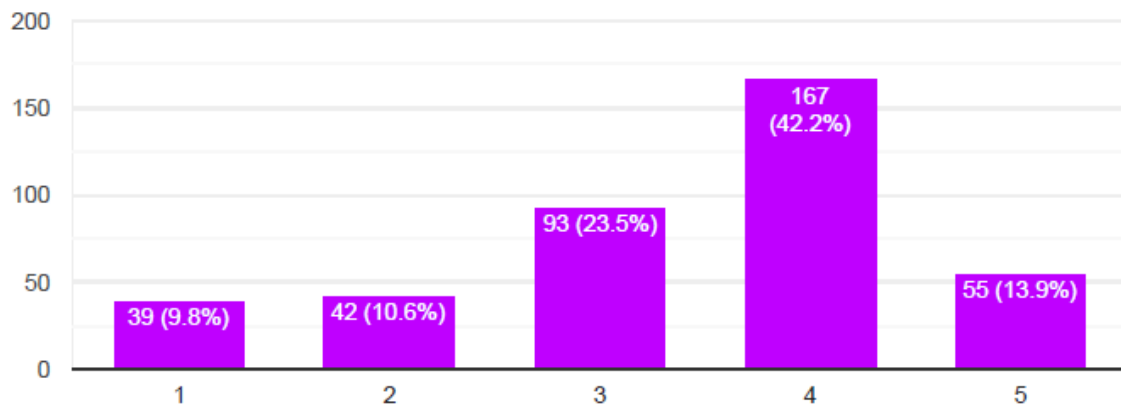
**My company includes clear issues of diversity in diversity training**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	39	9.8	9.8	9.8
	Disagree	42	10.6	10.6	20.5
	Neutral	93	23.4	23.5	43.9

	Agree	167	42.1	42.2	86.1
	Strongly Agree	55	13.9	13.9	100.0
	Total	396	99.7	100.0	
Missing	System	1	.3		
Total		397	100.0		

**My company includes clear issues of diversity in diversity training.**

396 responses



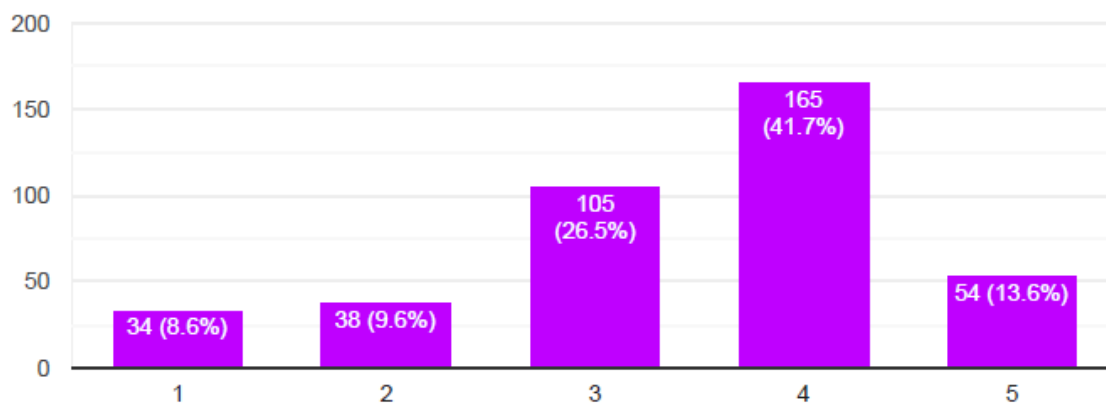
- e. Mon entreprise donne aux gestionnaires les compétences nécessaires pour mieux gérer les employés diversifiés :**

**My company gives managers skills to better deal with diverse employees.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	34	8.6	8.6	8.6
	Disagree	38	9.6	9.6	18.2
	Neutral	105	26.4	26.5	44.7
	Agree	165	41.6	41.7	86.4
	Strongly Agree	54	13.6	13.6	100.0
	Total	396	99.7	100.0	
Missing	System	1	.3		
Total		397	100.0		

My company gives managers skills to better deal with diverse employees.

396 responses



**f. Mon entreprise développe les connaissances, les compétences et les capacités des divers employés :**

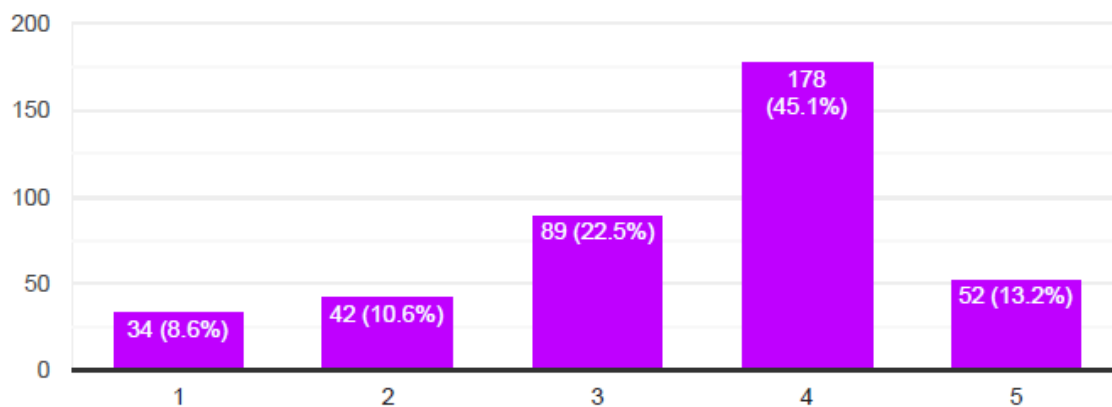
**My company develops diversity knowledge, skills and abilities in employees.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	34	8.6	8.6	8.6
	Disagree	42	10.6	10.6	19.2
	Neutral	89	22.4	22.5	41.8
	Agree	178	44.8	45.1	86.8
	Strongly Agree	52	13.1	13.2	100.0
	Total	395	99.5	100.0	
Missing	System	2	.5		
Total		397	100.0		



My company develops diversity knowledge, skills and abilities in employees.

395 responses



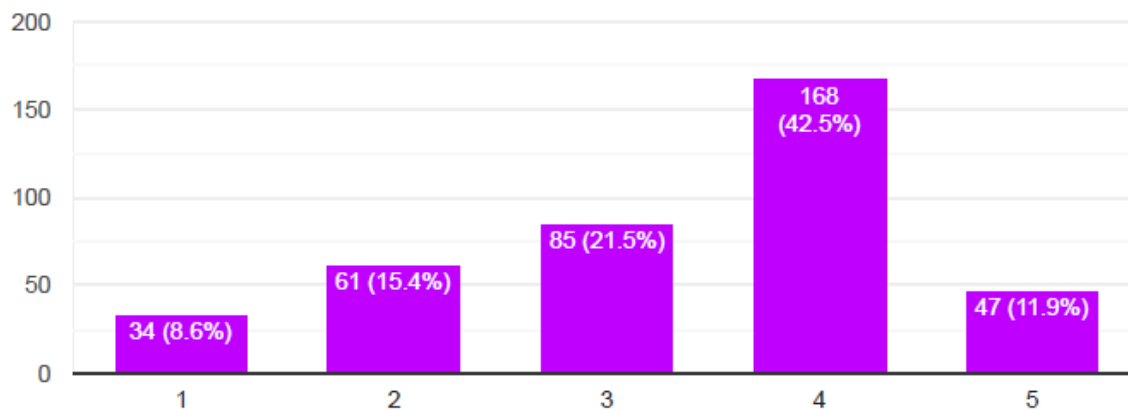
**g. Mon entreprise éduque les employés sur les diverses situations et origines liées à la diversité :**

**My company educates employees on diversity employee circumstances and backgrounds**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	34	8.6	8.6	8.6
	Disagree	61	15.4	15.4	24.1
	Neutral	85	21.4	21.5	45.6
	Agree	168	42.3	42.5	88.1
	Strongly Agree	47	11.8	11.9	100.0
	Total	395	99.5	100.0	
Missing	System	2	.5		
Total		397	100.0		

My company educates employees on diverse employee circumstances and backgrounds.

395 responses



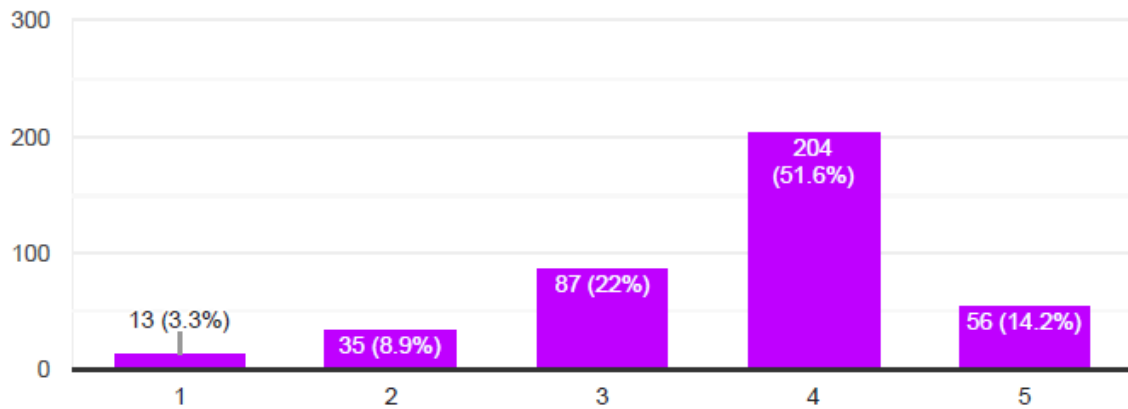
**h. Mon entreprise facilite l'amélioration du comportement personnel entre les groupes de diversité :**

**My company facilitates improved personal behavior between diversity groups.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	13	3.3	3.3	3.3
	Disagree	35	8.8	8.9	12.2
	Neutral	87	21.9	22.0	34.2
	Agree	204	51.4	51.6	85.8
	Strongly Agree	56	14.1	14.2	100.0
	Total	395	99.5	100.0	
Missing	System	2	.5		
Total		397	100.0		

My company facilitates improved personal behavior between diversity groups.

395 responses



## 6. Promouvoir l'inclusivité:

Les sept déclarations suivantes concernent la promotion de l'inclusivité dans votre entreprise (vous êtes traité et reçu de la même manière quelles que soient vos différences) :

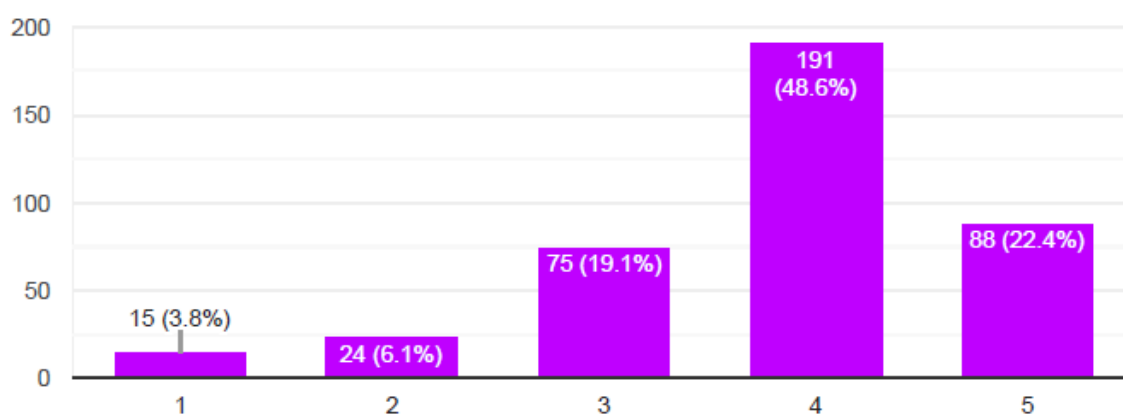
### a. Mon entreprise encourage l'appréciation des différences dans l'entreprise :

**My company encourages the appreciation of differences in the firm.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	15	3.8	3.8	3.8
	Disagree	24	6.0	6.1	9.9
	Neutral	75	18.9	19.1	29.0
	Agree	191	48.1	48.6	77.6
	Strongly Agree	88	22.2	22.4	100.0
	Total	393	99.0	100.0	
Missing	System	4	1.0		
Total		397	100.0		

My company encourages the appreciation of differences in the firm.

393 responses



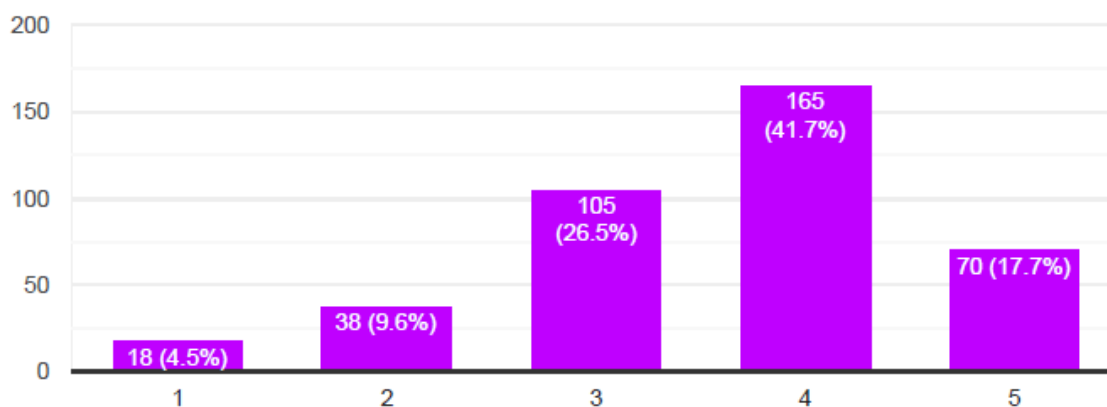
**b. Mon entreprise montre une prise de conscience des préoccupations de diversité de tous les groupes divers :**

**My company shows an awareness of diversity concerns of all diverse groups.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	18	4.5	4.5	4.5
	Disagree	38	9.6	9.6	14.1
	Neutral	105	26.4	26.5	40.7
	Agree	165	41.6	41.7	82.3
	Strongly Agree	70	17.6	17.7	100.0
	Total	396	99.7	100.0	
Missing	System	1	.3		
Total		397	100.0		

My company shows an awareness of diversity concerns of all diverse groups.

396 responses



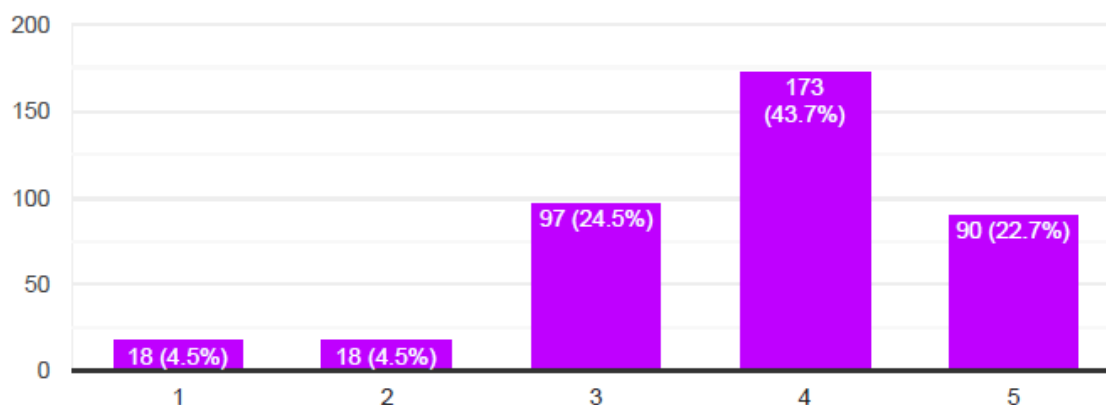
c. Mon entreprise facilite la socialisation des employés :

**My company facilitates employee-socialization**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	18	4.5	4.5	4.5
	Disagree	18	4.5	4.5	9.1
	Neutral	97	24.4	24.5	33.6
	Agree	173	43.6	43.7	77.3
	Strongly Agree	90	22.7	22.7	100.0
	Total	396	99.7	100.0	
Missing	System	1	.3		
Total		397	100.0		

### My company facilitates employee-socialization

396 responses



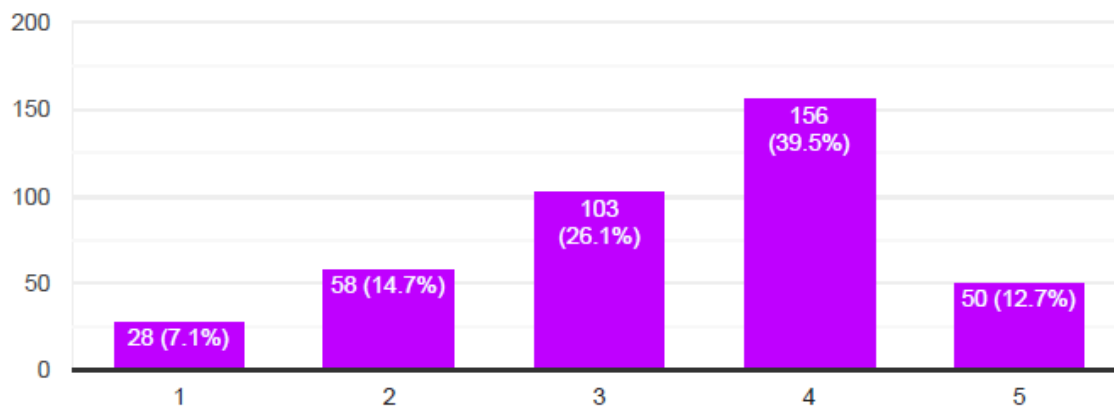
- d. Mon entreprise consulte les employés sur les moyens de mettre en œuvre la gestion de la diversité :**

### My company consults employees on ways of implementing diversity management.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	28	7.1	7.1	7.1
	Disagree	58	14.6	14.7	21.8
	Neutral	103	25.9	26.1	47.8
	Agree	156	39.3	39.5	87.3
	Strongly Agree	50	12.6	12.7	100.0
	Total	395	99.5	100.0	
Missing	System	2	.5		
Total		397	100.0		

My company consults employees on ways of implementing diversity management.

395 responses



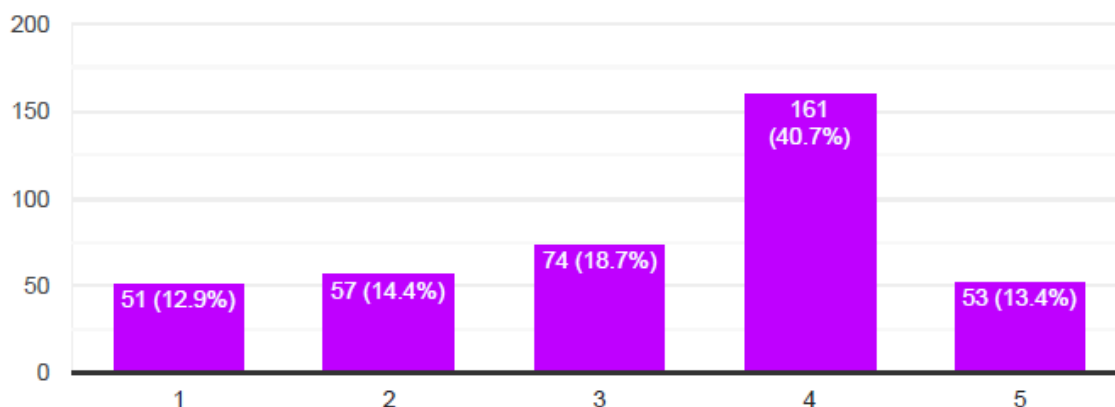
e. **Mon entreprise offre une formation de sensibilisation à la diversité à tous les employés :**

**My company provides diversity awareness training to all employees.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	51	12.8	12.9	12.9
	Disagree	57	14.4	14.4	27.3
	Neutral	74	18.6	18.7	46.0
	Agree	161	40.6	40.7	86.6
	Strongly Agree	53	13.4	13.4	100.0
	Total	396	99.7	100.0	
Missing	System	1	.3		
Total		397	100.0		

My company provides diversity awareness training to all employees.

396 responses



**f. Mon entreprise promeut la valeur et l'appréciation de la diversité parmi les employés :**

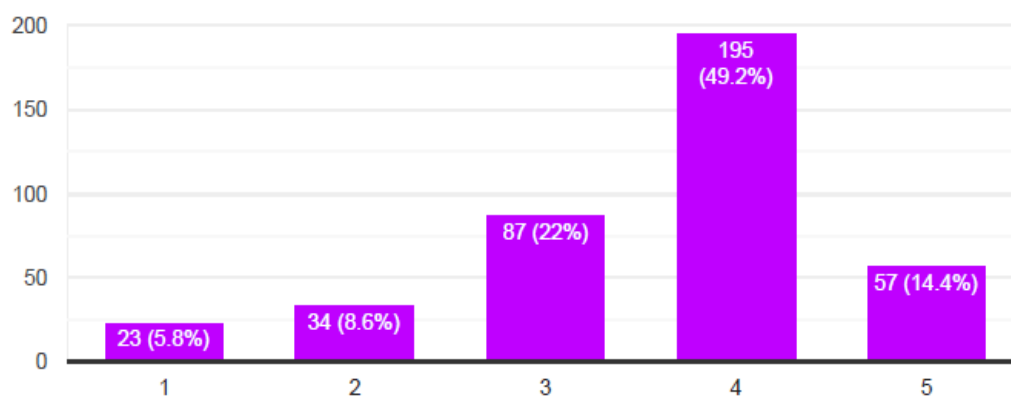
**My company promotes the value and appreciation of diversity among employees.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	23	5.8	5.8	5.8
	Disagree	34	8.6	8.6	14.4
	Neutral	87	21.9	22.0	36.4
	Agree	195	49.1	49.2	85.6
	Strongly Agree	57	14.4	14.4	100.0
	Total	396	99.7	100.0	
Missing	System	1	.3		
Total		397	100.0		



My company promotes the value and appreciation of diversity among employees.

396 responses



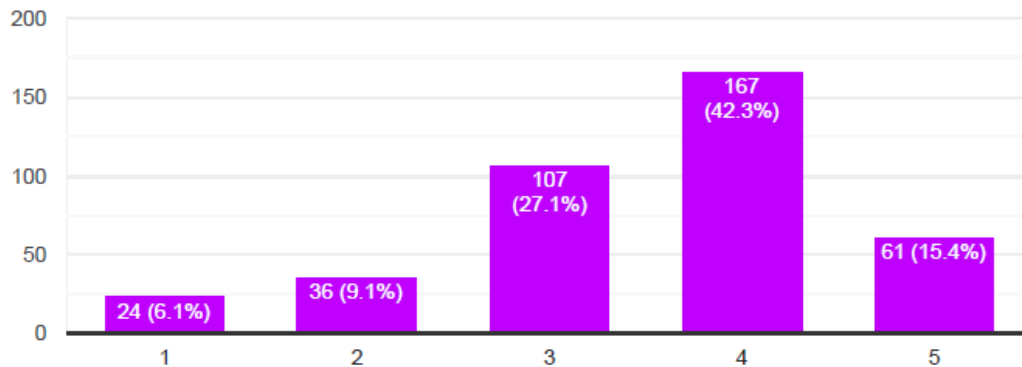
**g. Des mesures claires sont prises pour harmoniser la diversité des employés :**

**Clear steps are taking place to harmonize the employees' diversity.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	24	6.0	6.1	6.1
	Disagree	36	9.1	9.1	15.2
	Neutral	107	27.0	27.1	42.3
	Agree	167	42.1	42.3	84.6
	Strongly Agree	61	15.4	15.4	100.0
	Total	395	99.5	100.0	
Missing	System	2	.5		
Total		397	100.0		

Clear steps are taking place to harmonize the employees' diversity.

395 responses



## 7. Partager le pouvoir dans l'entreprise :

Les cinq déclarations suivantes concernent votre perception de la répartition du pouvoir au sein de votre entreprise (les promotions et les postes supérieurs ne sont pas limités à certaines nationalités) :

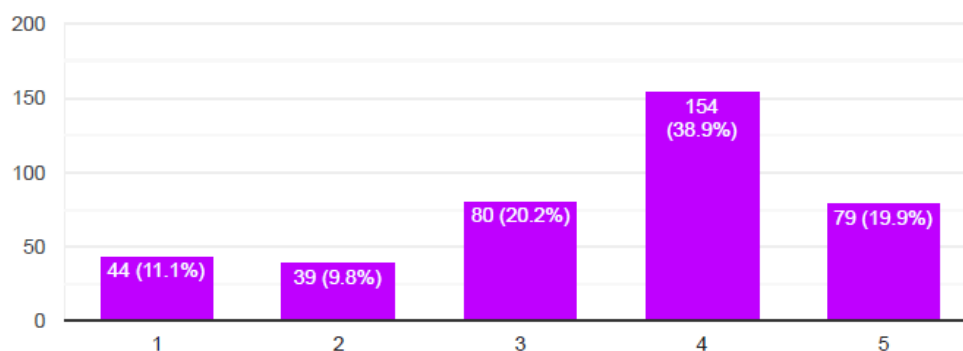
- a. **Tous les groupes de diversité ont une influence égale sur les décisions concernant les moyens d'améliorer la productivité :**

**All diversity groups have equal influence over decisions about ways to improve productivity.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	44	11.1	11.1	11.1
	Disagree	39	9.8	9.8	21.0
	Neutral	80	20.2	20.2	41.2
	Agree	154	38.8	38.9	80.1
	Strongly Agree	79	19.9	19.9	100.0
	Total	396	99.7	100.0	
Missing	System	1	.3		
Total		397	100.0		

All diversity groups have equal influence over decisions about ways to improve productivity.

396 responses



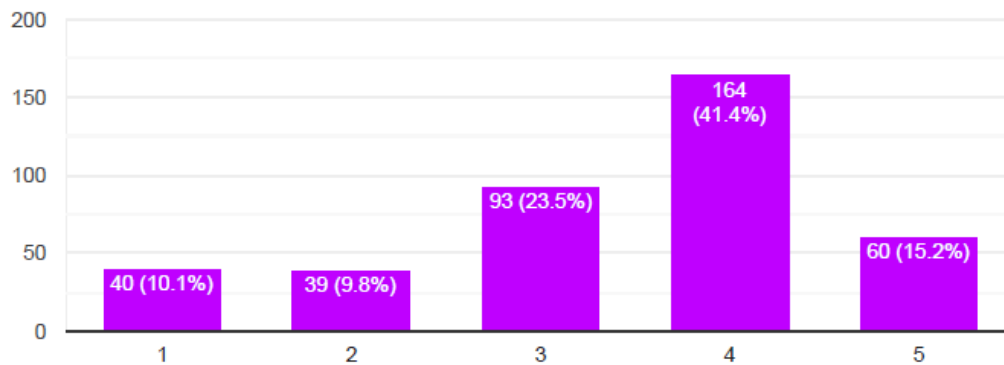
- b. Tous les groupes de diversité ont une influence égale sur les décisions concernant les moyens d'améliorer la qualité de l'environnement de travail :

All diversity groups have equal influence over decisions about ways to improve the quality of the work environment.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	40	10.1	10.1	10.1
	Disagree	39	9.8	9.8	19.9
	Neutral	93	23.4	23.5	43.4
	Agree	164	41.3	41.4	84.8
	Strongly Agree	60	15.1	15.2	100.0
	Total	396	99.7	100.0	
Missing	System	1	.3		
Total		397	100.0		

All diversity groups have equal influence over decisions about ways to improve the quality of the work environment.

396 responses



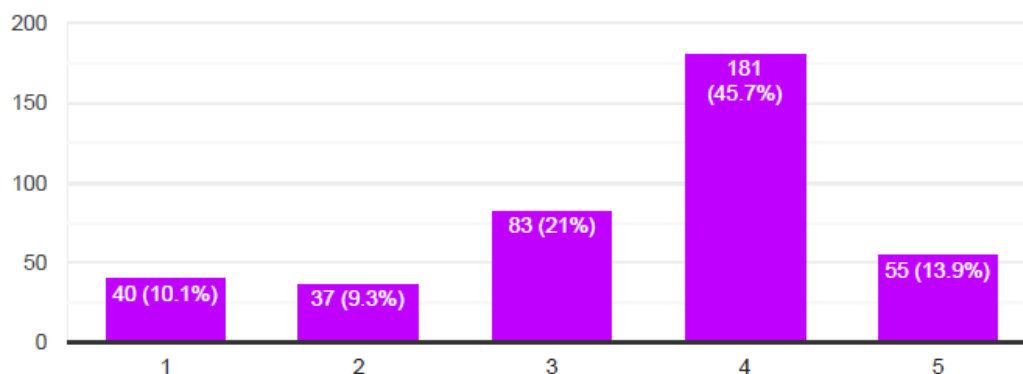
- c. Tous les groupes de diversité ont une influence égale sur les décisions concernant les moyens d'améliorer la qualité des produits ou des services :

**All diversity groups have equal influence over decisions about ways to improve the quality of products or services.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	40	10.1	10.1	10.1
	Disagree	37	9.3	9.3	19.4
	Neutral	83	20.9	21.0	40.4
	Agree	181	45.6	45.7	86.1
	Strongly Agree	55	13.9	13.9	100.0
	Total	396	99.7	100.0	
Missing	System	1	.3		
Total		397	100.0		

All diversity groups have equal influence over decisions about ways to improve the quality of products or services.

396 responses



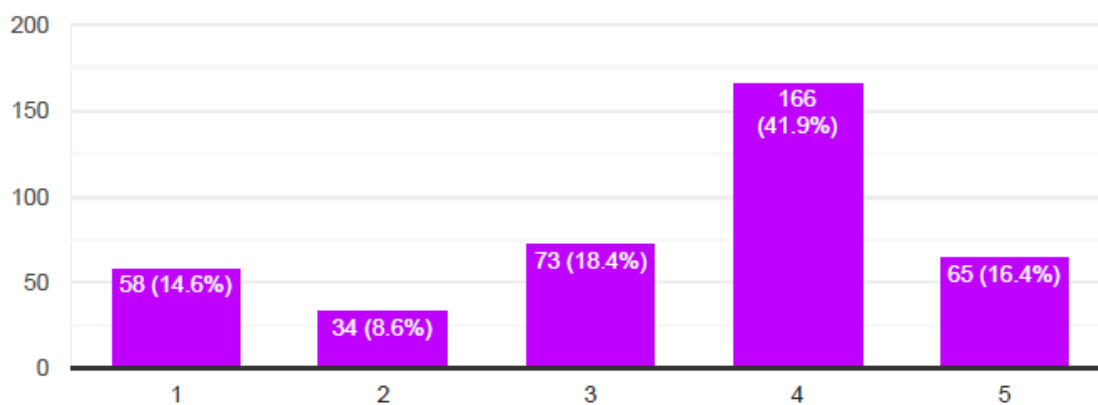
**d. Le pouvoir est partagé entre les groupes de diversité :**

**Power is shared among diversity groups**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	58	14.6	14.6	14.6
	Disagree	34	8.6	8.6	23.2
	Neutral	73	18.4	18.4	41.7
	Agree	166	41.8	41.9	83.6
	Strongly Agree	65	16.4	16.4	100.0
	Total	396	99.7	100.0	
Missing	System	1	.3		
Total		397	100.0		

Power is shared among diversity groups.

396 responses



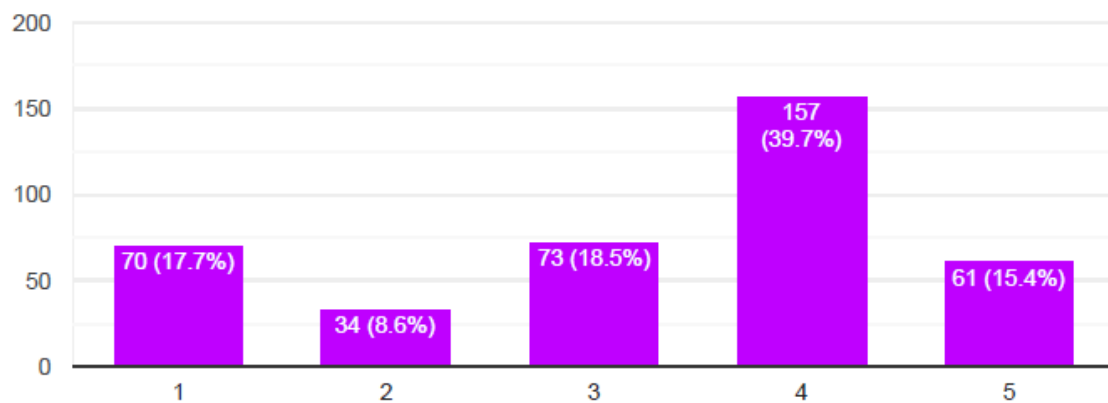
- e. Les groupes de diversité ont une autorité ou un pouvoir égal dans l'organisation :

**Diversity groups have equal authority or power in the organization.**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Strongly Disagree	70	17.6	17.7	17.7
	Disagree	34	8.6	8.6	26.3
	Neutral	73	18.4	18.5	44.8
	Agree	157	39.5	39.7	84.6
	Strongly Agree	61	15.4	15.4	100.0
	Total	395	99.5	100.0	
Missing	System	2	.5		
Total		397	100.0		

**Diversity groups have equal authority or power in the organization.**

395 responses



## Annexe C : Des annonces de travail dans les journaux

**Careerline**  
RECRUITMENT & TRAINING

Email: recruitment@careerlinedubai.com  
Fax: 04-3514962  
URL: www.careerlinedubai.com

**ACCOUNTANT**

Male, NORTH INDIAN (B.Com.) required for a leading local group of companies in Dubai. 2-3 yrs. prior experience as an Accountant essential. Should be fluent in English.  
Salary: Dhs 3K-4K

**Legal Consultant**  
Required for a reputed  
organisation in Dubai.  
**Arab national,**  
with min. 5 yrs.  
experience, may send  
their resume to:  
mamzarbc@yahoo.com

We are a well known group in U.A.E. engaged in electronics, engineering, oilfield, hotels, etc. To be part of our growth plan, we are looking for:

**PURCHASE ASSISTANT**  
**Filipino, Male preferred**

Candidates should have knowledge of sourcing of alcoholic items from the overseas markets.  
Send detailed CV to:  
**thomas@bbhotel.com**  
**06-7443451**

**FILIPINO WEB MASTER / GRAPHIC DESIGNER BRITISH PROPERTY COMPANY**  
**Attractive salary**

On behalf of our client, a British Property Company, we are recruiting a Filipino Web Master / Designer with consistent experience in designing websites including graphics. The job will entail designing brochures / business cards, website, marketing materials, marketing communication, promotional literature, etc.  
Applicant with exposure to Marketing and Technical Web Designing preferred.

Email CV to **C32Webmaster@bacme.com**  
Ref. SO/DM/0610-4/03/10



**PEOPLE**  
SOURCE MANAGEMENT

<p><b>Wealth Managers</b> Nationality: Arab Location: UAE Salary: AED 1.5M plus benefits</p> <p>Leading banks require topnotch corporate bankers to work in their priority banking, personal banking and private banking units. Candidates should have past experience, managed a determined portfolio of HNW clients, dealt with delivery of financial solutions which range from corporate clients to commercial lending, commercial deposits, investment, corporate finance and treasury products. The position requires a strong negotiator, relationship builder and an individual who thrives on challenges.</p> <p>Please forward your CV to consultant@peoplesource-me.com quoting Wealth Manager as the title in the email message.</p>	<p><b>Manager, Solutions and Delivery</b> Nationality: Arab Location: Dubai Salary: Negotiable plus excellent benefits</p> <p>The right candidate should have 5-6 years banking experience especially in banking systems and architecture, client management, process improvements, reviewing internal processes to ensure accuracy and efficiency in corporate banking area. The candidate should be technically sound in the integration aspects of banking, thereby ensuring that customer needs are constantly attended to. He / She will be responsible for increasing the customer base for online cash management and ensure that customer satisfaction is maintained at all times.</p> <p>Please forward your CV to consultant@peoplesource-me.com quoting Mgr. Sol. and Del. as the title in the email message.</p>
<p><b>Credit Officer</b> Nationality: Any Location: Dubai Salary: Negotiable plus benefits</p> <p>Leading banks require Corporate Credit Officers to join their corporate banking departments. Candidates should be currently working as Credit Analysts or Credit Officers.</p>	<p><b>Corporate Lawyer</b> Nationality: UK / US / SAF / AUS Location: Dubai Salary: Negotiable plus benefits</p> <p>A leading oilfield company requires Corporate Lawyers to join their senior management teams. Candidates should be Corporate Lawyers who have experience in drafting legal</p>



## Table des matières

Remerciements .....	2
Sommaire .....	3
Liste des tableaux et des illustrations .....	4
Note au lecteur .....	5
Résumé .....	8
Introduction générale .....	13
I. Dubaï, une dynamique économique efficace et originale : retour sur les constantes et les ruptures d'un processus de développement .....	14
II. Le modèle de gestion de la main d'œuvre : élément cardinal de l'économie servicielle .....	18
III. Le système Kafala : le maintien d'institutions féodales .....	23
IV. L'objectif, l'objet et les hypothèses de la recherche .....	29
Chapitre introductif .....	35
I. Les points clés de l'histoire des Émirats arabes unis .....	36
1. La géographie des Émirats : un entre deux Mondes .....	37
2. De la piraterie au Protectorat : la construction des « États de la Trêve » .....	38
3. De la gestion par l'Empire britannique à l'Indépendance en 1971 .....	39
4. La déclaration de l'union et la fédération 1971-1972 .....	41
II. La transformation des dynamiques internes aux Émirats arabes unis .....	42
III. L'Émirat de Dubaï : le choix d'un modèle économique performant .....	46
IV. Les caractéristiques de l'économie de service de Dubaï .....	48
1. Une économie servicielle très particulière .....	49
2. Une politique d'équipements mais aussi une politique sociale en construction .....	54
3. Une action budgétaire en faveur de l'austérité .....	56
V. La démographie de l'Émirat : la dimension clé .....	58
1. Le développement social .....	62
2. L'Éducation .....	62
3. La santé .....	63
4. Les facteurs clés de la croissance économiques .....	65
VI. La diversité comme politique d'encadrement du marché du travail à Dubaï .....	68
VII. La soutenabilité du système (post Covid- 19) .....	70
V. La reprise économique de Dubaï après la pandémie .....	71
Chapitre 1 : La revue de la littérature .....	74
La première section .....	75
I. La segmentation du marché du travail: Contexte et Théorie .....	75
II. La théorie marxiste .....	80
III. Le modèle multiculturel .....	83
La deuxième section .....	86
I. La préoccupation pour la gestion de la diversité: les points de départ .....	86
1. Les avantages et les inconvénients de la diversité .....	88
2. Les outils clés pour gérer la diversité au milieu de travail .....	89
3. Le rôle de l'entreprise dans la gestion de la diversité .....	90

II. La version défensive de la gestion de la diversité .....	91
III. La version offensive de la gestion de la diversité.....	92
1. Problématiques de la gestion des ressources humaines .....	93
2. La menace des étrangers .....	93
3. Les droits des travailleurs migrants à Dubaï .....	94
4. L'urgence de faire avancer les droits des travailleurs migrants .....	95
IV. La diversité comme politique d'encadrement du marché du travail à Dubaï .....	95
1. La critique d'un modèle ultra- libéral .....	97
Chapitre 2 : Le recrutement des travailleurs migrants à Dubaï : L'influence des nationalités et des races dans les décisions des employeurs .....	102
1. La méthodologie de l'analyse .....	103
1.1. Les méthodes mixtes : un choix de paradigme pour la recherche.....	103
1.1.1. Une ontologie objective .....	105
1.1.2. Une épistémologie objective .....	106
1.1.3. Une méthodologie abductive .....	108
1.1.3.1. L'observation directe, indirecte et participante .....	109
1.1.3.2. La méthode de l'entretien semi-directf .....	112
1.1.3.3. La méthode de l'analyse : le choix du logiciel N'Vivo .....	113
1.2. Le codage des données issues des entretiens : les précisions sur les choix ...	114
1.2.1. Le processus de l'embauche et les critères de sélection .....	114
1.2.2. Le conflit est le plus grand challenge de la diversité .....	115
1.2.3. Les droits des salariés dépendent où la société est implantée car le code de travail est différent .....	116
1.2.4. Les enjeux de la diversité des équipes de travail .....	117
2. La présentation du terrain .....	117
2.1. Le profil des entreprises .....	118
2.1.1. Les phases des entretiens .....	119
2.1.2. Les modes de collecte .....	120
2.1.3. Les grilles des thèmes .....	120
3. Analyse qualitative des entretiens .....	121
3.1. Le processus d'embauche : processus d'embauche : l'effet de la nationalité .....	124
3.2. La fixation du salaire : l'effet de la race .....	127
3.3. Le caractère du candidat (soft skills).....	129
3.4. L'influence de la provenance du diplôme .....	131
3.5. L'expérience du marché .....	131
3.6. La Gestion des Différences : Harmoniser la Diversité en Milieu Professionnel .....	132
4. Les zones franches à Dubaï .....	133
5. Les Stratégies de GRH et critères d'appariement des migrants aux emplois : signal vs compétences .....	134
Chapitre 3 Un modèle de gestion du travail accepté : une analyse du point de vue des salariés .....	144
1. L'élaboration du questionnaire .....	145
1.1. La formulation des questions .....	146

1.2. Le choix des échelles de mesure .....	146
1.3. La structuration du questionnaire .....	147
1.4. La conception du questionnaire .....	148
1.5. Les construits du questionnaire .....	149
2. La collecte de données et la vérification des propriétés de l'échantillon « effectif » .....	150
2.1. La population et l'échantillonnage .....	150
2.2. L'administration du questionnaire .....	152
2.3. La présentation de l'échantillon "entreprises enquêtées": une bonne représentativité .....	155
2.4. Les répondants effectifs : un profil conforme à l'emploi dans le secteur ....	156
2.5. Les entreprises enquêtées : de l'interrogation large à une récolte satisfaisante .....	157
3. Une analyse à partir des entreprises et des répondants : l'identification des caractéristiques du modèle d'emploi serviciel à Dubaï.....	159
3.1. Le secteur d'activité des entreprises enquêtées : une bonne représentation des sous-secteurs (point 1 de la section 3) .....	161
3.2. Un modèle généralisé à toutes les entreprises, à forte présence asiatique et englobant les différents niveaux d'emplois : une analyse à partir du profil des répondants .....	164
3.2.1. Le pays d'origine .....	164
3.2.2. Le niveau d'emploi .....	165
3.2.3. Les origines ethniques (race) .....	166
3.2.4. L'âge .....	167
3.2.5. La taille de l'entreprise.....	168
3.3. Une seconde voie d'investigation par la méthode des tableaux croisés.....	169
3.3.1. Genre/ Taille de l'entreprise : un modèle avec une possible préférence de genre ? .....	170
3.3.2. Genre/ Secteur d'activité : une différenciation suivant les sous-secteurs de l'économie servicielle ? .....	171
3.3.3. Le niveau d'emploi/ Les origines ethniques : une préférence pour certaines races pour certains emplois? .....	175
4. Quel mode de gestion de la diversité dans le modèle RH ? .....	176
4.1. La taille de l'entreprise/ Secteur d'activité :.....	177
4.2. L'engagement politique des directions en matière de gestion de la diversité est clairement reconnu. Son effectivité l'est moins nettement .....	179
4.3. Au second plan des préoccupations, une approche des inégalités dans le modèle de gestion des RH .....	181
5. Le modèle de gestion de la diversité face au changement : la préférence pour la stratégie de communication .....	186
6. Le modèle de gestion de la diversité et les opportunités de carrières.....	188
7. Le modèle de gestion de la diversité et l'inclusion des salariés dans l'entreprise ..	192
8. Le modèle de gestion de la diversité et le partage du pouvoir dans l'entreprise.....	194
Conclusion .....	198
Références bibliographiques .....	202
Annexe A Modèle du questionnaire .....	216
Annexe B Résultats SPSS et Google Forms du questionnaire .....	223

Annexe C Des annonces de travail dans les journaux .....	278
Table des matières .....	280