







## **NÉPOTISME ET FAVORITISME : ANALYSE DES PRATIQUES DE GESTION DANS LES ORGANISATIONS IVOIRIENNES**

Mémoire présenté

dans le cadre du programme de maîtrise en gestion des personnes en milieu de travail  
en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.)

PAR

**© PRISCILLA AKPA**

**Septembre 2025**



**Composition du jury :**

**Luc Foleu, président du jury, Université du Québec à Rimouski**

**Marie-Noëlle Albert, directrice de recherche, Université du Québec à Rimouski**

**Louis N'cho, examinateur externe, Conseil scolaire catholique mon avenir**

Dépôt initial le 26 juin 2025

Dépôt final le 22 septembre 2025



UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI  
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse se fait dans le respect des droits de son auteur, qui a signé le formulaire « *Autorisation de reproduire et de diffuser un rapport, un mémoire ou une thèse* ». En signant ce formulaire, l'auteur concède à l'Université du Québec à Rimouski une licence non exclusive d'utilisation et de publication de la totalité ou d'une partie importante de son travail de recherche pour des fins pédagogiques et non commerciales. Plus précisément, l'auteur autorise l'Université du Québec à Rimouski à reproduire, diffuser, prêter, distribuer ou vendre des copies de son travail de recherche à des fins non commerciales sur quelque support que ce soit, y compris Internet. Cette licence et cette autorisation n'entraînent pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits moraux ni à ses droits de propriété intellectuelle. Sauf entente contraire, l'auteur conserve la liberté de diffuser et de commercialiser ou non ce travail dont il possède un exemplaire.



*« La satisfaction réside dans l'effort, non dans la réalisation. L'effort total est la victoire totale. »*

*— Mahatma Gandhi*



## **REMERCIEMENTS**

Puisse ce mémoire être un humble témoignage de détermination, de résilience et de gratitude envers ceux qui ont cru en moi.

Je rends grâce à Dieu, source de force et de courage, pour son soutien à chaque étape de ce travail. Je dédie ce mémoire à chère mère, partie trop tôt, mais dont l'amour et la sagesse continuent de m'accompagner et de m'inspirer chaque jour.

Je tiens à exprimer ma reconnaissance à ma directrice de mémoire, Marie- Noelle Albert, dont l'accompagnement rigoureux, les conseils avisés et la bienveillance m'ont guidée tout au long de ce travail. Son encadrement a été une source précieuse de motivation et d'exigence intellectuelle, sans laquelle ce mémoire n'aurait pu atteindre cette forme.

Je tiens à remercier chaleureusement mon amie Nelly, dont les rappels affectueux et constants ont souvent été l'élan dont j'avais besoin pour aller au bout de ce travail et à Andréa pour son soutien discret et ses encouragements.

Je remercie chaleureusement mes amis qui, de près ou de loin, ont contribué à rendre ce parcours plus léger par leurs mots, leurs conseils ou simplement leur présence rassurante. Mes sœurs, par leurs prières et leur affection inconditionnelle, ainsi que chaque membre de ma famille, ont été pour moi un pilier indispensable.

Enfin, mes plus sincères remerciements vont à mon mari, dont la patience, l'appui, la confiance et les encouragements discrets m'ont permis de croire en ce projet depuis le début. Sans lui, rien de tout cela n'aurait été possible.

À vous tous, du fond du cœur, merci.



## RÉSUMÉ

Dans un contexte où l'on dit souvent en Côte d'Ivoire que « c'est l'homme qui fait l'homme », ce mémoire interroge les effets du favoritisme et du népotisme sur les trajectoires professionnelles. À travers un récit de vie analysé de manière réflexive, il met en lumière les conséquences concrètes de ces pratiques sur la motivation des employés, leur performance et leur rapport à l'organisation.

En adoptant une approche d'autopraxéographie et une attitude constructiviste pragmatique, l'étude tentera de comprendre, de manière interne, ce qui signifie progresser dans un milieu où les relations ont la primauté sur les compétences. L'analyse s'appuie sur un cadre théorique alliant la justice organisationnelle, la sociologie des organisations et le management interculturel afin d'appréhender de manière approfondie l'interaction entre les normes managériales officielles et les dynamiques sociales non formelles.

Les hypothèses suggèrent que le favoritisme ne se limite pas à un biais isolé, mais fonctionne comme un système : il décourage les talents, alimente le désengagement, affaiblit la performance collective et pousse les plus qualifiés à migrer vers des environnements perçus comme plus justes. Les résultats confirment cette dynamique, révélant un climat de défiance, de frustration et une perte de sens au travail.

Au-delà de la critique, cette recherche propose une lecture située et nuancée de ces pratiques, en soulignant leur enracinement culturel, mais aussi leur coût humain et institutionnel. Elle suggère que repenser la gestion, c'est aussi reconnaître les tensions entre valeurs de solidarité et exigence de justice, afin de construire des environnements plus équitables.

Mots-clés : favoritisme, népotisme, gestion des ressources humaines, équité, culture, justice organisationnelle, leadership.



## ABSTRACT

In a context where it is often said in Côte d'Ivoire that “it's the man who makes the man”, this thesis examines the effects of favoritism and nepotism on career paths. Through a reflexive analysis of a life story, it highlights the concrete consequences of these practices on employee motivation, performance and their relationship with the organization.

Adopting an autopraxeographic approach and a pragmatic constructivist attitude, the study will attempt to understand, from within, what it means to progress in an environment where relationships take precedence over skills. The analysis is based on a theoretical framework combining organizational justice, the sociology of institutions and intercultural management, in order to gain an in-depth understanding of the interplay between formal managerial norms and non-formal social dynamics.

The hypotheses suggest that favoritism is not limited to an isolated bias, but operates as a system: it discourages talent, fuels disengagement, weakens collective performance and drives the most qualified to migrate to environments perceived as fairer. The results confirm this dynamic, revealing a climate of mistrust, frustration and a loss of meaning at work.

Beyond criticism, this research proposes a situated and nuanced reading of these practices, highlighting their cultural roots but also their human and institutional cost. It suggests that rethinking management also means recognizing the tensions between values of solidarity and demands for justice, in the aim of building more equitable environments.

Keywords: favoritism, nepotism, human resources management, equity, culture, organizational justice, leadership.



## TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	xi
RÉSUMÉ .....	xiii
ABSTRACT.....	xv
TABLE DES MATIÈRES .....	xvii
LISTE DES FIGURES .....	xix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES .....	xxi
INTRODUCTION GÉNÉRALE .....	1
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL .....	3
1.1 LE MANAGEMENT AFRICAIN .....	3
1.1.1 L'éducation traditionnelle africaine : une vision communautaire .....	4
1.1.2 Valeurs et approches.....	10
1.2 CONTEXTE IVOIRIEN .....	13
1.2.1 Le contexte ethnique, culturel et religieux de la Côte d'Ivoire .....	14
1.2.2 Le contexte économique de la Côte d'Ivoire.....	16
1.2.3 Contexte politique et gouvernance .....	22
1.2.4 Défis sociaux et développement humain.....	24
1.3 NEPOTISME ET FAVORITISME EN GENERAL .....	26
1.3.1 Népotisme.....	26
1.3.2 Favoritisme.....	28
1.4 FAVORITISME ET NEPOTISME EN COTE D'IVOIRE.....	29
1.4.1 Impact du favoritisme sur la méritocratie.....	31
1.4.2 Dysfonctionnements administratifs et manque de transparence .....	31
1.4.3 Renforcement des réseaux de patronage et perte de productivité .....	32
1.4.4 Influence des réseaux informels .....	33
1.5 OBJECTIF DE LA RECHERCHE.....	34
CHAPITRE 2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE .....	35
2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE .....	35
2.2 AUTOPRAXEOGRAPHIE.....	36

2.2.1 Le choix de la méthode .....	36
2.2.2 Les caractéristiques de l'autopraxéographie .....	37
2.2.3 Les limites de l'autopraxéographie .....	39
2.3 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE .....	40
2.4 UTILISATION DE L'IA .....	40
CHAPITRE 3 TÉMOIGNAGE .....	43
3.1 EXPERIENCE PROFESSIONNELLE .....	43
CHAPITRE 4 ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS .....	57
4.1 ANALYSE .....	57
4.1.1 Équité et inclusion .....	57
4.1.2 Le rôle du leader .....	60
4.1.3 4.1.3 Le rôle de la communauté .....	63
4.1.4 Les conséquences négatives .....	64
4.2 DISCUSSION DES RÉSULTATS .....	67
4.2.1 Équité et Inclusion .....	68
4.2.2 Rôle du leader .....	68
4.2.3 Rôle de la communauté .....	69
4.2.4 Conséquence négative du favoritisme et népotisme .....	69
CONCLUSION GÉNÉRALE .....	73
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES .....	75

## **LISTE DES FIGURES**

Figure 1. Processus d'autopraxéographie. Albert et Michaud (2020, p.3) .....38



## **LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES**

**BAD** Banque africaine de développement

**CEI** Commission électorale indépendante

**CMU** couverture maladie universelle

**CNUCED** Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement

**CV** Curriculum vitae

**FAO** Organisation pour l'alimentation et l'agriculture

**HABG** haute autorité pour la bonne gouvernance

**IMF** International monetary fund

**OCDE** Organisation de coopération et de développement économiques

**PIB** Produit intérieur brut

**PND** Plan national de développement

**PNUD** programme des Nations Unies pour le développement

**RH** Ressources humaines

**UEMOA** Union économique et monétaire ouest-africaine

**UNESCO** Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture

**ZES** Zone économique spéciale.



## INTRODUCTION GÉNÉRALE

Dans plusieurs pays d'Afrique subsaharienne, notamment en Côte d'Ivoire, les tendances liées à l'emploi, à la gestion des carrières et à l'avancement professionnel sont grandement affectées par des mécanismes relationnels et non officiels. Le favoritisme (défini comme la préférence donnée à une personne en fonction de ses relations personnelles plutôt que de ses compétences) est une pratique courante dans les structures publiques et privées, fréquemment acceptées, voire justifiées, par des normes culturelles ancrées dans les valeurs communautaires (Bayart, 1993 ; Jones et Stout, 2015).

Le népotisme, une variante particulière du favoritisme basée sur les relations familiales, et le clientélisme, qui s'appuie sur des fidélités politiques ou sociales, sont souvent visibles dans les procédures d'embauche, de mutation ou d'avancement.

Confronté à ces réalités, le discours managérial contemporain valorise des principes universels, tels que la méritocratie, l'inclusion et l'équité, jugées essentielles pour la performance organisationnelle et le bien-être au travail (Roberson, 2019 ; Mor Barak, 2023). Cependant, ces principes entrent souvent en conflit avec les pratiques efficaces dans de nombreuses organisations ivoiriennes, générant ainsi un décalage entre les normes officielles et les actions efficaces. Les employés qualifiés, mais sans lien avec des réseaux influents, se sentent mis de côté, ce qui a un impact négatif sur leur motivation, leur dévouement à long terme, sur la conservation des talents (Greenberg, 1987 ; Meyer et Allen, 1991).

La singularité de cette recherche réside précisément dans son analyse, qui combine une approche autopraxéographique avec une analyse critique des pratiques de gestion locales.

Cette étude vise à analyser l'impact du favoritisme et du népotisme sur la motivation, l'efficacité au travail et la mobilité de carrière des employés en Côte d'Ivoire, en mettant en lumière la tension entre les valeurs managériales officielles. On cherchera, par une approche

épistémologique constructiviste et un regard critique, à interroger les mécanismes sociaux qui sous-tendent ces pratiques, tout en examinant leurs effets sur la motivation, la performance et l'équité perçue dans les contextes professionnels.

Ainsi, la question de recherche qui guide ce travail est la suivante : dans quelle mesure le favoritisme et le népotisme, en tant que pratiques relationnelles et socioculturelles, influencent-ils la motivation individuelle, la performance organisationnelle et la légitimité des pratiques de gestion en Côte d'Ivoire ?

## CHAPITRE 1

### CADRE CONCEPTUEL

La Côte d'Ivoire, pays d'Afrique de l'Ouest, est réputée pour sa diversité culturelle et son économie en pleine essence. Au fil des ans, le pays a connu des transformations significatives dans son environnement socio-économique, ce qui a entraîné des changements dans la façon dont les organisations gèrent leurs activités. Les pratiques de gestion des organisations ivoiriennes sont influencées par divers facteurs. Pour ce faire, dans la première partie, nous allons d'abord parler du management africain dans sa généralité, ensuite explorer les spécificités du contexte ivoirien et le management ivoirien, enfin, analyser les pratiques de gestion courantes dans les entreprises ivoiriennes.

#### 1.1 LE MANAGEMENT AFRICAIN

Le management africain, comme dans toute région du monde, est influencé par un ensemble de facteurs culturels, historiques, économiques et sociaux spécifiques. L'Afrique est confrontée à des défis et problèmes en matière de gestion et de leadership dans les secteurs publics et privés. « Elle est malade du management » (Bourgoin, 1984). Les justifications données pour expliquer les lacunes de la gestion en Afrique sont attribuées soit à l'histoire, soit à la situation économique actuelle, soit à l'instabilité politique, soit à des pratiques de gestion inappropriées (Chirishungu, 2001). La culture africaine est un facteur dominant, la culture africaine est définie comme un ensemble de croyances et de valeurs partagées par les populations qui habitent l'Afrique, sans pour autant caractériser chaque individu (Dia, 1991).

Selon HBR France (2014), l'approche managériale africaine est influencée par une culture qui met l'accent sur la communauté, le soutien mutuel et les liens interpersonnels. Elle se manifeste par une gestion basée sur la transparence, la réceptivité aux autres et

l'empathie. Ces valeurs contrastent fréquemment avec les modèles occidentaux plus axés sur l'individualisme et la rationalité.

En plus de la culture qui influence le management africain, le management africain manque d'authenticité, il n'est pas adapté au continent (Claeyé, 2019). Dia (1991), selon lui, on a souvent évoqué la gestion traditionnelle en Afrique pour son absence de rigueur, de rationalité et de méthode, ce qui donne lieu à des entreprises manquantes de compétitivité, éphémères et peu lucratives. L'efficacité organisationnelle peut être compromise par le déterminisme culturel, l'hésitation à planifier et la centralisation du pouvoir.

Cette pensée rejoint celle de Bourgoin (1984) qui insiste sur l'importance de développer un style de gestion africain adapté aux réalités culturelles, sociales et économiques du continent. Les entreprises africaines doivent avoir recours à certaines techniques de gestion pour améliorer leur efficacité. Le défi à relever consiste donc à trouver des moyens de les adapter au contexte africain, c'est-à-dire de les rendre compatibles avec les valeurs africaines (Chirishungu, 2001). Le modèle de gestion occidental est conçu pour des sociétés où les relations entre individus et subordonnés sont similaires aux relations entre les hommes et les objets (Hernandez, 2000). En revanche, le modèle africain doit tenir compte de sociétés où les relations interpersonnelles sont plus importantes et plus valorisées que les relations entre les hommes et les objets. En d'autres termes, les sociétés occidentales sont principalement matérialistes, tandis que les sociétés africaines sont avant tout relationnelles. Par conséquent, la culture africaine offre un terrain fertile pour le paternalisme. (Gning, 2019) partage cette idée en disant que : « il faut promouvoir en Afrique une gestion de type paternaliste pour faire fonctionner les organisations » (p.175).

### **1.1.1 L'éducation traditionnelle africaine : une vision communautaire**

L'éducation traditionnelle africaine, fondée sur les valeurs communautaires et les pratiques ancestrales, se distingue par son approche holistique. Contrairement aux systèmes éducatifs occidentaux, qui mettent l'accent sur l'individualisme et la spécialisation,

l'éducation traditionnelle africaine intègre des aspects culturels, sociaux et spirituels dans le processus éducatif (Fafunwa, 2018). Dans de nombreuses sociétés africaines, l'éducation traditionnelle joue un rôle central dans la transmission des connaissances, des valeurs culturelles et des compétences sociales nécessaires au bien-être de la communauté (Adeyemi *et al.*, 2002). Cette forme d'éducation, profondément enracinée dans les rites, les traditions orales et le respect des aînés, offre une perspective unique sur le management et le leadership (Mbiti, 2019). À une époque où l'Afrique connaît une intégration croissante dans l'économie mondiale, il devient crucial de comprendre comment ces pratiques éducatives traditionnelles influencent le management moderne sur le continent. Les valeurs inculquées à travers l'éducation traditionnelle, telles que la solidarité, le respect des aînés et la responsabilité collective, jouent un rôle significatif dans les pratiques de gestion contemporaines, en favorisant des environnements de travail harmonieux et une prise de décision collective. Comme le souligne Emeagwali (2014), ces principes, transmis lors des rites de passage et des enseignements familiaux, continuent d'influencer les dynamiques organisationnelles et le leadership communautaire en Afrique.

#### 1.1.1.1 Les fondements de l'éducation traditionnelle africaine : transmission des connaissances ancestrales

Les systèmes éducatifs traditionnels en Afrique ont été historiquement conçus pour préserver la culture et les traditions locales, offrant ainsi une éducation holistique qui intègre l'histoire, la langue, et les coutumes de chaque communauté. Ces systèmes visent à renforcer les liens communautaires et à transmettre les connaissances ancestrales essentielles pour le développement personnel et collectif (Adeyemi *et al.*, 2002). Selon (Marah, 2006), l'éducation africaine, traditionnelle, repose fortement sur l'apprentissage intergénérationnel et la transmission des savoirs à travers des rituels, des contes, et des cérémonies, éléments essentiels pour maintenir l'identité culturelle et le patrimoine communautaire.

Contrairement aux systèmes éducatifs occidentaux, souvent orientés vers l'individualisme et la spécialisation, l'éducation traditionnelle en Afrique est intégrée à la vie quotidienne et se manifeste par des pratiques informelles, telles que les chants, les danses, et les histoires. Ces pratiques sont utilisées pour enseigner les valeurs sociales et les connaissances nécessaires à la vie en communauté (Nsamenang *et al.*, 2011). Cela permet non seulement aux individus d'acquérir des compétences pratiques, mais aussi de rester profondément connectés à leur culture et à leurs ancêtres, facilitant ainsi un sentiment d'appartenance et de continuité culturelle.

Des études récentes, telles que celles de (Obidi, 2013), montrent que ces approches éducatives traditionnelles jouent encore un rôle significatif dans la formation de l'identité et des valeurs des jeunes en Afrique, influençant leur vision du monde et leurs interactions sociales. En outre, l'influence des valeurs et des méthodes de l'éducation traditionnelle est souvent observée dans les approches modernes du leadership et de la gestion en Afrique, soulignant l'importance de la communauté, de la coopération et du respect des aînés.

#### 1.1.1.2 L'importance des rites de passage dans l'éducation traditionnelle

L'éducation traditionnelle africaine accorde une importance particulière aux rites de passage, qui marquent les transitions importantes de la vie et préparent les jeunes à leurs futures responsabilités. Ces rites, qui peuvent inclure des cérémonies d'initiation, des formations et des rituels, jouent un rôle essentiel dans l'orientation des jeunes vers leurs rôles d'adultes au sein de la communauté (Mushengyezi, 2003). Ces rites de passage ne sont pas seulement des cérémonies symboliques, mais des processus éducatifs structurés qui inculquent des valeurs telles que le respect, la discipline, et le sens des responsabilités (Ngulube ,2017).

Les rites de passage, comme l'initiation, sont utilisés pour transmettre des connaissances culturelles, morales et pratiques. Ils aident les jeunes à comprendre les normes et les attentes de leur société, tout en les préparant à devenir des membres actifs et

responsables de leur communauté (Emeagwali *et al.*, 2014). Cette forme d'éducation, profondément enracinée dans la tradition, renforce la cohésion sociale et assure la continuité des pratiques culturelles à travers les générations. L'influence des rites de passage sur l'éducation traditionnelle africaine se reflète également dans les pratiques de management et les structures sociales contemporaines en Afrique. Les principes de leadership communautaire, de solidarité et de respect des hiérarchies culturelles, souvent enseignés à travers ces rites, continuent d'influencer les approches modernes de gestion en Afrique (Tanga *et al.*, 2020).

Par conséquent, les valeurs et les enseignements véhiculés par les rites de passage traditionnels jouent un rôle crucial non seulement dans la formation des identités individuelles, mais aussi dans le développement des modèles de gouvernance et de leadership au sein des sociétés africaines contemporaines.

#### 1.1.1.3 Influence des pratiques traditionnelles sur le management moderne

L'éducation traditionnelle en Afrique est intrinsèquement liée aux rites de passage, qui jouent un rôle essentiel dans le marquage des étapes importantes de la vie et la préparation des jeunes à leurs futures responsabilités d'adultes au sein de la communauté. Ces rites de passage, souvent riches en symbolisme, servent à inculquer des valeurs, des compétences et des comportements nécessaires pour contribuer à la cohésion et au bien-être de la société (Mushi, 2009). Par exemple, ils peuvent inclure des cérémonies de transition à l'âge adulte, des initiations religieuses ou des rituels marquant des responsabilités spécifiques, comme le mariage ou la parentalité. Ces rituels d'initiation sont essentiels pour enseigner les rôles sociaux attendus et la sagesse traditionnelle accumulée au fil des générations (Simiyu, 2003).

Les pratiques de management et les structures sociales contemporaines en Afrique continuent de refléter l'influence de ces rites de passage traditionnels. Dans de nombreuses communautés, les principes de solidarité, de respect des aînés, et de prise de décision collective, enseignés lors de ces rites, sont intégrés dans les approches de gestion (Njoroge,

2014). Cela conduit à une forme de leadership qui valorise les relations interpersonnelles, la hiérarchie sociale et la responsabilité collective. En effet, la compréhension et le respect des valeurs traditionnelles peuvent aider à renforcer la cohésion et la stabilité au sein des équipes, tout en assurant une gouvernance qui est en phase avec les attentes culturelles locales (Hampden-Turner *et al.*, 2008).

Cette interaction entre les rites de passage traditionnels et les pratiques de management modernes souligne l'importance d'une approche contextuelle du leadership en Afrique, où l'efficacité organisationnelle peut être améliorée en intégrant les connaissances et les pratiques culturelles héritées (Chilisa, 2012).

#### 1.1.1.4 Fondements de la gestion africaine

Une caractéristique fondamentale de l'éducation traditionnelle africaine est son accent sur les valeurs communautaires et la solidarité. Les valeurs communautaires, telles que la solidarité et le respect des aînés jouent un rôle central dans les pratiques managériales en Afrique, où l'intérêt collectif prime souvent sur les ambitions individuelles (Mangaliso, 2001). Ces valeurs sont intégrées dans une approche managériale participative, dans laquelle les dirigeants s'efforcent de solliciter les opinions des membres de l'équipe et de favoriser un environnement de travail harmonieux (Jackson, 2004).

Les pratiques managériales en Afrique sont souvent marquées par une approche collaborative. Les décisions sont généralement prises de manière collective, et les responsabilités sont partagées entre les membres de l'équipe. Cela reflète l'éducation traditionnelle, qui met l'accent sur la coopération, le respect mutuel, et l'harmonie sociale (Kamoche *et al.*, 2012). En conséquence, ces valeurs se traduisent par des pratiques de gestion inclusives qui valorisent le consensus et le bien-être des employés, renforçant ainsi l'importance des valeurs communautaires transmises par l'éducation traditionnelle (Zoogah, 2008). Cette influence conduit à une gestion qui soutient la cohésion sociale, mais aussi qui

encourage également un engagement fort et une fidélité à long terme des employés envers l'organisation.

#### 1.1.1.5 Préparation à des rôles de direction

Les rites de passage, profondément intégrés dans l'éducation traditionnelle africaine, jouent un rôle essentiel dans la formation du leadership en Afrique. Ces rites préparent les individus à assumer des rôles de leadership en leur inculquant des valeurs telles que la sagesse, le courage et la capacité de guider et d'inspirer les autres (Wane et Simons, 2020). Cette influence se reflète dans les pratiques de gestion où les leaders sont souvent perçus comme des mentors et des guides, responsables de diriger et d'encadrer leurs équipes, favorisant ainsi un environnement de travail harmonieux et respectueux (Khomba et Vermaak, 2012).

Dans de nombreuses organisations africaines, les dirigeants adoptent un style de leadership paternaliste, qui combine soutien et conseils tout en maintenant une autorité respectée. Ce type de leadership est basé sur des valeurs culturelles qui encouragent la solidarité, le respect des aînés et la prise de décision collective, ce qui crée un climat de confiance et de respect mutuel (Nyambegera, 2002).

Pour relever les défis posés par l'interaction entre les pratiques managériales traditionnelles et les exigences contemporaines, les entreprises africaines développent des stratégies d'adaptation innovantes. Cela implique souvent une révision des structures organisationnelles et des processus décisionnels pour mieux intégrer les valeurs culturelles traditionnelles dans un contexte de management moderne (Jackson, 2004).

Malgré l'influence persistante des principes traditionnels, la modernisation et l'internationalisation, des entreprises africaines créent des tensions. Il est crucial pour ces entreprises de trouver un équilibre qui intègre des pratiques de gestion modernes tout en préservant l'authenticité culturelle et la cohésion interne. Cet équilibre est essentiel pour garantir un succès durable et une identité organisationnelle distincte (Zoogah *et al.*, 2013).

## 1.1.2 Valeurs et approches

Le management africain, tel que décrit par Bernard (2020), se distingue par une approche profondément enracinée dans les valeurs culturelles et les traditions locales. Il met en avant l'importance des relations interpersonnelles, de la solidarité et du respect des hiérarchies traditionnelles. Pour réussir en Afrique, les dirigeants doivent adopter une gestion flexible et inclusive, capable d'intégrer les dynamiques sociales et communautaires propres à chaque région. Cette approche permet non seulement de renforcer la cohésion au sein des équipes, mais aussi de favoriser une plus grande adhésion aux objectifs organisationnels.

### 1.1.2.1 Valeurs communautaires et décisions collectives dans le management africain

Une caractéristique fondamentale du management africain est son accent sur les valeurs communautaires, notamment la solidarité et le respect des traditions, qui soutiennent une approche participative où les décisions sont prises collectivement. Selon Kuada (2010), cette approche est cruciale dans les sociétés africaines, où les intérêts collectifs prévalent souvent sur les ambitions individuelles, ce qui favorise une gestion harmonieuse des ressources et renforce la cohésion sociale. Les relations interpersonnelles jouent également un rôle central dans le management africain, avec une tendance marquée vers un style de leadership paternaliste. Munyua (2015) explique que les dirigeants adoptent souvent ce style en offrant un soutien constant à leurs employés tout en établissant un cadre de confiance mutuelle, ce qui est particulièrement important dans des contextes de ressources limitées et de défis économiques. Ce style de gestion contribue à renforcer la cohésion et la motivation au sein des équipes. En somme, le management africain se distingue par plusieurs caractéristiques clés, notamment une hiérarchie flexible, une approche paternaliste, et une grande adaptabilité aux contextes locaux, reflétant l'intégration des valeurs culturelles et des réalités socio-économiques spécifiques au continent (Jackson, 2016).

### 1.1.2.2 Hiérarchie flexible et relationnelle

Selon Ameyaw *et al.* (2020), la hiérarchie flexible est une caractéristique fondamentale du management africain. Contrairement aux modèles occidentaux souvent rigides, les organisations africaines adoptent une structure organisationnelle moins formelle où les relations personnelles et les considérations communautaires jouent un rôle crucial. Cette hiérarchie flexible permet une prise de décision qui intègre des facteurs sociaux et communautaires, facilitant ainsi une adaptation souple aux dynamiques internes et aux besoins variés de l'organisation.

L'approche paternaliste est également prédominante dans le management africain. Asante *et al.* (2018) affirment que les dirigeants africains exercent un leadership protecteur, en mettant l'accent sur le bien-être personnel des employés dans leur gestion quotidienne. Ce style de gestion repose sur le principe de soutien communautaire, valorisant les relations personnelles et le soutien mutuel. Cela crée un climat de confiance et de loyauté au sein des organisations, favorisant une atmosphère de solidarité et de cohésion parmi les membres de l'équipe.

### 1.1.2.3 Adaptabilité contextuelle

Le management africain est également caractérisé par une grande adaptabilité aux contextes locaux. Les pratiques de gestion sont ajustées pour répondre aux défis économiques et politiques spécifiques à chaque région. Nkuebe *et al.* (2021) expliquent que cette réflexion contextuelle permet aux organisations africaines de modifier leurs stratégies en fonction des réalités locales, telles que l'instabilité économique ou les infrastructures limitées, afin de maintenir leur efficacité opérationnelle. Le management africain intègre une hiérarchie flexible, un style paternaliste, et une adaptabilité contextuelle, soutenus par des principes de rationalité, de soutien communautaire, et de réflexion contextuelle. Ces caractéristiques

permettent aux organisations africaines de naviguer efficacement dans un environnement complexe tout en respectant les valeurs culturelles locales.

#### 1.1.2.4 Instabilité politique et économique

L'instabilité politique et économique constitue un défi majeur pour les organisations en Afrique de l'Ouest. Des changements fréquents de gouvernements, des conflits internes et des crises économiques créent un environnement incertain qui complique la planification à long terme et décourage les investissements étrangers. Par exemple, une étude menée par Bartels *et al.* (2014) démontre que l'incertitude politique réduit significativement l'attraction des investissements directs étrangers en Afrique subsaharienne. Cette instabilité oblige les entreprises à adopter des stratégies de gestion flexibles et réactives pour atténuer les risques et s'adapter aux conditions changeantes. En conséquence, les organisations doivent renforcer leurs capacités de résilience et de gestion de crise pour survivre et prospérer dans un environnement politique et économique instable (Mensah *et al.*, 2021).

Les infrastructures insuffisantes représentent également un problème majeur. Les déficits dans les infrastructures de transport, de communication et d'énergie augmentent les coûts d'exploitation et limitent la compétitivité des entreprises. Les investissements insuffisants dans ces domaines freinent le développement économique et posent des défis importants aux structures locales, en entravant leur capacité à fonctionner efficacement et à croître (Gollin, 2018).

#### 1.1.2.5 Pratiques de gestion traditionnelles

Les pratiques de gestion traditionnelles héritées du passé peuvent également freiner l'adoption de modèles de gestion modernes. Mbarika *et al.* (2009) expliquent que ces pratiques incluent souvent des structures hiérarchiques rigides et un style de leadership paternaliste, qui peuvent être mal adaptés aux exigences du marché global. Pour progresser,

il est crucial d'encourager l'innovation et l'adoption de nouvelles pratiques de gestion qui sont plus alignées avec les besoins contemporains.

La pénurie de compétences constitue un autre défi majeur. L'écart entre les compétences disponibles et les besoins du marché limite la capacité des organisations à croître et à se développer. Des investissements dans l'éducation et la formation pour améliorer l'employabilité et soutenir la croissance économique. Le renforcement des capacités locales est essentiel pour répondre aux exigences du marché du travail et soutenir le développement économique à long terme (Banque mondiale, 2019).

Surmonter ces défis nécessite une approche stratégique et des adaptations spécifiques pour améliorer la performance et la compétitivité des organisations dans la région.

## 1.2 CONTEXTE IVOIRIEN

La Côte d'Ivoire, située en Afrique de l'Ouest, est un pays vibrant avec une superficie de 322 463 kilomètres carrés. Bordée par le Libéria, la Guinée, le Mali, le Burkina Faso, le Ghana et l'océan Atlantique, elle bénéficie d'une diversité géographique allant des plages côtières aux savanes et forêts tropicales (World Bank, 2023). La population, de la Côte d'Ivoire, connaît une expansion rapide. On estime qu'en 2023, la population s'élève à environ 31,1 millions d'habitants. Les prévisions indiquent une augmentation à près de 39 millions d'ici fin 2024 et environ 42 millions en 2025, selon les dernières projections économétriques. Cette augmentation est due à une forte natalité et à une relative stabilité des conditions de santé (Économie commerciale, 2024).

Selon les données fournies par l'Agence nationale de la statistique de Côte d'Ivoire (ANSTAT), on observe une croissance constante, indiquée par une augmentation mensuelle de +0,4% au début de 2025. Cette dynamique démographique est stimulée par une population plutôt jeune (Agence Nationale de la Statistique, 2025). D'après les estimations de 2025, les hommes représentent environ 50,9 % de la population (soit 15 millions), tandis que les femmes en constituent 49,1 % (14,5 millions). On estime que la croissance naturelle dépasse

annuellement les 160 000 personnes, accompagné d'un solde migratoire positif, bien que modeste (Countrymeters, 2025).

### **1.2.1 Le contexte ethnique, culturel et religieux de la Côte d'Ivoire**

#### **1.2.1.1 Le contexte ethnique**

Plus de 60 langues traditionnelles sont parlées en Côte d'Ivoire, réparties selon les divers groupes ethniques. Le français joue le rôle de langue officielle et de langue véhiculaire dans les domaines de l'administration et de l'éducation. Chaque groupe ethnique préserve ses langues et dialectes, qui servent de moyens de diffusion de sa culture.

Les Akans représentent 38,1 %. Les Gours (ou Voltaïques) représentent 21,2 %. Le Mandé du Nord : 19 % Les Krous représentent 11,3 %. Mandé du Sud : 9,1 %. Naturalisation et autres : environ 1,3 %. Ces groupes comprennent eux-mêmes environ soixante ethnies différentes, chacun ayant sa propre langue, ses traditions et son histoire. (Institut National de la Statistique, 2014 ; Contributteurs Wikipédia, 2025)

##### **a. Le groupe des Akans**

Ce groupe, qui vient du Ghana, constitue la majorité dans le sud, le centre et l'est de la Côte d'Ivoire. Il est composé de plusieurs ethnies, parmi lesquelles les Baoulé (à peu près 19,5 % de la population totale) qui sont reconnus pour leur artisanat et leur structure sociale élaborée. Les Agni situés à l'est sont réputés pour leur agriculture et leurs coutumes. Les Abbey, les Abouré, les Attié, les Ébrié, les N'Zimas, etc. bien que plus petites en nombre, ces ethnies possèdent une richesse culturelle considérable (Loidici ,2018).

##### **b. Le groupe des Gours**

Principalement localisé dans le nord, ce groupe comprend les Sénoufos avec 9,7 %. ils sont connus pour leurs masques et danses cérémoniels. Il y a également les Lobis, Lohon,

Nafara, Tagbana, Ténewéré, qui sont des groupes ethniques réputés pour leurs pratiques agricoles et artisanales traditionnelles (Loidici ,2018).

c. Le groupe des Mandés du Nord

Originaires du Mali et de la Guinée, les mandés regroupent les Malinkés (8,5 %), ils sont connus pour leur histoire guerrière et leur musique. Aussi, les Dans (ou Yacouba) avec 5,9 % sont célèbres pour leurs masques et rites d'initiation. Les Gouro, les Koyaka, les Mahou, les Toura font aussi partie de ce groupe.

d. Le groupe des Krous

Les Krous forment environ 11 % de la population, notamment dans le sud-ouest et centre ouest, ce groupe inclus les Bété (5,7 %), réputés pour leur art. On y retrouve les Guéré, les Dida, les Godié, les Kouzié, les Kroumen, les Neyo, les Wobé, etc., des ethnies avec des langues et coutumes distinctes (Axe, 2003).

Les Mandés du Sud et d'autres groupes minoritaires viennent enrichir la mosaïque ethnique. Cette composition ethnique est confirmée par les études démographiques récentes, bien que les chiffres précis varient légèrement selon les sources.

#### 1.2.1.2 Le contexte religieux et culturel

La diversité ethnique s'accompagne d'une pluralité religieuse importante : environ 44,1 % de la population se déclarent chrétiens, 37,5 % musulmans, 10,2 % pratiquent des religions traditionnelles africaines, et 8 % s'affirment comme agnostiques ou athées c'est-à-dire sans religions. Cet aspect multiethnique reflète la complexité culturelle ivoirienne et influence les pratiques sociales et managériales (Countryometers, 2025).

Traditionnellement, l'organisation de la société ivoirienne repose sur le système de la famille élargie et des chefferies coutumières. Selon le RGPH (2014), 79,1 % des unions sont de type coutumier, ce qui souligne l'importance des rites ancestraux et des liens communautaires.

L'éventail diversifié de croyances et de pratiques culturelles en Côte d'Ivoire, qui se manifeste par la coexistence de plusieurs grandes religions et de multiples traditions, va bien au-delà de l'influence qu'il exerce sur les structures sociales et les dynamiques de gestion. Elle exerce aussi une influence directe sur le cadre économique du pays. Effectivement, l'harmonie pacifique entre les divers groupes religieux contribue à la stabilité sociale, un élément crucial pour attirer les investissements et favoriser la croissance économique (N'Cho Brou, 2019). Cette diversité favorise également l'apparition de réseaux économiques basés sur la communauté et la confession, qui contribuent au progrès de domaines essentiels, comme l'éducation, la santé ou encore les industries culturelles.

De plus, l'approche inclusive de la diversité religieuse au sein des institutions, illustrée par le cas des écoles confessionnelles à Abidjan, favorise l'éducation à la coexistence pacifique et contribue à la création d'un capital humain capable de s'épanouir dans un contexte économique mondialisé et multiculturel. Par conséquent, la pluralité religieuse en Côte d'Ivoire, qui dépasse le simple aspect social, représente un outil clé pour l'unité nationale et la prospérité économique, en stimulant l'innovation sociale et l'engagement des ressources communes (N'Cho Brou, 2019).

### **1.2.2 Le contexte économique de la Côte d'Ivoire**

Économiquement, la Côte d'Ivoire est un pilier majeur en Afrique, principalement grâce à sa production de cacao, de café et d'huile de palme. Selon la FAO (2023), le pays est l'un des plus grands producteurs mondiaux de cacao et de café. En 2022, son PIB était estimé à environ 70 milliards de dollars américains (IMF, 2023), soutenu par des investissements croissants dans les infrastructures, le commerce et les services. Le pays fonctionne sous un régime présidentiel avec une gouvernance multipartite. Malgré des épisodes d'instabilité politique, notamment la crise de 2010-2011, la Côte d'Ivoire a fait des avancées vers une plus grande stabilité et une démocratie (Freedom House, 2023). Sa culture, riche et diverse, est marquée par une forte tradition musicale et une cuisine variée, avec des plats populaires tels

que le foutou et l'attiéké (Cultural Atlas, 2022). La Côte d'Ivoire est également engagée dans des efforts de développement avec des projets visant à améliorer les conditions de vie et à promouvoir une croissance inclusive. Cependant, des défis demeurent, notamment en matière de gestion des ressources naturelles et de réduction des inégalités sociales (UNDP, 2023). Le pays possède un environnement riche, avec des parcs nationaux classés au patrimoine mondial de l'UNESCO, tels que le parc national de Taï et le parc national de la Comoé, et s'efforce de concilier développement économique et préservation de la biodiversité (UNESCO, 2023).

#### 1.2.2.1 Contexte historique et réforme

Historiquement, l'économie ivoirienne a traversé des périodes de turbulences majeures. Les conflits armés de 2002 et 2011 ont entraîné une déstabilisation économique importante, marquée par une diminution des investissements et une détérioration des infrastructures (African Development Bank, 2022). Ces crises ont gravement affecté le développement économique, ralentissant la croissance et exacerbant les inégalités.

Un tournant significatif dans l'histoire économique de la Côte d'Ivoire a été la dévaluation du franc CFA en 1994. Cette mesure a stimulé les exportations en rendant les produits ivoiriens plus compétitifs sur le marché international, mais elle a également provoqué une inflation élevée et une dépréciation du pouvoir d'achat des consommateurs locaux (IMF, 2023). En réponse, le pays a entrepris des réformes économiques pour stabiliser l'économie et encourager la diversification sectorielle.

Depuis plus d'une décennie, la Côte d'Ivoire, premier producteur mondial de cacaos et de noix de cajou, connaît l'un des taux de croissance économique les plus rapides d'Afrique subsaharienne. Entre 2012 et 2019, le PIB réel a enregistré une croissance moyenne de 8,2% (Banque mondiale, 2021). Malgré la pandémie de COVID-19, la Côte d'Ivoire a maintenu un taux de croissance de 2 % en 2020 et a retrouvé une forte croissance en 2021.

Le secteur agricole, notamment la production de cacao, continue de jouer un rôle crucial dans l'économie, représentant près de 40 % de la production mondiale de cacao (FAO, 2023). Cependant, la dépendance excessive à l'agriculture expose le pays aux fluctuations des prix des matières premières et aux changements climatiques.

#### 1.2.2.2 Diversification économique et défis

Pour atténuer ces risques, le gouvernement ivoirien a mis en place des initiatives visant à diversifier l'économie. Selon la Banque africaine de développement (BAD, 2023), des investissements significatifs sont réalisés dans les infrastructures de transport et les projets énergétiques pour soutenir l'industrialisation et attirer les investisseurs étrangers.

En parallèle, des efforts sont déployés pour réduire les disparités régionales et améliorer la qualité de vie dans les zones rurales. Des politiques de développement rural et des programmes de soutien aux petites et moyennes entreprises sont en cours pour stimuler une croissance plus inclusive et durable (UNDP, 2023). La Banque mondiale (2023) a démontré qu'en 2022, l'économie ivoirienne a continué de montrer sa résilience face aux défis mondiaux, tels que l'invasion de l'Ukraine par la Russie et l'instabilité au sein de l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA). Malgré une augmentation des coûts d'importation, des taux d'intérêt élevés, et une diminution de la demande externe, une croissance de 6,7 % a été anticipée pour 2022, avec une prévision de stabilisation autour de 6,5 % pour 2024 et 2025 (Jeune Afrique, 2024).

En somme, la Côte d'Ivoire affiche une croissance économique par un secteur agricole robuste et des efforts pour diversifier l'économie. Toutefois, le pays doit continuer à surmonter les défis économiques et structurels pour maintenir cette dynamique tout en favorisant une croissance inclusive et durable (Banque mondiale, 2022).

### 1.2.2.3 Réformes et relance post-crise

À la suite des crises économiques et politiques de 2002 et 2011, la Côte d'Ivoire a lancé plusieurs réformes significatives pour restaurer la stabilité économique et attirer les investissements étrangers. En 2022, le gouvernement ivoirien a mis en œuvre un Plan national de développement (PND) ambitieux, visant à revitaliser l'économie en se concentrant sur plusieurs domaines clés (African Development Bank, 2022). Le plan national de développement a inclus des initiatives pour améliorer la gouvernance économique, moderniser les infrastructures et encourager la croissance du secteur privé. Les investissements dans les infrastructures de transport, tels que la construction de routes et de ports, ont été une priorité pour améliorer la connectivité et stimuler le commerce intérieur et international (African Development Bank, 2022).

#### a. Amélioration de la gouvernance économique

Un pilier essentiel du PND repose sur l'amélioration de la gouvernance économique, avec un accent particulier sur la transparence et l'efficacité dans la gestion des finances publiques. Des réformes ont été introduites pour rationaliser le processus budgétaire et améliorer la gestion des ressources publiques, afin de renforcer la crédibilité du pays auprès des investisseurs internationaux (Banque mondiale, 2024). La Banque africaine de développement a signalé que la mise en place de systèmes de gestion des finances publiques plus rigoureux a permis d'augmenter la transparence et d'assurer une meilleure allocation des ressources (African Development Bank, 2022). Par exemple, la réforme des procédures d'appel d'offres a renforcé la compétitivité et attiré de nouveaux investissements dans le secteur privé, tout en garantissant que les projets d'infrastructures soient exécutés de manière plus efficace (BAD, 2022).

#### b. Modernisation des infrastructures

La modernisation des infrastructures, en particulier les infrastructures de transport, a constitué un autre axe majeur du PND. La Côte d'Ivoire a investi massivement dans la construction et la réhabilitation de routes, ports, et chemins de fer pour faciliter la

connectivité tant à l'intérieur du pays qu'avec ses voisins. L'amélioration du réseau de transport a permis de réduire les coûts logistiques et d'accroître les échanges commerciaux, contribuant ainsi à une croissance économique plus inclusive (PNUD, 2020).

Le port autonome d'Abidjan, par exemple, a bénéficié d'investissements majeurs pour améliorer sa capacité de traitement et de transit, positionnant la Côte d'Ivoire comme un hub logistique en Afrique de l'Ouest (World Bank, 2021). Ces investissements ont permis de stimuler le commerce, tant pour les exportations agricoles que pour les produits manufacturés, en renforçant l'intégration régionale.

#### c. Soutien au secteur privé

Le secteur privé est un moteur clé de la croissance dans le cadre du PND. Le gouvernement ivoirien a pris des mesures pour encourager l'entrepreneuriat et attirer des investissements privés dans des secteurs stratégiques, tels que l'agro-industrie, l'énergie, et les technologies de l'information. La mise en place de zones économiques spéciales, combinée à des incitations fiscales pour les investisseurs, a renforcé la compétitivité du secteur privé (IMF, 2023). Par ailleurs, des partenariats public-privé (PPP) ont été établis pour financer de grands projets d'infrastructure et développer des industries à forte valeur ajoutée. Selon un rapport du Fonds Monétaire International, ces réformes ont permis au secteur privé de se développer rapidement, contribuant à la diversification de l'économie ivoirienne et réduisant sa dépendance vis-à-vis de l'agriculture traditionnelle (IMF, 2023).

#### 1.2.2.4 Diversification économique et soutien aux PME

Le pays a également entrepris des politiques pour diversifier son économie, historiquement dominée par l'agriculture. Des efforts significatifs ont été déployés pour soutenir les petites et moyennes entreprises (PME) et favoriser l'industrialisation (OCDE, 2021). Selon une analyse de la Banque mondiale (2023), des initiatives, telles que les zones économiques spéciales et les incitations fiscales pour les investissements privés ont contribué à créer un environnement plus favorable aux affaires.

a. Création de Zones économiques spéciales

L'une des principales initiatives pour encourager la diversification a été la création de zones économiques spéciales (ZES). Ces zones offrent des avantages fiscaux et infrastructurels aux entreprises qui y sont implantées, facilitant ainsi leur développement (CNUCED, 2021).

La Banque mondiale (2023) souligne que ces zones ont permis d'attirer des investissements étrangers dans des secteurs autres que l'agriculture, notamment dans l'industrie manufacturière et la transformation des produits locaux. Ces zones ont également stimulé les exportations de produits transformés, contribuant ainsi à augmenter la valeur ajoutée des exportations ivoiriennes.

b. Incitations fiscales et facilitation de l'accès au financement

Le gouvernement ivoirien a également mis en place des incitations fiscales pour encourager l'investissement privé, notamment pour les PME. Ces incitations comprennent des exonérations fiscales pour les nouvelles entreprises et des réductions d'impôts pour celles qui investissent dans des secteurs prioritaires, tels que l'innovation technologique et la transformation industrielle. En parallèle, des efforts ont été faits pour améliorer l'accès au financement pour les PME, souvent confrontées à des difficultés de crédit (ministère de l'Économie et des Finances de Côte d'Ivoire, 2022)

Le renforcement des institutions financières locales et l'instauration de mécanismes de garantie de crédit ont permis à un plus grand nombre d'entreprises d'obtenir des prêts, ce qui a favorisé leur expansion (World Bank, 2023).

c. Promotion de l'Industrialisation et de la transformation des Ressources

La Côte d'Ivoire a également mis un accent particulier sur l'industrialisation, en cherchant à transformer localement une plus grande partie des ressources agricoles du pays, telles que le cacao, la noix de cajou et le caoutchouc. Le but est de maximiser la valeur ajoutée avant exportation, afin de créer des emplois et d'augmenter les revenus nationaux (Développement offshore, 2013). Selon la Banque africaine de développement (2022), la

transformation industrielle des matières premières locales pourrait doubler les revenus issus de ces secteurs et contribuer à une plus grande résilience économique face aux chocs des marchés mondiaux. Ce soutien à l'industrialisation a également eu un effet multiplicateur sur les PME, qui bénéficient de nouvelles opportunités dans les chaînes d'approvisionnement.

### **1.2.3 Contexte politique et gouvernance**

Le contexte politique de la Côte d'Ivoire est marqué par une série d'événements historiques qui ont façonné son paysage actuel. Depuis l'indépendance en 1960, le pays a connu des périodes d'instabilité politique, notamment les crises de 2002 et 2011, qui ont fortement impacté la gouvernance et la stabilité nationale.

Les réformes institutionnelles et la consolidation de la démocratie ont permis d'améliorer la gouvernance. Selon la Banque mondiale (2022), des mesures ont été prises pour renforcer les institutions publiques et améliorer la transparence dans la gestion des ressources publiques.

Le gouvernement ivoirien a mis en place des mécanismes pour lutter contre la corruption, tels que l'adoption de lois anticorruption et la création d'institutions comme la haute autorité pour la bonne gouvernance (HABG), qui joue un rôle central dans la promotion de la transparence et la responsabilité.

Par ailleurs, la décentralisation a été identifiée comme un facteur clé pour améliorer la gouvernance locale. (Totté *et al.*, 2003). En 2014, une réforme territoriale a été mise en œuvre pour renforcer les pouvoirs des collectivités locales, leur permettant de mieux gérer les ressources et les services publics au niveau local (PNUD, 2020). Cette initiative vise à rapprocher le pouvoir des citoyens et à améliorer la prestation des services essentiels, tels que l'éducation et la santé, en renforçant les capacités des autorités locales.

Malgré ces avancées, la Côte d'Ivoire continue de faire face à des défis politiques, notamment la persistance de tensions ethniques et régionales, exacerbées par les questions foncières et les revendications identitaires. Ces tensions, bien qu'atténuées ces dernières

années, demeurent une menace potentielle pour la paix sociale et la stabilité politique (Secrétariat général du gouvernement de Côte d'Ivoire, 2024).

De plus, la gestion des élections reste un enjeu crucial pour la consolidation démocratique. Les réformes électorales récentes, qui visent à rendre les élections plus inclusives et transparentes, sont un pas vers la pacification du climat politique, bien que leur efficacité à long terme reste à évaluer (Crisis Group, 2021).

En somme, la Côte d'Ivoire a enregistré des avancées importantes dans le domaine de la gouvernance et de la stabilité politique, mais elle doit encore surmonter des défis internes pour consolider ces acquis. La poursuite des réformes institutionnelles et une attention continue aux dynamiques sociales et politiques seront cruciales pour maintenir la stabilité et favoriser un développement durable.

#### 1.2.3.1 Les réformes institutionnelles et la lutte contre la corruption

Depuis la fin de la crise postélectorale en 2011, la Côte d'Ivoire a mis en place plusieurs réformes institutionnelles visant à améliorer la gouvernance et à renforcer la transparence. L'une des principales mesures est la création de la Haute Autorité pour la Bonne Gouvernance (HABG), un organisme indépendant chargé de lutter contre la corruption. Ce cadre institutionnel a permis de renforcer la gestion des finances publiques et de promouvoir la bonne gouvernance (Banque mondiale, 2022). Par ailleurs, des lois anticorruptions ont été adoptées pour instaurer une plus grande rigueur dans la gestion des ressources publiques, bien que la mise en œuvre effective de ces lois reste un défi majeur.

#### 1.2.3.2 Décentralisation et renforcement des pouvoirs locaux

La réforme territoriale de 2014 a marqué un tournant dans la gouvernance locale en Côte d'Ivoire. En transférant des pouvoirs aux collectivités locales, le gouvernement a cherché à rapprocher l'administration des citoyens et à améliorer la prestation des services

publics. Selon le PNUD (2020), cette initiative a permis de renforcer les capacités des autorités locales dans la gestion des infrastructures et des services essentiels, comme l'éducation, la santé et l'accès à l'eau potable. La décentralisation est également perçue comme un moyen de réduire les disparités régionales, bien que des défis liés au financement des collectivités persistent.

#### **1.2.3.3 Les défis politiques persistants et la gestion des tensions électorales**

Malgré les progrès en matière de gouvernance, la Côte d'Ivoire fait face à des défis politiques persistants, notamment des tensions ethniques et régionales, souvent exacerbées par des conflits fonciers. Ces tensions, bien que moins fréquentes qu'auparavant, demeurent un obstacle à une paix durable. Les élections en Côte d'Ivoire continuent d'être des moments délicats pour la stabilité du pays. Des réformes électorales ont été entreprises pour rendre les élections plus inclusives et transparentes, en particulier à travers la réforme de la Commission électorale indépendante (CEI) (Fratmat.info, 2024).

Cependant, les résultats de ces réformes à long terme devront être suivis de près pour garantir une consolidation démocratique réussie (Crisis Group, 2021).

#### **1.2.4 Défis sociaux et développement humain**

Le développement humain en Côte d'Ivoire est confronté à des défis considérables malgré les progrès économiques récents. Ces défis concernent principalement la réduction de la pauvreté, l'amélioration de l'accès à l'éducation et aux services de santé, ainsi que la lutte contre les inégalités sociales (OCDE, 2022).

#### 1.2.4.1 Réduction de la pauvreté et inégalités économiques

Malgré la croissance économique soutenue, les inégalités sociales et la pauvreté restent préoccupantes en Côte d'Ivoire. En 2021, environ 39% de la population vivait encore en dessous du seuil de pauvreté, principalement en milieu rural (Banque mondiale, 2022).

Les disparités régionales et les inégalités d'accès aux opportunités économiques persistent, notamment entre les zones urbaines et rurales. Le gouvernement ivoirien a mis en œuvre des programmes sociaux, tels que le Programme social du gouvernement (PS Gouv), pour lutter contre la pauvreté, mais les résultats sont encore mitigés. Le défi consiste à s'assurer que la croissance économique profite à toutes les couches de la société (AFD, 2021).

#### 1.2.4.2 Accès à l'éducation

Le système éducatif ivoirien a connu des améliorations, mais l'accès à une éducation de qualité reste un défi. Selon l'UNESCO (2021), le taux net de scolarisation au primaire s'élevait à 87%, mais les taux de rétention et de réussite scolaire sont encore faibles, notamment dans les régions rurales. De plus, l'inégalité entre les genres reste une réalité, avec les filles ayant un accès plus restreint à l'éducation que les garçons dans certaines régions.

Le gouvernement, avec l'appui d'organisations internationales, a adopté des politiques pour améliorer l'infrastructure éducative et renforcer la formation des enseignants, mais des efforts supplémentaires sont nécessaires pour rendre l'éducation plus inclusive (OCDE, 2022).

#### 1.2.4.3 Santé publique et sécurité sociale

Le secteur de la santé en Côte d'Ivoire présente également des défis. Malgré des efforts pour améliorer les infrastructures de santé, les services de base restent souvent inaccessibles pour une grande partie de la population, en particulier dans les zones rurales. Selon

l'Organisation mondiale de la Santé (2022), les indicateurs de santé tels que la mortalité infantile et maternelle demeurent élevés. Le gouvernement a introduit la Couverture maladie universelle (CMU) pour étendre l'accès aux soins de santé, mais l'implémentation de cette initiative a rencontré des difficultés logistiques et financières. De plus, les maladies infectieuses, telles que le paludisme et le VIH/SIDA, continuent de poser des défis majeurs au système de santé.

### **1.3 NEPOTISME ET FAVORITISME EN GENERAL**

Abdalla *et al.* (1998; citées dans Büte, 2011) ont critiqué la pratique du népotisme, du favoritisme et du copinage en raison de leur caractère non professionnel. Le népotisme, le favoritisme et le copinage sont des phénomènes omniprésents dans les entreprises africaines et plus particulièrement dans les entreprises ivoiriennes. Selon Arasli et Tumer (2008), le népotisme et le favoritisme sont des comportements très courants dans le monde des affaires.

#### **1.3.1 Népotisme**

Le népotisme, défini comme la préférence accordée à des membres de la famille dans l'accès à des emplois ou à des avantages au détriment de personnes plus qualifiées, est un phénomène courant dans de nombreuses sociétés à travers le monde. En général, le népotisme peut être observé dans les secteurs public et privé, où il favorise l'octroi de postes importants à des proches, souvent sans prendre en compte la compétence ou l'expérience. Cette pratique, bien qu'informelle, est largement reconnue comme un obstacle majeur à la méritocratie, à la transparence et à l'efficacité des organisations. Le népotisme crée des environnements de travail où les décisions ne sont pas prises sur la base de critères objectifs, ce qui limite le potentiel de développement et d'innovation (Bardhan *et al.*, 2012).

En Afrique, le népotisme est souvent exacerbé par des facteurs socio-économiques et culturels, où les structures familiales étendues jouent un rôle crucial dans la survie et la solidarité (Khan, 2019).

Les réseaux informels jouent également un rôle clé dans la création d'opportunités économiques, notamment à travers des systèmes de tontines, de coopératives ou d'associations d'entraide. Ces structures permettent aux membres de mobiliser des ressources, d'accéder à des financements ou d'obtenir des opportunités commerciales dans des environnements économiques où les institutions formelles sont peu accessibles ou inefficaces (Bénit-Gbaffou *et al.*, 2017).

Cependant, comme l'indique Meagher (2010), ces réseaux informels, tout en comblant des lacunes institutionnelles, peuvent parfois détourner les ressources publiques ou privées au bénéfice exclusif de certains groupes, créant ainsi un déséquilibre dans la distribution des opportunités économiques.

Selon une étude de Mbaku (2019), la politique et la gestion publique en Afrique sont fortement influencées par les relations familiales et ethniques, ce qui peut conduire à la mise en place de réseaux de patronage.

Dans de nombreux cas, les dirigeants politiques et économiques utilisent le népotisme comme un moyen de renforcer leur pouvoir et d'assurer la loyauté au sein de leur réseau familial et ethnique. Cela entraîne une distorsion dans les processus de recrutement et de nomination, où la compétence et les qualifications sont souvent reléguées au second plan. Cette dynamique affecte directement la qualité de la gouvernance et de la gestion des institutions publiques (Nwankwo, 2019).

En Côte d'Ivoire, le népotisme a été documenté comme étant une pratique fréquente dans les nominations au sein des administrations publiques et des entreprises d'État. La Banque mondiale (2021) indique que le népotisme persistant dans les nominations politiques a un impact direct sur l'efficacité des institutions publiques en Côte d'Ivoire, particulièrement dans les secteurs sensibles, comme la justice, la sécurité et l'éducation.

La persistance de cette pratique fragilise la gouvernance en créant des élites protégées, souvent déconnectées des réalités sociales et économiques du pays. Le népotisme y est également lié aux tensions ethniques et régionales, où des groupes spécifiques bénéficient d'un accès privilégié aux ressources publiques et aux opportunités d'emploi. Cela crée un climat de défiance et de frustration au sein de la population, ce qui menace la stabilité sociale à long terme (Secrétariat général du Gouvernement de Côte d'Ivoire, 2024).

### 1.3.2 Favoritisme

Plusieurs auteurs proposent une définition pour le concept du favoritisme. Büte (2011), souligne que le terme "favoritisme" se réfère à la pratique consistant à accorder un traitement préférentiel à une personne ou à un groupe plutôt qu'à d'autres. Selon Loewe *et al.* (2007), le favoritisme consiste à accorder un traitement privilégié à des personnes avec lesquelles on entretient des relations personnelles, telles que les membres de sa famille, les amis, les voisins ou d'autres connaissances.

Le favoritisme est souvent justifié par des arguments de solidarité sociale ou de confiance relationnelle : il est considéré comme moins risqué d'embaucher ou de promouvoir quelqu'un que l'on connaît ou dont on connaît les relations. Khatri *et al.* (2006) explique que le copinage (cronyism) peut nuire à la performance d'une organisation en diminuant la motivation des employés non privilégiés, entravant ainsi le flux de compétences et amplifiant les conflits internes.

Le favoritisme en Afrique, notamment en Côte d'Ivoire, est un phénomène qui impacte profondément la gouvernance et le développement socio-économique. Dans de nombreux cas, les dirigeants politiques et économiques utilisent le favoritisme pour renforcer leur pouvoir et assurer la loyauté au sein de leurs réseaux familiaux et ethniques. Cette pratique entraîne une distorsion des processus de recrutement et de nomination, reléguant souvent la compétence et les qualifications au second plan. Selon Totté *et al.* (2003), cette dynamique nuit à l'efficacité des institutions publiques et compromet la qualité de la gouvernance. En

Côte d'Ivoire, le favoritisme est particulièrement visible dans les nominations au sein des administrations publiques et des entreprises d'État.

La Banque mondiale (2022) indique que ce phénomène a un impact direct sur l'efficacité des institutions publiques, notamment dans les secteurs sensibles, comme la justice, la sécurité et l'éducation. La persistance de cette pratique fragilise la gouvernance en créant des élites protégées, souvent déconnectées des réalités sociales et économiques du pays.

De plus, le favoritisme est lié aux tensions ethniques et régionales, où certains groupes bénéficient d'un accès privilégié aux ressources publiques et aux opportunités d'emploi. Cela crée un climat de défiance et de frustration au sein de la population, menaçant ainsi la stabilité sociale à long terme (Secrétariat général du Gouvernement de Côte d'Ivoire, 2024).

Pour lutter contre ces défis, il est crucial que le gouvernement ivoirien mette en œuvre des réformes institutionnelles visant à promouvoir la transparence et l'équité dans les processus décisionnels. Des efforts doivent être faits pour garantir que les nominations soient basées sur le mérite plutôt que sur des relations personnelles ou familiales. Cela nécessite également une volonté politique forte pour combattre le favoritisme et renforcer la confiance du public dans les institutions gouvernementales (PNUD, 2020).

#### **1.4 FAVORITISME ET NEPOTISME EN COTE D'IVOIRE**

Les pratiques de favoritisme dans les nominations et recrutements, particulièrement dans les administrations publiques et les grandes entreprises privées, constituent un défi majeur pour de nombreux pays africains, y compris la Côte d'Ivoire. Le favoritisme, souvent fondé sur des relations familiales, ethniques, ou des réseaux d'amitié, tend à éclipser la méritocratie et à affaiblir la qualité de la gestion publique. Cette situation limite souvent l'accès à des postes-clés à des personnes compétentes et qualifiées, au profit de ceux qui entretiennent des relations personnelles privilégiées avec les décideurs (Khan *et al.*, 2000).

Selon une étude (Transparency International, 2022), les pratiques de favoritisme restent endémiques dans les systèmes de recrutement de nombreux pays africains, où les postes dans les secteurs public et privé sont souvent attribués en fonction de l'appartenance ethnique ou des liens personnels plutôt que sur la base du mérite. Cette dynamique contribue à un climat de frustration au sein de la main-d'œuvre, et peut créer des dysfonctionnements dans les services publics, ce qui affecte directement la qualité des prestations de services essentiels, tels que l'éducation, la santé et la sécurité.

En Côte d'Ivoire, le favoritisme dans les nominations peut être directement relié à l'héritage post-crise, où les élites politiques cherchent à consolider leur pouvoir en plaçant leurs proches dans des positions stratégiques (Berthet *et al.*, 2019). Les réseaux informels permettent souvent un accès facilité aux ressources publiques, notamment les financements, les aides gouvernementales et même les contrats publics. En Côte d'Ivoire, il est fréquent que les membres d'un même groupe ethnique ou familial se soutiennent mutuellement pour obtenir des postes ou des financements. Les réseaux informels renforcent des systèmes d'allégeance et de clientélisme qui, bien qu'efficaces à court terme pour les individus concernés, créent des inégalités structurelles au niveau national (Bayart, 1993).

La Banque mondiale (2021) a souligné que ce type de pratiques réduit l'efficacité de l'administration publique en rendant les processus de prise de décision moins transparents et en minant la confiance des citoyens dans les institutions. Les chercheurs ont également démontré que cela crée un environnement de travail où la compétence devient secondaire, ce qui nuit à la productivité à long terme.

En outre, une étude de Kramon *et al.* (2013) sur la gestion publique en Afrique subsaharienne montre que les pratiques de favoritisme, lorsqu'elles sont combinées à des systèmes de patronage, peuvent également renforcer la loyauté au sein des réseaux politiques, au détriment de l'innovation et de l'efficacité. Ce phénomène est amplifié par l'absence de réformes structurelles qui limiteraient les nominations discrétionnaires et mettraient en place des critères plus stricts de recrutement basés sur les compétences et les qualifications (Mungiu-Pippidi, 2015).

En somme, les pratiques de favoritisme dans les nominations et recrutements compromettent non seulement l'efficacité des institutions, mais également la qualité du service public, entravant ainsi le développement socio-économique. La lutte contre ces pratiques passe par l'instauration de politiques de transparence et de responsabilisation, notamment à travers des réformes législatives et des systèmes de suivi indépendants.

#### **1.4.1 Impact du favoritisme sur la méritocratie**

Le favoritisme dans les nominations et les recrutements perturbe la méritocratie, un principe qui garantit que les individus accèdent aux postes en fonction de leurs compétences et qualifications. En Côte d'Ivoire, comme dans d'autres pays africains, le favoritisme limite les opportunités pour les candidats qualifiés et compétents (Seck, 2017).

Selon un rapport de Transparency international (2022), cette pratique engendre un système où l'aptitude professionnelle n'est plus le critère principal de sélection, ce qui entraîne des pertes d'efficacité dans le secteur public et un manque de crédibilité dans la gestion des ressources humaines. Cela crée également une démotivation parmi les employés qui voient leurs efforts et compétences minimisés.

#### **1.4.2 Dysfonctionnements administratifs et manque de transparence**

Le favoritisme dans les recrutements au sein des administrations publiques et des entreprises privées conduit à des dysfonctionnements administratifs, car les nominations se font souvent sur la base de relations personnelles et non sur la capacité à occuper un poste efficacement. La Banque mondiale (2017) montre que les nominations non méritocratiques freinent les processus de prise de décision et de gestion au sein de l'administration ivoirienne, rendant les institutions moins transparentes et moins efficaces dans l'accomplissement de leurs fonctions.

### 1.4.3 Renforcement des réseaux de patronage et perte de productivité

Les pratiques de favoritisme sont souvent utilisées pour renforcer les réseaux de patronage, ce qui exacerbe le népotisme et la loyauté aux dépens de l'innovation et de la productivité. Kramon *et al.* (2020) ont étudié comment ces pratiques créent un environnement où les employés ne sont pas encouragés à faire preuve d'initiative ou à améliorer leurs compétences, car l'ascension professionnelle repose davantage sur des relations personnelles que sur des résultats concrets ou des performances. Cela affecte directement la productivité des institutions publiques et la qualité des services offerts aux citoyens.

Les relations clientélistes sont des pratiques politiques basées sur l'échange de faveurs ou de services entre les élites et leurs soutiens en échange de loyauté politique. Dans plusieurs pays d'Afrique, y compris la Côte d'Ivoire, le clientélisme est profondément ancré dans la gouvernance et a un impact significatif sur l'efficacité des institutions publiques. Cette forme de gouvernance perpétue la dépendance des groupes sociaux envers les élites politiques, affaiblissant les mécanismes de responsabilisation et de transparence. Le clientélisme affecte directement les performances institutionnelles en favorisant une gestion basée sur des intérêts personnels au détriment de l'intérêt général (Léonard *et al.*, 2018).

En Côte d'Ivoire, le système clientéliste est souvent associé à des réseaux d'influence où les ressources publiques, notamment les postes clés au sein de l'administration publique, sont allouées en fonction de la loyauté politique. Ces pratiques ont des effets néfastes sur la transparence des décisions et la gestion des affaires publiques, créant un environnement où la corruption prospère (Khan *et al.*, 2012).

Selon Bratton *et al.* (2020), les systèmes politiques en Afrique subsaharienne, y compris en Côte d'Ivoire, sont marqués par des dynamiques de patronage qui consolident les élites au pouvoir, mais affaiblissent les mécanismes démocratiques et institutionnels. Le clientélisme a également un impact significatif sur la qualité des services publics. Les projets politiques mis en œuvre ne répondent souvent pas aux besoins de la population, mais servent

plutôt à maintenir les élites au pouvoir. Ce manque d'objectivité et de vision à long terme contribue à la stagnation des réformes socio-économiques et à la marginalisation de certains segments de la population (Mungiu-Pippidi *et al.*, 2015).

#### **1.4.4 Influence des réseaux informels**

Les réseaux sociaux informels jouent un rôle déterminant dans l'accès aux ressources et aux opportunités en Afrique, et en particulier en Côte d'Ivoire. Ces réseaux, souvent basés sur des relations familiales, ethniques, ou amicales, sont profondément ancrés dans la culture africaine, mais leur influence sur les structures économiques et politiques est un facteur à la fois d'intégration sociale et de déséquilibre dans la distribution des opportunités. Leur existence vient d'un système de solidarité traditionnelle, où les individus s'entraident au sein de leurs communautés pour accéder à l'emploi, aux financements et autres ressources essentielles (Putzel *et al.*, 2000).

Selon Lindberg *et al.* (2013), en Côte d'Ivoire, ces réseaux sont souvent utilisés pour contourner les obstacles institutionnels et bureaucratiques, offrant ainsi un accès privilégié aux opportunités à ceux qui en font partie. Cependant, bien que ces systèmes informels puissent faciliter l'intégration sociale de certaines personnes, ils ont aussi des effets pervers. Ils renforcent parfois des pratiques de discrimination implicite, où l'appartenance à un groupe devient le critère dominant pour accéder aux ressources.

Hyden, (2013) note que les réseaux informels en Afrique subsaharienne, y compris en Côte d'Ivoire, façonnent considérablement la dynamique économique et sociale, mais tendent à exclure ceux qui ne sont pas connectés à ces réseaux privilégiés.

Pour Dahlström (2017), le corollaire de l'influence des réseaux informels est l'exclusion de ceux qui n'ont pas accès à ces cercles d'influence. En Côte d'Ivoire, les individus qui ne sont pas membres de réseaux influents sont souvent marginalisés, même s'ils sont qualifiés et compétents. Cette exclusion aggrave les inégalités sociales, particulièrement dans les zones rurales ou parmi les groupes ethniques minoritaires. Hyden (2013) observe que ce

phénomène d'exclusion, causé par des réseaux informels puissants, ralentit le processus d'égalisation des chances en Afrique subsaharienne.

## **1.5 OBJECTIF DE LA RECHERCHE**

L'objectif de cette recherche est d'analyser l'impact du favoritisme et du népotisme sur la motivation, l'efficacité au travail et la mobilité de carrière des employés en Côte d'Ivoire, en mettant en lumière la tension entre les valeurs managériales officielles — telles que la méritocratie, l'équité et l'inclusion — et les dynamiques relationnelles enjeux des pratiques socioculturelles africaines. Le but est de comprendre comment ces formes de capital social, souvent perçu comme légitimes au nom de la solidarité communautaire et de la fidélité relationnelle, influençant non seulement les trajectoires professionnelles individuelles, mais également la performance organisationnelle, la rétention des talents et la légitimité des pratiques de gestion.

Dans le cadre de cette recherche, un recours à l'autopraxéographie, une approche centrale sur la première personne, a été mis en œuvre pour atteindre cet objectif. Le chapitre à venir exposera en détail cette méthode.

## CHAPITRE 2

### CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce chapitre expose les fondements méthodologiques de cette recherche sur le favoritisme dans les pratiques de gestion en Côte d'Ivoire. Il présente le positionnement épistémologique, la méthode choisie, les considérations éthiques et l'usage de l'intelligence artificielle dans le processus de recherche.

#### 2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

Cette étude s'aligne sur une perspective épistémologique constructiviste pragmatique (PECP). Selon le constructivisme, la réalité sociale est façonnée par les individus via leurs interactions, leurs perceptions et leurs expériences subjectives (Guba et Lincoln, 1989). Cela se fonde sur une ontologie relativiste, c'est-à-dire la reconnaissance de la multiplicité des réalités et de l'importance des significations que les acteurs confèrent à leurs vécus. Cette méthode est particulièrement appropriée pour l'analyse du favoritisme, un phénomène profondément ancré dans les dynamiques sociales, relationnelles et culturelles, et qui ne peut être complètement saisi par une approche positiviste cherchant à déterminer des lois universelles.

La perspective pragmatique, comme suggérée par Dewey (1931), enrichit cette approche en soulignant l'importance de l'expérience, de l'action et de la pertinence pratique du savoir.

Ainsi, la production de connaissances ne cherche pas à refléter fidèlement la réalité, mais plutôt à construire des savoirs utilitaires qui peuvent modifier les pratiques et orienter l'action (Avenier et Gavard-Perret, 2012). Par conséquent, l'évaluation de la validité des

résultats ne se fait pas sur la base de leur généralisation statistique, mais plutôt en fonction de leur pertinence contextuelle et de leur aptitude à être appliquées à des contextes comparables.

Selon Avenier et Gavard-Perret (2012), « L'épistémologie n'est pas un luxe méthodologique, mais une nécessité pour fonder la scientificité des recherches en sciences de gestion » (p.22). Elle nécessite la clarification des présupposés ontologiques (concernant la nature de la réalité) et épistémologiques (au sujet de la nature du savoir), ainsi qu'une concordance cohérente entre ces présupposés et les décisions méthodologiques prises.

Dans ce contexte, la recherche qualitative se présente comme le cadre méthodologique le mieux adapté pour étudier les pratiques de gestion en Côte d'Ivoire. Effectivement, elle offre une plongée dans la complexité des circonstances rencontrées, en soulignant les perceptions, les interprétations et les sens générés par les intervenants (Agogué *et al.*, 2023). C'est avec cette vision en tête que cette étude adopte un point de vue qualitatif, en accord avec une attitude pragmatique constructiviste.

## **2.2 AUTOPRAXEOGRAPHIE**

### **2.2.1 Le choix de la méthode**

Dans le but de réaliser les objectifs de cette recherche, la méthode de l'autopraxéographie a été choisie. Élaborée par Albert en 2017, cette méthode offre aux fonctionnalités d'une expérience professionnelle des chercheurs la possibilité d'exploiter leur vécu pour développer des connaissances scientifiques. D'après Albert (2017), l'autopraxéographie est « une technique qui permet aux chercheurs ayant été des praticiens, ou qui le sont encore, d'examiner des domaines scientifiques et de développer des connaissances génériques » (p. 71).

Cette décision est basée sur ma double identité en tant que praticienne et chercheuse. D'origine ivoirienne et ayant travaillé dans diverses organisations en Côte d'Ivoire, j'ai acquis une expérience concrète et une compréhension approfondie du contexte local.

Selon Albert et Cadieux (2017), l'autopraxéographie a le potentiel de transformer des expériences uniques en connaissances contextualisées, en utilisant différents cadres théoriques. Elle offre également la possibilité de prendre du recul sur les situations difficiles en explorant divers domaines scientifiques et une grande variété d'écrits pour construire des connaissances génériques basées sur l'expérience (Albert et Cadieux, 2017 ; Albert et Michaud, 2016).

### **2.2.2 Les caractéristiques de l'autopraxéographie**

L'autopraxéographie possède plusieurs traits essentiels qui en font une méthode particulièrement appropriée à cette recherche. Elle s'appuie principalement sur une approche réflexive structurée, nécessitant un recul critique par rapport à sa pratique personnelle. Cela autorise l'examen des tensions, des dilemmes, des apprentissages, mais également des possibles aveuglements, dans une perspective de « travail épistémique » comme décrit par Avenier et Gavard-Perret (2012). Cette capacité de réflexivité permet à la chercheuse de générer une connaissance enracinée, élaborée sur la base de sa propre expérience et analysée avec un sens critique.

Un autre aspect essentiel est l'utilisation délibérée de la première personne. Selon Albert et Cadieux (2017), l'emploi du « je » est affirmé comme un outil pour représenter l'expérience vécue et transmettre de manière précise la subjectivité du terrain. Cette approche, en accord avec une épistémologie ancrée, donne la possibilité de placer le récit dans une relation véritable au réel observé. L'autopraxéographie cherche aussi à viser une généralisation contextuelle. Malgré sa focalisation sur un cas spécifique, elle aspire à tirer des leçons applicables à d'autres situations, via un processus d'abstraction et de théorisation (Albert *et al.*, 2023). La validité n'est donc pas basée sur des normes statistiques, mais sur la

pertinence contextuelle des résultats, en accord avec les principes du constructivisme pragmatique (Avenier et Gavard-Perret, 2012).

Elle se démarque également par son approche interdisciplinaire. Cette approche s'appuie sur des contributions théoriques provenant de divers domaines, tels que la sociologie, la psychologie, le management, etc., pour fournir une analyse approfondie et détaillée des phénomènes à l'étude. Elle offre également l'opportunité de réfléchir sur les situations difficiles vécues, en s'aventurant dans des domaines de la science et une large gamme d'écrits pour développer des connaissances génériques à partir des expériences (Albert et Cadieux, 2017 ; Albert et Michaud, 2016). La combinaison de l'expérience individuelle, de la conceptualisation théorique et du contexte épistémique représente l'une des contributions les plus significatives de l'autopraxéographie.

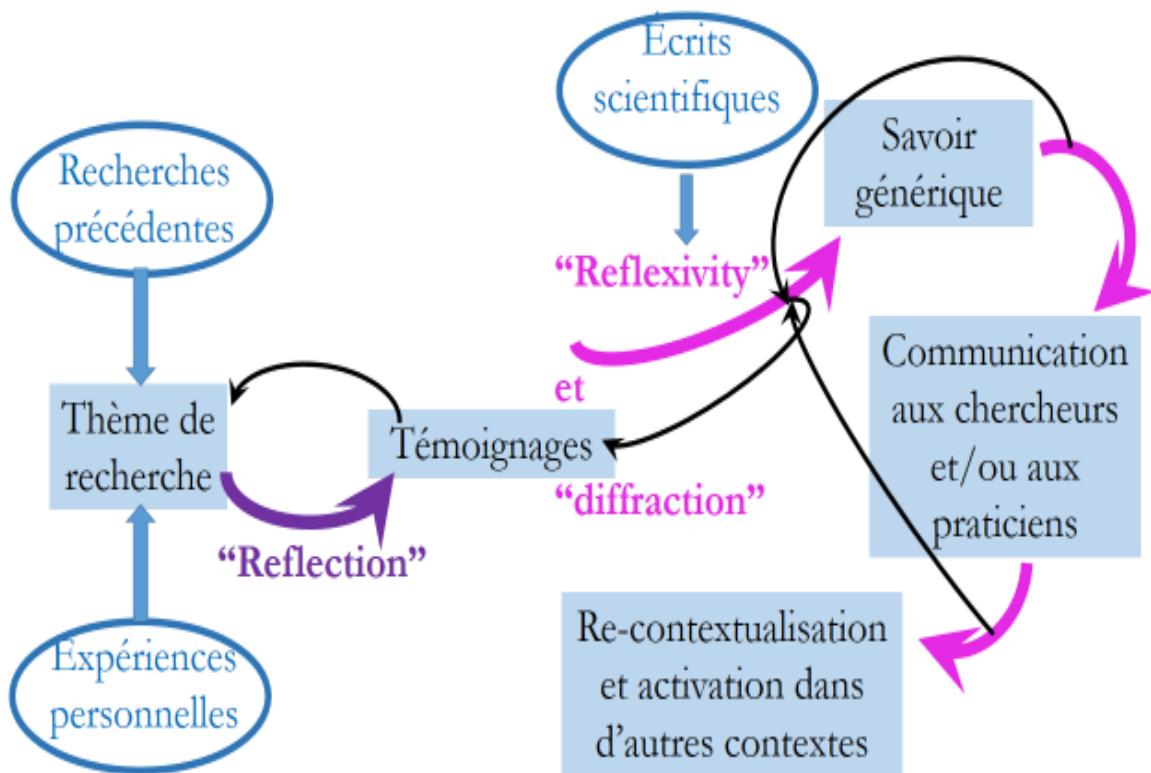


Figure 1. Processus d'autopraxéographie. Albert et Michaud (2020, p.3)

### 2.2.3 Les limites de l'autopraxéographie

Cependant, il est crucial de reconnaître les limites de l'autopraxéographie pour assurer son utilisation rigoureuse et crédible. Tout d'abord, cette approche est fondée sur un processus d'autoexamen et d'auto-observation, ce qui expose la chercheuse à des préjugés subjectifs. L'interprétation d'une expérience personnelle est essentiellement contextuelle et peut être affectée par des émotions, des convictions individuelles ou des mécanismes de protection inconscients. Comme le mettent en évidence Albert et Michaud (2023), « l'autopraxéographie impose un travail de dévoilement de soi, mais aussi une discipline réflexive exigeante pour éviter le piège du témoignage complaisant » (p. 72).

Cette subjectivité n'est pas un handicap défavorable, mais représente en vérité une valeur ajoutée si elle est maîtrisée par une attitude critique stricte. Pour la chercheuse, l'objectif est de rendre objectif le subjectif en menant une réflexion approfondie.

Albert et Cadieux (2017) soulignent également que l'un des principaux risques de cette approche est la difficulté à conserver une posture de séparation adéquate. L'engagement émotionnel du chercheur peut nuire à l'analyse critique, surtout lorsque les contextes décrits sont encore imprégnés d'émotion ou de conflit. L'interprétation peut aussi être faussée par la tentative de confirmer ses propres pratiques ou de chercher une justification personnelle. Ces écrivains soulignent l'importance d'organiser la réflexivité afin d'éviter les pièges de l'autosatisfaction et d'assurer une véritable approche scientifique.

Dans cette perspective, Albert et Cadieux (2017) préconisent le recours à des grilles d'analyse strictes et à un cadre conceptuel clair pour structurer l'interprétation, tout en reconnaissant l'inévitable dose de subjectivité inhérente à toute recherche contextualisée.

## **2.3 ÉTHIQUE DE LA RECHERCHE**

L'étude du favoritisme soulève des enjeux éthiques essentiels, notamment en matière de respect de la vie privée, de consentement et de considération pour les individus concernés. Même si les données proviennent de l'expérience du chercheur, certaines circonstances peuvent rappeler des niveaux. Ainsi, l'anonymat des entreprises et des personnes citées est strictement garanti.

Cette approche se fonde sur les principes de la dignité humaine, du consentement éclairé et libre, ainsi que sur la protection de la vie privée (Fonds de recherche du Québec, 2016). Toute information qui pourrait permettre d'identifier une personne a été altérée ou effacée, et aucun avis critique n'a été émis à l'égard des individus dans le récit. Le chercheur a également pris une position réflexive concernant ses propres préjugés, pour minimiser l'impact de ses évaluations individuelles sur la compréhension des événements. Cette rigueur éthique fait partie d'un engagement à créer une connaissance respectueuse, utile et responsable.

## **2.4 UTILISATION DE L'IA**

Pour la rédaction de cette recherche, j'ai utilisé divers outils d'intelligence artificielle, principalement pour m'assister dans les étapes d'écriture et de révision. QuillBot, notamment, m'a été particulièrement utile pour reformuler certaines phrases ou certains passages afin d'améliorer la clarté, tout en corrigeant des erreurs grammaticales ou stylistiques que j'aurais pu laisser passer. Ce soutien m'a aidé à rendre mes pensées plus cohérentes et claires, sans jamais altérer leur signification d'origine.

J'ai également utilisé Copilot, pour m'aider dans mes recherches de références littéraires. Il ne s'agissait pas de confier à l'IA la tâche de « penser à ma place », mais plutôt de bénéficier d'un appui dans l'exploration de certaines pistes ou de sources documentaires que je n'aurais peut-être pas identifiées seules.

Cet outil agit comme un assistant de recherche, me suggérant des ouvrages ou des auteurs que j'ai ensuite pris le temps de consulter, d'analyser et d'intégrer moi-même dans le cadre de mon travail.

Je tiens à souligner que l'ensemble du contenu, des réflexions et des analyses présentées dans ce mémoire est le fruit de ma propre démarche intellectuelle et d'un travail personnel de fond. L'intelligence artificielle n'a été utilisée que comme une assistance technique, pour relire, clarifier ou suggérer des formulations, et non pour produire ou structurer mes idées à ma place. J'ai veillé à garder un regard critique sur chaque étape du processus, afin de respecter les exigences d'authenticité et de rigueur attendues dans un travail de recherche universitaire.



## CHAPITRE 3

### TÉMOIGNAGE

Ce présent chapitre présente le témoignage de la praticienne-chercheuse concernant les méthodes de gestion au sein des entreprises en Côte d'Ivoire. En mettant en lumière son expérience pratique, ce travail aspire à ajouter de la valeur à la littérature actuelle sur ce thème crucial. Ainsi, l'identité des gestionnaires, de la société et des collègues a été rendue anonyme, en utilisant des noms fictifs et sans mention explicite de l'entreprise impliquée.

#### 3.1 EXPERIENCE PROFESSIONNELLE

C'était en Côte d'Ivoire, dans la ville animée d'Abidjan, une entreprise de communication renommée. Cette entreprise dominait le marché, offrant des services innovants et des solutions de télécommunications à des millions de clients à travers le pays. Mais derrière les façades vitrées et l'image professionnelle de cette entreprise, se cache une réalité peu reluisante, celle de la gestion humaine.

Je m'appelle Priscilla Akpa, une jeune femme ambitieuse et déterminée, et j'ai commencé ma carrière en tant que commerciale dans cette entreprise en Côte d'Ivoire. Lors de mon intégration, c'était monsieur Yao, le chef du département des ventes, qui nous avait accueillis, nous, les recrues. Je me souviens encore de son discours inspirant. Il nous l'avait dit, le travail bien fait et l'engagement seront récompensés. Ces mots ont nourri mes espoirs et m'ont même poussée à donner le meilleur de moi-même, convaincu que mes efforts finiraient par payer.

C'était en janvier, lors de mon premier jour au sein de l'entreprise. La typique d'Abidjan faisait vibrer l'air, et je me tenais avec une vingtaine d'autres recrues dans une salle de

conférence climatisée. Devant nous se tenait monsieur Yao, le chef du département des ventes, un homme charismatique à l'élocution parfaite. Il nous avait chaleureusement accueillis et, dans un discours qui semblait sortir tout droit d'un livre de motivation, il avait déclaré :

"Ici, chez MTNE, la porte est ouverte à ceux qui travaillent dur. Peu importe d'où vous venez ou qui vous connaissez, si vous êtes performant, vous aurez des opportunités pour évoluer."

Ces mots étaient comme une mélodie à mes oreilles. En Côte d'Ivoire, un pays où le chômage des jeunes est une réalité pressante, une telle promesse résonnait profondément. La méritocratie, ce concept souvent abstrait dans notre contexte culturel, semblait à portée de main.

En effet, la culture ivoirienne, avec ses valeurs de solidarité et de respect des aînés, est aussi marquée par le poids des relations familiales et sociales. Ici, on dit souvent : "On ne peut pas grimper seul ; il faut une main pour t'aider à monter." L'on va plus loin pour dire que " l'homme n'est rien sans l'homme." Si cette philosophie peut être une force dans la vie communautaire, elle devient un piège dans les milieux professionnels, où les relations priment souvent sur les compétences. Sans oublier les épreuves quotidiennes d'un travailleur. En Côte d'Ivoire, particulièrement à Abidjan, la configuration urbaine et les embouteillages influencent fortement le quotidien des travailleurs. La ville, qui s'étend sur plusieurs communes comme Yopougon, Abobo, Treichville, Cocody ou encore le Plateau (quartier des affaires), impose de longs déplacements à la majorité des employés.

Je vivais dans la commune de Yopougon, l'une des communes les plus peuplées et populaires d'Abidjan. L'entreprise MTNE était située au Plateau, le centre des affaires de la ville. Pour éviter d'arriver en retard, je devais quitter mon domicile dès 5h30 du matin, voire plus tôt, car les embouteillages débutaient dès les premières heures. La route entre Yopougon et le Plateau est l'une des plus empruntées, souvent saturée par des fichiers interminables de véhicules et de transports en commun (wôrô-wôrô, gbakas).

Dans le gbaka bondé, je devais supporter la chaleur, les embouteillages, et les arrêts fréquents. Le trajet, qui pourrait durer 30 minutes sans circulation, s'allonge souvent à 1h30.

En fin de journée, je quittais mon bureau vers 18h, mais avec les bouchons du soir, je ne rentrais chez elle qu'autour de 21h ou 22h. Cela me laissait peu de temps pour me reposer ou passer du temps en famille, car je devais me coucher tôt pour recommencer le lendemain.

L'entraide ivoirienne est profondément marquée par les relations humaines, les réseaux sociaux et l'entraide communautaire. Ici, les familles sont nombreuses et étroitement liées, et les décisions, qu'elles soient personnelles ou professionnelles, sont souvent influencées par les liens familiaux ou amicaux. Non seulement sur le plan affectif, mais aussi dans la gestion des affaires courantes. Cette structure familiale élargie joue un rôle central dans la vie des individus, influençant de manière significative les décisions personnelles comme professionnelles. Il n'est pas rare, par exemple, que des choix importants – qu'il s'agisse d'un mariage, d'un projet entrepreneurial ou d'un recrutement – soient discutés et validés par les proches ou les aînés, selon une logique de consultation collective. Cette solidarité, véritable pilier social, permet souvent de faire face aux difficultés économiques et sociales grâce à un soutien mutuel constant. Si cette solidarité est une richesse dans de nombreux domaines, elle peut aussi devenir un obstacle dans les entreprises, car elle alimente parfois le népotisme et le favoritisme.

Dans un environnement où les opportunités sont limitées et où la compétition est grossière, avoir des "relations" peut être un avantage déterminant. Pour un jeune issu d'un milieu modeste, avoir un parent ou un ami bien placé peut être une porte d'entrée dans un monde professionnel qui, autrement, lui aurait été fermée. Cette solidarité communautaire permet à certains de gravir des échelons sociaux rapidement, favorisant une ascension économique qui profite à toute une famille.

Les premières semaines, j'étais pleine d'énergie. J'arrivais en avance, je prenais des notes sur tout ce qu'on m'expliquait, je posais des questions. J'étais encore dans cette phase où l'on veut bien faire, où l'on veut prouver que l'on est à la hauteur. Mon supérieur semblait

satisfait de mon travail, mes collègues étaient pour la plupart sympathiques. Bien sûr, il y avait du stress, des moments de doute, mais je pensais que c'était normal pour un début.

Très vite, pourtant, j'ai remarqué que quelque chose n'allait pas. Une collègue, embauchée peu après moi, bénéficiait d'un traitement bien plus favorable. Pourtant, nous avions le même poste, les mêmes responsabilités. Ce qui était étrange, c'était la manière dont les supérieurs la traitaient : là où on me demandait des validations et des corrections multiples, elle obtenait des accords immédiats. Là où je recevais des critiques sur des détails, on lui passait tout sans commentaire.

Au début, j'ai pensé que c'était peut-être moi qui exagérais. Peut-être était-elle simplement plus rapide, plus douée ? Peut-être avais-je des lacunes que je ne percevais pas ? J'ai essayé de redoubler d'efforts, d'être plus attentive, de poser encore plus de questions. Mais quoi que je fasse, le même schéma se répétait.

Puis, il y a eu cet épisode particulier. Un projet important venait d'être lancé et plusieurs postes étaient à pourvoir. J'espérais secrètement qu'on me propose de m'y investir. J'avais travaillé dur ces derniers mois, j'avais montré ma motivation, cela semblait être une suite logique. Pourtant, avant même que je ne puisse postuler, j'ai appris que cette collègue avait été directement sélectionnée.

C'est là qu'une autre collègue m'a glissé, sur un ton faussement détaché : Tu savais que c'est la nièce du directeur ?

À ce moment-là, tout s'est éclairé. Ce n'était pas une question de compétences ou d'expérience. Ce n'était même pas une question de travail bien fait. C'était une question de relations, de connexions. J'ai ressenti une forme d'injustice profonde, un mélange de frustration et de découragement.

J'aurais aimé me dire que ce n'était qu'un cas isolé, une exception. Mais en discutant avec d'autres collègues, j'ai compris que cette situation était plus courante qu'on ne le pense. Certains employés étaient là non pas grâce à leurs compétences, mais parce qu'ils

connaissaient la bonne personne. D'autres voyaient leur carrière stagner simplement parce qu'ils ne faisaient pas partie du « bon cercle ».

À partir de là, mon regard sur mon travail a changé. Je continuais à bien faire mes tâches, mais le cœur n'y était plus. Pourquoi se donner autant de mal quand, pour finir, ce ne sont pas nos efforts qui comptent le plus ?

Cette expérience m'a laissé un goût amer, mais elle m'a aussi poussée à réfléchir : est-il possible d'évoluer dans le milieu du travail sans passer par le favoritisme ou le népotisme ?

Finalement, j'ai fini par quitter cette entreprise. Pas en faisant un scandale, pas en partant sur un coup de tête. Juste en comprenant que mon avenir ne pouvait pas s'épanouir dans un environnement où le mérite passait après les relations.

Mais cette expérience ne m'a pas rendue totalement cynique. Elle m'a surtout poussée à me poser des questions : toutes les entreprises fonctionnent-elles ainsi ? Le favoritisme et le népotisme sont-ils des fatalités ? Et surtout, existe-t-il des environnements où les efforts et les compétences sont réellement récompensés ?

La réponse est complexe. Bien sûr, certaines personnes réussissent par leurs propres moyens. Il existe des entreprises où le mérite est réellement reconnu. Mais il faut aussi être réaliste : dans de nombreux secteurs, les réseaux et les relations jouent un rôle clé.

Finalement, j'ai fini par quitter cette entreprise. Pas en faisant un scandale, pas en partant sur un coup de tête. Juste en comprenant que mon avenir ne pouvait pas s'épanouir dans un environnement où le mérite passait après les relations.

Avec le recul, j'ai compris que toutes les entreprises ne sont pas bâties sur les mêmes valeurs. Certes, certaines places restent inaccessibles sans le bon réseau, mais il existe aussi des entreprises où l'on peut évoluer grâce à son travail et ses compétences.

Dans certaines structures, les promotions se basent sur des critères clairs : des objectifs à atteindre, des évaluations de performance transparentes, des concours internes permettant aux plus méritants d'accéder à de meilleurs postes. Ces entreprises valorisent souvent la

diversité des talents et encouragent la progression interne en offrant des formations et des opportunités d'apprentissage.

Les multinationales, par exemple, ont souvent des processus de promotion plus encadrés, où l'ancienneté, les résultats et la contribution au projet global de l'entreprise sont pris en compte. Dans les entreprises innovantes et qui démarrent, la hiérarchie est souvent plus souple, et ceux qui apportent de vraies solutions ou qui font preuve de leadership peuvent rapidement gravir les échelons, peu importe leur réseau initial.

Une autre chose que j'ai comprise, c'est que le favoritisme n'est pas toujours synonyme d'injustice. Certaines personnes sont avantagées par leurs relations, mais cela ne signifie pas qu'elles n'ont pas de talent ou de mérite. Il arrive que des employés issus d'un bon réseau familial ou amical soient aussi compétents, travailleurs et impliqués. Ils partent avec une longueur d'avance, certes, mais beaucoup d'entre eux prouvent qu'ils méritent leur place par leurs résultats et leur engagement.

D'ailleurs, j'ai rencontré des personnes qui, bien que favorisées au départ, faisaient tout pour être à la hauteur des attentes et se surpassaient pour prouver qu'elles ne devaient pas leur succès uniquement à leurs relations. Certaines d'entre elles reconnaissent même leurs priviléges et cherchent à aider les autres en leur ouvrant des portes ou en les mentorant.

Lorsque j'ai pris la décision de démissionner de mon ancien poste, j'étais convaincue que je faisais le bon choix. Je ne voulais plus évoluer dans un environnement où les promotions se décidaient sur des critères autres que la compétence et où mes efforts passaient inaperçus face aux priviléges accordés à certains. Pourtant, je n'avais pas anticipé à quel point la recherche d'un nouvel emploi allait être difficile, éprouvante.

Dès les premiers jours suivant ma démission, j'étais encore remplie d'énergie et d'espoir. Je pensais que, forte de mon expérience et de mes compétences, je retrouverais rapidement un emploi dans un environnement plus juste. J'ai donc commencé à chercher activement, en m'inscrivant sur toutes les plateformes de recherche d'emploi possibles : LinkedIn, pour repérer les offres intéressantes et essayer de me rendre visible auprès des recruteurs. Indeed, où je postulais quotidiennement à des dizaines d'offres. Les sites

spécialisés dans mon secteur, car je voulais trouver une entreprise qui correspondait vraiment à mes valeurs.

Chaque jour, je passais plusieurs heures à scruter les nouvelles offres, à adapter mon curriculum vitae (CV) et ma lettre de motivation pour maximiser mes chances. J'étais confiante et persuadée que mon expérience et ma détermination suffiraient. Mais rapidement, la réalité m'a rattrapée. Les premières semaines ont été marquées par des silences assourdissants. Aucune réponse, ou pire, des refus automatiques. Parfois, je recevais un courriel froid et impersonnel :

« Après examen de votre candidature, nous avons décidé de ne pas donner suite. Nous vous souhaitons bonne continuation. »

C'était dur à encaisser, mais je gardais espoir. J'ai redoublé d'efforts en peaufinant mes candidatures et en multipliant les tentatives. J'ai fini par décrocher quelques entretiens, mais c'est là que j'ai réalisé que le favoritisme existait aussi dès le processus de recrutement. Lors d'un entretien pour un poste qui me correspondait parfaitement, le recruteur m'a annoncé, après m'avoir fait passer plusieurs tests :

« Votre profil est intéressant, mais nous avons un candidat recommandé en interne qui est déjà en bonne voie pour le poste. »

J'ai compris que j'avais été reçue uniquement pour donner l'illusion d'un processus de sélection objectif. J'étais frustrée, car une fois de plus, les compétences ne semblaient pas être le premier critère de sélection.

Avec le temps, la situation est devenue de plus en plus préoccupante. Mes économies commençaient à fondre. Je devais faire des choix : réduire mes sorties, limiter mes dépenses au strict minimum. J'ai commencé à ressentir une angoisse grandissante. Il y a eu un moment où j'ai vraiment pensé que j'avais commis une erreur en quittant mon ancien poste. Même s'il était frustrant et injuste, il me permettait au moins de payer mes factures. Je me suis surprise à me demander si je ne devrais pas recontacter mon ancien employeur, voir s'il était possible de revenir. J'avais honte de cette pensée, mais elle revenait souvent dans mon esprit,

surtout quand je voyais des personnes autour de moi évoluer grâce à des contacts, alors que moi, malgré tous mes efforts, je restais bloquée.

J'étais tentée d'accepter n'importe quel emploi, quitte à retourner dans un environnement où le favoritisme existait. À ce moment-là, je ne cherchais plus un travail idéal, je voulais juste retrouver une stabilité financière. Mais quelque chose en moi refusait d'abandonner. Je ne voulais pas renoncer à mes valeurs ni revivre ce que j'avais vécu auparavant. Plutôt que de continuer à envoyer des candidatures au hasard, j'ai décidé de changer d'approche. J'ai pris du recul et j'ai analysé mes erreurs;

Je postulais trop en quantité et pas assez en qualité. J'ai donc réduit mon nombre de candidatures pour me concentrer uniquement sur des entreprises qui avaient une culture de travail transparente. Mon curriculum vitae et mon profil LinkedIn n'étaient pas assez percutants. J'ai retravaillé mon image de marque, mis en avant mes réalisations concrètes. Je négligeais mon réseau. J'ai commencé à contacter des professionnels sur LinkedIn, non pas pour leur demander un emploi, mais pour échanger sur le marché du travail et recueillir des conseils. Je devais me différencier. J'ai suivi une courte formation en ligne pour approfondir une compétence technique que peu de candidats possédaient.

J'ai aussi commencé à postuler directement à des offres sur les sites des entreprises plutôt que de passer par les plateformes classiques, où la concurrence était énorme. Après plusieurs semaines de cette nouvelle approche, j'ai enfin eu un retour positif. Une entreprise, réputée pour sa transparence et son exigence en matière de recrutement, m'a contactée pour un entretien. Cette fois-ci, le processus était différent. J'ai passé plusieurs tests techniques et mises en situation, ce qui m'a permis de prouver ma valeur sans avoir besoin d'un piston. Les entretiens étaient menés par plusieurs personnes, réduisant ainsi le risque de favoritisme. On m'a posé des questions pertinentes sur mon expérience et mes compétences, sans chercher à savoir si j'avais des relations internes.

Quand j'ai reçu l'offre d'embauche, j'ai ressenti une immense satisfaction. C'était la preuve qu'il était possible de réussir sans passer par des priviléges. Cela avait pris du temps, j'avais traversé des moments de doute et de découragement, mais, finalement, cela en valait

la peine. Une fois en poste, j'ai compris que, pour évoluer sans favoritisme, il fallait : livrer un travail irréprochable, être proactive en proposant des solutions, construire des relations professionnelles basées sur la confiance et la collaboration.

Par exemple, lors de ma première mission, j'ai remarqué des inefficacités dans la gestion de certains projets. Plutôt que de critiquer, j'ai proposé une nouvelle méthode d'organisation qui a permis à l'équipe de gagner du temps. Je ne m'attendais pas à être confrontée à autant d'inefficacités dans la gestion des projets. Je pensais naïvement que les choses étaient bien structurées et que chaque équipe avait une méthode de travail efficace. Mais au fil des semaines, j'ai commencé à observer des problèmes qui, sans être catastrophiques, compliquaient le quotidien et ralentissaient l'avancée des projets.

L'un des premiers points qui m'ont marquée était le manque de coordination entre les équipes. Il n'était pas rare que plusieurs personnes travaillent sur une même tâche sans se concerter, ce qui créait des doublons ou des incohérences. De mon côté, je ne savais pas trop comment intervenir, car je ne voulais pas m'imposer. J'ai donc préféré prendre du recul et observer avant de proposer quoi que ce soit.

Ce qui m'a aussi frappée, c'était le nombre de réunions qui prenaient plus de temps qu'elles n'en faisaient gagner. Bien sûr, certaines étaient essentielles, mais d'autres auraient pu être remplacées par un simple courriel ou un document récapitulatif. Mais encore une fois, je ne voulais pas arriver avec de grandes idées de changement alors que j'étais encore nouvelle. Je me suis contentée d'écouter, de prendre des notes et d'essayer de comprendre pourquoi ces réunions existaient.

Petit à petit, en prenant le temps d'observer et en discutant avec mes collègues, j'ai commencé à identifier des solutions. Mais au lieu de tout proposer d'un coup, j'ai préféré attendre le bon moment. Par exemple, quand un projet a pris du retard à cause d'un manque de clarté dans les échanges, j'ai simplement suggéré que l'on utilise un outil partagé pour mieux organiser les informations. Loin d'être une révolution, c'était une idée simple, mais elle a été bien accueillie. De la même manière, lorsqu'un collègue a mentionné qu'il trouvait certaines réunions trop longues, j'ai proposé qu'on prépare un ordre du jour plus précis et

qu'on teste un format plus court. Là encore, ce n'était pas une grande innovation, mais cela a facilité un peu le travail.

Je ne prétends pas avoir transformé l'organisation de l'entreprise, loin de là. Mais cette expérience m'a montré que, même sans être en position de force ou d'influence, on peut essayer d'apporter sa pierre à l'édifice, doucement, sans imposer quoi que ce soit. J'ai aussi compris qu'il fallait parfois du temps pour que les changements s'installent et qu'il ne fallait pas chercher à tout bouleverser trop vite. En fin de compte, ce sont les petites améliorations du quotidien qui font la différence, et j'ai appris à être patiente et à proposer des solutions au bon moment, en respectant les habitudes et le fonctionnement de chacun. Mon initiative a été remarquée et appréciée par mes supérieurs. Un des moments clés de mon évolution a été ma rencontre avec une gestionnaire qui avait commencé en bas de l'échelle et gravi les échelons grâce à ses compétences. Elle m'a prodigué des conseils sur la manière d'aborder les défis et m'a encouragée à suivre une formation interne en gestion de projet. Grâce à cela, j'ai pu travailler sur des dossiers plus complexes et me faire remarquer pour mon sérieux et ma capacité à apprendre rapidement.

J'ai aussi compris qu'en développant des compétences spécifiques, je deviendrais indispensable. J'ai suivi des formations en dehors de mon travail pour me spécialiser dans un domaine technique peu maîtrisé par mes collègues. Quand un nouveau projet nécessitant cette expertise a été lancé, j'ai été naturellement désignée pour y participer. Cela m'a permis d'accéder à des responsabilités plus importantes. Après un an et demi dans l'entreprise, ma progression a été reconnue : j'ai obtenu une promotion basée uniquement sur mes résultats. Contrairement à ma précédente expérience, je n'ai pas eu besoin de connaître « les bonnes personnes » pour évoluer. Ce parcours m'a appris qu'il est possible d'évoluer sans favoritisme si l'on choisit bien son environnement, que l'on se donne les moyens d'être visible pour la qualité de son travail et que l'on développe des compétences qui nous rendent incontournables. Bien sûr, tout n'est pas parfait et le favoritisme existe toujours.

J'ai compris que je devais être stratégique dans ma démarche. Cela ne voulait pas dire tricher, manipuler, mais simplement mettre toutes les chances de mon côté en adoptant une

approche réfléchie et organisée. J'ai d'abord pris le temps d'analyser le marché de l'emploi dans mon domaine. Plutôt que d'envoyer des candidatures au hasard, j'ai cherché à comprendre quelles entreprises correspondaient à mon profil, quelles compétences étaient les plus recherchées et comment je pouvais me positionner comme une candidate intéressante.

Ensuite, j'ai travaillé sur mon profil professionnel. J'ai mis à jour mon CV et mon portfolio en mettant en avant mes expériences les plus pertinentes, sans exagération, mais en cherchant à montrer clairement ma valeur ajoutée. J'ai aussi pris soin d'optimiser mon profil LinkedIn, car j'ai réalisé que beaucoup de recruteurs consultaient ce réseau avant même de lire un CV. J'ai partagé du contenu en lien avec mon secteur, commenté des publications et rejoint des groupes professionnels pour rester informée et visible.

Le plus difficile a été la phase de candidature. J'ai rapidement compris que postuler avec un CV générique et une lettre de motivation standardisée ne donnait aucun résultat. J'ai donc pris le temps de personnaliser chaque candidature en me renseignant sur l'entreprise et en adaptant mon message à chaque offre. Cela demandait du temps et de l'énergie, mais j'ai fini par obtenir plus de retours positifs qu'en envoyant des candidatures en masse.

L'une des choses les plus importantes a été de renforcer mon expertise. J'ai suivi des formations en ligne pour combler certaines lacunes et rester à jour sur les tendances de mon secteur. Cela m'a permis d'avoir plus d'assurance en entretien et de mieux justifier ma valeur auprès des recruteurs. Enfin, il a fallu faire preuve de patience et de persévérance. À plusieurs reprises, j'ai été tentée d'abandonner, surtout après des refus répétés, mais, en persévérant, on peut trouver sa place dans un monde du travail qui, bien que parfois injuste, offre des opportunités à ceux qui savent les saisir.

À un moment, alors que je traversais encore des périodes d'incertitude professionnelle, j'ai commencé à réfléchir sérieusement à un projet qui me trottait dans la tête depuis longtemps : à partir à l'étranger. Pas seulement pour voyager, mais pour étudier, découvrir une autre culture, une autre manière de vivre et, je l'espérais, un environnement professionnel plus équitable. L'idée n'était pas née d'un coup. Elle s'était construite au fil des expériences, des frustrations, mais aussi des espoirs.

Ce projet de voyage et d'études est devenu peu à peu une source de motivation. Au début, c'était plus un rêve qu'un plan concret. Je savais que cela allait me demander beaucoup de préparation : sur le plan financier, administratif, émotionnel aussi. J'ai commencé à me renseigner, à lire des témoignages, à consulter les sites des universités, à m'intéresser aux démarches de permis d'études et de résidence permanente. J'ai également commencé à mettre de côté petit à petit, en particulier certaines dépenses, en acceptant des missions indépendantes en parallèle de mon emploi.

Trois ans après avoir commencé à nourrir l'idée de partir étudier à l'étranger, beaucoup de choses avaient changé dans ma vie. L'un des tournants les plus importants a été ma rencontre avec celui qui est devenu mon mari. Notre relation s'est construite dans un climat de respect, d'écoute et de partage, et, très vite, il est devenu un soutien fondamental dans ma démarche, y compris dans mes projets professionnels. À une période où mes finances étaient fragiles et où je doutais encore de pouvoir concrétiser ce projet de départ à l'étranger, il m'a aidée sans jamais me faire sentir redevable. Grâce à lui, j'ai pu souffler un peu, reprendre confiance, et avancer avec plus de sérénité. Il m'a aussi encouragée à rester fidèle à mes valeurs, à croire que le mérite et l'effort finissent par payer, même si le chemin est long.

Et arriva le jour où j'ai reçu la lettre officielle d'admission à l'Université du Québec à Rimouski au Canada, j'étais profondément heureuse. C'était une étape que j'attendais avec impatience, un signal fort que mon projet prenait forme, mais je savais que ce n'était pas encore terminé. Ce n'était qu'une partie du chemin, car il restait encore une étape cruciale : la décision de l'immigration. Sans cette approbation, tout pouvait encore s'arrêter.

Les semaines qui ont suivi ont été longues et remplies d'incertitudes. Je vérifiais quand je pouvais mes courriels avec un mélange d'espoir et d'appréhension. J'essayais de me préparer à toutes les issues, mais au fond, j'avais vraiment peur d'un refus. Et puis, un matin, la réponse est arrivée : j'étais acceptée. Mon dossier de permis d'études avait été validé.

Je n'ai pas sauté de joie, je suis restée un moment, silencieuse, presque figée. Puis j'ai souri, un vrai sourire, calme, mais profond. Pour moi, c'était bien plus qu'un simple visa :

c'était une page blanche qui s'ouvrait devant moi, une nouvelle vie à écrire, différente, peut-être plus juste, en tout cas plus ouverte.

Je repensais à tout le chemin parcouru pour en arriver là : les doutes, les démarches administratives interminables, les sacrifices, les remises en question. Je me souvenais de ces jours où j'avais failli abandonner, où je m'étais demandé si cela en valait vraiment la peine. Et là, ce matin-là, tout prenait un sens. Je n'avais pas encore mis un pied dans ce nouveau pays, mais, intérieurement, quelque chose avait déjà changé. J'étais prête.

Peu de temps avant mon départ pour le Canada, j'avais intégré une petite PME locale. C'était une entreprise modeste, mais dans laquelle je me suis sentie étonnamment bien dès les premières semaines. L'ambiance y était saine, les rapports humains simples, sincères. On me faisait confiance sans que j'aie à constamment prouver ma valeur. Mon travail était reconnu, et mes idées étaient écoutées. C'était la première fois depuis longtemps que je ressentais autant de plaisir à travailler au quotidien. L'équipe était petite, mais très soudée, et j'ai rapidement trouvé ma place. Ce poste n'était pas spectaculaire sur le papier, mais, pour moi, il représentait une forme de réparation, comme si je découvrais enfin ce que pouvait être un cadre de travail respectueux et équilibré.

Malheureusement, le moment de mon départ approchait. J'ai dû quitter cette entreprise après seulement huit mois. C'était un vrai pincement au cœur. J'aurais aimé rester plus longtemps, contribuer davantage, rendre un peu de ce qu'on m'avait donné. Mais je savais que ce voyage au Canada représentait une étape importante de ma vie, et que je ne pouvais pas reculer. Le plus touchant, c'est que mes collègues ont compris. Ils ont même soutenu ma décision avec beaucoup de bienveillance, en me disant que c'était une chance à saisir. Cela m'a confirmé que j'étais entourée de personnes justes, humaines, et que ces environnements professionnels existaient bel et bien ; même s'ils sont parfois plus discrets ou moins visibles que les grandes entreprises prestigieuses.

Ce passage par cette PME, l'appui de mon mari et la persévérance (grâce à Dieu) dans mes démarches ont été les trois piliers qui m'ont portée jusqu'à mon départ. Ce que j'en retiens, c'est que, parfois, les étapes les plus simples sont aussi les plus fondatrices. Le

respect, l'écoute et la solidarité rencontrés à ce moment-là m'ont préparée à accueillir plus sereinement ce nouveau chapitre à l'étranger.

Arriver au Canada a été un choc, au début. Tout était différent, ce sentiment d'inclusion, je l'ai ressenti dès mon arrivée à l'aéroport. Avant même de poser le pied dehors, quelque chose m'a frappé : la diversité des visages, des origines, des accents... et surtout, le fait que cette diversité occupait des postes officiels, visibles, de responsabilité. Parmi les agents de douane, il y avait des personnes de différentes nationalités, différentes couleurs de peau, des femmes portant le hijab, tranquillement en poste, traitant les voyageurs avec professionnalisme et calme.

Pour moi, c'était un signe fort. Je venais d'un contexte où, souvent, certains profils restaient cantonnés à des rôles invisibles, où l'apparence ou l'origine pouvait être un frein, consciemment ou non. Là, dans ce hall d'aéroport canadien, j'avais l'impression que chacun avait sa place, quelle que soit sa culture ou sa religion. C'était une image simple, mais puissante, de ce que peut être une société inclusive : quand la différence ne saute plus aux yeux parce qu'elle est devenue normale. Cette première impression s'est confirmée au fil des semaines. J'ai également découvert une culture professionnelle qui valorise la transparence, la collaboration et l'inclusion. Les entretiens d'embauche semblaient se concentrer sur ce que l'on pouvait concrètement apporter, et non pas sur la personne que l'on connaît.

Et ce respect de la neutralité, je l'ai également retrouvé dans les détails pratiques. Par exemple, en préparant mon CV pour chercher un emploi, on m'a expliqué qu'il ne fallait pas y inclure de photo, ni de date de naissance, ni d'information personnelle sur ma situation familiale. J'ai compris que cela faisait partie d'une volonté plus large : celle d'évaluer les gens uniquement sur leurs compétences et leurs expériences, pas sur leur apparence, leur âge ou leur origine. Cette approche m'a profondément touchée. Pour une fois, je n'avais pas à me justifier. Je n'avais qu'à montrer ce que je savais faire. Et cela change tout.

## CHAPITRE 4

### ANALYSE ET DISCUSSION DES RÉSULTATS

Ce chapitre présente l'analyse et la discussion des résultats de cette recherche, en s'appuyant principalement sur le témoignage de la chercheuse. Il est structuré en deux parties: premièrement, l'examen détaillé des thèmes identifiés dans le récit, deuxièmement, la mise en perspective de ces résultats avec la littérature existante sur le favoritisme et la gestion des personnes en Côte d'Ivoire. L'objectif est de mieux comprendre comment le favoritisme influence la motivation, la performance et le climat de confiance dans les organisations.

#### 4.1 ANALYSE

##### 4.1.1 Équité et inclusion

Il nous avait chaleureusement accueillis et, dans un discours qui semblait sortir tout droit d'un livre de motivation, il avait déclaré : « Ici, chez MTNE, la porte est ouverte à ceux qui travaillent dur. Peu importe d'où vous venez ou qui vous connaissez, si vous êtes performant, vous aurez des opportunités pour évoluer. » **Extrait 1**

très vite, pourtant, j'ai remarqué que quelque chose n'allait pas. Une collègue, embauchée peu après moi, bénéficiait d'un traitement bien plus favorable. Pourtant, nous avions le même poste, les mêmes responsabilités. Ce qui était étrange, c'était la manière dont les supérieurs la traitaient : là où l'on me demandait des validations et des corrections multiples, elle obtenait des accords immédiats. Là où je recevais des critiques sur des détails, on lui passait tout sans commentaire. Au début, j'ai pensé que c'était peut-être moi qui exagérais. Peut-être était-elle simplement plus rapide, plus douée ? Peut-être avais-je des lacunes que je ne percevais pas ? J'ai essayé de redoubler d'efforts, d'être plus attentive, de poser encore plus de questions. Mais, quoi que je fasse, le même schéma se répétait. Puis, il y a eu cet épisode particulier. Un projet important venait d'être lancé et plusieurs postes étaient à pourvoir. J'espérais secrètement qu'on me propose de m'y investir. J'avais travaillé dur ces derniers mois, j'avais montré ma motivation, cela semblait être une

suite logique. Pourtant, avant même que je ne puisse postuler, j'ai appris que cette collègue avait été directement sélectionnée. C'est là qu'une autre collègue m'a glissé, sur un ton faussement détaché :

Tu savais quelle est la nièce du directeur ? **Extrait 2**

L'extrait 1 offre une promesse d'équité au sein de l'organisation : un lieu de travail où des facteurs tels que la classe sociale, le sexe ou les relations interpersonnelles ne seraient pas pris en compte, mais où seule la performance individuelle serait valorisée. Cela fait référence à la théorie de l'engagement organisationnel (Meyer et Allen, 1991), qui stipule que les individus sont davantage impliqués lorsqu'ils constatent que l'organisation adhère aux principes de justice et de valorisation.

En d'autres termes, lorsque l'organisation « respecte son engagement », l'individu éprouve une profonde sensation d'appartenance et de loyauté. Ce genre de discours se fonde sur une perspective moderne de la gestion des ressources humaines : les employés seront jugés de manière objective, sans tenir compte de leurs origines sociales, relations personnelles ou afflictions culturelles. Greenberg en 1987, propose une conceptualisation de la justice dans les organisations, cette méthode est fortement associée aux concepts de justices organisationnelles dans les modèles de ressources humaines (RH) occidentaux. De plus, elle correspond aux conditions favorisant un haut niveau d'engagement émotionnel, selon Meyer et Allen (1991).

En démontrant que « la porte est ouverte à ceux qui travaillent dur », le dirigeant positionne l'entreprise comme un environnement inclusif, où chaque employé a une opportunité authentique de réussir, ce qui a modifié son parcours. C'est l'engagement d'une organisation qui vise à éliminer les disparités initiales, à encourager la diversité des trajectoires, et à promouvoir l'intégration des compétences en se basant sur des critères. Inclusion organisationnelle. Cette approche s'aligne sur les principes d'inclusion organisationnelle (Shore *et al.*, 2011), qui ont pour objectif de créer un cadre où chaque

individu se sent respecté, et en mesure d'apporter une contribution à la performance globale. Cependant, ce genre de discours, bien qu'optimiste, engage fermement l'entreprise : il génère des attentes spécifiques chez les employés, particulièrement ceux qui n'ont pas de réseau relationnel ou d'influence. Il nourrit l'espoir que la compétence prévaudra sur les relations, que les efforts seront remarqués et valorisés, et que l'accès aux opportunités sera équitable. En d'autres termes, ce discours établit un accord moral tacite : si l'employé s'investit pleinement, l'organisation lui offrira la possibilité de progresser. Ou, comme le reste du témoignage le démontre, cette promesse d'équité et d'inclusion ne sera pas respectée. Priscilla remarque vite que certains individus profitent de soins préférentiels grâce à leur relation étroite avec les responsables.

L'extrait 2 met en lumière le phénomène de népotisme, en contraste avec l'idéologie méritocratique défendue lors de l'intégration. Dans le passage où Priscilla découvre que sa collègue privilégiée est en fait « *la nièce du directeur* », elle est confrontée à une forme de népotisme ; c'est-à-dire une préférence accordée à un proche du dirigeant, altérant de ses compétences ou de son mérite. Pour Priscilla, cette domination de la logique informelle ébranle la crédibilité du système des ressources humaines : elle est désormais dans l'incertitude quant aux critères de progression, source de désorientation et d'agacement. Le fait d'observer un favoritisme injustifié témoigne d'une transgression de l'équité au sein de l'organisation. Le favoritisme, caractérisé par un traitement préférentiel accordé sans justification objective, le népotisme, qui représente une forme spécifique basée sur des liens de parenté.

Selon leur recherche, Khatri *et al.* (2006) font remarquer que le favoritisme et le népotisme peuvent considérablement affecter l'ambiance de travail, en particulier lorsque les règles ne sont pas explicites pour tous. Ces études démontrent que, dans plusieurs sociétés, particulièrement celles où les relations familiales et sociales occupent une place prépondérante, à l'instar de la Côte d'Ivoire, ces comportements ne se contentent pas d'être courants, ils sont également socialement tolérés. Dans ces situations, favoriser un individu

proche est souvent perçu comme un acte de solidarité ou de fidélité, plutôt qu'une violation de l'équité. Néanmoins, pour beaucoup d'employés, en particulier les jeunes diplômés qui adhèrent fermement aux principes, tels que le mérite, la transparence et l'égalité des chances, cette réalité peut être sévère.

En prenant du recul, ce phénomène n'est pas propre à cette entreprise. Dans de nombreux contextes culturels, en particulier ceux à forte dimension collectiviste (Hofstede, 1991), comme en Côte d'Ivoire, les liens personnels et communautaires jouent un rôle central dans l'accès aux opportunités professionnelles. Aider un membre de sa famille ou un proche est perçu comme un devoir social, et non comme une injustice. Cette norme sociale, bien qu'elle favorise la solidarité, entre en conflit avec les modèles de gestion modernes basés sur la méritocratie et la performance individuelle.

#### **4.1.2 Le rôle du leader**

« Il nous avait dit, le travail bien fait et l'engagement seront récompensés. » **Extrait 3**

Un des moments clés de mon évolution a été ma rencontre avec une gestionnaire qui avait commencé en bas de l'échelle et qui a gravi les échelons grâce à ses compétences. Elle m'a prodigué des conseils sur la manière d'aborder les défis et m'a encouragée à suivre une formation interne en gestion de projet. **Extrait 4**

Dans le contexte opérationnel d'une organisation, le rôle du leader dépasse la simple transmission d'objectifs ou de la supervision des tâches. Cette personne représente un pilier de la culture professionnelle, de la confiance et de l'engagement des équipes. L'auteure met en évidence l'attitude du dirigeant par le biais de ses paroles, ses actions, sa compétence à diriger et à représenter les valeurs de l'entité — a un impact direct sur l'implication ou le désinvestissement des employés. Lors de son premier emploi, elle est introduite à un gestionnaire dont les discours sont encourageants: il évoque une reconnaissance basée sur

l'effort, une récompense du mérite et des perspectives d'évolution pour tous. Toutefois, ces paroles ne se traduisent pas par des actions.

Elle remarque que les normes sous-jacentes à l'opération de l'entreprise mettent en exergue certains employés en fonction de leurs priviléges personnels. Cette discordance entre les paroles et les actes suscite chez elle une désillusion graduelle, suivie d'une diminution de son engagement. Dirks et Ferrin (2002) ont parfaitement étudié ce phénomène, mettant en évidence que la confiance dans les dirigeants est fondée sur deux piliers majeurs : la compétence perçue et l'intégrité. La compétence se réfère à l'aptitude du dirigeant à effectuer des choix judicieux, à dominer son champ d'action. Quant à l'intégrité, elle fait référence à la concordance entre les paroles et les actions du leader.

Cette position est en accord avec ce que Bass et Avolio (1994) mettent de côté dans leur théorie du leadership transformationnel. Selon leur théorie du leadership transformationnel, ils intègrent ces éléments. D'après leur perspective, un leader transformationnel est celui qui réussit à motiver ses collaborateurs grâce à son discours inspirant, mais surtout par sa conduite exemplaire et en accord avec les valeurs qu'il s'engage à promouvoir. Ce genre de dirigeant « montre la voie » et se positionne comme un exemple, favorisant un sentiment d'identification et incitant l'implication des membres de l'équipe. L'exemplarité s'impose ainsi comme un élément essentiel pour instaurer un environnement de confiance pérenne. Il ne s'agit pas uniquement d'une vertu morale, mais aussi d'un outil stratégique de motivation. C'est précisément ce que l'extrait 4 explique et que Priscilla perçoit dans sa deuxième entreprise : elle n'assiste pas seulement à un discours inspirant, elle remarque que sa superviseuse a personnellement parcouru toutes les phases du processus qu'elle suggère. Elle est donc crédible, car elle s'exprime à partir de l'expérience et parce qu'elle s'engage véritablement dans le développement des autres. La recherche a largement corroboré le lien entre le modèle de leadership et l'implication des employés : les collaborateurs sont généralement plus motivés et investis lorsqu'ils constatent une correspondance entre les valeurs proclamées par leur gestionnaire et ses actions concrètes. L'accompagnement fourni par cette nouvelle responsable est également en accord avec le concept du Path-Goal Leadership proposé par House (1971) : la mission du dirigeant est de

tracer la voie (path) pour ses collaborateurs, d'écarter les entraves, et de leur fournir les outils nécessaires pour réaliser leurs objectifs. Ce gestionnaire lui redonne l'envie de s'engager. Elle reçoit des conseils sur mesure, se voient offrir des formations internes, et ses efforts sont valorisés. Cela lui offre non seulement l'opportunité d'avancer dans sa carrière, mais également de retrouver sa confiance en ses compétences pour réussir sans dépendre du soutien familial.

Ce rôle de guide, qui transcende la structure hiérarchique, peut être examiné à travers le concept de mentorat élaboré par Ragins et Kram (2007). Le mentor est celui qui guide, supporte, oriente et offre des opportunités. Il sert de catalyseur pour le développement professionnel, en partageant non seulement des compétences, mais aussi de l'assurance. Dans la présence du gestionnaire attentionné occupe précisément cette position : il l'assiste dans sa formation, l'incite à s'impliquer dans des projets et reconnaît ses aptitudes. Ce soutien ne s'apparente pas à un geste personnel, mais à un investissement dans le potentiel de l'autre, ce qui correspond aux stratégies de leadership transformationnel définies par Bass (1985).

D'après Bass (1985) dans sa théorie sur le leadership transformationnel, un bon leader doit non seulement insuffler une vision forte à son équipe, mais également concrétiser cette vision à travers des actions tangibles. Quatre éléments fondamentaux constituent la base du leadership transformationnel. L'influence idéalisée (être un modèle), la motivation inspirante (donner du sens au travail), la stimulation intellectuelle (encourager la réflexion), la considération individualisée (prendre soin de chacun).

Quand il y a un manque de cohérence, comme c'est le cas pour le premier directeur dans l'extrait 3, les employés commencent à développer une défiance grandissante qui peut aboutir à un désintérêt émotionnel, voire à une remise en question de leur position au sein de l'entreprise. Au contraire, lors de sa seconde expérience, l'auteure croise un gestionnaire dont les actes sont concordants avec ses paroles. Cette personne a gravi les échelons les plus bas de l'entreprise, et représente une possibilité tangible d'avancement grâce à l'effort et à la formation. Cette concordance entre les valeurs exprimées et les actions manifestées représente un puissant moteur de mobilisation.

#### 4.1.3 4.1.3 Le rôle de la communauté

Ici, on dit souvent : « On ne peut pas grimper seul ; il faut une main pour t'aider à monter. » **Extrait 5**

Dans le contexte ivoirien, tout comme dans beaucoup de sociétés africaines, les relations sociales ont une importance cruciale dans le parcours personnel et professionnel des individus. Le succès est fréquemment considéré non seulement comme le produit d'un effort personnel, mais aussi comme l'issue d'une série d'interactions sociales, de soutiens et de sentiments d'appartenance à une communauté. Cette idée est illustrée par des adages communs tels qu'« On ne peut pas monter seul ; il faut une main pour t'aider à grimper » ou « C'est l'homme qui fait l'homme », reflétant un aspect culturel profondément ancré : le progrès social dépend du réseau, et celui qui occupe une position influente est censé soutenir, si cela est possible, les membres de son groupe ou de sa communauté. Hofstede (1991) fait référence à cette vision collective en tant que culture fortement collectiviste, où l'identité personnelle est étroitement liée à l'appartenance à un groupe (famille, ethnie, religion, région). En effet, ce geste peut être perçu de différentes façons en fonction de la perspective de chacun : pour la famille, c'est un acte d'honneur, de loyauté et de responsabilité sociale ; pour l'entreprise, cela pourrait sembler être une violation des principes d'équité et de méritocratie ; alors que pour les collègues, c'est fréquemment considéré comme une iniquité flagrante, surtout si les compétences ou l'expérience du bénéficiaire ne sont pas manifestées. Ce grand nombre de conférences souligne un conflit de valeurs à l'intérieur même des structures, où les normes sociales non officielles peuvent parfois s'opposer aux règles de gestion formelles.

Dans ces cas, le fait de préférer un ami ou de donner la priorité à un membre de la famille dans le milieu professionnel peut être perçu non comme une injustice, mais plutôt comme une preuve de loyauté ou d'engagement éthique. Cette réflexion relationnelle peut encourager le développement de la solidarité sociale, la préservation de l'harmonie au sein

de la communauté et l'activation de réseaux d'entraide qui ont, historiquement, joué un rôle protecteur dans des contextes économiques parfois instables.

Toutefois, dans les organisations actuelles, notamment celles qui adoptent des critères de gestion conformes aux normes internationales, ces processus peuvent entrer en conflit avec des principes tels que la méritocratie, la transparence et l'objectivité dans la gestion des carrières. Lorsqu'un employé remarque que les promotions ou les avantages sont essentiellement basés sur des liens personnels plutôt qu'en raison des aptitudes ou de l'efficacité, cela peut engendrer un sentiment d'injustice, comme l'indique Greenberg (1987) dans sa théorie de la justice organisationnelle, les perceptions d'injustices — qu'elle soit distributive, procédurale ou interactionnelle — peuvent porter atteinte à la motivation, à l'engagement et à la confiance des employés envers leur structure organisationnelle. Dans le témoignage de l'auteure, on ressent nettement cette tension. D'un côté, elle devient membre d'une entreprise qui embrasse les principes du mérite, de l'effort et de la reconnaissance. De plus, elle remarque que certains avancent plus rapidement en raison de leurs liens familiaux ou de leur relation avec des personnes influentes. Cette expérience fait appel à des conduites de favoritisme ou de népotisme, qui, bien qu'elles soient ancrées dans un cadre culturel, peut engendrer une profonde insatisfaction parmi les salariés se sentant exclus du réseau relationnel dominant. Ce sentiment d'injustice peut provoquer une baisse de motivation, une perte de confiance, voire inciter à quitter l'entreprise.

#### 4.1.4 Les conséquences négatives

##### 4.1.4.1 Démotivation et désengagement

Je continue à bien faire mes tâches, mais le cœur n'y était plus. **Extrait 6**

L'extrait 6 illustre un désintérêt émotionnel, caractéristique des contextes où les employés perçoivent un écart entre l'intensité de leurs efforts et la reconnaissance qu'ils reçoivent. En théorie, cela représente une violation du contrat psychologique (Rousseau,

1989), où les attentes implicites (promotion équitable, reconnaissance des compétences) ne sont pas honorées. Le résultat est un type de désengagement silencieux : la personne demeure en fonction, mais se détache intérieurement, ce qui affecte sa productivité et sa satisfaction.

#### 4.1.4.2 Impact psychologique et organisationnel

J'ai ressenti une forme d'injustice profonde, un mélange de frustration et de découragement. **Extrait 7**

J'ai compris que j'avais été reçue uniquement pour donner l'illusion d'un processus de sélection objectif. **Extrait 8**

L'extrait 7 souligne que ce sentiment indique un effondrement de la perception de justice organisationnelle (Greenberg, 1987). L'absence d'équité perçue entraîne non seulement une diminution de la confiance dans l'organisme, mais également une dégradation de l'estime personnelle. Priscilla ne se sent plus appréciée pour ses aptitudes, mais constate que d'autres aspects relationnels prédominent. Comme le souligne Arasli *et al.* (2006), cela engendre un stress organisationnel constant, démontrant que le favoritisme familial diminue la motivation professionnelle, accroît les tensions internes et favorise les départs. Lorsque Priscilla constate qu'une collègue moins compétente est promue en raison de son lien familial (« la nièce du directeur »), elle perçoit une injustice distributive, ce qui génère une détresse émotionnelle et une dépersonnalisation (Maslach *et al.*, 2001). Après sa démission, cette détresse s'aggrave face à des processus de recrutement biaisés (« illusion d'un processus objectif »), plongeant Priscilla dans une précarité financière et une anxiété chronique (Siegrist, 1996).

L'extrait 8 met en lumière un phénomène fréquemment observé dans les contextes très opaques : l'embauche de vitrine. Priscilla se retrouve alors à être manipulée dans un processus instrumentalisé, qui sert à justifier des décisions déjà mises en œuvre. Cette pratique engendre un sentiment de supercherie, voire de manipulation, intensifiant le cynisme à l'égard des institutions. Elle illustre une sorte de double rejet : non seulement la personne n'est pas

sélectionnée, mais elle prend aussi conscience que sa présence dans le processus était simplement un prétexte.

Priscilla a fini par quitter l'entreprise. En partant de la société, elle laisse derrière elle ses compétences, son potentiel d'engagement et sa capacité à innover. Cela illustre une perte de capital humain, difficilement mesurable à court terme, mais destructeur à long terme. Les recherches démontrent que la partialité induit un taux d'abandon élevé du personnel, altère l'atmosphère organisationnelle et nuit à l'efficacité globale. (Bellow, 2003 ; Arasli *et al.*, 2006).

#### 4.1.4.3 L'immigration comme quête d'équité

J'ai commencé à réfléchir sérieusement à un projet qui me trottait dans la tête depuis longtemps : partir à l'étranger. Pas seulement pour voyager, mais pour étudier, découvrir une autre culture, une autre manière de vivre et, je l'espérais, un environnement professionnel plus équitable. **Extrait 9**

Je voulais un espace où le mérite est reconnu, où les processus sont transparents, où la diversité n'est pas un slogan. **Extrait 10**

Dans les extraits 9 et 10, on comprend que, face à un environnement local perçu comme fermé et injuste, Priscilla envisage une alternative. Son projet d'immigration est le résultat d'une série d'expériences défavorables accumulées : favoritisme et népotisme dans les avancements de carrière, manque de reconnaissance pour le mérite, malgré ses compétences, des obstacles persistants pour obtenir des postes.

Ainsi, son projet d'émigration se transforme en une stratégie de progression professionnelle, basée sur l'espoir d'une reconnaissance basée sur les compétences. Selon Docquier et Rapoport (2012), ce phénomène est qualifié comme un catalyseur de fuite des cerveaux, particulièrement pour les jeunes diplômés africains. L'émigration se transforme en un geste de survie dans le monde professionnel, mais également en une recherche de justice et d'épanouissement personnel.

Cependant, comme le soulignent Al Ariss et Syed (2011), l'immigration présente des défis : validation des titres académiques, obstacles linguistiques, intégration culturelle, et même confrontation à d'autres types de discriminations. L'idéal de la méritocratie peut parfois rencontrer de nouveaux types d'exclusion. Mais ce ne fut pas le cas pour Priscilla, son arrivée au Canada confirme ses attentes :

« Ce sentiment d'inclusion, je l'ai ressenti dès mon arrivée à l'aéroport... la diversité des visages, des origines, des accents... cette diversité occupait des postes officiels, visibles, de responsabilité. »

Elle constate que la diversité est normalisée et que les critères de recrutement sont centrés sur les compétences :

« J'ai également découvert une culture professionnelle qui valorise la transparence, la collaboration et l'inclusion. Les entretiens d'embauche semblaient se concentrer sur ce que l'on pouvait concrètement apporter, pas sur la personne qu'on connaît. »

## 4.2 DISCUSSION DES RÉSULTATS

L'objectif de cette recherche vise à examiner comment le favoritisme et le népotisme influencent la motivation, l'efficacité au travail et la mobilité de carrière des employés en Côte d'Ivoire, en contestant les tensions qui existent entre les normes de gestion officielles (méritocratie, équité, inclusion) et les dynamiques relationnelles problématiques des pratiques socioculturelles africaines. Il est essentiel de saisir comment ces habitudes, fréquemment considérées comme normales au nom de la solidarité sociale ou de la fidélité communautaire, touchent non seulement les parcours personnels, mais aussi l'efficacité organisationnelle, la conservation des talents et la légitimité des institutions managériales.

#### **4.2.1 Équité et Inclusion**

L'équité et l'inclusion sont des éléments clés de la gestion des ressources humaines, plus précisément de la gestion des personnes en milieu de travail. D'après Mor Barak (2023), l'équité se réfère à un accès équitable et impartial aux opportunités, sans tenir compte de l'origine sociale ou des liens personnels. L'inclusion, de son côté, cherche à établir un environnement organisationnel où chaque personne est appréciée pour ses aptitudes, son caractère unique et sa contribution (Roberson, 2019).

Toutefois, dans les situations où prédominent les dynamiques de réseaux informels, ces principes sont mis à mal. Le déséquilibre dans l'accès aux carrières en Côte d'Ivoire, fréquemment influencé par la classe sociale ou le cercle familial, va à la rencontre des normes d'équité encouragées par les méthodes actuelles de gestion des ressources humaines. Cette divergence suscite le mécontentement des individus et remet en question la validité des politiques RH prétendument inclusifs.

Comme l'a montré Roberson (2019), les contextes organisationnels perçus comme injustes sont directement liés à une diminution de l'implication, une hausse de l'absentéisme et un déclin de la performance. En Côte d'Ivoire, ce contraste entre les discours prônant l'inclusion et les pratiques de communication entraîne une démotivation chez les employés, surtout parmi les jeunes diplômés. Cela implique la rétention des talents et la compétitivité tant des organisations publiques que privées.

#### **4.2.2 Rôle du leader**

Selon Bass et Riggio (2006), le leadership transformationnel s'appuie sur la transparence, l'équité et la cohésion entre les discours et les actions. Quand les dirigeants font défaut de cohérence, comme c'est fréquemment le cas dans des contextes clientélistes, leur légitimité est mise en question. En Côte d'Ivoire, l'absence de réaction des dirigeants face au

favoritisme est souvent perçue comme un aval tacite, ce qui nuit à la dynamique de l'engagement organisationnel.

Dirks et Ferrin (2002) montrent que la confiance dans le leadership se base sur la cohérence, la transparence et l'intégrité. L'absence de dénonciation ou de contrôle du favoritisme par les supérieurs hiérarchiques crée une atmosphère de méfiance. Cette crise de direction perturbe la culture d'entreprise, compromet la solidarité interne et diminue l'efficacité collective.

#### **4.2.3 Rôle de la communauté**

En Côte d'Ivoire, les réseaux informels s'inscrivent dans une dynamique de solidarité communautaire, où l'engagement familial ou ethnique joue un rôle de protection. Cependant, comme l'ont souligné Jones et Stout (2015), ces réseaux deviennent contre-productifs lorsqu'ils prennent le pas sur les systèmes de gestion. Ils ont alors tendance à fermer l'accès aux opportunités, à écarter les candidats qualifiés et à établir l'inégalité professionnelle comme norme.

Selon Bellow (2003), le népotisme représente un mécanisme d'exclusion sociale, où la cooptation l'emporte sur la compétence. Dans le contexte de la Côte d'Ivoire, ces méthodes restreignent la variété des profils occupant des postes de responsabilité et maintiennent une perception répandue d'injustice. Cela nuit à l'attrait des organismes publics et encourage une migration graduelle des compétences vers des contextes plus transparents.

#### **4.2.4 Conséquence négative du favoritisme et népotisme**

##### **4.2.4.1 Impacts sur les individus**

Le favoritisme et le népotisme engendrent des répercussions significatives sur les individus, tant, sur le plan psychologique et professionnel qu'émotionnel. Ils génèrent une

démotivation croissante, une perte de la confiance en soi et un sentiment d'impuissance face aux systèmes de gestion jugés arbitraires. L'engagement envers une progression fondée sur le mérite (fréquemment exprimé dans les stratégies RH) se transforme en source de plaisir lorsqu'il n'est pas honoré, engendrant un type de dissonance cognitive.

La théorie de l'équité d'Adams (1963) offre une explication claire à ce phénomène, stipulant que les individus impliquent leur investissement professionnel (temps, compétences, implication) par rapport aux bénéfices qu'ils perçoivent.

Lorsqu'ils se rendent compte que les récompenses ou distinctions sont basées sur des relations interpersonnelles plutôt que sur leurs mérites, ils reconnaissent leur propre valeur, ce qui conduit fréquemment à une diminution de l'implication, voire à un désengagement psychologique.

Les conséquences peuvent également apparaître à la suite de la rupture du contrat professionnel : stress après la démission, instabilité financière, perte de l'estime de soi. Selon Mor Barak (2023), le manque d'équité au travail génère des sentiments d'exclusion, d'injustice et de marginalisation, surtout dans les situations où les employés appartenant à des groupes minoritaires ou moins connectés sont constamment exclus des réseaux d'influence. À long terme, ces expériences peuvent nuire à la santé mentale et entraîner une sortie durable du marché de l'emploi ou une modification forcée de la carrière professionnelle. Arasli *et al.* (2006) ont démontré que le favoritisme et le népotisme influent négativement sur la santé mentale des salariés : ils génèrent du stress, baisse de l'estime de soi, sentiment d'injustice. Ces effets s'intensifient lorsque les procédures d'embauche sont perçues comme injustes ou factices.

#### 4.2.4.2 Impacts organisationnels

D'un point de vue organisationnel, le favoritisme crée une série de problèmes qui nuisent à la performance générale, à l'innovation et à la compétitivité. Premièrement, il encourage un fort taux de "turn-over", puisque les employés qualifiés se sentent exclus et

finissent par quitter la structure. Selon Docquier et Rapoport (2012), ce phénomène est désigné comme une « fuite des cerveaux », mettant en évidence la déperdition de ressources humaines cruciales vers des contextes privilégiés plus équitables.

Deuxièmement, des recherches empiriques axées sur l'industrie hôtelière turque, telles que celle d'Arasli *et al.* (2006), illustrent que les entités favorisant le népotisme constatent une diminution notable de leur productivité. L'embauche d'individus qui manquent de qualifications, favorisée par des liens personnels plutôt que par l'expertise, nuit à la qualité du service, augmente les coûts de supervision et affaiblit les équipes en place.

Troisièmement, ces actions engendrent une atmosphère de méfiance au sein de l'organisation. Selon Dirks et Ferrin (2002), la confiance envers les dirigeants est fondamentale pour l'unité interne. Cependant, lorsque les décisions apparaissent comme étant aléatoires ou partiales, la coopération entre individus se détériore, les différends s'accroissent, et les employés développent des attitudes d'évasion, d'autosabotage ou de rébellion passive. Le prix caché de cette méfiance est énorme en ce qui concerne la performance, le climat social et la réputation extérieure.

Le favoritisme conduit à un taux élevé de rotation de personnel, ce qui réduit la capacité des organisations à innover. Selon Docquier et Rapoport (2012), les pays du Sud sont confrontés à une fuite des cerveaux due aux pratiques de sélection opaques, qui maintiennent l'émigration vers des pays valorisant le mérite, ce qui réduit par conséquent la valeur du capital humain local.

#### 4.2.4.3 Impacts sociaux

À plus grande échelle, les conséquences du favoritisme vont au-delà des limites de l'organisation et s'approprient le tissu social et institutionnel. En Côte d'Ivoire, le favoritisme contribue à l'érosion de la confiance des citoyens envers les institutions publiques. Lorsque les individus constatent que la progression de carrière repose davantage sur le réseau que sur les compétences, le concept même de justice sociale s'effrite.

Cela conduit à une fuite des cerveaux locaux, généralement sous la forme d'émigration vers des systèmes favorisés comme plus justes et méritocratiques. Selon Docquier et Rapoport (2012), ce phénomène est décrit comme une diminution du capital humain qui entraîne de manière persistante le progrès économique.

En raison du manque d'opportunités causé par le népotisme, un grand nombre de jeunes diplômés en Côte d'Ivoire optent pour l'émigration. D'après la Banque mondiale (2021), 40 % des jeunes qualifiés choisissent l'Europe ou l'Amérique du Nord. Selon l'OCDE (2022), cette émigration des esprits entraîne une diminution estimée à 1,2 % du PIB annuel. De plus, une majorité importante de jeunes optent pour le secteur informel (68 %), en raison de l'impossibilité d'accéder à des postes formels (CCESP, 2023). Malgré son importance, ce domaine est toujours caractérisé par des conditions précaires et une absence de couverture sociale (Traoré *et al.*, 2021).

De plus, North (1990) met l'accent sur l'importance des institutions formelles inclusives pour favoriser une croissance stable. En Côte d'Ivoire, la dynamique des réseaux non officiels et de l'exclusion renforce une hiérarchisation sociale, où seuls les individus ayant de bonnes connexions occupent les postes décisionnels. Ce phénomène entrave l'ascension sociale et maintient les disparités inégales.

Finalement, comme le mettent en évidence Jones et Stout (2015), le népotisme restreint la diversité des perspectives au sein des instances de direction. Ce phénomène entrave l'innovation, bloque la régénération des élites et perpétue une culture de reproduction sociale au sein des institutions. Au fil du temps, le favoritisme se transforme en un frein structurel à la mise à jour de la gouvernance et à la démocratisation de l'accès aux carrières professionnelles.

## CONCLUSION GÉNÉRALE

Cette étude s'est intéressée à une réalité humaine profondément enracinée dans les dynamiques professionnelles ivoiriennes : celle du favoritisme et du népotisme. Le népotisme y est décrit comme la tendance à « faire passer les liens de parenté avant les compétences », un phénomène très répandu dans les contextes africains à forte culture implicite. En articulant ces observations aux cadres théoriques, nous avons montré comment le favoritisme corrompt la justice perçue au travail : selon la théorie de l'équité d'Adams, tout salarié réagit négativement s'il perçoit une iniquité dans le partage des récompenses.

Le népotisme et le favoritisme orientent souvent les trajectoires non selon les compétences, mais en fonction des relations. En croisant un témoignage vécu avec des cadres théoriques en justice organisationnelle, leadership et réseaux informels, ce travail a mis en lumière les effets négatifs de ces pratiques sur la motivation individuelle, la performance collective et la cohésion institutionnelle. Derrière ces logiques, souvent banalisées ou normalisées, se jouent des sentiments de frustration, de désillusion et de mise à l'écart, qui remettent en question profondément le sens du travail et les principes d'équité.

Toutefois, certaines limites doivent être soulignées. Cette recherche s'appuie sur une approche essentiellement qualitative et ancrée dans un témoignage situé. Elle éclaire des expériences vécues, mais ne permet pas de mesurer statistiquement la prévalence du favoritisme dans l'ensemble des organisations ivoiriennes. Les logiques implicites observées étant parfois informelles, il peut exister des biais dans les récits, notamment des biais de mémoire ou de perception. En l'absence de données officielles sur ces phénomènes, la généralisation des résultats doit donc rester prudente.

Plusieurs pistes de recherche pourraient prolonger cette réflexion. Des études comparatives entre pays africains offriraient un éclairage sur les facteurs culturels ou institutionnels spécifiques au favoritisme. Des enquêtes à plus grande échelle permettraient

d'évaluer l'ampleur du phénomène et ses perceptions dans différents milieux professionnels. Il serait aussi intéressant d'explorer les stratégies de résilience développées par les individus pour composer avec ces pratiques, afin de nourrir des pratiques managériales plus inclusives.

Au-delà du constat, ce mémoire appelle à une transformation des pratiques de gestion. Promouvoir la transparence, valoriser le mérite, former les gestionnaires à une éthique de leadership et offrir aux jeunes des opportunités hors des cercles relationnels établis sont autant de leviers pour bâtir des organisations plus justes. Il s'agit de faire évoluer les mentalités sans renier les solidarités, mais en veillant à ce que chaque effort sincère ait une chance réelle d'être reconnu.

Ce travail rappelle enfin que derrière chaque politique de ressources humaines se trouvent des parcours, des espoirs et des obstacles. Repenser la gestion en Côte d'Ivoire, c'est aussi réfléchir au type de société que nous construisons : une société fondée sur l'accès équitable aux opportunités, où chacun peut croire que son engagement a du sens et du poids.

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Abdalla, H. F., Maghrabi, A. S., & Raggad, B. G. (1998). Assessing the perceptions of human resource managers toward nepotism: A cross-cultural study. *International Journal of Manpower*, 19(8), 554-570.
- Adams, JS (1963). *Vers une compréhension de l'inégalité*. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67(5), 422–436.
- Adeyemi, M. B., & Adeyinka, A. A. (2002). "Some Key Issues in African Traditional Education." *McGill Journal of Education*, 37(2), 223-240.
- African Development Bank. (2022). Côte d'Ivoire Economic Outlook 2022: Building a Resilient and Inclusive Economy. <https://www.afdb.org/en/countries/west-africa/cote-divoire>
- African Development Bank. (2022). Côte d'Ivoire Economic Outlook 2022: Building a Resilient and Inclusive Economy. <https://www.afdb.org/en/countries/west-africa/cote-divoire>
- Agence Française de Développement (AFD). (2021). État des lieux des inégalités en Côte d'Ivoire. <https://www.afd.fr/fr/ressources/etat-des-lieux-des-inegalites-en-cote-divoire>
- Agence Nationale de la Statistique (ANSTAT). (2025). *Indice Harmonisé des Prix à la Consommation - mars 2025*. <https://www.anstat.ci>
- Agogué, M., Hooge, S., Berthet, M. et Le Masson, P. (2023). *Introduction à la recherche qualitative*. Presses des Mines.
- Agyemang, G., & Otley, D. (2015). Exploring traditional management practices in contemporary Africa. *African Journal of Business Management*, 9(6), 211-226.
- Al Ariss, A., et Syed, J. (2011). *Mobilisation du capital des migrants qualifiés : une perspective relationnelle*. British Journal of Management, 22(2), 286–304.
- Albert, M. N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour participer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectics/Proyéctica/Projectique*, (1), 69–86.

- Albert, M. N., Dodeler, N. L., Couture, M. M., et Michaud, N. (2023). L'autopraxéographie, une méthode pour construire des savoirs à partir de son expérience dans une perspective complexe et interdisciplinaire. *Journal of Interdisciplinary Methodologies and Issues in Sciences*, 11.
- Albert, M. N., et Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie. Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels, (Supplément), 163–175.
- Albert, M. N., et Michaud, N. (2016). From disillusion to the development of professional judgment: Experience of the implementation process of a human complexity course. *Sage Open*, 6(4), 2158244016684372.
- Albert, M. N., et Michaud, N. (2020). Les utilisations de l'autopraxéographie pour le dirigeant-chercheur. In *Produire du savoir et de l'action : le vade-mecum du dirigeant-chercheur* (pp. 141–152).
- Albert, M. N., et Michaud, N. (2023). L'autopraxéographie : une méthode pour prendre du recul par rapport à la vulnérabilité. *Journal de la gestion appliquée au travail*, 15(1), 67–80.
- Ameyaw, C., Asante, E., & Oppong, I. (2020). The influence of cultural values on organizational hierarchy in Africa. *International Journal of Management*, 32(2), 215-230.
- Arasli, H. et Tumer, M. (2008). Népotisme, favoritisme et copinage: une étude de leurs effets sur le stress au travail et la satisfaction au travail dans le secteur bancaire du nord de Chypre. *Comportement social et personnalité: une revue internationale*, 36 (9), 1237-1250.
- Asante, D., & Kwarteng, J. (2018). Paternalistic leadership and employee well-being in African organizations. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 25(4), 341-356. doi: 10.1177/1548051818765432
- Avenier, M.-J. et Thomas, C. (2012). Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste pragmatique. *Recherches Qualitatives*, 30 (2), 5-28.
- Avenier, M.-J., & Gavard-Perret, M.-L. (2012). Incrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. *Le Libellio d'AEGIS*, 8 (4), 13-27.
- AXE. (2003). *Côte d'Ivoire - L'aménagement linguistique dans le monde*. Université Laval. <https://www.axl.cefan.ulaval.ca/afrique/cotiv.htm>

Banque mondiale (2022). *Rapport sur la Gouvernance et la Lutte contre la Corruption en Côte d'Ivoire*. Disponible sur le site officiel de la Banque Mondiale: [www.worldbank.org](http://www.worldbank.org).

Banque mondiale (2022). *Rapport sur la Pauvreté en Côte d'Ivoire*. <https://www.banquemondiale.org/fr/country/cotedivoire>

Banque mondiale. (2021). *Évaluation des risques et des vulnérabilités pays: Côte d'Ivoire*. [https://www.creativeassociatesinternational.com/wp-content/uploads/2020/10/CRVA-Report-Cote-d\\_Ivoire\\_FRANCAIS.pdf](https://www.creativeassociatesinternational.com/wp-content/uploads/2020/10/CRVA-Report-Cote-d_Ivoire_FRANCAIS.pdf)

Banque mondiale. (2021). Governance and Institutional Development in Côte d'Ivoire. Washington, D.C

Banque mondiale. (2021). Governance and Institutional Development in Côte d'Ivoire. Washington, D.C

Banque mondiale. (2023). Aperçu de la Côte d'Ivoire. *Groupe de la Banque mondiale* . <https://www.worldbank.org/en/country/cotedivoire/overview>

Bardhan, P. et Mookherjee, D. (2012). Économie politique de la corruption. Dans The Handbook of Development Economics (Vol. 5, pp. 1-78). Elsevier

Bartels, F. L., Alladina, S. N., & Lederer, S. (2014). *Foreign direct investment in Sub-Saharan Africa: Motivating factors and policy issues*. Journal of African Business, 15(2), 123-147.

Bass, BM et Riggio, RE (2006). *Leadership transformationnel*. Presses de psychologie.

Bass, BM, et Avolio, BJ (éd.). (1994). Améliorer l'efficacité organisationnelle grâce au leadership transformationnel. Sage.

Bass, BM, et Bass Bernard, M. (1985). Leadership et performance au-delà des attentes.

Bayart, J.-F. (1993). La politique du ventre: État et société en Afrique. Paris: Fayard.

Bayart, J.-F. (1993). The State in Africa: The Politics of the Belly.

Bellow, A. (2003). Éloge du népotisme: une histoire naturelle. New York: Doubleday

Bénit-Gbaffou, C., & Dembélé, M. (2017). Réseaux sociaux et gouvernance urbaine en Afrique: le cas de la Côte d'Ivoire. *Études urbaines*, 54(8), 1848-1864

Berthet, V., Kouadio, A., & N'Guessan, K. (2019). Gouvernance et réseaux de pouvoir en Côte d'Ivoire. *Revue Africaine de Sociologie* , 23(2), 45-67.

- Bourgoin, H. (1984). L'Afrique malade du management.
- Bratton, M., & Walle, N. V. de. (1997). Democratic Experiments in Africa: Regime Transitions in Comparative Perspective. Cambridge University Press.
- Büte, M. (2011). The effects of nepotism and favoritism on employee behaviors and human resources practices: Research on Turkish public banks. *TODA&Eacute;s Review of Public Administration*, 5(1), 185-208.
- CCESP. (2023). *Le secteur informel dans l'économie de la Côte d'Ivoire*. Chambre de Commerce et d'Économie de Côte d'Ivoire. <https://www.ccesp.ci/actualites/le-secteur-informel-dans-leconomie-de-la-cote-divoire>
- Chilisa, B. (2012). *Indigenous Research Methodologies*. Sage Publications.
- Chirishungu, C. (2001). Les causes d'échec du management africain. *Revue Organisations & territoires*, 10(3), 45-47.
- Claeyé, F. (2019). Le management en Afrique: authenticité, échanges culturels et hybridité. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 23, 172–182. <https://doi.org/10.7202/1068543ar>
- CNUCED. (2021). *Guide sur les zones économiques spéciales en Afrique*. Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement.
- Contributeurs Wikipédia. (14 février 2025). *Démographie de la Côte d'Ivoire*. Wikipédia. [https://fr.wikipedia.org/wiki/Démographie\\_de\\_la\\_Côte\\_d'Ivoire](https://fr.wikipedia.org/wiki/Démographie_de_la_Côte_d'Ivoire)
- Côte d'Ivoire Overview: Development news, research, data | World Bank. (s. d.). World Bank. <https://www.worldbank.org/en/country/cotedivoire/overview>
- Cote d'Ivoire—Governance and Institutional Development Project. (s. d.). World Bank. <https://documents.worldbank.org/en/publication/documents-reports/documentdetail/313831497277627698/Cote-dIvoire-Governance-and-Institutional-Development-Project>
- Countryometers. (26 mars 2025). *Population de la Côte d'Ivoire 2025*. [https://countryometers.info/fr/Côte\\_d'Ivoire](https://countryometers.info/fr/Côte_d'Ivoire)
- Crisis Group (2021). *Réformes Électorales et Défis politiques en Côte d'Ivoire*. Disponible sur le site officiel de l'International Crisis Group : [www.crisisgroup.org](http://www.crisisgroup.org).
- Dahlström, C., & Lapuente, V. (2017). Le mérite de la méritocratie: l'impact des connexions politiques sur la performance bureaucratique. *Public Administration Review*, 77(1), 1-12. <https://doi.org/10.1111/puar.12636>.

- Développement offshore. (2013). L'industrialisation en Côte d'Ivoire
- Dewey, J. (1931). *Philosophy and Civilization*. Minton, Balch & Company.
- Dia, A. (1991). Le management africain Mythe ou réalité. *Revue internationale PME Économie et gestion de la petite et moyenne entreprise*, 4(1), 29-48.
- Dirks, KT et Ferrin, DL (2002). Confiance dans le leadership : résultats mété-analytiques et implications pour la recherche et la pratique. *Journal of applied psychology* , 87 (4), 611-628.
- Docquier, F., et Rapoport, H. (2012). *Mondialisation, fuite des cerveaux et développement* . *Revue de littérature économique*, 50(3), 681–730.
- Économie commerciale. (2024, 1er février). *Côte d'Ivoire - Population | Données 1960-2023*. <https://fr.tradingnomics.com/ivory-coast/population>
- Emeagwali, G. (2014). African Indigenous Knowledge and the Disciplines. In G. Emeagwali & G. J. S. Dei (Eds.), *African Indigenous Knowledge and the Disciplines* (pp. 1–20). Sense Publishers.
- Emeagwali, G., et SF Dei (dir.). (2014). Savoirs et disciplines autochtones africains. *Sense Publishers*.
- En Côte d'Ivoire, une croissance à crédit ? - Jeune Afrique.com. (s. d.). JeuneAfrique.com. à l'adresse <https://www.jeuneafrique.com/1558688/economie-entreprises/en-cotedivoire-une-croissance-a-credit>
- En ligneSeck, S. (2017). Le favoritisme et la méritocratie dans l'administration publique africaine. Dakar : CODESRIA
- Fafunwa, AB (2018) Histoire de l'éducation au Nigéria. Ibadan : NPS Educational Publishers Limited.  
<https://www.taylorfrancis.com/books/mono/10.4324/9780429454905/history-education-nigeria-babs-fafunwa>
- Fonds de recherche du Québec. (2016). Énoncé de politique sur l'éthique de la recherche avec des êtres humains.
- Fratmat.info. (2024). Dialogue politique, réformes électorales: Voici les huit points de la déclaration de Bonoua de l'opposition. <https://www.fratmat.info/article/1136074/politique/dialogue-politique-reformes-electorales-voici-les-huit-points-de-la-declaration-de-bonoua-de-lopposition>

Freedom House. (2023). *Liberté dans le monde 2023 : Étude annuelle sur les droits politiques et les libertés civiles*. Freedom House. <https://freedomhouse.org/report/freedom-world/2023>

Gning, N. N. (2019). Management africain et Personnalité : étude de cas d'une entreprise multinationale au Sénégal. *Revue africaine De Management*, 4(3)

Gollin, D. (2018). Taille et productivité des exploitations agricoles : enseignements tirés de la littérature récente. *Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)*.

Greenberg, J. (1987). *Une taxonomie des théories de la justice organisationnelle*. Academy of Management Review, 12(1), 9–22.

Guba, E. G., et Lincoln, Y. S. (1989). *Fourth Generation Evaluation*. Sage Publications.

Hampden-Turner, C., & Trompenaars, F. (2008). *Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business*. McGraw-Hill.

HBR France. (19 septembre 2014). *Le management africain expliqué aux néophytes*. Harvard Business Review France. <https://www.hbrfrance.fr/chroniques-experts/2014/09/3475-existe-t-il-un-mode-de-management-africain/>

Hernandez, E-M. (2000). Afrique: l'actualité du modèle paternaliste. Les cultures nationales à l'heure de la mondialisation. *Revue Française de Gestion*, (128), 98-106.

Hofstede, G. (1991). Modèles empiriques des différences culturelles.

House, RJ (1971). Une théorie des objectifs de cheminement pour l'efficacité des dirigeants. *Revue trimestrielle des sciences administratives*, 321-339.

[https://www.jopea.org/images/journals/jul-sept-2020/PDF\\_Lorna\\_Aluoch\\_Influence\\_of\\_Student\\_Leadership\\_on\\_School\\_Performance\\_in\\_Public\\_Secondary\\_Schools\\_in\\_Nyando.pdf](https://www.jopea.org/images/journals/jul-sept-2020/PDF_Lorna_Aluoch_Influence_of_Student_Leadership_on_School_Performance_in_Public_Secondary_Schools_in_Nyando.pdf)

Hyden, G. (2013). *African Politics in Comparative Perspective*. Cambridge University Press.

IMF. (2023). Côte d'Ivoire: Article IV Consultation—Staff Report. International Monetary Fund.

Institut National de la Statistique (INS). (2014). *Principaux résultats du RGPH 2014*. Abidjan, Côte d'Ivoire. <https://www.ins.ci/RGPH2014.pdf>

Jackson, T. (2004). *Management and Change in Africa: A Cross-Cultural Perspective*. Routledge.

- Jackson, T. (2016). "Cross-Cultural Management: An Introduction" [https://www.bharathuniv.ac.in/downloads/MBA\\_R2020.pdf](https://www.bharathuniv.ac.in/downloads/MBA_R2020.pdf)
- Jones, N., et Stout, T. (2015). Dynamique culturelle et exclusion sociale dans les organisations ouest-africaines. *Journal of Organizational Culture*, 19(1), 45–60.
- Kamoche, K., Chizema, A., Mellahi, K., et Newenham-Kahindi, A. (2012). Nouvelles orientations de la gestion des ressources humaines en Afrique. *Revue internationale de gestion des ressources humaines*, 23 (14), 2825–2834.
- Khan, MH (2019). Règlements politiques et gouvernance des institutions propices à la croissance. *Dans La politique du développement en Afrique* (pp. 45-67). Routledge
- Khan, MH et Jomo, KS (2000). Rentes, recherche de rentes et développement économique : théorie et données probantes en Asie . Cambridge University Press.
- Khan, MH, Sundaram, JK et al. (2012). *Rentes, recherche de rentes et développement économique : théorie et données probantes en Asie* . Cambridge University Press.
- Khatri, N., Tsang, EWK et Begley, TM (2006). Le copinage : une analyse interculturelle . *Revue d'études commerciales internationales*, 37 (1), 61–75.
- Khomba, J. K., & Vermaak, F. N. S. (2012). *Business Ethics and Corporate Governance: An African Socio-cultural Framework*. African Journal of Business Management, 6(9), 3510-3518.
- Kramon, E., & Posner, D. N. (2020). *Ethnic Favoritism in Sub-Saharan Africa: Micro-level Evidence*. Quarterly Journal of Political Science.
- Kramon, E., et Posner, DN (2013). À qui profite la politique distributive ? *Perspectives sur la politique*, 11 (2), 461-474.
- Kuada, J. (2010). "Managing Cultural Diversity in the Workplace: The Case of Ghana"
- Léonard, D., et Straus, S. (2018). Le développement bloqué de l'Afrique : causes et solutions internationales . Boulder : Lynne Rienner Publishers
- Lindberg, SI, Clark, JA et Gisselquist, RM (2013). Institutions informelles et politiques africaines . Spectre africain, 48 (2), 3-17.
- Loewe, M., Blume, J., Schönleber, V., Seibert, S., Speer, J. et Voss, C. (2007). L'impact du favoritisme sur le climat des affaires : une étude sur le gaspillage en Jordanie. *Disponible au SSRN 2218821*.

- Loidici. (30 décembre 2018). *Les groupes ethniques en Côte d'Ivoire* . <https://loidici.biz/2018/12/30/les-groupes-ethniques/cotedivoire/13637/naty/>
- Mangaliso, M. P. (2001). Building competitive advantage from ubuntu : Management lessons from South Africa. *Academy of Management Perspectives*, 15(3), 23-33. <https://doi.org/10.5465/ame.2001.5229453>
- Marah, J. K. (2006). "The Virtues and Challenges in Traditional African Education." *The Journal of Pan African Studies*, 1(4), 15-24.
- Maslach, C., Schaufeli, W. B., & Leiter, M. P. (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52, 397–422.
- Mbaku, J. M. (2019). *Corruption in Africa: Causes, Consequences, and Cleanups*. Lanham: Lexington Books.
- Mbiti, J. S. (1990). *African Religions and Philosophy*. Heinemann.
- Meagher, K. (2010). *Identity Economics : Social Networks & the Informal Economy in Nigeria*. Boydell & Brewer Lt.
- Mensah, J. T., Awumbila, M., & Armah, F. A. (2021). *Resilience and Adaptation of Ghanaian Companies to Political and Economic Instability*. International Journal of Business Resilience and Continuity, 3(1), 42-59.
- Meyer, JP et Allen, NJ (1991). Une conceptualisation à trois composantes de l'engagement organisationnel. *Revue de gestion des ressources humaines*, 1(1), 61–89.
- Ministère de l'Économie de Côte d'Ivoire. (2022). *Transition vers l'économie formelle : 1 000 acteurs du secteur informel reçoivent un appui en équipements* . [https://www.gouv.ci/\\_actualite-article.php?recordID=14341](https://www.gouv.ci/_actualite-article.php?recordID=14341)
- Ministère de l'Économie et des Finances de Côte d'Ivoire. (2022). Mesures de soutien aux entreprises et à l'emploi : Nouvelles dispositions prises par la direction générale des impôts . <https://www.tresor.gouv.ci/tres/mesures-de-soutien-aux-entreprises-et-a-emploi-voici-les-nouvelles-dispositions-prises-par-la-direction-generale-des-impots/>
- Mor Barak, ME (2023). *Gérer la diversité : Vers un lieu de travail inclusif à l'échelle mondiale* (5e éd.). SAGE Publications.
- Mosaïque. (2022). *L'Atlas culturel* . <https://culturalatlas.sbs.com.au/>
- Mungiu-Pippidi, A. (2015). La quête d'une bonne gouvernance : comment les sociétés développent le contrôle de la corruption. *Journal of Democracy*, 26(3), 1-15. <https://doi.org/10.1353/jod.2015.0041>

- Mushengyezi, A. (2003). Repenser les médias autochtones : rituels, tambours parlants et oralité comme formes de communication publique en Ouganda. *Revue d'études culturelles africaines*, 16 (1), 107–117.
- Mushi, P. A. K. (2009). *History and Development of Education in Tanzania*. Dar es Salaam University Press.
- N'Cho Brou Hyacinthe. (2019). Logiques sociales de la fréquentation des écoles secondaires confessionnelles catholiques Saint-Viateur de Cocody et l'Institut Sacré-Cœur d'Adjamé (District d'Abidjan) et le mode de gestion de la différence religieuse. *Revues de l'ACAREF*, 14, 224-239. <https://revues.acaref.net/wp-content/uploads/sites/3/2024/01/14-NCho-Brou-Hyacinthe.pdf>
- Ngulube, B. (2017). Les rites de passage et leur impact sur l'éducation des filles en Afrique. *Revue Genre et Religion en Afrique*, 23 (2), 45–59.
- Njoroge, R. J. (2014). "Rites of Passage and their Implications for Management in Africa." *African Journal of Business Management*, 8(6), 200-207.
- Nkuebe, T., & Chikondi, R. (2021). Contextualizing management practices: Adaptability and resilience in African organizations. *African Journal of Business Management*, 15(3), 123-139. doi: 10.5897/AJBM2021.9876
- North, DC (1990). Institutions, changement institutionnel et performance économique . Cambridge University Press
- Nsamenang, A. B., & Tchombe, T. M. (2011). Handbook of African Educational Theories and Practices: A Generative Teacher Education Curriculum. Human Development Resource Centre.
- Nwankwo, B. (2019). Le népotisme et son impact sur la prestation de services publics au Nigéria : une analyse empirique. *Journal de l'administration publique et de la gouvernance*, 9(2), 1-15.
- Nyambegera, S. M. (2002). Ethnicity and Human Resource Management Practice in Sub-Saharan Africa: The Relevance of the Managing Diversity Discourse. *International Journal of Human Resource Management*, 13(7), 1077-1090.
- Obidi, S. S. (2013). "Culture and Education in Africa: The Influence of Cultural Values on Education in Nigeria." *African Sociological Review*, 17(2), 104-120
- OCDE. (2022). *Perspectives économiques en Afrique 2022* . Paris : Éditions OCDE. <https://www.oecd.org/fr/pays/cotedivoire/perspectives-economiques-afrigue.htm>

Organisation de coopération et de développement économique (OCDE). (2022). Institutions sociales et égalité femmes-hommes en Côte d'Ivoire. <https://doi.org/10.1787/c798990a-fr>

Organisation de Coopération et de Développement Économiques. (2021). Perspectives économiques en Afrique 2021 : La Côte d'Ivoire en transition vers une économie plus diversifiée. OCDE.

Organisation mondiale de la Santé (2022). *Rapport sur la Santé Publique en Côte d'Ivoire* [www.who.int](http://www.who.int).

Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) (2020). *Rapport sur la Décentralisation et la Gouvernance Locale en Côte d'Ivoire*. Disponible sur le site officiel du PNUD : [www.undp.org](http://www.undp.org).

Putzel, J. (2000). Le rôle des réseaux sociaux dans le développement de la gouvernance locale en Afrique. *Dans Gouvernance locale en Afrique : les défis de la décentralisation démocratique* (pp. 25-40). Zed Books.

Ragins, BR, et Kram, KE (éd.). (2007). Le manuel du mentorat au travail : théorie, recherche et pratique. Sage.

Roberson, QM (2019). Diversité en milieu de travail : revue, synthèse et programme de recherche futur. *Revue annuelle de psychologie organisationnelle et de comportement organisationnel*, 6, 69–88.

Rousseau, DM (1989). *Contrats psychologiques et implicites dans les organisations* . Revue des responsabilités et des droits des employés, 2(2), 121–139.

Secrétariat général du Gouvernement de Côte d'Ivoire. (2024). Décentralisation et gouvernance locale. <https://www.sgg.gouv.ci/sgg.php?id=2>

Shore, LM, Cleveland, JN et Sanchez, D. (2011). Milieu de travail inclusif : analyse et modèle . *Revue de gestion des ressources humaines*, 21 (4), 228–235

Shore, LM, Randel, AE, Chung, BG, Dean, MA, Ehrhart, KH, & Singh, G. (2011). Inclusion et diversité dans les groupes de travail : une revue et un modèle pour la recherche future. *Journal of Management* , 37(4), 1262-1289.

Siegrist, J. (1996). Adverse health effects of high-effort/low-reward conditions. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1(1), 27–41.

Simiyu, J. W. (2003). "Education in Traditional African Society: The Relevance of Indigenous Education to Modern Education." *Prospects*, 33(3), 1-20.

- Tanga, PT, Mofokeng, TE, et Tanga, M. (2020). Les rites de passage et leur impact sur le leadership et le management en Afrique. *Journal of African Business*, 21 (3), 345–362.
- Totté, M., Dahou, T. et Billaz, R. (2003). Décentralisation et gouvernance locale en Afrique
- Transparency International. (2022). *Indice de perception de la corruption 2022*. Berlin : Transparency International.
- Traoré, A., & al. (2021). La formalisation améliore-t-elle la productivité des entreprises en Côte d'Ivoire ? *Région et Développement*, 54, 1-25. <https://regionetdeveloppement.univ-tln.fr/wp-content/uploads/1-Traore.pdf>
- UNESCO. (2021). *Rapport mondial de suivi sur l'éducation 2021/2 : Les acteurs non étatiques dans l'éducation : qui choisit ? qui perd ?* United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization.
- Wane, N., & Simmons, M. (2020). Traditional Wisdom and Leadership: Indigenous Models of Knowledge in Education. Sense Publishers.
- World Bank. (2021). Côte d'Ivoire - Strengthening Economic Management. <https://www.worldbank.org/en/country/cotedivoire/publication>
- Zoogah, D. B., & Nkomo, S. M. (2013). *Management Research in Africa: Past, Present and Future*. African Journal of Management, 1(1), 5-25.



