



La diversité et l'inclusion en milieu professionnel :
Le cas d'un employé guinéen

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

© ALEXIS II LOUA

Février 2026

Composition du jury :

Isabelle F. Dandurand, présidente du jury, UQAR

Nadia Lazzari Dodeler, directrice de recherche, UQAR

Kcenoud ROBERT, examinateur externe, directeur général, Canadian Tire

Dépôt initial le 17 novembre 2025

Dépôt final le 09 février 2026

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

La diffusion de ce mémoire ou de cette thèse s'effectue 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 à 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 la renonciation 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 exemple

REMERCIEMENTS

Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à toutes les personnes qui ont contribué, de près ou de loin, à la réalisation de ce mémoire. Tout d'abord, ma pensée la plus tendre et la plus émouvante va à mon père. Sa disparition, survenue en plein cœur de mes études, a été une épreuve d'une intensité difficile à décrire. Son soutien sans faille a pourtant continué de m'accompagner, comme une force silencieuse qui a porté chacun de mes pas.

L'absence à ses funérailles demeure une blessure profonde, un regret qui m'habite encore. Mais si je me tiens ici aujourd'hui, c'est en grande partie grâce à lui, à ce qu'il m'a transmis, ainsi qu'à l'amour et à la confiance qu'il a semés en moi.

À mes trois frères, Alexandre, Alexis I et, plus encore, à toi, Patrice, mon aîné, je veux exprimer toute la gratitude que je porte en moi. Ton affection, ta disponibilité et ta bienveillance ont été bien plus qu'un soutien : elles ont été une véritable protection dans les moments de doute, de stress et de fragilité.

Votre présence, à tous les trois, a joué un rôle essentiel dans mon équilibre, m'offrant un ancrage émotionnel précieux. Je me sens profondément chanceux de vous avoir à mes côtés, et je vous porte une reconnaissance infinie.

Je remercie également mon oncle N'yéréké Théa et sa femme Germaine Bongono, qui, depuis Montréal, n'ont cessé de m'encourager et de me soutenir avec générosité et bienveillance. Votre affection a été pour moi une source de réconfort, de force et d'inspiration. Je garde précieusement en moi tout ce que vous m'avez offert, et je vous en suis sincèrement reconnaissant.

Ma gratitude va aussi à Hélène Goulet et Huguette Ouellet, deux femmes canadiennes au grand cœur, dont la gentillesse, la disponibilité et le soutien moral ont grandement contribué à mon bien-être et à ma persévérance tout au long de ce parcours.

Enfin, je souhaite exprimer ma profonde reconnaissance à ma directrice de recherche, **Nadia Lazzari Dodeler**. Tout au long de ce parcours, votre accompagnement, à la fois rigoureux et profondément bienveillant, a été une véritable boussole. Votre disponibilité, la finesse de vos commentaires, la pertinence de vos suggestions et la justesse de votre regard critique ont joué un rôle essentiel dans l'aboutissement de ce travail.

Je me sens sincèrement privilégié d'avoir pu être guidé par une personne aussi compétente, engagée et attentive. Votre soutien a marqué mon chemin bien au-delà de la recherche elle-même.

AVANT-PROPOS

Ce mémoire est le fruit d'un cheminement personnel et intellectuel marqué par des questionnements profonds sur les enjeux d'équité, de diversité et d'inclusion dans nos sociétés contemporaines. Mon intérêt pour ce sujet s'est construit progressivement, nourri par des expériences vécues, des lectures engagées et des échanges stimulants au cours de mon parcours universitaire.

L'idée d'explorer les multiples formes que peut prendre la diversité est née d'un besoin de mieux comprendre les dynamiques sociales qui façonnent les milieux éducatifs, professionnels et communautaires. À travers ce travail, j'ai souhaité mettre en lumière la richesse des différences humaines, tout en interrogeant les mécanismes qui favorisent ou freinent leur reconnaissance et leur valorisation.

Ce mémoire ne prétend pas épuiser la complexité du sujet. Il s'inscrit dans une démarche exploratoire, avec ses limites méthodologiques et théoriques, mais aussi avec la volonté sincère de contribuer à une réflexion collective sur les conditions d'une société plus inclusive. Les analyses proposées ici sont le reflet d'un regard personnel, appuyé sur des sources scientifiques, mais toujours ouvert à la critique et à l'approfondissement.

RÉSUMÉ

Ce mémoire vise à explorer la gestion de la diversité et de l'inclusion en milieu professionnel en Guinée. S'appuyant sur l'expérience du praticien-chercheur, ce mémoire a pour objectif d'identifier les difficultés associées à la gestion de la diversité, telles qu'elles sont perçues par ce dernier dans son environnement professionnel en Guinée. Pour ce faire, les concepts examinés comprennent la diversité ethnoculturelle, linguistique et religieuse, ainsi que les défis liés à l'égalité des genres et à l'accès à l'emploi des jeunes diplômés.

Ainsi, la méthode utilisée dans ce mémoire est l'autopraxéographie qui permet de relier les expériences personnelles des chercheurs à des théories plus larges, favorisant ainsi une compréhension approfondie des enjeux.

Les principaux résultats indiquent que, malgré une forte diversité, les jeunes diplômés en Guinée rencontrent des obstacles significatifs à l'emploi, notamment en raison de leur origine ethnique, de leur langue et de leur genre. Les témoignages recueillis révèlent un sentiment d'exclusion et de frustration face à des processus de recrutement souvent biaisés. En outre, le praticien chercheur met en lumière des pistes pour une gestion efficace de cette diversité, afin de promouvoir un environnement de travail inclusif et de contribuer à la réduction des inégalités d'accès à l'emploi au sein des entreprises guinéennes.

Ce mémoire souligne également l'importance d'adopter des politiques inclusives et de sensibiliser les employeurs aux avantages d'une main-d'œuvre diversifiée. Il propose également des pistes de recherche futures, notamment sur l'impact des initiatives de diversité sur la culture organisationnelle et le bien-être des employés.

Mots-clés : diversité, inclusion, Guinée, emploi, égalité des genres, autopraxéographie, discrimination, culture organisationnelle.

ABSTRACT

This thesis aims to explore the management of diversity and inclusion in the workplace in Guinea. Drawing on the practitioner-researcher's experience, this thesis seeks to identify the difficulties associated with managing diversity as perceived by the researcher in their professional environment in Guinea. To this end, the concepts examined include ethnocultural, linguistic, and religious diversity, as well as the challenges of achieving gender equality and securing employment for young graduates.

Thus, the method used in this thesis is autopraxeography, which allows researchers to connect their personal experiences to broader theories, thereby fostering a deeper understanding of the issues.

The main findings indicate that, despite significant diversity, young graduates in Guinea face substantial barriers to employment, particularly due to their ethnic background, language, and gender. The testimonies gathered reveal a sense of exclusion and frustration with recruitment processes that are often biased. Furthermore, the practitioner-researcher highlights potential avenues to effectively manage this diversity, promote an inclusive work environment, and reduce inequalities in access to employment for Guinean businesses.

This thesis also underscores the importance of adopting inclusive policies and raising employers' awareness of the benefits of a diverse workforce. It also suggests directions for future research, particularly on the impact of diversity initiatives on organizational culture and employee well-being.

Keywords: diversity, inclusion, Guinea, employment, gender equality, autopraxeography, discrimination, organizational culture.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	viii
AVANT-PROPOS.....	x
RÉSUMÉ.....	xii
ABSTRACT.....	xiv
TABLE DES MATIÈRES.....	xvi
LISTE DES TABLEAUX.....	xx
LISTE DES FIGURES.....	xxii
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xxiv
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	1
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL.....	4
1.1 DIVERSITE.....	5
1.1.1 Définitions.....	6
1.2 INCLUSION.....	8
1.2.1 Définitions.....	8
1.3 PERCEPTIONS DE LA DIVERSITE ET DE L'INCLUSION.....	10
1.4 EVOLUTION DE LA DIVERSITE ET DE L'INCLUSION EN GUINEE.....	15
1.4.1 Evolution de la diversité et de l'inclusion en Guinée.....	16
1.5 CAUSES DE DIVERSITE ET DE L'INCLUSION EN GUINEE.....	18
1.5.1 Présentation de la Guinée.....	18
1.5.2 Croissance démographique.....	18
1.5.3 Diversité ethnoculturelle.....	19
1.5.4 Diversité linguistique.....	24
1.5.5 Diversité religieuse.....	26

1.5.6	Égalité de genre et de chance	27
1.5.7	Marché de l'emploi et du chômage en Guinée	29
1.5.8	Culture d'entreprise	30
1.5.9	Législation et la réglementation	31
1.5.10	Instabilité politique.....	33
1.6	CONSEQUENCES DE LA DIVERSITE ET DE L'INCLUSION EN MILIEU PROFESSIONNEL	34
1.6.1	Conséquences organisationnelles positives et négatives	35
1.6.2	Conséquences individuelles positives et négatives	36
1.7	LIENS DE LA DIVERSITE ET DE L'INCLUSION AVEC D'AUTRES CONCEPTS EN MILIEU PROFESSIONNEL.....	38
CHAPITRE 2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....		43
2.1	POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE	43
2.2	AUTOPRAXEOGRAPHIE.....	46
2.2.1	Avantages de l'autopraxéographie	48
2.2.2	Limites de l'autopraxéographie.....	48
2.2.3	Explication du choix de la méthode	49
2.2.4	Processus de la méthode.....	50
2.3	ETHIQUE DE LA RECHERCHE.....	50
2.3.1	Déclaration d'utilisation de l'intelligence artificielle.....	51
CHAPITRE 3 RÉSULTATS		53
3.1	TEMOIGNAGE.....	53
CHAPITRE 4 ANALYSE ET DISCUSSION.....		70
4.1	ANALYSE	70
4.1.1	Recrutement.....	70
4.1.2	Égalité de traitement pour chaque membre de l'équipe.....	72
4.1.3	Action de sensibilisation à la diversité et à l'inclusion	74
4.1.4	La gestion de conflits.....	75
4.2	DISCUSSIONS.....	77
4.2.1	Points positifs et négatifs en Guinée	77
4.2.2	Perspectives et recommandations.....	79

CONCLUSION GÉNÉRALE.....	88
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES.....	91

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Définitions des formes de diversité (élaboré par nos soins).....	7
Tableau 2 : Répartition par pourcentage (%) des principaux groupes ethniques en Guinée par région (Leclerc, 2023)	20
Tableau 3 : La diversité ethnolinguistique en Guinée selon Leclec (2023, s. p.)	25
Tableau 4 : Conséquences positives et négatives organisationnelles (Vantage Circle, 2024, s, p).....	35
Tableau 5 : Les conséquences individuelles positives et négatives.....	37
Tableau 6 : Interrelation entre la diversité, l'inclusion, l'équité et l'égalité.....	40

LISTE DES FIGURES

Figure 1 : Carte des principales ethnies et grandes villes des régions de la Guinée.....23

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

EDI	Équité, diversité et l'inclusion
UN	Nations Unies
ONTG	Office national du tourisme de Guinée
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour la Culture, la Science et l'Éducation
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
OIT	Organisation internationale du travail
ANIES	Agence nationale inclusion économique et sociale
OGDH	Organisation guinéenne de défense des droits de l'homme
CNTG	Confédération nationale des travailleurs de Guinée

INTRODUCTION GÉNÉRALE

La gestion de la diversité et de l'inclusion en milieu professionnel est devenue un enjeu majeur dans le contexte globalisé d'aujourd'hui (Garner-Moyer, 2006). En Guinée, cette question revêt une dimension particulière, car la richesse ethnoculturelle et linguistique est à la fois une force et un défi. Ce mémoire se penche sur la problématique de l'inclusion des divers groupes au sein des organisations guinéennes, en mettant en lumière les obstacles rencontrés par les jeunes diplômés dans leur quête d'emploi.

Les travaux antérieurs sur la diversité et l'inclusion, bien que nombreux, ont souvent négligé le contexte spécifique de la Guinée. Des études antérieures ont mis en évidence les bénéfices d'une main-d'œuvre diversifiée (Arreola et Sachet Milliat, 2022). Toutefois, peu de travaux se sont concentrés sur les défis propres aux jeunes diplômés guinéens, notamment en matière de discrimination ethnique et de préjugés linguistiques (Somparé, 2019). Ce mémoire se distingue par son approche centrée sur l'expérience personnelle du praticien-chercheur, offrant ainsi une perspective originale sur la littérature existante. La méthode utilisée dans cette recherche est l'autopraxéographie, qui relie les expériences vécues du chercheur à des théories plus larges (Albert et Lazzari Dodeler, 2020). Cette approche propose une analyse critique des pratiques professionnelles et ouvre la voie à une exploration approfondie des enjeux de diversité et d'inclusion en Guinée, en soulignant l'importance d'une gestion proactive afin d'instaurer un environnement de travail équitable et harmonieux.

À travers une posture réflexive, ce mémoire interroge les dynamiques d'exclusion, souvent invisibles, qui traversent les processus de recrutement et d'intégration professionnelle en Guinée. L'analyse met en évidence les tensions entre les discours institutionnels valorisant la diversité et les pratiques quotidiennes qui perpétuent des formes de marginalisation, parfois implicites, liées à l'origine ethnique, au genre, à la langue ou au

réseau social d'appartenance. À travers le récit de situations vécues, le praticien-chercheur dévoile les mécanismes subtils de sélection et de reconnaissance, tout en questionnant les normes implicites qui façonnent les critères de professionnalisme dans le contexte guinéen.

Cette recherche s'inscrit dans une volonté de transformation sociale, en articulant savoirs expérientiels et cadres théoriques issus des études critiques sur la diversité, de la sociologie du travail ainsi que des approches décoloniales (Chakor, 2020). Elle propose une lecture située des enjeux d'inclusion, attentive aux rapports de pouvoir et aux héritages historiques qui influencent les représentations sociales et les pratiques organisationnelles (Point, 2012). En ce sens, l'autopraxéographie devient un outil de dévoilement et de résistance, permettant de faire émerger des voix souvent marginalisées dans les espaces professionnels.

Ce travail invite les organisations guinéennes à repenser leurs politiques de gestion des ressources humaines à travers une approche inclusive, fondée sur la reconnaissance des identités plurielles et la valorisation des parcours atypiques. Il souligne la nécessité d'un engagement institutionnel fort, appuyé par des dispositifs concrets de formation, de sensibilisation et d'accompagnement, afin de construire des environnements de travail véritablement équitables, où chaque individu peut contribuer pleinement, indépendamment de ses origines ou de ses appartenances.

L'analyse souligne que les normes organisationnelles prétendument neutres masquent les spécificités culturelles et sociales, renforçant ainsi l'exclusion. En Guinée, cela se manifeste par la marginalisation des langues nationales, la faible valorisation des parcours informels et l'uniformisation des profils. Une refonte des pratiques managériales est nécessaire pour intégrer les identités plurielles et les réalités locales dans une démarche inclusive. Enfin, en s'appuyant sur l'expérience du praticien-chercheur, ce mémoire identifie les difficultés associées à la gestion de la diversité, telles qu'elles sont perçues dans le contexte professionnel guinéen, et propose des pistes concrètes pour promouvoir un environnement de travail inclusif et réduire les inégalités d'accès à l'emploi.

CHAPITRE 1

CADRE CONCEPTUEL

Dans un environnement en perpétuelle évolution, la concurrence devient de plus en plus intense, poussant les entreprises à rechercher sans relâche des moyens d'optimiser leur performance. Au centre de cette démarche se trouve un facteur crucial souvent négligé : l'humain (Chevalier et al., 2024). En effet, c'est l'engagement et la créativité des employés qui permettent aux entreprises de se démarquer (Lisein et De Zanet, 2013). Dans le même esprit, Rguibi et Atid (2021, p. 2), affirment que :

« Seule l'activité humaine est réellement créatrice de valeur. Ce qui différencie l'entreprise performante de l'entreprise non performante, ce sont les hommes, leur enthousiasme et leur créativité. À la limite, tout le reste peut s'acheter, s'apprendre ou même se copier. Toute décision en matière de gestion des ressources humaines a donc des implications sur la vie de l'entreprise. ».

Ainsi, la diversité et l'inclusion s'imposent comme des leviers fondamentaux pour assurer un développement harmonieux au sein des organisations. Leur prise en compte dans la gestion professionnelle devient progressivement incontournable (Gagnon et Boucher, 2014 ; Lazzari Dodeler et al., 2023).

Cependant, les stéréotypes et les préjugés engendrent souvent des représentations réductrices et biaisées des personnes en fonction de leur origine géographique. De plus, les caricatures ont été particulièrement utilisées pour renforcer ces idées préconçues, entraînant des perceptions discriminatoires qui affectent profondément les interactions entre les individus (Geslot, 2018). Aujourd'hui, reconnaître ces schémas du passé devient une étape essentielle pour comprendre le chemin parcouru vers une société plus diverse et, surtout, pour bâtir un monde du travail réellement inclusif (Geslot, 2018).

En Guinée, comme dans plusieurs autres nations, les organisations sont confrontées à l'impératif d'une gestion efficace d'une main-d'œuvre diversifiée en termes de genre, d'origine ethnique, de religion, d'âge, d'orientation sexuelle et de capacités (Beaudry et Gagnon, 2022).

La diversité et l'inclusion constituent des piliers incontournables pour améliorer les performances, en favorisant l'innovation et la productivité. Elles représentent donc des atouts importants pour une entreprise, mais requièrent une gestion attentive afin de prévenir les tensions et les discriminations (Barth, 2024). Par ailleurs, les questions liées à la gestion de la diversité et à l'inclusion occupent une place importante dans les préoccupations actuelles des dirigeants. Elles ne relèvent plus seulement de considérations éthiques ou sociales, mais s'inscrivent comme des enjeux stratégiques majeurs pour les organisations (Ceignant, 2015).

Cette revue littéraire vise à éclairer les travaux scientifiques portant sur la gestion de la diversité et de l'inclusion dans le contexte professionnel en se concentrant spécifiquement sur la Guinée. Nous commencerons par définir les concepts clés en nous appuyant sur les contributions d'auteurs influents tant historiques que contemporains. Par la suite, nous analyserons les causes et les effets de la gestion de la diversité et de l'inclusion dans le contexte professionnel guinéen, tout en établissant des liens avec d'autres notions pertinentes. Cette approche intégrée favorisera une meilleure compréhension des défis et des opportunités liés à ces thématiques dans le contexte guinéen.

1.1 DIVERSITE

La diversité est au cœur des sociétés d'aujourd'hui ; elle reflète la pluralité des caractéristiques, des parcours et des identités au sein des groupes humains. Elle recouvre notamment les différences culturelles, linguistiques, sociales et religieuses et contribue essentiellement à la construction d'un vivre-ensemble fondé sur la reconnaissance mutuelle. Comprendre et gérer cette diversité est devenu un enjeu central pour promouvoir l'inclusion

et l'égalité, tant dans la sphère civile que dans les sphères professionnelle et politique (Garner-Moyer, 2006).

Cette section a pour objectif de définir la notion de diversité, afin d'en comprendre mieux l'influence dans les contextes professionnels et sociaux, et d'identifier les conditions favorables à une coexistence harmonieuse et inclusive.

1.1.1 Définitions

Selon Le Petit Larousse (2004), la diversité désigne « le caractère de ce qui est divers, varié ». Sur le plan cognitif, elle renvoie à la pluralité des identités et des perceptions, influençant les modes de pensée et de collaboration (Thomas et Ely, 1996). Cascio (1995) rappelle que cette diversité dépasse les apparences visibles ; elle constitue un phénomène profondément humain et social, porteur de sens. Dans une optique stratégique, Cox et Blake (1991) la définissent comme un ensemble de différences humaines significatives, susceptibles de devenir un levier de performance organisationnelle lorsqu'elles sont bien gérées. Dans cette même perspective, Thomas (1990) propose une approche plus pratique en définissant la diversité comme toute différence significative entre les personnes, susceptible d'affecter la façon dont elles travaillent et interagissent, soulignant ainsi son impact direct sur les dynamiques professionnelles.

Dans les faits, la diversité est un concept multidimensionnel dont la définition peut varier selon les auteurs, les disciplines et les contextes sociaux, culturels et individuels. Cette variabilité témoigne de la pluralité des perspectives théoriques et pratiques à partir desquelles elle est abordée, que ce soit dans un cadre organisationnel, éducatif ou sociétal (Garner-Moyer, 2006 ; Point, 2012).

Afin de comprendre les différentes facettes que peut prendre la diversité dans les sociétés contemporaines, le tableau suivant, élaboré par nos soins, synthétise les définitions issues de la littérature scientifique.

Tableau 1 : Définitions des formes de diversité (élaboré par nos soins)

Domaines d'études	Definitions
Diversité inclusive	La diversité est un climat social où chaque individu est reconnu, respecté et valorisé, indépendamment de ses différences (Potvin, 2014)
Diversité linguistique	La diversité, c'est l'existence et la coexistence de différentes langues au sein d'une société ou d'un groupe (Calvet, 2006).
Diversité culturelle	La diversité désigne l'ensemble des différences culturelles, linguistiques, sociales et comportementales qui existent entre les individus d'un même groupe ou d'une même société (Garner-Moyer, 2006 ; Sägerser, 2008) .
Diversité religieuse	La diversité, c'est la coexistence de croyances, pratiques et traditions spirituelles différentes au sein d'un même espace social (Sägerser, 2008).
Diversité socio-économique	La diversité désigne la variété des conditions économiques et sociales au sein d'une société ou d'une organisation (Pastorelli, 2019).
Diversité ethnoculturelle	La diversité est l'ensemble des cultures, des traditions, des croyances et des modes de vie qui coexistent au sein d'une même société (Robert-Demontrond et Joyeau, 2006).
Diversité biodiversité	Parfois appelée diversité environnementale, elle désigne la variété des formes de vie sur Terre, notamment les espèces animales et végétales (Larrère et Larrère, 2010).
Diversité politique	La diversité est la pluralité des opinions, des idéologies et des systèmes de gouvernance présents dans une société ou entre sociétés (Simon et Escafré-Dublet , 2009).
Diversité sociale	La diversité est l'ensemble des parcours, des identités et des expériences humaines qui composent une société (Veltz , 2007).

Ce tableau met en lumière la richesse des approches autour de la notion de diversité, qu'elle soit culturelle, sociale, professionnelle, environnementale, etc. Chaque domaine révèle une facette spécifique des différences humaines ou structurelles qui composent nos sociétés. Loin d'être un constat trivial, la diversité constitue un enjeu transversal qui concerne les politiques publiques, les milieux éducatifs, les entreprises et les citoyens (Hagège, 2012).

1.2 INCLUSION

L'inclusion est devenue un sujet central des discussions sur le vivre-ensemble et la justice sociale. Elle vise à permettre à chaque personne de participer pleinement à la société, dans un esprit d'équité, où chacun peut trouver sa place sans être mis à l'écart. Que ce soit dans l'éducation, le travail, la vie sociale ou l'accès aux technologies, l'inclusion vise à reconnaître et à valoriser les différences (Potvin, 2014).

Pour en saisir pleinement le sens, il est pertinent d'en examiner les multiples expressions et déclinaisons. Chaque notion aide à comprendre un angle différent sur la manière dont les individus peuvent participer équitablement à la société.

1.2.1 Définitions

Autrefois associé à la notion d'isolement, comme le suggère son étymologie latine « inclusio », le terme « inclusion » a évolué au fil des siècles (Bouquet, 2015, p.15). Aujourd'hui, il représente une aspiration sociale importante : permettre à chacun de s'engager activement dans la vie collective, tout en tenant compte des particularités et des besoins relationnels de chacun. Elle semble porter les signes d'un changement profond dans nos manières de penser et d'agir. Elle ne se résume pas à une seule définition ; selon les domaines concernés, elle se décline en plusieurs facettes (Bouquet, 2015).

L'inclusion éducative ou académique est l'un des fondements de cette approche. Dans ce sens, Lazzari Dodeler et al. (2023) la conçoivent comme un espace de collaboration où l'engagement collectif favorise l'intégration de chaque individu, dans toute sa diversité, et soutient un épanouissement personnalisé. Elle repose sur le respect, la prise de soin, la convivialité et l'ouverture à l'autre, favorisant ainsi la création d'un climat d'équité, de respect et de partage. Plus loin, Morin (2020, cité dans Lazzari Dodeler et al., 2023, p. 10) ajoute que l'inclusion véritable repose sur la capacité à construire un « Je dans un Nous », une manière de faire communauté qui valorise chaque personne et stimule l'intelligence collective.

Dans le prolongement de cette dynamique, l'inclusion sociale désigne la capacité des sociétés à intégrer tous les individus, notamment ceux issus de groupes marginalisés ou vulnérables (Potvin, 2014). Dans cette optique, l'inclusion ne se limite pas à la présence physique dans les espaces sociaux, mais implique une participation réelle et équitable à la vie collective. Elle consiste à reconnaître pleinement ce qui rend chaque personne unique, tel que ses droits, son histoire et ses ambitions (Bouquet 2015).

L'inclusion professionnelle, également abordée par Bouquet (2015), concerne l'intégration des personnes de divers horizons dans le monde du travail. Elle vise à garantir l'accès à l'emploi pour tous, y compris les personnes en situation de handicap, les minorités ethniques et les personnes éloignées du marché du travail. Ce qui nécessite des choix organisationnels qui accueillent la diversité et permettent à chacun de s'épanouir sans obstacle.

Sur le plan institutionnel, selon Bouquet (2015), l'inclusion politique regroupe l'ensemble des politiques publiques favorisant l'inclusion dans les domaines de l'éducation, de l'emploi et de la vie sociale. Par ailleurs, Galasso-Chaudet et Chaudet (2015) insistent sur le rôle central des gouvernements et des institutions dans la mise en œuvre de dispositifs inclusifs, garants d'une société plus juste et équitable. Ces politiques doivent être conçues de manière transversale, en tenant compte des multiples formes d'exclusion.

Enfin, l'inclusion numérique devient un enjeu crucial à l'ère des technologies de l'information. Puaud (2019) l'a défini comme l'accès équitable aux technologies de l'information et de la communication (TIC) pour tous, indépendamment de la situation socio-économique, de l'âge ou du lieu de résidence. Elle implique non seulement l'accès matériel aux outils numériques, mais aussi la formation et l'accompagnement nécessaires pour permettre un usage autonome et éclairé.

À la lumière de tout ce qui précède, la diversité et l'inclusion apparaissent comme des concepts aux multiples dimensions. Leur définition varie selon les disciplines, les contextes ainsi que les sensibilités culturelles et sociales. La diversité reflète la variété des parcours, qu'ils soient liés aux origines, aux genres, aux capacités ou aux expériences, et leur interprétation évolue selon les enjeux du moment (Point, 2012). L'inclusion, quant à elle, vise à garantir la participation pleine et équitable de tous les individus, indépendamment de leurs caractéristiques ou de leurs conditions de vie (Bouquet, 2015).

1.3 PERCEPTIONS DE LA DIVERSITE ET DE L'INCLUSION

La question de la diversité est devenue centrale dans les débats contemporains sur la société et l'inclusion. De nombreux chercheurs se sont penchés sur ce concept afin d'en explorer les multiples facettes. Elles s'imposent aujourd'hui comme des principes fondamentaux pour la construction de sociétés plus justes et durables. À ce titre, selon Garner-Moyer (2006), la diversité constitue un concept riche et complexe. Sa perception varie considérablement d'un pays à l'autre, selon l'histoire, la culture, le système politique et les priorités sociales propres à chacun. De son côté, Bouquet (2015, p. 15) souligne que « l'inclusion n'a pas exactement la même signification dans les différents pays ; elle revêt parfois plusieurs acceptions ».

Selon Garner-Moyer (2006), une étude récente s'est penchée sur la manière dont les entreprises européennes communiquent sur la diversité. Il en ressort que très peu d'entre elles proposent une définition précise de ces concepts. Les entreprises britanniques adoptent une

vision globale, prenant en compte tous les aspects liés à la diversité, tandis que leurs homologues françaises mettent davantage l'accent sur les différences culturelles et la diversité des parcours individuels (Garner-Moyer, 2006). D'une manière générale, cette étude souligne que, dans le contexte européen, la diversité est perçue comme un ensemble étendu de différences. Ces différences peuvent inclure le genre, la culture, l'appartenance ethnique, l'âge, la nationalité ou encore le handicap (Garner-Moyer, 2006).

En France, plus particulièrement, la diversité est souvent perçue comme une question d'égalité des chances et de lutte contre les discriminations (Beauchemin et al., 2023). La loi française se concentre sur l'inclusion des minorités ethniques et des personnes handicapées, ainsi que sur l'égalité entre les genres. De plus, on aborde souvent la diversité sous l'angle de l'intégration des immigrés, en soulignant l'importance de l'inclusion des différentes cultures (Point, 2012).

Aux États-Unis, la question de la diversité est profondément ancrée dans l'histoire du pays, notamment à la suite des luttes pour les droits civiques. Les programmes de diversité dans les entreprises américaines visent souvent à corriger les injustices historiques et à promouvoir l'inclusion des groupes historiquement marginalisés, tels que les Afro-Américains, les Latinos et les Asiatiques (Dobbin, 2016). Ces initiatives incluent le mentorat, la formation aux biais inconscients et le recrutement diversifié (Point, 2012). C'est dans cette perspective que Loden et Rosener (1991) ont conceptualisé la diversité comme l'ensemble des différences et des similitudes entre les individus, englobant à la fois les aspects visibles (la race et le sexe) et invisibles (les croyances et les valeurs). De son côté, Sabbagh (2009) aborde la diversité en lien avec l'affirmative action, ou la discrimination positive. Il soutient que la diversité est considérée comme un moyen de favoriser l'égalité raciale et culturelle. Selon lui, cette approche vise à accroître la représentation des groupes minoritaires dans divers domaines de la société, tout en mettant en avant les différences individuelles et culturelles comme des atouts pour la collectivité.

Cependant, depuis peu, les politiques d'équité, de diversité et d'inclusion (EDI) se retrouvent au cœur d'une tempête politique aux États-Unis. À peine revenu à la Maison-

Blanche, le président Trump a pris une décision radicale : « par décret exécutif, il a déclaré illégaux tous les programmes EDI au sein de l'administration fédérale » (Legrand, 2025). Cette mesure a été suivie d'une vague de suspensions administratives visant les employés associés à ces initiatives, en prélude à leur licenciement. Une circulaire interne a même été diffusée, incitant les fonctionnaires à signaler toute tentative visant à maintenir ces programmes (Legrand, 2025). Pour justifier cette offensive, le président a invoqué la Constitution, affirmant vouloir défendre « une égalité indifférente à la race » et promouvoir le mérite comme seul critère d'avancement (Legrand, 2025).

Toutefois, derrière cette rhétorique, la suppression des politiques d'EDI suscite de vives inquiétudes. Elle risque de compromettre les efforts de représentation des minorités et de freiner la lutte contre les inégalités systémiques, dans un pays où ces enjeux demeurent profondément ancrés (Legrand, 2025).

Le Canada est reconnu pour sa politique multiculturelle, qui favorise l'intégration des différentes communautés et contribue à la richesse culturelle du pays. Cette politique, adoptée en 1971, vise à reconnaître et à valoriser les diverses cultures présentes dans le pays, privilégiant ainsi l'inclusion et la participation de tous les citoyens (Haas et Shimada, 2014). De plus, le Québec se distingue par son approche d'interculturalité, qui vise à intégrer les immigrants tout en préservant la culture francophone majoritaire. C'est dans cette optique que Goulet (2014) définit la diversité comme un ensemble de cultures coexistantes au sein d'une société, où l'intégration se fait par des échanges harmonieux, sans abolir les différences. Elle ajoute que la législation canadienne, notamment la loi sur l'équité en matière d'emploi, oblige les employeurs à promouvoir la diversité et à lutter contre les discriminations en milieu professionnel. Dans le même contexte, Gagnon et Boucher (2014) soulignent que la diversité ne se limite pas à la simple coexistence de personnes d'origines culturelles différentes. Ils définissent la diversité comme un construit social, influencé par les idéologies dominantes et par les évolutions sociétales. Ils concluent qu'au Québec, cette diversité est profondément enracinée dans l'histoire du pays, façonnée par l'immigration et la présence des nations autochtones.

En Afrique, la vision de la diversité et de l'inclusion est complexe et nuancée, influencée par des facteurs historiques, culturels et socio-économiques (Gahé-Gohoun, 2020). La diversité en Afrique est un phénomène en constante évolution, marqué par la coexistence et les tensions entre les traditions ancestrales et les influences coloniales. Cette diversité se manifeste par la richesse des coutumes, des langues et des croyances, tout en posant des défis liés à la modernité et à l'héritage colonial (Kamen, 2007).

Plus particulièrement, la diversité en Guinée est avant tout culturelle, ethnique et linguistique. Le pays est divisé en quatre régions naturelles et compte plusieurs groupes ethniques majeurs. L'inclusion y est un enjeu délicat, exacerbé par les inégalités régionales, le chômage des jeunes et l'accès limité aux services sociaux de base (Joannidis, 2007). Avec sa riche mosaïque de groupes ethniques et culturels, la Guinée fait face à des obstacles qui entravent l'inclusion pleine et entière de tous ses citoyens (Baldé, 2007).

En Afrique du Sud, bien que la richesse culturelle soit célébrée, l'héritage de l'apartheid continue d'engendrer des tensions au sein de la société. Malgré la diversité qui caractérise le pays, des inégalités persistent et touchent particulièrement certaines communautés restées marginalisées. Ces inégalités se manifestent dans plusieurs domaines, tels que l'accès à l'éducation, à l'emploi et aux services de santé (Le Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme, 2024).

Sur le continent africain en général, un mouvement profond s'amorce, notamment celui de la reconnaissance des voix féminines, longtemps marginalisées mais pourtant cruciales. Les histoires racontées par les instances dominantes ont souvent éclipsé les parcours et les voix des femmes. Pourtant, leurs vécus et leurs points de vue offrent des clés précieuses pour construire un avenir plus solidaire et plus respectueux des différences. À travers leurs vécus, leurs luttes et leurs aspirations, les femmes africaines contribuent activement à redéfinir les contours du progrès social et politique (Barthélémy, 2009).

En Asie, la manière dont la diversité et l'inclusion sont perçues varie considérablement d'un pays à l'autre. Dans des sociétés comme le Japon et la Corée du Sud, la forte pression

sociale tend à freiner l'acceptation des différences, ce qui rend difficile l'intégration de certaines minorités ou de groupes marginalisés (De Visscher, 2016). À l'opposé, l'Inde adopte une approche plus proactive, en mettant en place des politiques visant à soutenir les populations vulnérables et à promouvoir leur inclusion dans les sphères sociales et économiques (Ricci, 2017). Au Japon, les efforts se concentrent notamment sur l'intégration des personnes âgées, en leur offrant des opportunités de travail et de participation sociale. Des mesures sont également prises pour améliorer l'accessibilité et les conditions de vie des personnes en situation de handicap, illustrant une volonté d'élargir le champ de l'inclusion à des groupes souvent négligés (Rocca, 2019).

En Chine, les politiques inclusives visent notamment à rapprocher les conditions de vie entre les villes et les campagnes. Le gouvernement met en place des programmes de développement rural et des initiatives de lutte contre la pauvreté afin d'améliorer les conditions de vie dans les régions les moins favorisées. Par ailleurs, une attention particulière est portée à l'intégration des minorités ethniques dans le processus de développement économique et social. Ces efforts visent à favoriser une société plus équilibrée, où chaque groupe peut contribuer pleinement au progrès collectif (Rocca, 2019).

En somme, à travers ces différentes recherches, il apparaît que les politiques de diversité et d'inclusion varient considérablement d'un pays à l'autre, en fonction de leur histoire, de leur culture et de leurs priorités sociales. Qu'il s'agisse de la lutte contre les discriminations en France, de la reconnaissance des minorités aux États-Unis, du multiculturalisme au Canada, ou encore des défis liés à l'inclusion en Guinée et en Afrique du Sud, chaque contexte révèle des approches spécifiques. En Asie, alors que le Japon et la Corée du Sud sont freinés par des normes sociales conservatrices, l'Inde et la Chine adoptent des politiques visant à soutenir les groupes marginalisés et à réduire les inégalités. Ces réflexions, nourries par les travaux de nombreux chercheurs, montrent que la diversité et l'inclusion ne sont pas des concepts universels figés, mais des réalités dynamiques qui exigent des réponses adaptées et engagées pour construire des sociétés plus équitables.

1.4 ÉVOLUTION DE LA DIVERSITE ET DE L'INCLUSION EN GUINEE

La notion de diversité en milieu professionnel a connu une évolution marquée au fil des ans, reflétant les changements sociaux, économiques et technologiques (Langaney, 1979). Dans un premier temps, l'accent était principalement mis sur la lutte contre la discrimination et la promotion de l'égalité des opportunités, illustrée par l'instauration de lois antidiscrimination aux États-Unis ainsi que par le mouvement pour les droits des femmes en Occident. Par exemple, le Civil Rights Act de 1964 a constitué une étape clé en interdisant toute forme de discrimination fondée sur la race, la couleur, la religion, le sexe ou l'origine nationale (Sander et Belghiti-Mahut, 2011).

Durant les décennies 1980 et 1990, la gestion stratégique s'est adaptée aux évolutions économiques et technologiques. Les entreprises ont commencé à adopter des concepts tels que la mondialisation, l'innovation et la gestion du changement afin de rester compétitives (Rouleau et al., 2007). De plus, elles ont élargi leur compréhension de la diversité pour inclure des dimensions culturelles, de genre, d'âge et de capacités variées, reconnaissant ainsi que cette diversité peut constituer une source de richesse et d'innovation (Ben Lahouel et al., 2015).

Dans les années 2000, l'inclusion est devenue un aspect central des discussions sur la diversité en entreprise (Peretti, 2020). Selon Puaud (2019), l'enjeu ne réside plus uniquement dans la valorisation des identités multiples, mais dans la création de milieux inclusifs où chacun peut se sentir légitimé et respecté. Cette approche favorise à la fois le travail collaboratif et l'efficacité organisationnelle. Ce passage vers une approche inclusive a mis en lumière les bénéfices d'une culture d'entreprise qui prône toutes les formes de diversité, contribuant ainsi à la réussite durable des organisations (Ben Lahouel et al., 2015 ; Puaud, 2019).

1.4.1 Évolution de la diversité et de l'inclusion en Guinée

La Guinée, un pays d'Afrique de l'Ouest reconnu pour sa riche diversité culturelle, ethnique et linguistique, a réalisé des avancées notables dans la gestion de la diversité et de l'inclusion en milieu professionnel au fil des années. Ces évolutions ont été façonnées par les changements d'attitude et les transformations politiques depuis 1958 (Diallo et Diakité, 2023). En dépit de ces évolutions, le pays a su préserver sa richesse culturelle, qui se manifeste à travers ses quatre régions naturelles : la Basse-Guinée, la Haute-Guinée, la Moyenne-Guinée et la Guinée forestière (Office National de la Guinée, 2022).

Durant l'époque coloniale, les opportunités professionnelles étaient limitées, avec des colons français occupant les postes clés tandis que les Guinéens se voyaient attribuer des fonctions subalternes. Après l'indépendance en 1958, Sékou Touré, le premier président du pays, a tenté d'encourager l'emploi local ; néanmoins, ses politiques ont parfois privilégié des quotas fondés sur l'origine ethnique au détriment du mérite professionnel, suscitant des préoccupations quant à l'équité dans le recrutement (Suret-Canale, 1959).

En 1991, un bouleversement politique s'est produit lorsque le colonel Lansana Conté a accédé au pouvoir par un coup d'État. Bien qu'il ait instauré une constitution multipartite, cette apparente ouverture n'a pas suffi à améliorer la gouvernance nationale. Rapidement, son régime s'est orienté vers une concentration du pouvoir entre les mains du vainqueur, limitant ainsi l'opposition et la diversité politique (Nafissa, 2024). Cette dynamique a favorisé une corruption systématique, permettant aux élites proches du pouvoir de détourner des ressources publiques au détriment du développement des infrastructures et des services essentiels.

Ce climat politique a également influencé les dynamiques sociales, en laissant des traces visibles dans les comportements, les relations et les conditions de vie. Comme l'ont observé Suret-Canale (1959), les possibilités d'emploi étaient souvent réservées aux individus alliés au régime en place, excluant ainsi une grande partie de la population des

avantages étatiques. Ce phénomène a freiné la diversité et l'inclusion professionnelles tout en exacerbant un sentiment d'injustice chez de nombreux Guinéens.

Suite au décès de Lansana Conté en 2008, Moussa Dadis Camara est arrivé au pouvoir avec la promesse d'une transition démocratique. Cependant, son administration est rapidement devenue autoritaire ; cela a culminé par le massacre survenu lors d'une manifestation au stade le 28 septembre 2009, au cours duquel les forces de sécurité ont tué et agressé sexuellement des manifestants (Human Rights Watch, 2009). Une tentative d'assassinat a ensuite contraint Camara à fuir à l'étranger alors que la Guinée restait divisée et que la marginalisation des minorités s'aggravait particulièrement dans le domaine professionnel (Diallo et Diakité, 2023). En 2010, Alpha Condé fut élu président avec pour objectif de restaurer la démocratie et de favoriser le développement économique, mais surtout de veiller à l'application correcte des politiques de diversité et d'inclusion en milieu professionnel. Malgré ces engagements initiaux, son mandat fut entaché par des élections controversées et par diverses violations des droits humains. Les femmes et les personnes handicapées continuaient à rencontrer d'importants obstacles sur le marché de l'emploi (Diallo et Diakité, 2023). C'est dans ce contexte, en 2021, que le colonel Mamady Doumbouya a renversé Alpha Condé lors d'un coup d'État, en promettant la stabilité et la lutte contre la corruption et les discriminations (Radio France Internationale, 2021). Malgré ces promesses (Diallo et Diakité, 2023), la Guinée demeure confrontée à plusieurs défis, notamment au favoritisme ethnique, au népotisme, aux inégalités d'accès à l'emploi, aux rémunérations insuffisantes, ainsi qu'aux discriminations persistantes dans le monde professionnel.

Dans ce contexte complexe, il est essentiel que les entreprises jouent un rôle actif. Leur capacité à encourager la diversité et l'inclusion grâce à des pratiques de gouvernance responsables est primordiale pour répondre aux attentes croissantes de la société guinéenne. Comme l'a souligné Doumbouya (2011), les citoyens deviennent de plus en plus attentifs aux enjeux de la responsabilité sociale, notamment à cette époque marquée par les nouvelles

technologies. Cette évolution oblige les entreprises et les travailleurs à développer de nouvelles compétences afin de rester compétitifs tout en demeurant socialement engagés.

1.5 CAUSES DE DIVERSITE ET DE L'INCLUSION EN GUINEE

1.5.1 Présentation de la Guinée

La République de Guinée, fréquemment désignée sous le nom de Guinée-Conakry, est un État d'Afrique de l'Ouest bordant l'océan Atlantique. Elle partage ses limites avec des pays aux profils linguistiques et culturels variés, tels que la Guinée-Bissau, au nord-ouest, de langue portugaise ; le Sénégal, au nord, et le Mali, à l'est, francophones ; la Côte d'Ivoire, au sud-est, également francophone ; ainsi que le Liberia et la Sierra Leone, au sud, anglophones (Leclerc, 2023). Cette situation géographique confère à la Guinée une forte diversité régionale et culturelle, façonnée à la fois par ses voisins et par ses propres dynamiques internes. Avec une superficie de près de 245 857 km², il couvre, selon Leclerc (2023, s. p.), « environ 50 % de la surface de la France ». On y trouve aussi les îles de Los, situées au large de la capitale, Conakry.

1.5.2 Croissance démographique

L'augmentation démographique en Guinée joue un rôle central dans les réflexions sur la diversité et l'inclusion en entreprise. Selon Diallo et Diakité (2023), la hausse de la population accentue les défis liés à la gestion des différences culturelles, intergénérationnelles et sociales au sein des organisations. Cette évolution oblige les employeurs à revoir leurs pratiques pour mieux prendre en compte les spécificités de leurs collaborateurs et faire face à un contexte de plus en plus hétérogène (Garner-Moyer, 2006).

Au fil des décennies, la Guinée a connu une progression démographique notable, marquée par des fluctuations du taux de croissance annuel. D'après *Perspective Monde* de l'Université de Sherbrooke (2024), la population était estimée à 7 683 115 habitants en 1996. Ce point de départ permet d'observer l'évolution du pays sur plusieurs décennies. En 2005, la population avait atteint 9 330 625 habitants, ce qui témoignait d'un dynamisme démographique probablement lié à une natalité élevée et à une amélioration des conditions sanitaires. Plus récemment, en 2022, la Guinée comptait 13 859 341 habitants, puis 14 190 612 en 2023, illustrant une accélération de la croissance qui pose des défis en matière d'infrastructures, d'éducation et d'emploi (*Perspective Monde* de l'Université de Sherbrooke, 2024).

Avec un taux de croissance annuel de 2,3 %, le pays se classe au 79^e rang mondial par habitant. Ce taux, relativement élevé, montre que la Guinée ne figure pas parmi les plus peuplées mais se distingue par la rapidité de son expansion démographique (*Worldometer*, 2024).

1.5.3 Diversité ethnoculturelle

La République de Guinée se caractérise par une richesse ethnique et culturelle reflétant l'histoire des nombreux groupes présents sur son sol. Cette pluralité culturelle, où chaque communauté enrichit l'identité nationale par ses langues, ses religions, sa musique et ses danses (Condé, 2016). Néanmoins, la question ethnique demeure sensible et souvent évitée par les acteurs politiques et certains chercheurs. Si l'ethnicité est peu abordée dans la littérature académique guinéenne, elle est néanmoins mobilisée dans des discours politiques ou sociaux pour des raisons particulières (Baldé, 2007). Cette ambivalence trouve son origine dans une relation complexe entre l'ethnie et la politique, la diversité ethnique résultant de migrations successives depuis le IV^e siècle. Les enjeux politiques associés rendent délicats les débats sur l'ethnicité (Baldé, 2007).

Le tableau suivant, tiré des travaux de Leclerc (2023), donne une répartition approximative des principales ethnies guinéennes selon les quatre grandes régions naturelles. Il met en évidence la prédominance de certains groupes dans des zones géographiques précises et aide à saisir les dynamiques sociales et identitaires nécessaires pour aborder les questions d'inclusion et de cohésion nationale.

Tableau 2 : Répartition par pourcentage (%) des principaux groupes ethniques en Guinée par région (Leclerc, 2023)

	Basse Guinée	Moyenne Guinée	Haute Guinée	Guinée Forestière
Soussou	75%	-	-	-
Peul	-	80%	-	-
Malinké	-	14%	45%	35%
Forestiers	-	-	-	80%

Ce tableau met en lumière la répartition des principaux groupes ethnoculturels — Peuls, Malinkés, Soussous et peuples forestiers — dans les quatre grandes régions naturelles de la Guinée. La Guinée maritime, fortement peuplée en raison de l'attractivité de Conakry, rassemble environ 75 % des Soussous et accueille une diversité ethnique marquée. En Moyenne-Guinée, les Peuls représentent près de 80 % de la population, tandis que les Malinkés en représentent 14 %. Ces derniers sont majoritaires en Haute-Guinée, où ils représentent environ 45 % de la population. La Guinée forestière, quant à elle, abrite une population variée, composée notamment de Malinkés (35 %) et de groupes minoritaires tels que les Kissi, les Guerzés, les Mano et les Toma. Cette configuration démographique reflète des trajectoires historiques et des mouvements migratoires propres à chaque territoire (Leclerc, 2023).

Avec plus d'une vingtaine d'ethnies distinctes, chacune dotée de sa langue et de ses coutumes propres, la diversité ethnique de la Guinée est fortement marquée par ses quatre régions naturelles, chacune présentant une composition ethnique dominante (ONTG, 2024).

1.5.3.1 Basse Guinée

La Basse-Guinée, ou Guinée Maritime, se caractérise par une forte présence des Soussous, qui imprègnent la région d'une identité culturelle spécifique. Peuple côtier, les Soussous conservent une riche tradition orale et un patrimoine artistique vivant. Les Landoumas, également originaires de cette zone, contribuent à la mosaïque culturelle du pays, bien que leur héritage soit moins reconnu (Leclerc, 2023). Les Nalous, tout comme les Bagas et les Landoumas, sont profondément enracinés dans cette région ; leur histoire locale a forgé des coutumes et une identité culturelle qui contribuent à la richesse patrimoniale guinéenne (Office National du Tourisme de Guinée, 2024).

Cette diversité s'exprime aussi dans les langues vernaculaires, les pratiques agricoles et les savoir-faire artisanaux, tels que la vannerie, la poterie et la sculpture sur bois. Les migrations historiques, notamment celles des Mikhiforés et des Djalonkés aux XVIIe et XVIIIe siècles, ont également contribué à la recomposition territoriale et culturelle de la région (Demo University, 2025)

1.5.3.2 La moyenne Guinée

Du fait de son relief montagneux, la Moyenne-Guinée, notamment le Fouta-Djalou, est majoritairement peuplée de Peuls, qui vivent aux côtés d'autres groupes ethniques (Leclerc, 2023). Cette région se distingue par une pluralité ethnique où chaque communauté apporte ses traditions, son artisanat et son mode de vie. Les Peuls, ou Fulani, en tant que groupe dominant, sont connus pour leur pastoralisme et leurs traditions islamiques, qui influencent fortement la culture et la sphère politique locale (Office National du Tourisme de Guinée, 2024).

Le Fouta-Djalon joue également un rôle central dans l'histoire intellectuelle et religieuse de la Guinée, ayant été le berceau d'importants foyers d'enseignement coranique et de mouvements théocratiques au XIXe siècle. Par ailleurs, cette diversité ethnoculturelle s'exprime dans les langues parlées, les formes musicales, les rites sociaux et les structures communautaires, contribuant à une identité régionale riche et complexe (ONTG, 2024).

1.5.3.3 La haute Guinée

La Haute-Guinée, souvent désignée comme la savane guinéenne, est majoritairement habitée par les Malinkés, accompagnés de groupes tels que les Kouranko, Konianké, Wassoulouké, Djalonkés et Toucouleurs. Les Mandingues, héritiers de l'empire du Mali, occupent une place importante dans l'histoire régionale. Leur tradition orale et musicale est essentielle à la pérennité de leur identité culturelle (Leclerc, 2023). Les Malinkés, ou andinka, sont également réputés pour leurs pratiques agricoles diversifiées, adaptées aux conditions environnementales locales (Office National du Tourisme de Guinée, 2024).

1.5.3.4 La Guinée forestière

La Guinée forestière, ou région du Sud, se distingue par une grande diversité ethnique. Les Kissi sont particulièrement présents dans les préfectures de Kissidougou et de Guéckédou. Les Toma, considérés comme les premiers habitants de Macenta, contribuent de manière significative à l'identité culturelle locale (Leclerc, 2023). Les Guerzés, également appelés Kpèlès, sont traditionnellement associés à un savoir-faire agricole riche, transmis de génération en génération. Les Mano, établis dans le Sud, maintiennent des traditions propres qui enrichissent le patrimoine culturel. Les Könö, arrivés par voie migratoire, complètent ce panorama ethnique. Les Konianké, bien qu'associés à d'autres régions, jouent un rôle notable dans les dynamiques migratoires du Sud (Office National du Tourisme de Guinée, 2024).

Cette région se caractérise également par une forte spiritualité, où les croyances animistes coexistent avec l’islam et le christianisme, ce qui donne lieu à des syncrétismes religieux uniques. Les langues vernaculaires, les rites d’initiation, les masques sacrés et les cérémonies forestières témoignent d’un patrimoine immatériel dense et vivant. Enfin, la Guinée forestière est souvent perçue comme le cœur écologique du pays, avec une biodiversité exceptionnelle qui influence les pratiques agricoles, médicinales et spirituelles des communautés locales (Soumah, 2018).

Pour mieux appréhender cette diversité ethnoculturelle, la carte ci-dessous donne une vue d’ensemble de la République de Guinée (Guinée-Conakry), en mettant en relief les quatre grandes régions naturelles : Guinée maritime, Moyenne-Guinée, Haute-Guinée et Guinée forestière, et en indiquant les principales ethnies et villes, sur la base des travaux de Leclerc (2023) enrichis par l’ajout des grandes agglomérations.



Figure 1 : Carte des principales ethnies et grandes villes des régions de la Guinée

Note. Modifié à partir de Guinée-Conakry par Leclerc (2023). L’aménagement linguistique en Guinée-Conakry. Québec. CEFAN, Université Laval. https://www.axl.cefan.ulaval.ca/afrique/guinee_franco.htm

En somme, cette carte met en évidence la richesse ethnoculturelle de la République de Guinée, répartie entre ses quatre grandes régions naturelles. Elle illustre non seulement la diversité des groupes ethniques présents sur le territoire, tels que les Soussous, les Peuls, les Malinkés et les peuples forestiers, mais aussi leur répartition géographique. Cette répartition témoigne d'une mosaïque culturelle profondément enracinée dans l'histoire du pays, façonnée par les migrations, les dynamiques sociales et les interactions régionales.

1.5.4 Diversité linguistique

L'identité ethnique en Guinée est le produit d'un processus historique complexe, enraciné dans une combinaison de facteurs, dont le mariage mixte, les échanges culturels, les dynamiques migratoires et les transformations politiques. Ces éléments ont permis d'intégrer divers sous-groupes au sein de la société plus large, tout en préservant des spécificités locales. Comme le souligne Leclerc (2023, s. p.), ces éléments sont « assimilés » et associés, ce qui témoigne de relations sociales et culturelles dépassant les limites ethniques habituelles.

Cette variété se reflète également dans chacune des quatre principales régions du pays : la Guinée forestière, la Haute-Guinée, la Moyenne-Guinée et la Basse-Guinée, où les populations ont leur propre langue, culture, pratiques sociales et noms de famille. Cet héritage culturel est le fruit des migrations, des parcours historiques et des interactions sociales (Leclerc, 2023). Il est aussi façonné par les dynamiques de pouvoir, les alliances interethniques et les politiques coloniales et postcoloniales qui ont influencé la manière dont les identités ont été construites, revendiquées ou, parfois, marginalisées (Leclerc, 2023).

Par ailleurs, l'identité ethnique ne se limite pas à une appartenance figée : elle est souvent mobilisée dans des contextes politiques, économiques ou religieux, où elle peut servir de levier de solidarité ou, au contraire, de division. Les récits familiaux, les pratiques linguistiques et les réseaux communautaires jouent un rôle clé dans la transmission et la

réinterprétation de cette identité, notamment dans les milieux urbains où les interactions interethniques sont plus fréquentes (Leclerc, 2023).

Le tableau suivant résume certaines des principales ethnies guinéennes, en indiquant les langues parlées et des exemples de noms de famille couramment rencontrés. Nous utilisons le guide de Leclerc (2023) pour illustrer les relations entre la langue, l’ancrage régional et l’origine familiale. Ce tableau vise à souligner non seulement la diversité du tissu ethnoculturel guinéen, mais aussi sa fluidité, sa richesse et sa capacité d’évolution au fil des générations.

Tableau 3 : La diversité ethnolinguistique en Guinée selon Leclerc (2023, s. p.)

Régions naturelles	Ethnies	Langues	Exemple de nom de Familles
Basse Guinée	Soussous	soussou	Soumah, Sylla, Camara
	Landoumas	landouma	landou
	Nalous	nalou	Kébé
	Bagas	baga	Camara
	Sarankolé	sarankolé	Toumkara, Kanté
Moyenne Guinée	Peuls	poular	Diallo, Barry, Bah, Baldé
	Basalis	onyan	Bindia, Bidiar, Bies, Boubane
	Coniaguis	tenda	Sanbou, Sadio....
	Bjaranké	bjaranké	Kelou, Keita
Haute Guinée	Malinkés	manika	Touré, Cissé, Traoré, Sylla
	Kouranko	kouranko	Kourouma
	Wassoulou	wassoulou	Soumah, Camara, Barry
	Djakanké	djakanké	Guirassy, Kaké
	Toucouleurs	toucouleur	Swo, Bah
Guinée Forestière	Guerzé	kwèlèwo	Loua, Théa, Kolié, Gbilimou, Soumaoro
	Kissi	kissi	Léno, Bongono, minimono
	Toma	touanwo	Soropogui, Köivogui, Kalvogui
	Mano	mananwo	Mamy, Sonolé, Gbèmy
	Könö	könonwo	Doré, Noramou, Gouhara,
	Konianké	konianka	Kouyaté, Traoré, Diakité

Ce tableau souligne la diversité ethnolinguistique guinéenne en montrant l’ancrage régional des identités culturelles à travers les langues et les patronymes. Il illustre la contribution de chaque groupe à la richesse du tissu social et rappelle l’importance de préserver et de valoriser ces héritages dans les dynamiques contemporaines d’unité nationale et de reconnaissance interculturelle.

1.5.5 Diversité religieuse

La Constitution guinéenne proclame que la République de Guinée repose sur l’égalité de tous ses citoyens, quelles que soient leurs origines, races, ethnies, sexes, religions ou opinions, et garantit les libertés fondamentales, notamment la liberté de croyance et d’expression, permettant à chacun de pratiquer sa foi librement et sans crainte (Keita, 2021). La religion musulmane est largement pratiquée et constitue la religion dominante au sein de la population, rassemblant environ 85 % de la population. La plupart des fidèles sont sunnites de rite malékite, avec une forte présence soufie, notamment sous l’influence de la Tijaniyya. Le christianisme représente près de 10 % de la population, principalement sous la forme du catholicisme. Environ 5 % des Guinéens adhèrent à des croyances traditionnelles, souvent intégrées à des pratiques musulmanes ou chrétiennes (Keita, 2021). Des éléments animistes persistent, notamment chez les Nalou, qui renouent parfois avec des formes de spiritualité ancestrale. Ce mélange témoigne d’un syncrétisme où de nombreux fidèles combinent des rites traditionnels et des pratiques religieuses contemporaines (Baldé et al., 2021).

Lors de l’ouverture de la quatrième conférence islamique nationale, le président Alpha Condé a rappelé que la Guinée est une république laïque et démocratique où chacun peut pratiquer librement sa foi. Il a souligné qu’aucun musulman ne doit nuire à des personnes d’autres confessions et a invité les imams à promouvoir un islam de paix, de tolérance et de solidarité (Keita, 2021).

Cependant, comme l'indique Keita (2021), la prédominance de l'islam influence parfois les comportements professionnels. La pratique quotidienne de la prière et le respect du Ramadan modifient les rythmes de travail et peuvent affecter la productivité. De plus, les affiliations religieuses peuvent intervenir dans les processus de recrutement et de promotion, engendrant des biais favorisant ou défavorisant certains candidats selon leur confession. Ces dynamiques peuvent générer des tensions et des conflits liés aux différences religieuses au travail : le respect des heures de prière, par exemple, est parfois source d'exclusion pour certains employés (Honoré, 2021).

1.5.6 Égalité de genre et de chance

Depuis son indépendance en 1958, la République de Guinée s'est engagée en faveur de l'égalité des sexes, prenant des mesures concrètes en ce sens (Programme des Nations Unies pour le développement, 2023). Ces actions incluent la promulgation de lois, la ratification de conventions internationales et l'adoption de politiques clés telles que la Politique nationale du genre (PNG).

Cependant, l'égalité des genres est un défi majeur en Guinée, où les femmes et les personnes en situation de handicap paient le plus lourd tribut. Elles sont souvent défavorisées en matière d'accès à l'éducation, à l'emploi et à la prise de décision. De plus, les femmes guinéennes sont confrontées à d'importants défis en milieu professionnel, notamment à des niveaux élevés de harcèlement et de discrimination, ce qui crée un environnement de travail hostile et décourageant pour de nombreuses femmes qui cherchent à s'épanouir dans leur carrière (Banque mondiale, 2023).

Le rapport de la Banque mondiale (2004) met en évidence la faible présence des femmes au sein des instances gouvernementales guinéennes. En 2000, on ne comptait que 4 femmes pour 18 hommes au sein du gouvernement, et cette proportion a encore diminué en 2001, avec seulement 3 femmes. À l'Assemblée nationale, sur un total de 114 députés, 10

étaient des femmes en 2002, un chiffre qui a légèrement progressé pour atteindre 22 la même année. Les données sur les indicateurs de développement humain montrent que seuls 16 % des ménages sont dirigés par des femmes, contre 84 % par des hommes. Dans la sphère familiale, les décisions importantes sont généralement prises par les hommes, ce qui crée un déséquilibre de pouvoir et pousse les femmes à se conformer à une domination masculine, notamment dans la gestion des ressources du foyer (Banque mondiale, 2004).

L'enquête de Kaba (2014) met en lumière les disparités persistantes entre les hommes et les femmes quant à l'accès aux fonctions dirigeantes. Au ministère de la Justice, les femmes représentent 35 % du personnel, mais seulement 12 % occupent des postes de direction, ce qui illustre un net déséquilibre dans la participation aux décisions. À la Cour suprême, la présence de 3 femmes sur 14 juges marque une progression relative. Toutefois, le manque de sensibilisation des magistrats aux questions de genre entrave leur capacité à défendre efficacement les droits des femmes (Banque mondiale, 2004).

Dans le domaine de l'éducation, la situation est comparable. D'après l'UNESCO (2020), les femmes ne représentent que 21 % du personnel du ministère de l'Éducation, et parmi elles, seules 8 % occupent des fonctions de responsabilité. Dans l'enseignement supérieur et la recherche scientifique, les femmes représentent 24 % des effectifs, mais à peine 6 % occupent des postes décisionnels.

Le secteur de la santé présente une autre forme de déséquilibre : bien que les femmes y soient majoritaires (52,1 % du personnel), elles ne détiennent que 25 % des postes de haut niveau au niveau central et seulement 1 % dans les services déconcentrés. Fait marquant : une seule femme dirige un hôpital sur les 35 hôpitaux existants, ce qui illustre clairement leur faible accès aux postes de direction (Organisation mondiale de la Santé, 2020).

En somme, ces données révèlent les nombreux obstacles auxquels les femmes sont confrontées dans divers secteurs professionnels, mettant en lumière les inégalités persistantes en matière d'accès aux responsabilités. Elles soulignent l'urgence de développer des mécanismes adaptés.

1.5.7 Marché de l'emploi et du chômage en Guinée

Le marché du travail guinéen est fortement dominé par le secteur informel, ce qui reflète des difficultés structurelles en matière d'emploi et de régulation économique. Ce secteur, souvent en dehors du contrôle étatique, constitue la principale source d'activité pour une large part de la population, notamment les femmes et les jeunes (Kaba, 2014). Comprendre ses dynamiques est crucial pour analyser les inégalités d'accès à l'emploi et les barrières auxquelles sont confrontés les groupes vulnérables.

Selon Kaba (2014), l'emploi informel occupe une place prépondérante, représentant près de 92 % des emplois. Dans les zones rurales, près de 78 % des emplois relèvent du secteur informel, contre 65,5 % en milieu urbain. Ce type d'activité est majoritairement occupé par les femmes, qui représentent 58 % des effectifs, tandis que les hommes en représentent 42 %. Les jeunes de 15 à 34 ans y sont particulièrement actifs (51 %), suivis des adultes de 35 à 44 ans (27 %). Cette concentration de jeunes au sein de la population active exerce une forte pression sur le marché, rendant l'accès à un emploi stable particulièrement difficile pour les femmes et les minorités confrontées à des obstacles structurels (Ba Gning, 2013).

Le chômage demeure un défi majeur, surtout en milieu urbain, affectant de manière disproportionnée les jeunes. L'accès au premier emploi est souvent entravé par un manque d'expérience et un décalage entre les compétences acquises et les besoins du marché. Le fait que 60 % des chômeurs soient des jeunes à la recherche d'un premier emploi montre le caractère structurel du problème (Kaba, 2014). Selon Kaba (2014), le taux de chômage urbain s'élève à 10 %, avec une concentration notable de chômeurs à Conakry, ce qui illustre l'urbanisation marquée du phénomène.

La répartition par sexe indique une prédominance masculine parmi les chômeurs urbains, bien que les femmes soient également touchées (Kaba, 2014). L'ensemble de ces

éléments compromet la gestion de la diversité en entreprise. En particulier, la faible représentation des groupes marginalisés freine l'élaboration de politiques de ressources humaines inclusives et contribue à maintenir un climat professionnel peu favorable à l'équité, à la collaboration et à l'innovation (Ba Gning, 2013).

1.5.8 Culture d'entreprise

La culture d'entreprise, ou culture organisationnelle, joue un rôle essentiel dans la manière dont une organisation fonctionne au quotidien. Elle englobe les valeurs, croyances, normes et comportements partagés par les membres d'une organisation. La culture d'entreprise agit comme une empreinte profonde qui guide les choix des leaders et les interactions humaines au sein des équipes, en favorisant l'engagement, la solidarité et les résultats communs (Godelier, 2009). Cette culture peut être un levier de succès ou, au contraire, un frein si elle diverge des objectifs et des réalités du marché (Karjalainen, 2010).

En Guinée, l'univers entrepreneurial est largement dominé par les entreprises familiales. Ces structures, souvent informelles, mêlent étroitement la gestion économique à la vie sociale et familiale. Après les phases de libéralisation économique, elles ont comblé le vide laissé par l'État en répondant aux besoins de base des familles (Doumbouya, 2011).

Pour survivre, ces entreprises adoptent une stratégie de diversification qualifiée de « nomadisme entrepreneurial » par Doumbouya (2011, p. 23), qui leur permet de s'adapter à l'instabilité économique et sociale. Elles combinent pratiques traditionnelles et méthodes modernes de gestion, avec une prédominance souvent marquée des pratiques traditionnelles, influencées par le niveau de formation du dirigeant et les attentes familiales (Doumbouya, 2011).

La diversité ethnique joue également un rôle structurant dans l'entrepreneuriat guinéen. L'enquête de Soropogui (2017) montre que, à Conakry, les Soussous et les Peuls, majoritaires parmi les jeunes, bénéficient de solides réseaux communautaires qui facilitent l'accès aux

ressources nécessaires à la création d'entreprises. Les Peuls, qui représentent 27,41 % de cette population, sont très présents dans le commerce, notamment grâce à leur expérience des échanges transfrontaliers, ce qui leur permet de saisir des opportunités économiques stratégiques. Ces dynamiques soulignent l'importance des facteurs sociaux, culturels et communautaires dans la structuration du paysage entrepreneurial guinéen.

En somme, la culture d'entreprise en Guinée, fortement marquée par des dynamiques familiales, communautaires et ethniques, influence profondément les pratiques managériales et les relations sociales internes. Si elle peut renforcer la cohésion, elle pose également des défis pour la gestion de la diversité et de l'inclusion, limitant l'accès équitable aux opportunités pour les femmes, les jeunes et les minorités. Pour progresser vers un environnement plus inclusif (Doubouya, 2011), il est essentiel d'adapter cette culture aux exigences d'un monde du travail moderne et équitable.

1.5.9 Égislation et la réglementation

Le respect des lois et règlements est indispensable pour garantir un cadre professionnel sain et équitable. Ces dispositifs encadrent les relations de travail, définissent les droits et devoirs des employeurs et des salariés, et protègent les individus dans leur environnement professionnel. Les textes juridiques, lois, décrets et normes visent principalement à protéger les droits des travailleurs et à assurer la sécurité et la santé au sein des entreprises et des institutions (De Forges, 2012).

En Guinée, la réglementation professionnelle est articulée autour de plusieurs textes, dont le Code du travail, qui demeure l'un des cadres juridiques majeurs. Ce dernier précise les droits et obligations des parties (contrats, salaires, temps de travail, congés, indemnités, régimes de sécurité sociale, procédures de règlement des conflits du travail) (Ministère du Travail et de la Fonction publique, 2024). Toutefois, le manque de sensibilisation au Code du travail, l'insuffisance des services d'inspection et l'inefficacité des mécanismes de

résolution des conflits constituent un frein à l'application effective des règles, rendant les travailleurs vulnérables aux violations de leurs droits (Organisation Guinéenne de Défense des Droits de l'Homme, 2024).

Le non-respect des normes de santé et de sécurité au travail, aggravé par une application insuffisante des dispositions et par l'absence de sanctions, compromet la protection des travailleurs à tous les niveaux (Confédération Nationale des Travailleurs de Guinée, 2024).

Par ailleurs, la corruption est un problème majeur : certaines entreprises font face à des demandes de pots-de-vin de la part de fonctionnaires pour obtenir des permis d'exploitation (Baldé et al., 2021). La lourdeur bureaucratique, avec de nombreuses démarches administratives nécessaires à la création d'une entreprise, décourage les entrepreneurs, notamment ceux qui n'ont pas les moyens de naviguer dans ce système complexe (Soropogui, 2017).

La Confédération Nationale des Travailleurs de Guinée (2024) souligne que les incohérences juridiques, notamment celles relatives aux conditions de travail, compromettent l'éthique des affaires. Un tel climat favorise les entreprises prêtes à verser des pots-de-vin, faussant la concurrence et réduisant l'attractivité du pays pour les investisseurs étrangers (Baldé et al., 2021). Ce phénomène est accentué par le manque de ressources et de formation des autorités chargées de l'application de la loi, ce qui entraîne des abus et des violations des droits des travailleurs (Soropogui, 2017). Ces lacunes juridiques et institutionnelles compromettent la mise en œuvre de politiques de diversité et d'inclusion : l'absence de contrôles et de normes claires favorise les discriminations et la corruption, excluant les groupes vulnérables des opportunités d'emploi et empêchant l'émergence d'un environnement professionnel équitable et inclusif (De Forges, 2012).

1.5.10 Instabilité politique

La scène politique guinéenne se caractérise par une trajectoire complexe, façonnée par des transitions, des tensions et des aspirations démocratiques depuis l'indépendance en 1958. Cette instabilité est alimentée par des élections contestées, des tensions ethniques et régionales, des violations des droits humains et une corruption généralisée, ce qui freine le développement économique et social (Barry, 2021). Selon la Banque mondiale (2023), malgré les promesses de progrès formulées à l'indépendance, la Guinée demeure parmi les pays les moins avancés, avec un produit national brut par habitant qui peine à dépasser 500 dollars. Ce contraste entre des ressources abondantes et une population pauvre est frappant ; plus de la moitié des citoyens vivent sous le seuil de pauvreté (Boucher, 2020).

Malgré l'élection d'un président civil en novembre 2010, le pays semblait encore marqué par les séquelles du conflit. La corruption restait omniprésente, l'ethnocentrisme était élevé et les inégalités internes menaçaient la cohésion sociale, ce qui augmentait le risque d'une crise sociopolitique majeure (Opinion Internationale, 2015). Le processus démocratique se déroule dans un contexte socio-économique fragile, caractérisé par l'insécurité, la fraude, la corruption au sommet et une impatience croissante de la population face à la lenteur des réformes promises. Le respect des droits humains, garanti lors de certaines transitions, demeure encore questionné (Opinion internationale, 2015).

La vie politique guinéenne est fortement teintée de tensions ethniques, particulièrement visibles lors des scrutins. L'ethnisation du pouvoir a exacerbé les conflits entre les forces politiques, rendant le climat encore plus instable. Les violences électorales découlent souvent de ces dynamiques (Opinion Internationale, 2015). Amnesty International (2020) recommande de renforcer les libertés de réunion et d'expression pour prévenir de tels débordements. Au niveau de l'État-nation, la Guinée n'a pas réussi à dépasser les solidarités ethniques et à bâtir un projet national partagé. L'appropriation de l'appareil d'État par une élite d'un groupe ethnique a conduit à une gestion patrimoniale des ressources, au détriment

d'une gouvernance démocratique effective, ce qui souligne la nécessité d'un changement profond pour favoriser l'inclusion et la cohésion sociale (Boucher, 2020).

L'instabilité politique a des conséquences importantes sur la gestion de la diversité et de l'inclusion en entreprise : les crises interrompent souvent la mise en œuvre des politiques de diversité, ce qui rend les stratégies à long terme plus difficiles (Eggoh et Kobbi, 2021). Le climat de méfiance et de division, instauré par l'instabilité, nuit à la cohésion et à la coopération entre les employés de différentes origines. En période de crise, les priorités économiques et sécuritaires tendent à supplanter les initiatives en faveur de la diversité et de l'inclusion (Eggoh et Kobbi, 2021).

1.6 CONSEQUENCES DE LA DIVERSITE ET DE L'INCLUSION EN MILIEU PROFESSIONNEL

Face aux changements constants du monde professionnel, la diversité et l'inclusion ne sont plus des options ; elles deviennent des forces essentielles pour construire des équipes soudées, créatives et performantes. De plus en plus d'organisations en prennent conscience et s'efforcent de les intégrer dans leurs actions concrètes. Ces démarches visent à créer des espaces de travail où chacun, avec ses singularités, peut se sentir reconnu, respecté et pleinement acteur du projet commun (Delannon, 2021).

Les politiques de diversité et d'inclusion ne donnent pas toujours les résultats espérés. Quand elles sont bien conçues et appliquées avec cohérence, elles peuvent avoir des effets positifs, tant pour les employés que pour l'organisation. Mais si elles sont mal gérées ou négligées, elles risquent d'avoir des répercussions négatives sur l'ambiance de travail et la performance globale. Il est donc important d'analyser leurs effets afin de mieux en comprendre la portée et de déterminer dans quelles conditions elles peuvent vraiment réussir (Beaudry et Gagnon, 2022).

1.6.1 Conséquences organisationnelles positives et négatives

Dans un contexte de mondialisation, de transformation numérique et de sensibilité accrue aux enjeux sociaux, la diversité et l'inclusion ne relèvent plus uniquement de la responsabilité sociale des entreprises : elles constituent désormais des vecteurs stratégiques de compétitivité, d'innovation et de cohésion interne. Leur mise en œuvre peut entraîner des répercussions profondes sur les modes de gouvernance, les pratiques managériales, la gestion des talents et la capacité d'adaptation des équipes (Delannon, 2022).

Les conséquences organisationnelles de la diversité et de l'inclusion représentent l'ensemble des effets, qu'ils soient bénéfiques ou néfastes, qu'un changement, une politique ou une action peut engendrer sur la structure, les processus, la culture, les ressources humaines ou la performance globale d'une organisation. Inévitables dans la vie de toute entreprise, ces impacts font partie intégrante de son évolution (Bruna, 2011).

À travers ses travaux récents, Vantage Circle (2024, s. p.) a souligné que certaines pratiques de gestion – notamment celles liées à la diversité, à l'innovation ou aux changements culturels – peuvent produire des effets aussi bien positifs que négatifs. Le tableau suivant, élaboré à partir de leurs réflexions, résume les principaux impacts constatés dans les milieux organisationnels.

Tableau 4 : Conséquences positives et négatives organisationnelles (Vantage Circle, 2024, s, p)

Conséquences Positives	Conséquences Négatives
<ul style="list-style-type: none">• Amélioration de la créativité et de l'innovation	<ul style="list-style-type: none">• Conflits interpersonnels
<ul style="list-style-type: none">• Meilleure prise de décision	<ul style="list-style-type: none">• Baisse de la productivité
<ul style="list-style-type: none">• Augmentation de l'engagement des employés	<ul style="list-style-type: none">• Augmentation du roulement de personnel

<ul style="list-style-type: none"> • Amélioration de la réputation de l'entreprise • Accès à un plus large bassin de talents • Meilleure compréhension des marchés • Réduction du roulement de personnel • Augmentation de la performance financière 	<ul style="list-style-type: none"> • Atteinte à la réputation de l'entreprise • Perte d'opportunités d'affaires • Résistance au changement • Sentiment d'injustice • Diminution de l'engagement
---	--

Source: Vantage Circle. (2024). *Culture d'entreprise : approches pratiques pour la renforcer*.
<https://www.vantagecircle.com/fr/blog/10-approches-pratiques-pour-la-renforcer/>

La diversité et l'inclusion apportent de nombreux bénéfices organisationnels, notamment la stimulation de la créativité, une meilleure prise de décision, une hausse de l'engagement des employés et une amélioration de la réputation de l'entreprise. Elles permettent également d'accéder à un plus large bassin de talents et de mieux comprendre les marchés multiculturels, ce qui peut se traduire par une meilleure performance financière. Toutefois, si elles sont mal gérées, ces initiatives peuvent entraîner des conflits interpersonnels, une résistance au changement, un sentiment d'injustice, voire une baisse de productivité et une atteinte à la réputation (Vantage Circle, 2024).

1.6.2 Conséquences individuelles positives et négatives

Les conséquences individuelles de la diversité et de l'inclusion en milieu professionnel désignent les effets directs que ces pratiques ont sur chaque employé, en termes de bien-être, de motivation, de développement personnel et de relations interpersonnelles. Ces effets ne sont pas toujours bénéfiques. Elles peuvent être positives lorsque l'environnement est bien géré ou négatives si les politiques sont mal comprises ou mal appliquées. Elles influencent également la perception qu'a chaque individu de sa place dans l'organisation, pouvant renforcer le sentiment d'appartenance ou, au contraire, susciter un sentiment d'exclusion. De

plus, ces impacts varient selon les expériences, les identités sociales et les trajectoires professionnelles de chacun, ce qui souligne l'importance d'une approche nuancée et contextualisée (Mascllet, 2017).

Ces conséquences, présentées dans le tableau suivant, s'inspirent des travaux de Mascllet (2017) sur la diversité en milieu professionnel. Elles permettent de mieux saisir les effets potentiels de certaines pratiques de gestion et d'encourager des approches plus humaines et inclusives au sein des organisations.

Tableau 5 : Les conséquences individuelles positives et négatives

Conséquences Positives (Mascllet, 2017, p. 87)	Conséquences Négatives (Mascllet, 2017, p.67)
<ul style="list-style-type: none"> • Développement de compétences interculturelles • Élargissement des perspectives • Amélioration de la communication • Augmentation de la créativité • Sentiment d'appartenance • Meilleure estime de soi • Opportunités de développement de carrière 	<ul style="list-style-type: none"> • Épuisement professionnelle • Stagnation professionnelle • Harcèlement • Discrimination • Baisse de la motivation • Augmentation du stress • Sentiment d' exclusions

Source: Mascllet, O. (2017). Sociologie de la diversité et des discriminations. (2e éd.). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.scllet.2017.01>.

Ce tableau met en évidence les effets contrastés que peuvent produire les politiques de diversité et d'inclusion en milieu professionnel, tels que recensés par Mascllet (2017). Lorsqu'elles sont bien encadrées et portées par une culture organisationnelle inclusive, ces politiques peuvent favoriser le développement de compétences interculturelles, élargir les perspectives individuelles, améliorer la communication, stimuler la créativité, renforcer le sentiment d'appartenance, accroître l'estime de soi et ouvrir des opportunités de carrière. En revanche, si elles sont mal comprises ou appliquées de manière superficielle, elles peuvent

entraîner un épuisement professionnel, freiner l'évolution des parcours, favoriser des situations de harcèlement ou de discrimination, diminuer la motivation, accroître le stress et nourrir un sentiment d'exclusion. Ces effets, qu'ils soient positifs ou négatifs, dépendent fortement de la qualité du leadership, de la clarté de la communication interne et de l'engagement réel de l'organisation envers l'inclusion. Cette dualité souligne l'importance d'une mise en œuvre réfléchie, sincère et adaptée aux réalités humaines du terrain

1.7 LIENS DE LA DIVERSITE ET DE L'INCLUSION AVEC D'AUTRES CONCEPTS EN MILIEU PROFESSIONNEL

Dans le monde du travail contemporain, marqué par la mondialisation, les migrations et l'évolution des normes sociales, les notions de diversité et d'inclusion sont devenues incontournables. Elles ne relèvent plus uniquement de la responsabilité sociale des entreprises, mais constituent désormais des leviers stratégiques pour favoriser l'innovation, améliorer la performance et renforcer la cohésion des équipes (Durand et Lecombe, 2023).

La diversité en milieu professionnel se manifeste par la présence de personnes aux profils multiples qu'il s'agisse de leur genre, de leur origine, de leur langue, de leur âge ou de leur situation de handicap (Beaudry et Gagnon, 2022). L'inclusion, quant à elle, vise à créer un espace où chacun se sent légitime, respecté et pleinement intégré, quelles que soient ses différences (Bouquet, 2015). Pour que ces valeurs aient un effet concret, elles doivent être portées par une stratégie cohérente et un engagement durable. Leur mise en œuvre repose sur une volonté de transformation, une écoute active et une capacité à ajuster les pratiques (Beaudry et Gagnon, 2022). Comme le dit Myers (2014), être invité à la fête représente la diversité, mais c'est l'invitation à danser qui incarne l'inclusion. Quand les personnes se sentent reconnues et respectées, elles s'investissent davantage, partagent leurs idées et participent pleinement à la vie collective. Cela crée un climat de confiance et de collaboration, propice à la créativité et à l'émergence de nouvelles solutions.

De plus, la reconnaissance de la diversité permet de mieux comprendre les besoins et les perspectives de chacun, ce qui est bénéfique pour l'ensemble de l'équipe. En mettant en

place des pratiques inclusives, les entreprises peuvent non seulement améliorer la satisfaction et la rétention des employés, mais aussi renforcer leur performance globale (Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada, 2021). Pour l'Université du Québec à Montréal (2023), l'inclusion n'est pas seulement une question de moralité, mais aussi un impératif stratégique qui peut être déterminant pour la réussite d'une organisation.

Cependant, pour que ces principes aient un impact réel et durable, il est essentiel de les relier à d'autres concepts fondamentaux qui les soutiennent et les enrichissent. Ces liens permettent de mieux comprendre les enjeux systémiques, les dynamiques organisationnelles et les transformations nécessaires pour bâtir des milieux de travail véritablement équitables et inclusifs. Parmi eux, l'équité et l'égalité occupent une place centrale. Ces deux notions, bien que complémentaires, conduisent à des approches différentes de la gestion des ressources humaines, de la gouvernance et des politiques internes (Arreola et Sachet Milliat, 2022).

L'égalité et l'équité sont deux principes essentiels en matière de justice sociale, souvent confondus mais fondamentalement distincts. L'égalité consiste à traiter tous les individus de la même manière, en leur offrant les mêmes droits, ressources et chances sans distinction liée au sexe, à l'origine, à la religion ou à tout autre facteur personnel (Potvin, 2014 ; Durand et Lecombe, 2023). Bien qu'elle vise à éliminer les discriminations, l'égalité ne tient pas compte des différences de parcours, de besoins ou de handicaps, ce qui peut, paradoxalement, engendrer de nouvelles formes d'injustice.

L'équité, en revanche, reconnaît ces disparités et cherche à les compenser en ajustant les ressources et les soutiens aux besoins spécifiques de chacun (Jappont, 2006). Elle repose sur l'idée que pour offrir à tous une chance réelle de réussite, il faut parfois mettre en place des mesures différenciées, telles que des bourses ciblées et des aménagements pour les personnes en situation de handicap (Merle, 2009).

Dans le monde du travail, la diversité, l'inclusion, l'équité et l'égalité sont autant de repères essentiels pour créer un environnement sain et efficace. La diversité consiste à

reconnaître les différences entre les personnes et à les valoriser. L'inclusion, elle, vise à faire en sorte que chacun se sente accueilli, respecté et pleinement impliqué. L'équité cherche à adapter les ressources et les chances pour tenir compte des inégalités, tandis que l'égalité garantit que tout le monde est traité de la même manière. Ensemble, ces principes permettent à chacun de trouver sa place et de contribuer pleinement à la vie collective (Merle, 2009 ; Beaudry et Gagnon, 2022). Le tableau ci-dessous, fait par nos soins et inspiré par les travaux de plusieurs auteurs, propose une vue comparative de ces quatre concepts, en précisant leur définition, leur objectif principal, des exemples concrets d'application en entreprise, ainsi que les liens qu'ils entretiennent entre eux. Cette démarche aide à mieux comprendre leur complémentarité et leur articulation au sein des politiques organisationnelles.

Tableau 6 : Interrelation entre la diversité, l'inclusion, l'équité et l'égalité

Concept	Définition	Objectif principal	Exemple en entreprise	Lien avec les autres
Diversité (Garner-Moyer, 2006)	Reconnaissance et valorisation des différences individuelles	Représenter une variété de profils dans l'organisation	Recruter des personnes issues de milieux culturels variés	La diversité est un point de départ, mais elle ne garantit ni inclusion ni équité
Inclusion (Bouquet, 2015)	Créer un environnement où chacun se sent respecté, écouté et valorisé	Favoriser la participation active de tous	Donner la parole à tous les membres lors des réunions	L'inclusion donne un sens à la diversité
Équité (Merle, 2009)	Adapter les ressources et les opportunités selon les besoins spécifiques	Corriger les désavantages structurels	Offrir un accompagnement spécifique à un employé en situation de handicap	L'équité peut nécessiter un traitement différencié pour atteindre l'égalité réelle

Égalité (Merle, 2009)	Offrir les mêmes droits, opportunités et traitements à tous	Garantir une justice formelle	Appliquer la même grille salariale pour un même poste	L'égalité est un principe fondamental, mais parfois insuffisant sans équité
--------------------------	---	-------------------------------	---	---

Ce tableau met en lumière les interrelations essentielles entre les concepts de diversité, d'inclusion, d'équité et d'égalité. La diversité constitue le point de départ, en intégrant des profils variés (Jappont, 2006 ; Beaudry et Gagnon, 2022). L'inclusion vise à créer un climat où chacun se sent valorisé (Potvin, 2014 ; Bouquet, 2015). L'équité permet d'ajuster les ressources en fonction des besoins spécifiques (Arreola et Sachet Milliat, 2022), tandis que l'égalité garantit des droits et des opportunités identiques pour tous (Merle, 2009).

Ensemble, ces notions forment un cadre cohérent pour promouvoir la justice sociale et l'efficacité organisationnelle (Potvin, 2014 ; Fernanda et Sachet Milliat, 2022). Loin d'être des principes abstraits (Durand et Lecombe, 2023), ces concepts constituent des leviers concrets pour transformer les pratiques et répondre aux enjeux contemporains de justice sociale et de responsabilité collective.

Pour conclure, dans ce premier chapitre, nous avons examiné les fondements théoriques de la diversité et de l'inclusion en milieu professionnel, en mettant l'accent sur leur pertinence dans le contexte guinéen. Nous avons identifié les causes de la diversité ainsi que les défis associés à l'inclusion, en soulignant l'importance d'une gestion proactive afin de favoriser un environnement de travail harmonieux et équitable. La revue de la littérature montre que, bien que la Guinée soit riche en diversité culturelle et ethnique, des obstacles subsistent, notamment en matière de discrimination et d'inégalités.

Ainsi, s'appuyant sur l'expérience du praticien-chercheur, ce mémoire a pour objectif d'identifier les difficultés associées à la gestion de la diversité telles qu'elles sont perçues par ce dernier dans son environnement professionnel en Guinée. En outre, il met en évidence les approches envisageables pour une gestion efficace de cette diversité, afin de promouvoir un

environnement de travail inclusif et de contribuer à la réduction des inégalités d'accès à l'emploi.

À partir d'un vécu professionnel situé, cette recherche examine comment les différences culturelles et ethniques sont gérées dans les entreprises guinéennes. En mobilisant l'expérience du praticien-chercheur comme point d'ancrage, elle pose la question suivante : **dans quelle mesure les pratiques de gestion de la diversité permettent-elles de construire un environnement de travail plus inclusif et équitable, et quels leviers peuvent être envisagés pour lutter contre les inégalités d'accès à l'emploi ?**

CHAPITRE 2

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce deuxième chapitre commence par une réflexion essentielle : celle du positionnement épistémologique. Il s'agit de clarifier notre regard sur le monde, sur la connaissance et sur la manière dont nous choisissons de l'interroger. Une fois ce cadre posé, nous présentons notre méthode en exposant ses avantages et ses inconvénients, sa pertinence, ainsi que les raisons qui la rendent particulièrement adaptée à notre objet de recherche. Enfin, il nous semble nécessaire de conclure ce chapitre par une évaluation des considérations éthiques. Toute recherche, en particulier lorsqu'elle touche à l'intime ou au vécu, doit s'inscrire dans le respect des principes fondamentaux. Ces valeurs accompagnent notre démarche du début à la fin.

2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

Barreau (2021) voit l'épistémologie comme une manière d'explorer les sciences dans leur ensemble. Selon Avenier et Gavard-Perret (2012), elle permet de comprendre comment les savoirs sont construits et reconnus comme légitimes. Pesqueux (2022) va plus loin en la décrivant comme une réflexion critique qui questionne les possibilités et les frontières de la connaissance scientifique.

Barreau (2021) insiste sur le rôle fondamental de l'épistémologie dans la conception d'un projet de recherche. À ce stade, trois paradigmes se démarquent : le positivisme, le constructivisme (Bertereau et al., 2019) et le co-constructivisme pragmatique (Avenier et al., 2012 ; Albert et Lazzari Dodeler, 2020). Pour Mucchielli (1995), le paradigme agit comme une grille de lecture qui permet de sélectionner et de réorganiser les éléments du réel afin de

les rendre compréhensibles et porteurs de sens. Dans cette perspective, cette recherche s'inscrit dans le cadre du constructivisme épistémologique, plus particulièrement dans le courant du constructivisme pragmatique.

Le co-constructivisme pragmatique est une approche épistémologique qui combine le constructivisme et le pragmatisme. Elle souligne la co-construction des connaissances à travers les interactions sociales et leur utilité pratique. Ce modèle se caractérise par le partage des réponses aux questions de recherche, l'acquisition de compétences locales issues de l'expérience des praticiens et leur conversion en concepts théoriques (Avenier, 2011 ; Albert et Lazzari Dodeler, 2020).

Le co-constructivisme pragmatique se décline sous plusieurs appellations, chacune mettant en lumière des aspects distincts de cette approche. Avenier (2011) parle de constructivisme radical, soulignant la construction active de la connaissance par l'individu. Plus récemment, Avenier (2024) évoque le constructivisme téléologique, en insistant sur l'orientation vers des objectifs pratiques et sur la finalité des constructions de connaissances.

Dans leurs travaux, Albert et Lazzari Dodeler (2020) privilégient le terme de constructivisme pragmatique, une approche qui conjugue les principes du pragmatisme à une vision collaborative de la production des connaissances. Cette perspective met l'accent sur l'utilité concrète du savoir et sur sa co-construction entre les acteurs concernés. Parmentier Cajaiba et Avenier (2013) approfondissent cette réflexion en adoptant une épistémologie dite dialogique, où le dialogue et les interactions sociales deviennent les moteurs essentiels de la création de sens et de savoirs partagés.

Les différentes appellations associées au co-constructivisme pragmatique témoignent de la richesse des perspectives qui l'entourent. Elles reflètent non seulement la diversité des approches théoriques, mais aussi le caractère profondément interdisciplinaire et collaboratif de cette épistémologie. Comme le soulignent Albert et Lazzari Dodeler (2021), cette pluralité permet d'envisager la construction des savoirs comme un processus ouvert, ancré dans les interactions humaines et les contextes pratiques.

Le co-constructivisme pragmatique repose sur une série de principes épistémologiques qui mettent en lumière une vision dynamique, située et collaborative de la connaissance. Selon Avenier (2011), les savoirs ne sont pas simplement transmis ou découverts, mais conçus consciemment par les individus à travers leurs interactions avec le monde et les autres. Cette idée rejoint les fondements du constructivisme, tout en y ajoutant une dimension pragmatique ; la connaissance n'a de valeur que si elle est utile, c'est-à-dire capable de répondre à des problèmes concrets (Avenier, 2011). Ce positionnement est particulièrement pertinent dans les contextes professionnels et sociaux où les enjeux sont complexes et évolutifs.

La dimension sociale de cette épistémologie occupe une place essentielle. Avenier (2011) souligne l'importance des échanges et du dialogue dans le processus de construction collective des savoirs. Ce mode collaboratif favorise la confrontation des points de vue et l'émergence de nouvelles compréhensions, nourries par les expériences partagées. Il s'inscrit dans une conception de la connaissance comme toujours située, c'est-à-dire produite dans des contextes spécifiques et sujette à transformation.

Une autre posture importante est celle dite « agnostique », défendue par Delefosse et Bruchez (2015, p. 410), qui reconnaissent que la vérité absolue est inatteignable. Cette position invite à une certaine humilité épistémologique : les savoirs sont toujours partiels, situés et liés au point de vue du sujet. Dans leurs travaux, Albert et Lazzari Dodeler (2020) apportent une nuance intéressante en adoptant une perspective phénoménologique, selon laquelle la vérité réside dans l'adéquation entre la connaissance rationnelle et les faits observables. Cela suggère que, même si la vérité absolue est hors de portée, il est possible de rechercher une certaine cohérence entre ce que l'on comprend et ce que l'on observe.

Enfin, les co-constructivistes pragmatiques rejettent l'idée que la connaissance reflète une réalité objective et universelle. Cette vision ouvre la voie à une recherche plus inclusive, sensible aux réalités locales et aux voix multiples, ce qui est particulièrement pertinent dans des contextes tels que celui de la Guinée, où les dynamiques sociales et culturelles nécessitent une approche flexible et collaborative (Albert et Lazzari Dodeler 2020).

L'objectif principal du co-constructivisme pragmatique, selon Parmentier Cajaiba et Avenier (2013), est de réduire le fossé entre théorie et pratique en intégrant les connaissances pratiques à la recherche. Cette approche souligne l'importance des expériences des actrices et de leur représentation, en accord avec l'hypothèse phénoménologique du constructivisme épistémologique, telle qu'Albert et Lazzari Dodeler (2020) l'entendent.

Le co-constructivisme pragmatique, tel que présenté par Albert et Lazzari Dodeler (2020), s'avère particulièrement pertinent dans des domaines tels que la gestion, l'éducation et les sciences sociales, en raison de sa capacité à éclairer les contextes complexes et les dynamiques humaines. Dans le cadre de notre recherche, cette approche constitue un cadre analytique utile pour explorer les stratégies et pratiques que les gestionnaires peuvent adopter pour favoriser un environnement de travail inclusif et diversifié, notamment dans le contexte guinéen.

2.2 AUTOPRAXEOGRAPHIE

L'autopraxéographie est une méthode innovante qui permet de construire des savoirs à partir de l'expérience personnelle des chercheurs, tout en adoptant une perspective complexe et interdisciplinaire. Cette méthode repose sur un paradigme épistémologique co-constructiviste et pragmatique, qui souligne l'importance de la réflexivité et de l'interaction entre théorie et pratique (Albert et al., 2023).

L'autopraxéographie a été conceptualisée et appliquée par plusieurs chercheurs, notamment Albert (2017), Albert et Cadieux (2017), ainsi que Lazzari Dodeler et ses collaborateurs (2020). Cette méthode s'avère particulièrement utile pour les personnes qui reprennent des études universitaires ou souhaitent tirer des leçons de leurs propres expériences. Elle propose un cadre permettant d'explorer et de partager des connaissances issues de l'expérience professionnelle, ce qui rend la recherche plus authentique et ancrée dans la réalité des individus (Albert, 2017).

La méthode autopraxéographique valorise le savoir des praticiens-chercheurs en produisant des connaissances générales fondées sur leur expérience. Elle met l'accent sur l'importance de leur expertise et encourage une réflexion sur des questions souvent négligées dans la littérature académique. En liant théorie et pratique, cette méthode rend les concepts théoriques plus pertinents dans des situations concrètes, ce qui contribue à réduire l'écart entre théorie et pratique en gestion (Albert, 2017). Elle se distingue des autres méthodes à la première personne par sa capacité à généraliser les connaissances à partir d'expériences professionnelles, offrant ainsi une portée plus large et constituant un outil précieux pour les praticiens et les chercheurs (Albert et al., 2023).

L'écriture naïve se caractérise par une spontanéité assumée. Elle ne cherche pas à construire un récit structuré, dramatique ou littéraire, contrairement à l'autoethnographie, qui mobilise souvent des dispositifs narratifs élaborés, une mise en intrigue et une analyse culturelle ciblée (Albert et al., 2023). Cette absence de contrainte narrative n'est pas un manque de rigueur, mais une posture méthodologique : laisser émerger la pratique telle qu'elle se vit, sans la forcer à s'inscrire dans un cadre narratif préconçu (Chevalier et al., 2024).

L'autopraxéographie est une méthode très prisée dans les sciences humaines et sociales. Elle se distingue par son approche unique, qui combine l'analyse des expériences professionnelles et une réflexion sur les dimensions culturelles plus larges (Albert et al., 2023). Dans cette méthode, l'accent est mis sur la description et l'analyse systématique de l'expérience professionnelle, ce qui permet d'explorer comment ces expériences individuelles s'inscrivent dans des contextes culturels plus vastes. Comme le soulignent Albert et al. (2023), l'autopraxéographie cherche à établir des liens entre l'individuel et le collectif, offrant une perspective enrichissante sur les dynamiques culturelles.

2.2.1 Avantages de l'autopraxéographie

L'autopraxéographie offre plusieurs avantages notables aux chercheurs. Tout d'abord, elle permet d'approfondir l'expérience personnelle en tirant des enseignements précieux des vécus, enrichissant ainsi la compréhension des phénomènes complexes et des nuances des sujets étudiés (Albert, 2017). Elle encourage l'interdisciplinarité en intégrant des perspectives issues de diverses disciplines, ce qui favorise une approche plus holistique et nuancée. Cette approche permet d'analyser les problèmes sous différents angles et d'aboutir à des conclusions plus complètes (Albert et Lazzari Dodeler, 2021).

En outre, l'autopraxéographie favorise la co-construction des savoirs et encourage la collaboration entre chercheurs et praticiens. Cette synergie est essentielle pour générer des connaissances à la fois applicables et pertinentes, car elles sont ancrées dans la réalité (Albert, 2017). De plus, elle offre aux chercheurs l'occasion de pratiquer la réflexivité en les incitant à analyser leurs propres pratiques. Cette démarche réflexive favorise une amélioration continue et une compréhension approfondie des défis rencontrés, ce qui conduit à ajuster les méthodes afin d'accroître l'efficacité de leur travail (Albert et Lazzari Dodeler, 2021).

2.2.2 Limites de l'autopraxéographie

L'autopraxéographie, une méthode récente, rencontre des résistances au sein des milieux académiques traditionnels. Elle remet en question les normes établies en recherche en gestion, ce qui suscite des réticences, notamment dans un cadre positiviste (Albert, 2017). Pour réussir dans ce domaine, les chercheurs doivent posséder des compétences variées dans plusieurs disciplines, ce qui leur permet de naviguer entre différentes théories et méthodologies. Cette capacité d'adaptation est essentielle dans un environnement académique en constante évolution (Albert et Lazzari Dodeler, 2021).

2.2.3 Explication du choix de la méthode

Selon Albert et al. (2023), la méthode d'autopraxéographie s'avère particulièrement utile pour les personnes qui reprennent des études universitaires ou souhaitent tirer des leçons de leurs propres expériences. Ils ajoutent que cette méthode offre un cadre pour explorer et partager des connaissances issues de l'expérience personnelle, ce qui rend la recherche plus authentique et ancrée dans la réalité des individus.

Dans le cadre de notre étude sur la diversité et l'inclusion en milieu professionnel en Guinée, il est essentiel de choisir une méthode de recherche capable de saisir la complexité des expériences vécues. La diversité et l'inclusion sont des enjeux cruciaux qui touchent non seulement les individus, mais aussi la dynamique des équipes et la culture organisationnelle (Garner Moyer, 2006). Pour mieux comprendre ces problématiques, nous avons choisi l'autopraxéographie comme méthode de recherche pour plusieurs raisons.

Tout d'abord, l'autopraxéographie permet d'explorer les expériences d'un individu dans un contexte spécifique, offrant ainsi une perspective personnelle et authentique sur les enjeux de la diversité et de l'inclusion. En s'appuyant sur les récits de l'employé guinéen, cette méthode met en lumière des situations concrètes et des défis rencontrés, ce qui enrichit la compréhension des dynamiques sociales et culturelles au sein du milieu professionnel en Guinée. Ensuite, cette approche favorise une réflexion critique sur les pratiques actuelles en matière de diversité et d'inclusion. En analysant les expériences individuelles, il est possible d'identifier des points de réussite ainsi que des domaines à améliorer. Cela peut également inspirer des recommandations pratiques pour promouvoir un environnement de travail plus inclusif (Albert et Lazzari Dodeler, 2020).

Enfin, l'autopraxéographie valorise la voix de l'individu, ce qui est essentiel dans un sujet aussi sensible que celui de la diversité et de l'inclusion. En donnant la parole à un employé guinéen, cette méthode contribue à une meilleure compréhension des réalités vécues et des perceptions des personnes concernées, favorisant ainsi un dialogue constructif autour de ces enjeux (Albert et Lazzari Dodeler, 2020).

2.2.4 Processus de la méthode

L'un des aspects fondamentaux de l'autopraxéographie est son processus en trois étapes : d'abord, le praticien écrit un témoignage de manière naïve, c'est-à-dire qu'il décrit son expérience de manière réaliste et spontanée. Cette écriture naïve doit être naturelle et sans artifice, ce qui favorise une introspection authentique. En se livrant ainsi, le praticien-chercheur peut mieux examiner son action et ses émotions, ce qui constitue la base de réflexions futures et de la construction de savoirs génériques (Albert, 2017).

Ensuite, le praticien-chercheur, dans le cadre de l'autopraxéographie, s'engage dans un travail épistémique qui lui permet de confronter son expérience professionnelle à des théories multidisciplinaires. Ce processus est crucial pour examiner et retravailler le témoignage à plusieurs reprises, afin de découvrir et de développer des éléments initialement implicites ou inconscients (Albert et al., 2023). En effet, le chercheur doit comparer son expérience professionnelle à la littérature existante, ce qui lui permet d'affiner sa compréhension et d'enrichir son récit. Ce va-et-vient entre la pratique et la théorie est fondamental pour produire des connaissances applicables dans divers contextes, favorisant ainsi une approche plus globale et nuancée des enjeux étudiés (Albert et al., 2023).

Enfin, ces savoirs générés sont communiqués et mobilisés dans d'autres contextes, ce qui favorise leur application pratique. Ce processus non linéaire s'appuie sur la réflexion et le travail épistémique, ce qui permet au praticien de rendre ses connaissances utilisables et pertinentes pour d'autres (Albert et al., 2023).

2.3 ETHIQUE DE LA RECHERCHE

L'éthique de la recherche repose sur des principes essentiels : le consentement éclairé, la confidentialité, l'anonymat et le respect de la dignité humaine, qui garantissent une

pratique scientifique responsable (Carvalho, 2019). En recherche qualitative, la confiance entre chercheurs et participants est centrale, car elle permet l'expression authentique des expériences (Duchesne et Skinn, 2013).

Dans une démarche autopraxéographique, ces exigences prennent une forme particulière : même si le chercheur est son propre sujet, il doit protéger les personnes mentionnées dans son récit et respecter les normes strictes de confidentialité établies par l'Énoncé de politique des trois conseils (2022). L'anonymisation demeure indispensable, tout comme la maîtrise des lois encadrant la protection des renseignements personnels.

La réflexivité constitue un pilier méthodologique ; le praticien-chercheur doit interroger ses biais, son contexte culturel et l'influence de son vécu sur l'interprétation des données (Albert et Cadieux, 2017). Cette vigilance éthique soutient la production de connaissances justes et responsables.

Enfin, cette section s'inscrit dans un cadre méthodologique plus large, fondé sur un positionnement épistémologique clair. Le constructivisme pragmatique, inspiré d'Avenier, met en avant la co-construction des savoirs et la valeur du dialogue, ce qui est particulièrement pertinent pour l'étude de la diversité en Guinée. L'autopraxéographie apparaît ainsi comme une méthode adaptée pour saisir la complexité des expériences tout en respectant les exigences éthiques fondamentales.

2.3.1 Déclaration d'utilisation de l'intelligence artificielle

Dans une volonté de transparence et d'intégrité, je tiens à préciser que l'intelligence artificielle, notamment Copilot et Grammarly, a été utilisée comme soutien ponctuel dans le cadre de ce travail. Ce support technologique a été mobilisé de deux manières différentes dans l'élaboration de ce mémoire. D'une part, il a été utilisé de manière réfléchie pour appuyer la recherche documentaire scientifique, en complément de mes propres investigations. Et, d'autre part, son utilisation principale a consisté en la reformulation de

mes idées afin d'améliorer la clarté et la fluidité du texte. Chaque suggestion générée a été analysée, modifiée ou rejetée en fonction de mes connaissances et de mes objectifs de recherche. L'outil n'a jamais remplacé mon jugement, mais a contribué à enrichir certaines formulations ou pistes de réflexion. J'ai veillé à identifier les biais possibles et à préserver la cohérence et la responsabilité de l'ensemble du travail.

CHAPITRE 3

RÉSULTATS

3.1. TEMOIGNAGE

Je suis un jeune diplômé en Guinée depuis février 2022, et je dois avouer que trouver mon premier emploi et travailler a été un véritable parcours du combattant. Malgré mes efforts pour obtenir mon diplôme avec mention, je me suis heurté à de nombreuses difficultés. Cela fait maintenant presque un an que je cherche un emploi, que j'envoie des dizaines de candidatures et que je passe des entretiens, mais je n'ai reçu aucune réponse concrète.

À chaque fois, j'entends la même chose : votre profil est bon, mais vous manquez d'expérience. Je me demande comment acquérir de l'expérience si personne ne me donne l'occasion de commencer. Je me sens comme un étranger dans mon propre pays, comme si personne ne voulait m'embaucher. De plus, beaucoup de mes entretiens sont stressants et parfois humiliants. En Guinée, pour trouver un emploi, ton origine, ton ethnie, ta religion et ta langue sont souvent importantes pour les entreprises. Dans ma recherche d'emploi, j'ai rencontré un employeur à qui j'ai expliqué ma situation. Il m'a dit qu'il y avait beaucoup de candidats et que, si je voulais être favorisé et retenu, je devais payer 300 000 FG (environ 50 CAD). J'ai donc payé ce montant pour simplement obtenir un emploi. Mais c'est tout le contraire qui s'est produit. Après un mois d'attente, je suis allé demander à l'employeur, qui a nié, et j'ai été expulsé de son bureau de force. Je ressentais beaucoup de pression pour réussir.

Face à cette situation, je me suis dit que le diplôme ne suffisait pas et qu'il me fallait acquérir de l'expérience sur le terrain. J'ai donc cherché activement un stage dans mon domaine d'études. J'ai eu l'opportunité d'être accepté en tant que stagiaire assistant comptable

dans une entreprise de fabrication de briques, dont le nom n'est pas communiqué par l'employeur. C'était un environnement exigeant, avec des horaires chargés et une pression constante pour respecter les délais. Malgré cela, j'étais déterminé à apprendre et à progresser. Chaque matin, je me levais avec l'espoir d'acquérir de nouvelles compétences et de contribuer positivement au travail de l'équipe.

Je travaillais avec trois autres stagiaires plus âgés que moi, mais qui appartenaient à la même famille, dont l'un était son jeune frère biologique. Dès le début, j'ai ressenti une certaine concurrence, accentuée par notre patron, un homme extrêmement exigeant et rigoureux qui contrôlait chaque détail de notre travail. Cette pression constante a créé des tensions palpables entre nous. Étant le nouveau, notre patron comptait beaucoup sur moi, ce qui me mettait sous pression et me stressait parfois. Au début, je pensais que c'était pour me permettre d'atteindre le même niveau que les autres. Mais plus tard, j'ai compris que c'était tout le contraire, car il pensait que les gens de la Guinée forestière n'étaient ni compétents ni intelligents, les considérant simplement comme des consommateurs de porc.

Lors d'une pause, j'ai échangé avec un collègue expérimenté, originaire de la même région que moi, qui travaillait depuis longtemps sur les machines. Il m'a confié qu'il avait lui aussi vécu une situation similaire à ses débuts. Selon lui, cette manière de nous traiter faisait partie d'un mécanisme implicite de dévalorisation, qu'il valait mieux ne pas évoquer ouvertement pour en saisir toute la portée. Cela m'a beaucoup touché, car c'était simplement une façon de se moquer de toute une région. Dans cette conversation, j'ai aussi appris que tout le monde était rémunéré, alors que l'employeur m'avait dit que les stagiaires ne l'étaient pas, pour une raison que j'ignorais. J'ai gardé toutes ces informations pour les vérifier à ma manière.

Je suis resté calme et j'ai continué à travailler comme si de rien n'était. Un matin, en arrivant au travail et en rangeant mes affaires, j'ai entendu mes collègues parler de moi. Ils disaient que je n'étais pas assez compétent et que mes questions ralentissaient le travail. J'ai même entendu l'un d'eux dire que je n'avais sûrement pas le niveau pour progresser. Quand ils m'ont vu, ils se sont immédiatement tus et ont commencé à sourire, un sourire moqueur

qui exprimait clairement ce qu'ils pensaient de moi. J'avais l'impression d'être un étranger, un intrus dans un monde qui ne voulait pas de moi, malgré mes efforts pour aider l'équipe.

Après ça, l'ambiance était tendue. Je sentais leurs regards sur moi et leurs potins dès que je me retournais. J'essayais de ne pas faire attention et de me concentrer sur mon travail, mais c'était difficile. Chaque fois que je me trompais ou posais une question, cela donnait lieu à des remarques méchantes et à des sourires en cachette. Parfois, mon patron était témoin de certains manquements, mais il ne faisait rien pour les empêcher. Je me sentais seul ; je n'ai pas compris. Ces mêmes personnes se moquaient ouvertement d'un autre stagiaire, en raison de son accent étranger.

Très trois mois de stage, une entreprise de la ville a contacté notre patron par courriel, car elle recherchait un comptable diplômé de l'université. J'étais le seul parmi nous à posséder ce diplôme, les autres étant encore en formation professionnelle malgré leur expérience. Tout le monde savait que j'avais les compétences requises et que j'étais le stagiaire idéal pour ce poste. À ma grande surprise, contre toute attente, un autre stagiaire, qui était son jeune frère, a été envoyé. Il a ensuite été renvoyé après deux semaines de travail, car l'entreprise voulait absolument un diplômé universitaire. Quand j'ai demandé à notre patron pourquoi je n'avais pas été choisie, alors que j'étais la personne idéale, il m'a répondu que l'entreprise recherchait quelqu'un de « présentable » et qui savait bien s'habiller, car c'était une grande entreprise. Je lui ai demandé si ça voulait dire que je n'étais pas présentable ou que je m'habillais mal, mais il n'a pas répondu. Cela m'a vraiment touché et j'avais perdu toute motivation pour poursuivre ce stage. Le soir même, en nettoyant son bureau, j'ai vu les fiches de paie de deux collègues. Ça m'a démoralisé, et j'ai décidé de démissionner pour chercher un emploi ailleurs. J'ai commencé à postuler auprès d'entreprises ; je fréquentais de moins en moins le stage et, finalement, j'ai arrêté après presque quatre mois.

Six mois, j'étais toujours au chômage. J'ai essayé de chercher du travail dans différents domaines, mais ce n'était pas vraiment facile. Plus les jours passaient, plus je me rendais compte que le chômage me faisait perdre confiance en moi. Je me demandais sans cesse si j'étais assez compétent malgré mon stage, si j'avais fait le bon choix en étudiant, et si je

trouverais un jour un emploi. Répondre à ces questions était difficile et cela me pesait. Chaque matin, je me réveillais avec un sentiment de frustration et de déception, et l'impression de ne servir à rien.

La vérité, c'est qu'il y a peu d'emplois dans le pays. La plupart des entreprises privées sont familiales et privilégient l'embauche de membres de leur famille, même s'ils ne possèdent pas les compétences ou l'expérience requises. Les entreprises publiques et les postes au gouvernement sont corrompus, ethnocentristes et régionalistes, et favorisent les personnes en fonction de leur origine ethnique ou religieuse, mais surtout de leur langue. Ce système existe depuis longtemps et ne change pas.

En 2021, le gouvernement a lancé un appel à candidatures pour combler les postes vacants au sein des différents ministères. Le niveau de technologie étant faible, comme dans la plupart des pays africains, il fallait éviter de se déplacer en personne pour déposer. Avec un taux élevé de diplômés sans emploi, chacun devait déposer sa candidature en fonction de son domaine d'études et des différents ministères.

Les difficultés de déplacement m'ont fait arriver en retard. Le lieu de recrutement était bondé, chacun voulant saisir cette opportunité d'intégrer la fonction publique. Nous étions alignés lorsque la bousculade a commencé. Certains pleuraient d'avoir perdu leur place, surtout les femmes. Seuls les plus forts pouvaient se positionner correctement. J'ai été poussé et j'ai résisté, mais j'ai fini par perdre ma place.

Face à l'ampleur de la bousculade, les forces de l'ordre sont intervenues et ont commencé à déverser des gaz lacrymogènes pour disperser la foule. J'ai été asphyxié par le gaz et je suis tombé par terre, piétiné, blessé, jusqu'à entrer en coma. Je me suis retrouvé à l'hôpital le lendemain matin. À la suite de cet incident, le président a ordonné l'arrêt immédiat des recrutements sur l'ensemble du territoire national.

Après mon rétablissement, j'ai postulé à un poste de commis à la facturation dans une grande entreprise familiale de télécommunications, et j'ai été contacté par celle-ci. L'entretien était prévu pour le 22 février 2023 à 9 h du matin. Le problème, c'est que je suis

au chômage depuis presque un an. Pourtant, j'ai un diplôme en économie-finance, j'ai suivi des formations en comptabilité et en informatique, et j'ai également effectué un stage. Je devais vraiment décrocher ce poste, car ça fait longtemps que je cherche du travail.

À 7 h 30 du matin, j'étais au bord de la route pour prendre un taxi, mais impossible d'en trouver un, car il y avait une manifestation de jeunes contre le gouvernement et les affrontements avec les forces de l'ordre avaient déjà causé 5 morts par balles réelles. Ce qui avait rendu la circulation complètement difficile. Malgré tout, j'avais décidé de marcher, en espérant pouvoir choper un taxi un peu plus loin. Après une marche de 15 minutes, j'avais enfin réussi à trouver un taxi, mais les tarifs avaient littéralement doublé en raison de la situation, ce à quoi je ne m'attendais pas du tout. J'avais donc dû appeler ma mère pour qu'elle m'apporte de l'aide afin de terminer mon trajet. Elle m'a demandé de patienter au moins 5 minutes, le temps de demander un peu d'argent à un voisin, et heureusement, elle a réussi. Ensuite, j'avais décidé de prendre un taxi-moto, qui est le moyen le plus rapide en Guinée. Malheureusement, après 16 minutes de trajet, le pneu de la moto a crevé. Du coup, le chauffeur a dû appeler son ami pour qu'il vienne me chercher et m'emmener à ma destination.

Arrivé, j'ai tout de suite senti que quelque chose clochait. Dès l'accueil, plusieurs détails m'ont mis mal à l'aise. Le vigile m'a salué en arabe, « Salam alaykoum », mais sa façon de le dire était bizarre, avec un sourire qui semblait se moquer de moi. J'ai répondu en français parce que je ne parle pas arabe. En entrant, j'ai remarqué d'anciens employés qui se lançaient des regards en cachette. L'un d'eux portait une djellaba blanche et, avec les autres, murmurait des mots dans sa langue maternelle, surtout en me fixant avec un air désapprobateur. Tout cela m'a vraiment mis mal à l'aise et a renforcé mon mauvais pressentiment.

Il était 8 h 45. J'entrais dans la salle d'attente. La réceptionniste, je l'ai apprise plus tard, était la fille du propriétaire de l'entreprise. Elle était visiblement peu ravie de ma présence et ne leva même pas les yeux de son écran. « Vous êtes en avance », parlait-il ainsi, sans me regarder. « Monsieur Mohamed n'aime pas qu'on dérange avant l'heure. Asseyez-vous là. Elle m'a montré une chaise en plastique, mais elle était abîmée. À côté, il y avait un

chandrier plein de cigarettes éteintes qui sentaient mauvais. L'atmosphère était désagréable et ne promettait rien de bon.

J'ai attendu jusqu'à 9h30, alors que mon rendez-vous était à 9h. La demi-heure m'a paru une éternité et j'étais super stressée dans la salle d'attente. Quand le monsieur est venu me chercher, il m'a regardé sérieusement et m'a dit « viens avec moi », sans sourire, ce qui m'a encore plus angoissé.

Dans son bureau, il a commencé à feuilleter mon CV avec un air plutôt sérieux. Sans même prendre le temps de me poser des questions sur mes compétences ou mon parcours, il m'a directement demandé si j'étais mariée et si j'avais l'intention d'avoir des enfants. C'était vraiment bizarre et un peu déplacé, je dois dire, mais j'ai répondu négativement à ses questions. À ce moment-là, il a soudain eu un sourire, un sourire un peu étrange, et il m'a dit que c'était une bonne chose, car ils cherchaient des personnes qui se consacraient uniquement au travail, sans se soucier de leur famille ni de leur vie personnelle. J'ai ressenti un profond malaise à cet instant.

Un peu plus loin dans la conversation, il m'a demandé, avec un sourire forcé : « Monsieur Loua, dites-moi... de quelle région de Guinée venez-vous exactement ? ». Lorsque j'ai répondu de la Guinée forestière, il a encore souri en me disant que « je sais que les originaires de cette région ne sont pas vraiment religieux, ils sont plutôt animistes et, en plus, ils ont un accent particulier. Mais je crois que vous avez remarqué dès votre arrivée que, dans cette entreprise, tout le monde est musulman, et surtout que les propriétaires n'aiment pas les non-musulmans. Donc, ici, soyez sûr que, quand l'appel à la prière retentit, tout le monde va à la mosquée. J'espère que ça ne vous posera pas de problème. »

J'étais vraiment surpris par ces questions et je me suis senti injustement jugé selon des critères qui n'avaient rien à voir avec mon travail. J'étais très inquiet, et ça m'a poussé à cacher ou à renier une partie de moi-même pour être accepté au sein de l'entreprise. C'était ma seule chance, car j'avais essayé ailleurs sans succès. Moralement, je n'avais pas le choix, surtout avec mes problèmes financiers. Comme l'entreprise n'aimait pas les animistes, j'ai

répondu que je n'étais pas animiste, mais chrétien pratiquant, même si ce n'était pas vrai. Ma réponse l'a satisfait, car j'ai compris qu'il voulait juste quelqu'un qui obéit sans discuter.

Après avoir accepté ces conditions, j'ai été embauché et à la sortie, j'ai appelé ma mère pour l'informer. Elle était contente et heureuse de me voir finalement trouver un boulot, mais moi, franchement, avec ce que j'ai vécu pendant l'entrevue, j'ai eu l'impression que le pire pouvait se produire au fil des semaines, et c'est là que mon stress a commencé. Ce qui était vraiment décourageant dans tout ça, c'est que les nouveaux employés n'ont pas le même salaire que les anciens, même s'ils ont le même boulot. Et lorsque j'ai demandé pourquoi, l'employeur m'a dit que c'était une condition imposée par les propriétaires de l'entreprise.

C'est ainsi que ma journée d'entrevue s'est terminée et que je suis rentré à la maison. Le soir, lorsque j'en ai parlé à mes parents, ils m'ont juste dit de ne pas m'inquiéter et que tout irait bien. D'ailleurs, pour eux, c'est une chance d'être retenus au sein de cette grande entreprise. C'était mon tout premier emploi dans une grande entreprise, et je devais commencer le lendemain matin. Je n'ai pensé qu'à ça toute la nuit, à ce à quoi ma journée de travail allait ressembler.

Le lendemain matin, je me suis levé tôt, mais j'étais encore stressé. Je n'avais pas bien mangé et quand ma mère m'a demandé comment j'allais, j'ai dit que tout allait bien. Au travail, j'avais toujours peur et j'étais stressé. Le gérant a commencé à me présenter aux autres employés et, soudain, le fils de l'employeur que j'ai connu encore plus tard a dit, en riant : « C'est qui encore celui-là, un villageois du sud (de la Guinée forestière) ? Tout le monde s'est mis à rire, moi aussi, mais au fond, je me sentais humilié et offensé. Le chef m'a dit de ne pas faire attention à lui, qu'il aimait bien taquiner.

Le chef de notre section a désigné cet employé pour assurer mon intégration et répondre à mes questions, mais il a catégoriquement refusé, disant qu'il ne pouvait pas se charger de la formation d'une personne qui n'avait pas les mêmes convictions religieuses que lui. Là encore, j'étais surpris par l'absence de réaction du chef de la section. De plus, « ceux du Sud sont considérés comme haram ». Pour lui, comme je mange du porc, nous ne devrions même

pas nous parler. J'étais blessé et démoralisé, et je suis sorti pour aller directement aux toilettes où je suis resté presque cinq minutes. Je m'attendais à ce que notre chef réagisse, mais il n'a rien fait. J'ai fini par reprendre mes esprits et retourner à mon poste, essayant encore d'ignorer l'incident, mais la blessure était profonde. Je me demandais comment je pourrais travailler dans un environnement où de telles discriminations étaient tolérées.

Maintenant, chaque fois que je parle à cet employé, je me sens mal à l'aise. J'avais l'impression qu'il me jugeait et me mettait à l'écart. Les jours suivants ont été très difficiles. L'employé continuait de m'éviter et était froid avec moi. J'essayais de me concentrer sur mon travail, mais c'était difficile de ne pas me sentir seul. J'avais l'impression qu'on m'ignorait et qu'on ne me respectait pas au travail. Même quand le patron a demandé à un autre employé de partager son casier avec moi, celui-ci a refusé, parce qu'il trouvait ça bizarre et gênant. Alors, le patron m'a dit d'attendre qu'il me trouve un autre endroit.

La même semaine, j'ai décidé de parler au gérant. Je lui ai expliqué ce qui s'était passé et comment cela m'affectait. J'espérais qu'il prendrait des mesures pour remédier à la situation, mais sa réaction fut décevante. Il a minimisé l'incident, affirmant que l'employé était simplement « un peu direct » et qu'il ne voulait pas causer de problèmes. Il m'a conseillé de ne pas prendre les choses trop personnellement et de me concentrer sur mon travail. Déçu et frustré, j'ai réalisé que je ne pouvais compter ni sur notre chef de section ni sur l'employeur pour me soutenir. J'étais seul face à cette discrimination.

En tant que commis à la facturation, j'ai rapidement constaté que mon intégration n'était plus assurée : notre chef ne s'en occupait plus, et je ne pouvais pas accomplir mes tâches de manière autonome. Cette situation m'a progressivement démotivé. Mon désengagement a été remarqué et notre responsable m'a alors confié des tâches ponctuelles, telles que d'effectuer des commissions pour d'anciens employés ou de leur remettre certains documents. Je ne voulais pas en parler à mes parents car, pour eux, ces situations embarrassantes n'étaient pas graves. Le plus important, c'est que je restais employé dans cette entreprise et que j'étais au moins rémunéré.

Jour après jour, je sentais mes compétences se dégrader et ma motivation diminuer. Je me demandais combien de temps je pourrais continuer ainsi, à effectuer des tâches subalternes qui ne correspondaient pas à mes qualifications. J'ai finalement décidé de parler de ma situation à l'employeur. Je lui ai expliqué que j'avais besoin d'un suivi et d'un peu d'appui pour reprendre mon poste à la facturation, ou bien qu'on me confie des tâches plus stimulantes afin de mettre à profit mes compétences. J'attendais sa réponse, plein d'espoir, en espérant qu'il comprenait mon besoin de développement professionnel, mais il m'a appelé dans son bureau pour me dire d'être calme et patient et que, pour l'instant, je devais seulement suivre mon chef de section.

Dans la salle de pause, certains collègues de notre section m'appelaient déjà « colporteur ». Selon eux, j'avais fait des études universitaires pour effectuer des tâches subalternes. Au début, j'ignorais de qui il s'agissait. Chaque fois que j'étais dans la salle, j'attendais d'entendre ce mot et ils se mettaient à rire. Une collègue leur a dit d'arrêter cette blague, mais ils continuaient. Finalement, j'ai compris qu'il s'agissait bel et bien de moi, car un jour, l'un d'eux m'a trouvé devant la porte et m'a dit : « Colporteur, peux-tu me laisser passer, s'il te plaît ? » Je lui ai demandé : « C'est moi que tu appelles colporteur ? » Et il m'a répondu : « Bien sûr, qui d'autre effectue les tâches subalternes dans notre département à part toi ? » Là aussi, les autres ont recommencé à rire.

Après cette conversation, j'étais très déçu. Pendant presque deux semaines, je n'ai plus osé aller dans la salle de pause pour manger et me détendre. Je me cachais ailleurs pendant mes pauses, mais je n'arrivais pas à oublier ce qui s'était passé. J'avais l'impression que tout le monde me voyait comme quelqu'un d'inutile. C'était la même chose pendant les heures de prière. Lorsqu'ils partaient à la mosquée, j'étais la seule personne qui restait au lieu de travail et, parfois, mon gérant me confiait quelques tâches. Là aussi, le fait que je n'allais pas à la prière était visiblement déplaisant aux autres employés, car je le comprenais dans leur regard et leur comportement méfiants, ce qui m'affectait moralement. Donc, parfois, j'évitais leurs regards et, du coup, j'ai commencé à me poser une question : est-ce que, pour me familiariser

avec eux, il ne serait pas judicieux de changer de religion ? Et rapidement, j' avais commencé à envisager cette option.

Chaque jour, et même la nuit, je pensais sans cesse à changer de religion. D'un côté, je me sentais très attaché à mes croyances et à ma famille. De l'autre, j'avais très envie d'être accepté et de me sentir à ma place au sein de mon entreprise. Ce problème me stressait énormément toute la journée et me faisait parfois perdre le contrôle. J'étais vraiment bloqué entre ces deux choix, sans savoir quoi faire.

Un jour, après le travail, j'ai osé parler de mes doutes à un ancien professeur de mon quartier, que je considérais comme un ami. Il m'a écouté attentivement, sans me juger ; il m'a conseillé de prendre le temps de réfléchir à ce qui était vraiment important pour moi. Il m'a expliqué que l'acceptation et l'intégration ne devaient pas se faire au prix de mon bonheur et de mes valeurs personnelles.

La même semaine, un après-midi, en revenant de la prière, une collègue m'a demandé si je me sentais mal à l'aise de continuer à travailler pendant qu'elle allait prier. Gêné, car c'était évident, j'ai répondu que non et que tout allait bien. Le même jour, après le travail, j'ai proposé à deux collègues, dont celui qui avait refusé de m'aider, de rentrer ensemble. Ils ont demandé pourquoi et j'ai dit que j'aimerais leur demander quelque chose. Ils ont accepté. En partant, l'un d'eux m'a dit de ne pas prendre leurs blagues trop au sérieux, que c'était pour rire, et de ne pas m'inquiéter, que nous étions amis même en dehors du travail. J'ai été un peu réconforté, mais j'ai compris que cela ne venait pas du fond du cœur et ne suffisait pas.

Je leur ai dit que je voulais changer de religion pour devenir musulman. Ils étaient vraiment contents et surpris de m'entendre dire ça. L'un d'eux m'a dit que si je devenais musulman, c'était l'occasion de rentrer au paradis, et que les autres religions n'étaient que de l'arnaque. L'autre m'a dit que c'était la meilleure décision, qu'ainsi j'allais rentrer au paradis et même devenir leur meilleur ami dans notre département. C'est ainsi que j'ai décidé de changer de religion pour pouvoir mieux m'intégrer, acquérir davantage de connaissances et de formations, et bénéficier du même traitement que les autres, afin d'éviter d'être exclu de

cette grande entreprise familiale, qui est jusqu'à présent réputée dans la capitale guinéenne pour le domaine des télécommunications.

Mais comment parler de ce changement brusque à mes parents, qui seraient catégoriquement contre ? Je ne leur ai donc rien dit jusqu'à ce que j'aie à la mosquée et que je commence à pratiquer. Je me suis un peu plus plongé dans leur religion, en participant à certains de leurs événements et en écoutant attentivement leurs discussions. Cependant, plus j'apprenais, plus je me sentais désorienté. Je me demandais si j'aurais la force de renoncer à mes propres croyances et d'adopter une vie qui ne me correspondrait pas vraiment. Cela aussi me rongait et finalement j'ai encore décidé d'informer ma mère. J'avais pris le temps de bien expliquer la situation que je traversais au sein de l'entreprise, ainsi que la manière dont j'étais humilié. Surprise par ses détails, elle a accepté et m'a dit qu'elle allait en parler à mon père. Là, j'étais un peu soulagé du côté des parents.

Un mois plus tard, j'avais repris mon poste et il y avait désormais un peu de communication entre nous, en tant qu'amis et collègues. Même si tout ne se passait pas comme prévu, je commençais à me sentir soulagé parce que mes collègues commençaient à me soutenir et, surtout, à m'aider dans mon poste pour mieux m'intégrer au système. Grâce à eux, les jours suivants se passaient plus facilement et ils me donnaient des conseils. J'ai commencé à comprendre comment les choses fonctionnaient et à trouver des solutions. L'ambiance au bureau était un peu meilleure maintenant, et j'aimais même les défis de mon travail. Petit à petit, j'ai cru de nouveau en moi. J'ai compris que pour bien s'intégrer, il faut aussi de bonnes relations avec les autres.

Au bureau dans notre département, certains collègues se moquaient souvent de ma région. C'était quelque chose qui ne s'arrêtait jamais et j'en étais constamment victime, que ce soit au travail, dans la salle de pause ou au bureau. Un jour, pendant la pause déjeuner, alors que tout le monde mangeait, mes collègues ont soudain commencé à critiquer mon repas. Ils disaient que ça sentait mauvais et que je ne devais pas le garder au frigo pour éviter de contaminer leurs aliments.

J'étais vraiment dévasté, mal à l'aise et très nerveux. Je ne savais pas quoi répondre et j'ai failli me jeter sur lui, car il était à mes côtés. Ma mère avait préparé ce repas avec soin, en pensant qu'il serait bon et nutritif. Entendre ces critiques devant tout le monde m'a blessé. J'ai baissé les yeux sur mon assiette et j'ai perdu l'appétit. J'ai fini par murmurer quelques excuses, en disant que je ne savais pas ce que ça sentait. J'ai promis de ne plus apporter ce plat à l'avenir. Mais au fond de moi, j'étais triste et humilié. J'avais l'impression de ne pas être accepté, même dans un moment aussi simple que le dîner, et j'ai fini par jeter le reste à la poubelle.

C'était la même chose aussi lorsqu'on partait à la mosquée. Pour eux, mes habits sentaient mauvais et je ne devrais pas les porter pour aller dans ce lieu saint. Pourtant, cet habit de prière, je le lavais chaque soir, mais je ne comprenais pas cet acharnement. Je me sentais jugé et exclu, même dans un endroit où je devrais me sentir en sécurité. Donc, après le travail, je suis allé rencontrer notre chef de section et notre employeur pour leur expliquer ce qui s'est passé dans la salle de pause pendant le dîner. Mais leur réponse n'était pas satisfaisante. Ils ont encore minimisé l'incident, disant que c'était juste une blague et que je devais être moins sensible. Je suis reparti, me sentant encore plus frustré, avec l'impression que ma dignité n'avait aucune valeur à leurs yeux.

En ce qui concerne la langue de communication, c'était aussi un problème. J'avais constaté que certains de mes collègues étaient frustrés car la plupart de mes conversations étaient en français. Souvent, l'arabe ou leur langue locale était parlé dans tous les départements, alors que c'est le français qui devrait être parlé dans les administrations et surtout dans les milieux professionnels, conformément à la Constitution et au Code du travail guinéen. Ce que je ne comprenais pas, c'est que parfois notre chef de section tentait de donner les informations en arabe, en poular ou en soussou (langues locales). Et quand c'était ainsi, je me sentais mis à l'écart et frustré de ne pas pouvoir participer pleinement aux conversations, ce qui me rendait un peu exclu.

Face à cette situation, j'ai essayé d'en parler avec mes collègues, mais c'était difficile. Certains comprenaient que j'étais frustré, mais d'autres pensaient que je devais apprendre les

langues locales. J'ai eu l'idée d'en parler à mon chef, mais j'avais peur qu'il croie que je suis quelqu'un qui crée des problèmes. Après chaque réunion, j'étais obligé de demander des explications à un collègue ou au chef pour bien comprendre les décisions et les informations. C'était ennuyeux de toujours devoir demander, mais je ne voulais pas être mis de côté, surtout pour les tâches importantes. Ça compliquait mon travail parce que je devais faire mes tâches et, en plus, comprendre ce que j'avais manqué pendant les réunions. Plus je me sentais exclu, plus je devais travailler dur pour rester informé.

Honnêtement, j'avais souvent du mal à faire mon travail. Quand je demandais de l'aide, certains collègues me disaient que je n'étais pas compétent et, parfois, utilisaient des mots durs, comme « faux universitaire ». Ces manquements me faisaient très mal et me rongeaient à l'intérieur ; il m'arrivait de perdre carrément confiance en mes compétences. Je ne sais pas quoi faire.

Un jour, alors que je me rendais à l'administration pour déposer un document, j'ai glissé et suis tombé. Du coup, certains collègues ont éclaté de rire. Allongé sur le sol, je sentais terriblement mal à la cheville. J'ai dû m'accrocher pour ne pas craquer. Ce n'était pas seulement la douleur qui m'affectait, mais aussi le fait que personne ne semblait s'en préoccuper. Personne n'est venu m'aider tout de suite. J'ai alors dû me redresser seul, en me soutenant contre le mur pour ne pas tomber à nouveau. J'avais vraiment mal, mais ce qui m'embarrassait encore plus, c'était la honte. J'ai ramassé les feuilles éparpillées et je suis allé jusqu'à l'administration.

J'avais passé toute la journée de travail à boiter et, vers la soirée, mon pied avait commencé à gonfler. En rentrant chez moi, j'ai finalement pu m'asseoir et examiner mon pied. Il était enflé et bleu. Selon le chauffeur qui était venu me chercher, c'était le signe que la chute avait été plus grave que je ne l'avais pensé. Une fois à la maison, je n'ai même pas pu me laver ; c'est mon frère qui m'a aidé. Ma mère, visiblement frustrée, m'a envoyé à l'hôpital, car la douleur persistait. Le médecin a établi un diagnostic et m'a prescrit une ordonnance de cinq injections. J'ai reçu une première piqûre très douloureuse sur place. C'est ainsi que nous sommes rentrés à la maison.

Cette nuit-là, ma mère s'est occupée de mon pied. Elle mettait de la glace et la gardait en l'air, comme le docteur l'avait dit. Chaque mouvement me faisait mal, mais je savais que je devais faire attention si je voulais retourner au travail. Je n'ai pas dormi dans ma chambre, mais dans le salon avec mes parents. Je n'arrivais pas à dormir. Je leur racontais, en pleurs, comment c'était arrivé et comment mes collègues et mon chef avaient réagi. J'avais mal et j'étais très gêné. Je me demandais pourquoi personne ne m'avait aidé — et pourquoi certains avaient même rigolé. Est-ce que personne ne me voyait ? Est-ce que ma douleur n'était pas importante ? Le pire, c'est que personne au travail ne m'a demandé si j'allais bien ni ne m'a appelé à la maison. C'était comme si j'étais tout seul dans cette entreprise.

Le lendemain matin, ma mère a appelé mon employeur pour l'informer de la situation et de mon absence de quelques jours. D'après elle, l'employeur a accepté, mais difficilement. Il a insisté pour que je revienne travailler le plus vite possible, sinon je serai remplacé par une nouvelle personne pendant mon rétablissement. Suite à cette réponse et à son insistance, ma mère, énervée, a répliqué et a commencé à critiquer ouvertement sa gestion au téléphone. Elle a ajouté qu'elle porterait plainte si cela arrivait, avant de raccrocher immédiatement.

Suite à cette réaction et à la réponse de l'employeur, mes parents ont commencé à comprendre et à croire certaines réalités que je leur expliquais. Mais au fond de moi, je savais qu'ils avaient raison de m'encourager à continuer à travailler, quelle que soit la situation, parce que nous n'avions pas d'autres sources de revenus et que j'étais au chômage depuis la fin de mes études. Mon frère et ma sœur disaient qu'il serait peut-être normal d'arrêter de travailler si cela continuait ainsi. Ma mère avait aussi accepté, mais en me disant d'attendre pour voir comment la situation évoluerait. Moi, je savais qu'arrêter ce travail, c'était retomber directement au chômage, et je ne savais ni où ni quand j'allais trouver un autre emploi. Donc, je leur ai dit que, pour garder mon poste et éviter le chômage, il fallait que je me rétablisse vite, que je reprenne le travail, et que j'aie même changé de religion à cause de cette situation. J'étais tombé un mardi et j'avais passé le reste de la semaine à la maison. Au début de la semaine suivante, je n'étais pas complètement rétabli, mais j'avais décidé de reprendre le travail. En arrivant, j'ai découvert un nouvel employé à mon poste, et l'employeur m'a appelé

à son bureau pour m'informer que ma mère l'avait appelée pour parler, comme si c'était elle qui dirigeait l'entreprise. Suite à cette situation, il a décidé d'embaucher un nouvel employé, et moi, je devais maintenant rejoindre l'équipe d'entretien ménager et travailler les soirs

Sans expérience et, de plus, ce n'était pas vraiment le poste que je voulais. Mes heures de travail ont été réduites de moitié et ma paie a diminué (400 000 FG/mois = 63,34 CAD). Cette nouvelle m'a laissé sans voix et m'a terrifié. Le même matin, je suis retourné à la maison et j'ai annoncé la nouvelle avec tristesse à mes parents. Ma mère, encore frustrée et énervée par cette nouvelle, a décidé de porter plainte contre l'entreprise, ce à quoi je me suis carrément opposé. Je lui ai dit que si elle faisait ça, j'allais être définitivement congédié, et qu'elle devait savoir que la plupart des entreprises guinéennes ne sont pas du tout syndiquées, qu'il n'y a presque aucune organisation qui défende les droits des travailleurs, sauf le Code du travail, mais qui n'est pas respecté par les entreprises et leurs dirigeants, et que l'État ne veille pas non plus à son respect.

Néanmoins, elle avait décidé de porter plainte. Nous sommes allés au poste de police et elle a commencé à décrire la situation au chef de police. Après avoir indiqué le nom de l'entreprise, le policier lui a immédiatement dit qu'ils étaient impuissants face à cette situation. En effet, les dirigeants de cette grande entreprise sont en contact direct avec le gouvernement, et il risquait de perdre son poste s'il tentait d'intervenir. Face à cette impuissance, ma mère et moi sommes rentrés encore plus frustrés. J'ai essayé de lui expliquer à nouveau la complexité de la situation et qu'on n'avait pas d'autre choix que de continuer là où j'avais été affecté.

Ce même soir, j'étais allé travailler dans un état désespéré et j'ai rencontré mon nouveau chef. Une nouvelle formation a recommencé, mais dans un contexte où je n'étais visiblement pas bien rétablie. Cependant, je n'avais pas le choix : il fallait accomplir mes tâches. Après le travail, j'ai poliment demandé à mon nouveau chef l'autorisation de m'absenter pendant une semaine. Comme il avait constaté mon état de santé, il a accepté, mais il m'a dit qu'il allait d'abord informer ses supérieurs pour confirmation. Je lui ai donc laissé mon numéro de téléphone.

Le lendemain matin, il m'a appelé pour m'annoncer que ma demande n'avait pas été acceptée et qu'il ne pouvait rien faire pour moi. Je l'ai remercié et l'ai rassuré en lui disant que je ferais de mon mieux pour être présente et travailler. Il y avait deux équipes de quatre personnes, et le deuxième jour de travail, je devais rejoindre la deuxième, car la première était incomplète. Mais là encore, ils ont refusé que je travaille avec eux pour des raisons que j'ignorais. Profondément déçu face à cette situation, j'ai accepté et commencé à travailler seul. Pendant toute la durée du travail, personne ne m'adressait la parole. Je me sentais isolé et n'ai pas compris, comme si j'embêtais tout le monde. Bien que mon pied me fasse mal, j'essayais de bien travailler pour montrer ce que je valais, mais l'atmosphère était vraiment décourageante.

Après presque deux mois, j'avais complètement perdu l'envie de travailler. J'étais constamment fatiguée, stressée et démotivée, et je me sentais complètement déconnectée. Parfois, je ne finissais pas mes tâches, pas parce que je n'en étais pas capable, mais parce que je n'avais plus la motivation. Je demandais souvent s'il y avait un poste vacant dans un autre département et j'avais trouvé un poste de commis à la saisie des données. Lorsque je suis chez moi, j'ai directement postulé et, le lendemain matin, je suis allée voir l'employeur pour lui assurer que je pouvais faire le travail, car je maîtrisais bien le clavier. Mais à ma grande surprise, une nouvelle personne a été embauchée. Une autre déception difficile à digérer, mais je ne me suis pas découragée et j'ai continué à travailler sans rien demander à personne.

Même si ma santé était fragile et que je boitais parfois, je continuais à faire mon travail. Souvent, quand je demandais de l'aide, personne ne voulait m'aider, car il y avait peu de communication entre nous, comme si nous étions des ennemis. Au fur et à mesure, mon patron devenait de plus en plus exigeant et me grondait parfois si le travail n'était pas bien fait. Ainsi, chaque fois que je sentais sa présence, je devenais très stressé et désorienté. J'avais toujours l'impression que mon travail n'était pas satisfaisant pour lui.

Cette pression constante a fini par avoir un impact profond sur mon moral. Chaque journée de travail était devenue une source d'anxiété intense, une épreuve à surmonter. Je me sentais vidé de toute énergie, et il m'était de plus en plus difficile de trouver la motivation

nécessaire pour accomplir même les tâches les plus simples. Le sentiment d'injustice face à cette situation grandissait en moi, exacerbé par l'isolement que je ressentais au sein de l'équipe. J'avais l'impression d'être seul face à cette montagne de difficultés, sans aucun soutien ni reconnaissance. L'épuisement, tant physique que mental, me gagnait peu à peu, menaçant de me submerger. Un soir, après le travail, j'ai décidé de revenir le lendemain matin pour en parler à mon employeur. Dès qu'il m'a vu entrer dans son bureau, sa réponse n'a pas été satisfaisante : « Quoi encore, Alexis ? », comme s'il en avait assez de me voir. Il m'a dit qu'il n'était pas prêt à me recevoir, en ajoutant que nous étions dans une entreprise privée et familiale, ce qui lui rendait parfois difficile d'intervenir. Donc, je dois juste me concentrer et faire comme si je ne voyais rien. J'étais encore touché par la manière dont il m'a reçu et m'a répondu, sans attendre mes explications. Alors, je suis rentré à la maison très énervé et frustré.

Étant donné que je ne savais pas quoi faire, les jours ont passé et rien n'a changé ; les mêmes comportements se sont reproduits. Un jour, j'en ai eu assez et j'ai décidé de prendre une décision radicale : j'ai démissionné. Heureusement, cela a coïncidé avec l'obtention de mon visa d'études au Canada, et j'ai mentionné ce fait comme motif. Avec mon visa et ma démission actée, j'étais à la fois super content et un peu inquiet. Partir de mon boulot, c'était un soulagement, mais recommencer à zéro dans un autre pays, ça faisait peur. J'ai passé mes dernières semaines à préparer mon voyage, à dire au revoir à mes proches et à régler les papiers.

CHAPITRE 4

ANALYSE ET DISCUSSION

4.1 ANALYSE

4.1.1 Recrutement

En Guinée, les jeunes diplômés ont du mal à trouver du travail en raison de politiques d'embauche opaques et d'attitudes dépassées. Lors des entretiens d'embauche, on leur pose fréquemment des questions personnelles qui n'ont aucun rapport avec leurs qualifications pour le poste (telles que leur origine, leur religion ou s'ils ont de la famille). Peu importe la qualité de leur CV, ces candidats sont trop souvent rejetés en raison de ces exigences biaisées. La recherche d'emploi ressemble donc à un combat émotionnel intense et décourageant. Les extraits brefs suivants représentent des difficultés de cette nature, ainsi que l'anxiété et l'incompréhension qu'elles engendrent.

Extrait 1 : En Guinée, votre origine, votre ethnicité, votre religion et votre langue sont souvent des critères importants pour une entreprise lorsqu'elle cherche à recruter... Mais la réalité est qu'il y a peu d'emplois dans le pays. La plupart des entreprises appartiennent à des familles qui aiment embaucher d'autres membres de la famille, avec ou sans compétences ou expérience utiles.

Extrait 2 : J'ai rencontré un employeur et discuté avec lui ; il a dit qu'il y avait de nombreux candidats qui ont postulé, donc, si je voulais être favorisé et rester, je devrais payer 300 000 GNF (50 CAD). Alors j'ai payé cela pour être embauché. Mais cela s'est passé autrement. Après avoir attendu et m'être demandé pendant un mois, je suis allé le voir et il m'a refusé, puis m'a renvoyé à la porte de son bureau de force.

Extrait 3 : L'expression sérieuse. Et sur son visage, il a commencé à regarder mon CV dans son bureau. Il n'a même pas pris la peine de me poser des questions sur mes compétences ou mon expérience avant de me demander si j'étais marié et, en tout cas, si je prévoyais d'avoir des enfants. C'était bizarre et un peu inapproprié.

Extrait 4 : « M. Loua, dites-moi, d'où venez-vous en Guinée ? » J'ai répondu : « de la Guinée forestière », et il a de nouveau souri, disant : « Je sais que les gens de cette région ne sont pas vraiment religieux ; ils sont plutôt animistes et ont aussi un certain accent. « Mais je pense que vous l'avez remarqué dès votre arrivée : tout le monde ici est musulman, et les propriétaires, en particulier, n'aiment pas les personnes non religieuses. »

L'extrait 1 illustre comment l'origine ethnique, la religion et la langue sont des considérations majeures dans le processus de recrutement en Guinée. Il met également en lumière le marché du travail où les entreprises familiales, l'une après l'autre, préfèrent embaucher la famille plutôt que le talent. Baldé (2007) souligne qu'il existe une dimension ethnique et régionale dans l'emploi en Guinée. La culture des entreprises familiales est également mentionnée par Doumbouya (2011), qui observe que cela se produit dans les entreprises où la logique des relations personnelles et familiales dépasse les critères professionnels. Cette perspective met en évidence l'autorité étroite des employeurs, la prédominance de la hiérarchie familiale et le manque de transparence dans le recrutement.

L'extrait 2 montre la corruption liée au recrutement, dans la mesure où une certaine somme d'argent est parfois requise pour obtenir un emploi, ce qui indique des comportements malsains dans la recherche d'emploi en Guinée. Cela soutient le point de vue de Kaba (2014, p. 56) selon lequel la pénurie d'emplois et la corruption sont les principales préoccupations en Guinée.

L'extrait 3 aborde également le thème de la discrimination de genre et d'embauche, où des questions personnelles sont posées plutôt que professionnelles. Barthélémy (2009) souligne que les femmes et les membres des minorités sont souvent la cible de ces attitudes préjudiciables. En Guinée, la situation est aggravée par des stéréotypes de genre persistants qui se reflètent particulièrement dans une série de questions posées aux femmes concernant leur vie personnelle, notamment leur statut marital et leur histoire familiale. Les hommes et les femmes continuent de faire face à des attentes traditionnelles dans le processus de recrutement (Banque mondiale, 2004), qui constituent un autre obstacle pour les femmes et les minorités à la recherche d'un emploi.

L'extrait 4 montre comment les préjugés religieux et régionaux peuvent nuire aux relations professionnelles. L'employeur se livre à des stéréotypes à l'égard des personnes de la Guinée forestière, en fonction de leur religion, afin de créer un environnement de travail ouvertement hostile. Un tel comportement confirme également les constatations de Suret-Canale (1959), qui a tôt noté que les hostilités ethniques et religieuses en Guinée étaient en grande partie dues à des discriminations à l'encontre de certaines identités aux dépens d'autres. La Guinée se caractérise par sa diversité religieuse et de tels préjugés peuvent avoir des effets de grande portée sur l'inclusivité et la solidarité au sein des équipes (Baldé, 2007).

4.1.2 Égalité de traitement pour chaque membre de l'équipe.

L'égalité de traitement constitue un principe fondamental pour assurer un environnement de travail juste et équitable (Poirier, 2009). Cependant, en Guinée, cette réalité est souvent compromise par des pratiques discriminatoires, notamment en matière de rémunération et d'affectation des tâches. Ce qui affecte négativement la performance globale des salariés. L'étude de ces pratiques managériales révèle des inégalités flagrantes dans le traitement des employés, qui ressortent clairement des extraits ci-dessous.

Extrait 5 : ce qui était vraiment décourageant dans tout ça, c'est que les nouveaux employés n'ont pas le même salaire que les anciens, même si vous avez le même boulot... suite à cette situation, il a décidé d'embaucher un nouvel employé, et moi, je devais maintenant rejoindre l'équipe d'entretien ménager et travailler les soirs. Sans expérience et de plus, ce n'était pas vraiment le poste que je voulais.

Extrait 6 : pendant toute la durée du travail, personne ne m'adressait la parole. Je me sentais isolé et n'ai pas compris, comme si j'embêtais tout le monde. ... Souvent, quand je demandais de l'aide, personne ne voulait m'aider, car il y avait peu de communication entre nous, comme si nous étions des ennemis. ... Honnêtement, j'avais souvent du mal à faire mon travail. Quand je demandais de l'aide, certains collègues me disaient que je n'étais pas compétent et, parfois, utilisaient des mots durs, comme « faux universitaire ».

Extrait 7 : le chef de notre section a désigné cet employé pour assurer mon intégration et répondre à mes questions, mais il a catégoriquement refusé, disant qu'il ne pouvait pas se charger de la formation d'une personne qui n'avait pas les mêmes convictions religieuses que lui. ... Dans la salle de pause, certains collègues de notre section m'appelaient déjà « colporteur ». Selon eux, j'avais fait des études universitaires pour effectuer des tâches subalternes.

Dans l'extrait 5, l'inégalité salariale demeure un problème en Guinée. D'après Baldé (2007), ces différences de salaire au sein des entreprises résultent souvent de pratiques anciennes qui favorisent les anciens, ce qui suscite un sentiment d'injustice chez les nouveaux employés. Gahé-Gohoun (2020) ajoute que les dynamiques familiales et communautaires jouent un rôle important dans les entreprises guinéennes, ce qui peut renforcer ces inégalités.

Dans l'extrait 6, nous constatons un sentiment d'isolement, caractérisé par un manque de communication et un rejet de demandes d'assistance. Ce phénomène est largement étudié dans le domaine de la gestion de la diversité. Beaudry et Gagnon (2022) soulignent qu'un environnement de travail inclusif repose sur une communication ouverte et un soutien mutuel. L'absence de ces éléments essentiels peut engendrer un sentiment d'exclusion et une baisse du moral (Beaudry et Gagnon, 2022), comme l'illustre mon expérience.

Ensuite, dans l'extrait 7, le refus de mon collègue de me former en raison de ses convictions religieuses, ainsi que les moqueries, illustrent des formes fréquentes de discrimination dans les environnements de travail guinéens. Geslot (2018) souligne que les stéréotypes et les préjugés peuvent entraîner des perceptions déformées des individus, ce qui nuit à la collaboration et à l'intégration. Dans le contexte guinéen, où les affiliations religieuses et ethniques influencent les interactions professionnelles, ces comportements discriminatoires sont particulièrement préoccupants (Konaté, 2024). Diez et Carton (2013) notent que le manque de soutien et de reconnaissance entraîne une perte de motivation et de confiance en soi.

4.1.3 Action de sensibilisation à la diversité et à l'inclusion

Malgré la persistance de discriminations, notamment liées à l'origine régionale ou à la religion, la sensibilisation à la diversité et à l'inclusion demeure essentielle pour promouvoir un climat de travail harmonieux. Ces actions visent à déconstruire les stéréotypes, à encourager la reconnaissance des différences et à instaurer un dialogue constructif entre collègues (Potvin, 2014). Cependant, en Guinée, leur mise en œuvre est souvent limitée par une attitude passive ou minimisante face aux incidents de discrimination.

Extrait 8 : certains collègues se moquaient souvent de ma région. C'était quelque chose qui ne s'arrêtait jamais et j'en étais constamment victime, que ce soit au travail, dans la salle de pause ou au bureau. Un jour, pendant la pause déjeuner, alors que tout le monde mangeait, mes collègues ont soudain commencé à critiquer mon repas.

Extrait 9 : j'espérais qu'il prendrait des mesures pour remédier à la situation, mais sa réaction fut décevante. Il a minimisé l'incident, affirmant que l'employé était simplement un peu direct et ne voulait pas causer de problèmes.

Cet extrait évoque la discrimination fondée sur l'origine régionale, une réalité que Konate (2024) décrit comme problématique dans les environnements professionnels. La victimisation, parfois considérée comme banale ou sans conséquence dans certaines cultures ou entreprises, reflète une dynamique historique où des divisions ethniques ou régionales ont été exacerbées par la colonisation, les conflits ou les politiques de différenciation sociale (Konate 2024). Par exemple, selon Kamdem (2007), la méconnaissance ou le mépris des identités régionales peut s'installer au sein des entreprises, entraînant un climat d'hostilité et d'exclusion. Ce genre de discrimination quotidienne, comme critiqué par des auteurs tels qu'Apitsa et Amine (2014), qui mettent en lumière la persistance de pratiques discriminatoires souvent minimisées par les acteurs institutionnels, comme le souligne également l'extrait 9.

L'attitude des responsables qui minimisent ces incidents ou n'y font pas face relève d'une problématique récurrente dans la littérature sur la gestion des conflits ethniques ou culturels en Afrique. L'histoire coloniale, avec ses politiques de division et d'assignation de

rôles à certains groupes, continue d'influencer les pratiques managériales et institutionnelles (Bagayoko et Koné, 2017). La réaction décevante de l'employeur, qui minimise l'incident ou le qualifie de « simple direct », témoigne clairement d'un manque de sensibilisation ou de volonté politique pour lutter contre la discrimination systémique.

De plus, selon Kamdem (2007), l'inaction face à de telles situations favorise la reproduction des dynamiques d'exclusion, de hiérarchies sociales injustes et d'une culture de l'indifférence. Cela peut aussi alimenter un cercle vicieux où la personne victime se sent de plus en plus isolée et marginalisée, ce qui entrave la reconnaissance et la valorisation de la diversité. Ainsi, ces extraits illustrent clairement et concrètement l'existence d'une discrimination fondée sur l'origine ou la culture dans certains endroits du continent africain ; ils montrent également comment le fait de ne pas intervenir de manière appropriée contribue à renforcer un schéma général de marginalisation.

4.1.4 La gestion de conflits

La gestion efficace des conflits est un élément clé pour maintenir un climat de travail serein et productif (Daou, 2025). En Guinée, cette problématique est souvent mise à rude épreuve en raison de l'absence de mécanismes concertés ou de la timidité des responsables à intervenir face à des situations de tension. Les difficultés à gérer les conflits en milieu professionnel guinéen sont manifestes dans plusieurs récits d'expérience cités dans ces extraits.

Extrait 10 : en effet, les dirigeants de cette grande entreprise sont en contact direct avec le gouvernement et risquent de perdre leur poste s'ils tentent d'intervenir. Face à cette impuissance, ma mère et moi sommes rentrés encore plus frustrés.

Extrait 11 : ma mère, encore frustrée et énervée par cette nouvelle, a décidé de porter plainte contre l'entreprise, ce à quoi je me suis carrément opposé. Je lui ai dit que si elle faisait ça, j'allais être définitivement congédié, qu'elle devait savoir que la plupart des entreprises guinéennes ne sont pas du tout syndiquées, qu'il n'y a presque aucune organisation qui défende les droits des travailleurs, sauf le Code du travail, mais qui

n'est pas respecté par les entreprises et leurs dirigeants, et que l'État ne veille pas non plus à son respect.

Extrait 12 : je m'attendais à ce que notre chef réagisse, mais il n'a rien fait. J'ai fini par reprendre mes esprits et retourner à mon poste, essayant encore d'ignorer l'incident, mais la blessure était profonde. Je me demandais comment je pourrais travailler dans un environnement où de telles discriminations étaient tolérées.

Dans l'extrait 10, les patrons de l'entreprise sont de mèche avec le gouvernement, ce qui donne l'impression qu'ils peuvent tout se permettre. Ce n'est malheureusement pas une surprise, car la corruption et le favoritisme sont monnaie courante en Guinée, ce qui rend très difficile la défense des droits des travailleurs (Balde et al., 2021). Les employés se retrouvent ainsi dans une position de vulnérabilité accrue, dépourvus de recours face aux abus, ce qui constitue un frein majeur à une gestion efficace des conflits et à l'instauration d'un dialogue social constructif.

Ensuite, l'extrait 11 indique que la plupart des entreprises guinéennes ne sont pas syndiquées et qu'il n'existe presque aucune organisation pour défendre les droits des travailleurs. Cela reflète une réalité décrite par l'Organisation guinéenne de Défense des Droits de l'Homme (2024), qui souligne que le déficit de sensibilisation au Code du travail et l'inefficacité des mécanismes de résolution des conflits rendent les travailleurs particulièrement vulnérables. Pour Leblanc et al. (2004), cette absence de protection contribue à un environnement où les conflits ne sont pas gérés de manière adéquate.

Enfin, l'extrait 12 évoque le manque de leadership et de soutien. Selon Beaudry et Gagnon (2022), une gestion proactive des conflits est essentielle pour instaurer un environnement de travail inclusif. L'absence de réaction de la part du chef témoigne d'une culture d'entreprise où les comportements discriminatoires sont tolérés, ce qui nuit à la cohésion et à la collaboration au sein de l'équipe. Je me sentais particulièrement blessé et frustré, et je ressentais une faiblesse intérieure. Cela rejoint les travaux de Barth (2024), qui soulignent que le manque de soutien et de reconnaissance entraîne une perte de motivation et de confiance en soi chez les employés.

4.2 DISCUSSION

L'analyse des données recueillies met en évidence plusieurs points positifs et négatifs concernant le contexte socio-économique et culturel de la Guinée. Elle permet également de mettre en perspective ces résultats avec la littérature existante et de souligner les éventuelles convergences ou divergences.

4.2.1 Points positifs et négatifs en Guinée

La Guinée se distingue par une richesse culturelle, ethnique et linguistique remarquable, qui façonne son identité nationale dans toute sa complexité. Cette pluralité, loin d'être un simple trait distinctif, constitue à la fois une ressource précieuse et un défi constant pour le développement du pays. Elle offre des perspectives prometteuses sur le plan socio-économique, tout en soulevant des enjeux cruciaux pour la cohésion sociale. C'est dans cette tension entre potentiel et fragilité que s'inscrit la présente analyse, dont l'objectif est de mettre en lumière les facteurs favorables à la dynamique nationale, tout en identifiant les obstacles susceptibles d'entraver l'unité et le progrès. Une telle démarche permet de dégager les leviers à mobiliser pour consolider le vivre-ensemble et promouvoir un développement inclusif, tout en tenant compte des spécificités du contexte guinéen.

Parmi les éléments porteurs, la diversité culturelle et linguistique constitue un atout majeur. La coexistence de groupes ethniques tels que les Soussous, Peuls, Malinkés et Guerzé crée un espace d'échanges interculturels particulièrement fécond (Leclerc, 2023). Cette pluralité identitaire, lorsqu'elle est reconnue et valorisée, peut devenir un véritable moteur d'innovation sociale et de dialogue. Elle favorise l'émergence de dynamiques locales inclusives, renforçant ainsi les liens entre les communautés et contribuant à la construction d'une citoyenneté partagée.

Ensuite, la croissance démographique rapide du pays ouvre de vastes perspectives économiques. La jeunesse guinéenne, souvent sous-estimée dans les discours institutionnels,

constitue une ressource stratégique pour le développement. Elle incarne à la fois une force de travail disponible et un vivier d'initiatives, à condition que les politiques publiques lui offrent les conditions d'une participation active (Nations Unies, 2023). Loin d'être un simple indicateur statistique, cette jeunesse est porteuse d'un potentiel de transformation, à même de revitaliser le tissu économique et social du pays.

En outre, la diversité religieuse, encadrée par un État garantissant l'égalité entre les citoyens, indépendamment de leurs croyances, constitue un socle essentiel de la cohésion nationale. Dans un contexte pluriconfessionnel, le respect des principes d'égalité devant la loi joue un rôle stabilisateur fondamental, en assurant une coexistence pacifique entre les différentes communautés religieuses (Sägesser, 2008). Ce cadre institutionnel, lorsqu'il est solide et impartial, permet de réguler les différences sans les effacer, en favorisant un vivre-ensemble fondé sur le respect mutuel et la reconnaissance des identités.

Malgré les atouts indéniables de la diversité guinéenne, plusieurs défis structurels nuancent ce tableau prometteur. Sur le plan économique, le pays demeure confronté à une fragilité persistante. L'environnement entrepreneurial, peu propice à l'épanouissement des initiatives, se caractérise par une faible attractivité internationale et un taux d'expatriation limité (1,05 %), ce qui réduit la diversité des profils et des perspectives. La jeunesse des entreprises, souvent marquée par une faible ancienneté, témoigne d'un tissu économique instable et peu résilient face aux fluctuations du marché (Kaba, 2014). Ce manque de maturité structurelle freine l'émergence de solutions innovantes et durables, en limitant les synergies entre les acteurs locaux et internationaux.

Par ailleurs, la sous-représentation des femmes dans les secteurs stratégiques, notamment au sein des instances de gouvernance, révèle un retard préoccupant dans l'intégration du genre. Les discriminations persistantes et les barrières institutionnelles entravent leur pleine participation aux processus décisionnels (Kaba, 2014). Cette exclusion systémique ne constitue pas seulement une atteinte à la justice sociale : elle affaiblit également la légitimité et l'efficacité des politiques publiques, en privant le pays d'une source essentielle d'innovation inclusive et de leadership diversifié.

Enfin, si la diversité ethnique et linguistique constitue une richesse culturelle indéniable, elle peut aussi devenir un facteur de tension lorsqu'elle n'est pas accompagnée de mécanismes de régulation et de reconnaissance mutuelle. Dans un contexte politique marqué par des héritages historiques complexes et des dynamiques migratoires en constante évolution, ces différences identitaires peuvent se cristalliser en lignes de fracture (Baldé, 2007). Une gestion inadéquate de cette pluralité risque d'alimenter les clivages sociaux et de fragiliser la cohésion nationale. D'où l'urgence de mettre en place des politiques de médiation interculturelle, fondées sur le dialogue, la reconnaissance et l'inclusion.

4.2.2 Perspectives et recommandations

La gestion de la diversité et de l'inclusion constitue un levier stratégique essentiel pour le développement socioprofessionnel en Guinée, à l'instar de nombreux contextes contemporains confrontés aux défis de la pluralité. À l'issue de l'analyse des obstacles, des tensions et des dynamiques propres au contexte guinéen, il apparaît nécessaire de formuler des pistes d'action concrètes, pragmatiques et adaptées, afin de renforcer l'impact des démarches inclusives.

Cette section a pour objectif de proposer des orientations claires, fondées sur les enseignements de l'étude, et destinées à accompagner les acteurs institutionnels, les responsables d'organisations, les entreprises et les acteurs sociaux dans leurs efforts de transformation. Il s'agit de soutenir la construction d'environnements professionnels plus équitables, inclusifs et performants, en cohérence avec les principes d'équité, de justice sociale et de reconnaissance des diversités.

Les recommandations qui suivent s'inscrivent dans une vision dynamique du changement organisationnel. Elles visent à encourager la mise en œuvre de politiques inclusives et contextualisées, à renforcer les capacités des parties prenantes et à favoriser une participation élargie de l'ensemble des composantes de la société guinéenne.

4.2.2.1 Recrutement axé sur les compétences

Le recrutement fondé sur les compétences constitue un levier stratégique pour promouvoir une diversité équitable et durable au sein des organisations. Selon Arreola et Sachet Milliat (2022), cette approche vise à évaluer les candidats sur la base de leurs qualifications, de leurs expériences et de leurs aptitudes professionnelles, en évitant les biais liés à l'origine, au diplôme ou au parcours scolaire. Elle s'inscrit dans une logique de justice organisationnelle, en valorisant les talents selon des critères objectifs et transférables.

Ce type de recrutement repose sur une conceptualisation tripartite des compétences : les connaissances théoriques (savoir), les compétences pratiques (savoir-faire) et les attitudes professionnelles (savoir-être). Ce modèle, largement reconnu dans les référentiels institutionnels, offre un cadre pertinent pour évaluer les profils de manière équitable et contextualisée (Arreola et Sachet Milliat, 2022).

Par ailleurs, les dynamiques contemporaines du marché de l'emploi témoignent d'un intérêt croissant pour les dimensions humaines du recrutement. Comme le souligne l'Observatoire France Travail (2023), les savoir-être occupent désormais une place centrale dans l'évaluation des candidatures. Les recruteurs ne se contentent plus d'examiner les diplômes ou les expériences formelles ; ils cherchent à cerner la capacité d'un individu à s'adapter, à coopérer efficacement avec autrui ou à gérer les situations de stress avec discernement.

Ces qualités personnelles, longtemps reléguées au second plan, sont aujourd'hui perçues comme des indicateurs essentiels du potentiel professionnel, révélant comment un candidat peut s'inscrire durablement au sein d'une équipe et contribuer à une culture organisationnelle inclusive.

En adoptant ce prisme, les entreprises s'inscrivent dans une logique d'équité renforcée, tout en s'assurant de recruter des profils capables de contribuer activement au développement de l'organisation et d'enrichir sa diversité de manière pérenne.

4.2.2.2 Égalité de traitement pour l'ensemble des salariés

Une entreprise véritablement inclusive place le bien-être de ses collaborateurs au cœur de ses priorités, en veillant à ce que chacun se sente valorisé, respecté et écouté. Cela suppose l'instauration d'une culture organisationnelle ouverte, fondée sur des principes d'équité, de reconnaissance mutuelle et de participation active. Comme le souligne Peretti (2020), cette culture ne peut se décréter : elle se construit à travers des pratiques concrètes et cohérentes, portées collectivement par l'ensemble des acteurs de l'organisation.

Pour concrétiser cette démarche inclusive et authentique, les entreprises disposent de plusieurs leviers d'action. L'un des plus structurants consiste à former les managers à la gestion de la diversité. Cette formation ne se limite pas à transmettre des savoirs : elle vise à transformer les pratiques managériales en profondeur, en sensibilisant aux enjeux de l'inclusion, en outillant pour un leadership équitable, et en préparant à prévenir les discriminations, qu'elles soient explicites ou insidieuses (Barth, 2018 ; Meyer & Csanyi-Virag, 2024).

Lorsqu'elles sont mises en œuvre de manière cohérente, de telles initiatives peuvent jouer un rôle décisif dans la promotion de l'égalité des chances et l'amélioration du climat de travail. En renforçant la cohésion sociale et en stimulant l'inclusion active, elles contribuent pleinement à la performance globale des organisations, tout en répondant aux aspirations d'une société plus équitable, plus inclusive et résolument tournée vers le bien commun.

4.2.2.3 Travail d'équipe

La gestion de la diversité en milieu professionnel ne peut se réduire à des mesures symboliques ou à des déclarations d'intention. Elle exige un engagement structuré visant à renforcer le sentiment d'appartenance et la cohésion des équipes et à prévenir toute forme d'exclusion. Comme le souligne Barth (2018), une politique inclusive repose sur la reconnaissance active des singularités et la création d'un environnement propice à l'entraide, au respect mutuel et à la valorisation des parcours individuels.

Pour concrétiser cette ambition, plusieurs pratiques peuvent être mises en œuvre. L'organisation régulière du temps d'échange entre collègues, qu'il s'agisse de cercles de parole, de forums internes ou de rencontres thématiques, permet de croiser les regards, de mieux comprendre les réalités vécues et d'encourager une culture du dialogue. Ces espaces contribuent à instaurer un climat de confiance et à renforcer la qualité des relations interpersonnelles (Lazzari Dodeler et Albert, 2022).

Les ateliers de team building jouent également un rôle structurant dans la consolidation des liens sociaux. En proposant des activités collaboratives en dehors du cadre strictement professionnel, ils favorisent la construction de relations de confiance et stimulent la coopération. Semache (2006) rappelle que ces dispositifs soutiennent l'identification organisationnelle et la dynamique de groupe, deux éléments clés du fonctionnement des équipes diversifiées.

Les moments conviviaux, tels que les afterworks, les célébrations culturelles ou les pauses partagées, contribuent à instaurer un climat de travail chaleureux et inclusif. En encourageant les interactions spontanées, ils consolident le tissu social de l'entreprise et permettent à chacun de se sentir reconnu au-delà de ses fonctions formelles (Lazzari Dodeler et Albert, 2022).

Enfin, le recours à des outils collaboratifs et à des plateformes numériques internes constitue un levier stratégique pour fluidifier la communication, améliorer la coordination et

stimuler l'intelligence collective. Frimousse et Peretti (2019) soulignent que ces technologies, lorsqu'elles sont intégrées dans une logique inclusive, permettent de mobiliser les savoirs, de mutualiser les compétences et de soutenir la participation active des collaborateurs.

Bien intégrés, ces dispositifs soutiennent une transformation digitale qui dépasse la seule efficacité technique : elle devient inclusive, en donnant à chacun les moyens de contribuer pleinement à la dynamique collective.

4.2.2.4 Actions de sensibilisation des collaborateurs à la diversité et à l'inclusion

L'inclusion en milieu professionnel ne saurait se limiter à une série d'initiatives descendantes portées exclusivement par la direction ou les services des ressources humaines. Elle exige une mobilisation active et consciente de l'ensemble des collaborateurs, dans une logique de co-construction du vivre-ensemble organisationnel. Comme le souligne Barth (2018), l'inclusion repose sur une dynamique collective fondée sur la reconnaissance mutuelle, la participation et l'ouverture aux différences.

Pour qu'une culture inclusive s'ancre durablement dans les pratiques quotidiennes, il est essentiel de la diffuser au moyen de dispositifs variés et structurants. Lazzari Dodeler et Albert (2022) insistent sur l'importance de créer des espaces d'apprentissage et de dialogue, tels que des ateliers, des formations ou des événements internes qui permettent de sensibiliser les équipes aux enjeux de la diversité, de déconstruire les stéréotypes et de rendre visibles les inégalités sociales et professionnelles. Ces outils ne sont pas de simples vecteurs d'information ; ils constituent de véritables leviers de transformation culturelle, favorisant l'appropriation des valeurs inclusives par l'ensemble des acteurs.

Mais au-delà de ces actions institutionnalisées, la construction d'un environnement inclusif repose également sur des dynamiques plus informelles. Arreola et Sachet Milliat (2022) soulignent l'importance de maintenir un dialogue ouvert et continu entre les membres

des équipes, d'encourager les prises de parole sur les vécus individuels et de reconnaître le rôle souvent décisif des leaders informels dans l'évolution des mentalités. L'inclusion devient alors un processus collectif, nourri par une culture organisationnelle fondée sur le respect, l'écoute active et la capacité à se remettre en question. Elle ne se décrète pas : elle se tisse au quotidien, dans les interactions et les engagements partagés (Lazzari Dodeler et al., 2023).

En articulant ces dispositifs formels et ces pratiques informelles, l'entreprise peut progressivement faire émerger une culture inclusive fondée sur la confiance, la parole et la réflexivité. C'est à ce prix que l'inclusion cesse d'être un principe abstrait pour devenir une réalité vécue, porteuse de transformations sociales, de justice organisationnelle et de performance durable.

4.2.2.5 Véritable gestion des conflits

La gestion des conflits en milieu professionnel constitue un enjeu stratégique, notamment au sein des organisations fortement diverses. Les différends entre collègues, bien que fréquents, ne sont pas problématiques en soi ; c'est leur traitement inadéquat qui peut fragiliser la cohésion interne et remettre en cause les acquis organisationnels. Pour prévenir ces risques, il est essentiel de mettre en place une médiation durable et contextualisée, fondée sur la diffusion active des valeurs fondamentales de l'entreprise, telles que le respect, l'équité et la reconnaissance mutuelle (Barth, 2018).

Dans cette optique, un management souple et ouvert joue un rôle déterminant. En favorisant une communication transparente et en instaurant un climat de confiance, il crée les conditions propices à une résolution constructive des désaccords. Lorsqu'une tension survient, l'écoute attentive, la reconnaissance des émotions et la recherche de compromis deviennent des leviers essentiels pour parvenir à une solution équilibrée et respectueuse des parties en présence (Frimousse & Peretti, 2019).

Adopter cette posture revient à considérer les conflits non pas comme des échecs relationnels, mais comme des opportunités de clarification, d'ajustement et de transformation. L'entreprise peut ainsi convertir les tensions en moteurs de cohésion et de développement collectif, en valorisant une approche humaniste du management.

4.2.2.6 Coaching pour accompagner la diversité et l'inclusion

Le manager joue un rôle déterminant dans la mise en œuvre des politiques d'inclusion au sein de l'entreprise. Son comportement, tout comme l'exemplarité de ses actions, constitue un levier essentiel pour instaurer une culture de la diversité authentique. Même dans un contexte de management à distance, il lui revient d'incarner ces valeurs en adoptant une posture inclusive, transparente et respectueuse (Chakor, 2020).

Les principes d'égalité, de respect et de reconnaissance des différences doivent d'abord être portés par la hiérarchie, en particulier par les cadres dirigeants. Un leadership inclusif permet de créer un climat de confiance dans lequel chaque collaborateur se sent autorisé à expérimenter, à se tromper et à exprimer sa vulnérabilité (Meyer et Csanyi-Virag, 2024). Ce climat de sécurité psychologique favorise le développement personnel et renforce le sentiment d'appartenance au collectif. Comme le souligne Veltz (2007), promouvoir une gestion effective de la diversité suppose d'investir dans l'accompagnement des managers, notamment au moyen de dispositifs de coaching visant à développer leurs compétences en leadership inclusif.

Dans cette perspective, le coaching ne se réduit pas à une simple transmission de savoirs ou de techniques managériales. Il constitue un levier de transformation à la fois individuel et organisationnel, en aidant les responsables d'équipe à déconstruire leurs biais, à interroger leurs pratiques et à adopter une posture réflexive face aux enjeux de la diversité. Ce processus favorise une prise de conscience progressive des mécanismes d'exclusion,

souvent invisibles ou banalisés , et encourage l'adoption de comportements plus équitables et inclusifs (Barth, 2018).

Le coaching permet également de renforcer la capacité des managers à évoluer dans des environnements interculturels ou intergénérationnels complexes, en cultivant des compétences telles que l'empathie, la communication non-violente, la gestion des tensions, ainsi que la reconnaissance des micro-agressions. Ces aptitudes relèvent moins du savoir-faire que du savoir-être : elles exigent un engagement personnel, une ouverture à la vulnérabilité et une volonté de transformation continue (Chanlat & Pierre, 2018). En ce sens, le coaching agit comme un catalyseur de changement culturel, en alignant les pratiques managériales sur les valeurs d'inclusion de l'organisation.

Cette démarche s'inscrit dans une dynamique d'innovation managériale : elle permet de repenser les modes de gouvernance à la lumière des enjeux contemporains de justice sociale, de pluralité des identités et de performance durable. En outillant les managers pour qu'ils deviennent des acteurs de la cohésion et de la reconnaissance, le coaching contribue à faire de l'inclusion non plus un objectif périphérique, mais un principe structurant de l'action collective.

À la lumière de tout ce qui précède, la gestion de la diversité et de l'inclusion constitue un levier essentiel pour promouvoir le développement socioprofessionnel en Guinée. En privilégiant des méthodes telles que le recrutement axé sur les compétences, le renforcement du leadership inclusif, la sensibilisation des employés et une gestion efficace des conflits, il est possible d'établir un environnement de travail plus juste, solidaire et performant. La réussite de cette approche, selon Chakor (2020), repose sur l'engagement collectif de tous les acteurs, notamment des institutions, des entreprises, des managers et des salariés. Leur participation active est indispensable pour renforcer la cohésion, encourager une inclusion plus large et assurer un développement durable et équitable pour la société guinéenne.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ce mémoire porte sur la gestion de la diversité et de l'inclusion dans le contexte professionnel guinéen. Il met en lumière les enjeux, les défis et les leviers nécessaires à la construction d'un environnement de travail équitable, en s'appuyant sur des fondements théoriques solides et en tenant compte des spécificités réglementaires, socioculturelles et politiques de la Guinée.

L'étude identifie plusieurs obstacles structurels qui freinent la mise en œuvre des politiques inclusives : insuffisance juridique, corruption, instabilité politique, ainsi que des dynamiques religieuses et culturelles influençant les pratiques professionnelles. L'égalité de genre et les droits des groupes vulnérables constituent des enjeux majeurs pour un développement inclusif. Malgré une richesse culturelle et ethnique, les politiques d'inclusion demeurent limitées par des lacunes institutionnelles et des pratiques discriminatoires.

Face à ces constats, le mémoire souligne l'importance d'une gestion proactive et de stratégies adaptées pour promouvoir un environnement professionnel plus juste, fondé sur l'équité, la diversité et la reconnaissance des singularités. Il recommande de renforcer les cadres législatifs, d'intensifier les actions de sensibilisation et de mobiliser les acteurs publics, privés et communautaires afin de faire de la diversité un levier de performance, de justice organisationnelle et de cohésion sociale.

Conscient de ses limites méthodologiques et contextuelles, ce travail ouvre la voie à de futures recherches, notamment sur le leadership inclusif, les compétences interculturelles et les dynamiques sectorielles de l'inclusion. Ces pistes pourraient enrichir la compréhension des relations professionnelles en Guinée et contribuer à transformer durablement les environnements de travail.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- Arreola, F., et Sachet Milliat, A. (2022). Question(s) de diversité et d'inclusion dans l'emploi : Nouvelles perspectives. *Question(s) de management*, 38(1), 75–80. <https://doi.org/10.3917/qdm.218.0075>
- Amadou, N. (2023). Guinée : Lansana Conté est arrivé au pouvoir il y a 40 ans. *Deutsche Welle*. <https://www.dw.com/fr/guin%C3%A9-lansana-cont%C3%A9-arrivait-au-pouvoir-40-ans/a-68734732>
- Albert, M.-N. et Lazzari Dodeler, N. (2020). Réflexions sur des actions menées par des chercheurs d'une université pour favoriser l'inclusion au sein de leur communauté. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels* - RIPC0. XXVI(66), 115-136. <https://doi.org/10.3917/rips1.066.0115>.
- Apitsa, S.-M., et Amine, A. (2014). L'ethnicité, un levier d'action pertinent pour le management interculturel des ressources humaines ? *Management et Avenir*, 70(4), 13–31. <https://doi.org/10.3917/mav.070.0013>
- Avenier, M. J., et Gavard-Perret, M.-L. (2012). Inscrire son projet de recherche dans un cadre épistémologique. Dans M.-L. Gavard-Perret, D., Gotteland, A., Jolibert et C. Haon (Éds.), *Méthodologie de la recherche en sciences de la gestion* (pp. 6–45). Pearson France. <https://www.pearson.fr/FR/book/?GCOI=27440100048890>
- Avenier, M.-J. (2011). Les paradigmes épistémologiques constructivistes : post-modernisme ou pragmatisme ? *Management et Avenir*, 43(3), 372–391. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0372>

- Albert, M., et Lazzari Dodeler, A. (2021). La gestion des personnes en milieu de travail : une formation profondément ancrée dans la pensée complexe. *Projectics / Proyética / Projectique*, 30, 29–41. <https://doi.org/10.3917/proj.030.0029>
- Albert, M.-N., et Lazzari Dodeler, N. (2020). Réflexions sur des actions menées par des chercheurs d'une université pour favoriser l'inclusion au sein de leur communauté. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels - RIPCO*, XXVI(66), 115–136. <https://doi.org/10.3917/rips1.066.0115>
- Avenier, M.-J. (2024). Focus sur trois axes d'une œuvre à la fois profonde et large. *Projectics / Proyética / Projectique*, 37(1), 5–14. <https://doi.org/10.3917/proj.037.0005>
- Albert, M.-N., et Cadieux, P. (2017). L'autopraxéographie des réflexivités comme moyen de construire du savoir scientifique ou de prendre du recul par rapport à une pratique difficilement vécue. *Revue internationale de psychosociologie et de gestion des comportements organisationnels - RIPCO*, HS(Supplément), 163–175. <https://doi.org/10.3917/rips1.hs04.0163>
- Albert, M.-N. (2017). L'autopraxéographie, une méthode pour contribuer à la compréhension de la complexité de l'entrepreneuriat. *Projectique*, (1), 69–86. <https://doi.org/10.3917/proj.016.0069>
- 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. *Revue des méthodologies et enjeux interdisciplinaires en sciences*, 11 (Domaine 1 : L'interdisciplinarité comme champ de recherche). <https://doi.org/10.46298/jimis.10387>

- Amnesty International. (2020). *Guinée : la situation des droits humains*.
<https://www.amnesty.org/fr/location/africa/west-and-central-africa/guinea/>
- Beaudry, C., et Gagnon, M. (2022). *Diversité en milieu de travail : de l'exclusion à l'inclusion* (p. 282). JFD.
- Ben Lahouel, B., Autissier, D., et Montargot, N. (2015). Changement stratégique, cognition managériale et diversité des membres de l'équipe dirigeante. *Question(s) de management*, 10(2), 95–105. <https://doi.org/10.3917/qdm.152.0095>
- Ba Gning, S. (2013). Les femmes dans le secteur informel. Dans M. Maruani (Éd.), *Travail et genre dans le monde : L'état des savoirs* (pp. 336–344). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.marua.2013.01.0336>
- Barth, I. (2024). De la diversité à l'inclusion : un néo-management. Dans le *manager de la diversité. De la lutte contre les discriminations au management inclusif* (Chap. 9, pp. 263–283). Dunod. <https://shs.cairn.info/manager-la-diversite--9782100865444-page-263?lang=fr>
- Barth, I. (2018). Manager la diversité : de la lutte contre les discriminations au management inclusif. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.barth.2018.02>.
- Bacqué, M.-H., et Fol, S. (2005). Ségrégation et politiques de mixité sociale aux États-Unis au regard de quelques programmes de déségrégation. *Informations sociales*, 125(5), 82–93. <https://doi.org/10.3917/inso.125.0082>
- Bouquet, B. (2015). L'inclusion : approche socio-sémantique. *Vie sociale*, 11(3), 15–25. <https://doi.org/10.3917/vsoc.153.0015>
- Barthélémy, P. (2009). Écrits féminins et modernité en Afrique-Occidentale française (c. 1940–c. 1950). *Annales. Histoire, Sciences Sociales*, 64(4), 1001–1025. <https://doi.org/10.3917/ving.075.0035>

- Baldé, A. (2007). L'ethnie à l'épreuve des enjeux politiques : Réflexions sur le cas guinéen. Communication présentée à la Conférence internationale « *Statistiques sociales et diversité ethnique : doit-on compter, comment et à quelles fins ?* CIQSS et INED, Montréal. <http://www.ciqss.umontreal.ca/Docs/SSDE/pdf/Balde.pdf>
- Balde, R., Boly, M. et Avenyo, E. (2021). Effets de la COVID-19 sur le marché du travail en Afrique subsaharienne : analyse au prisme de l’informalité au Burkina Faso, au Mali et au Sénégal. *Revue d'économie du développement*, 29(1), 43–84. <https://doi.org/10.3917/edd.351.0043>
- Baromètre de l’engagement des entreprises. (2024). Communauté « Les entreprises s’engagent ». *BDO Actualités*. <https://bdo-actualites.fr/barometre-engagement-entreprises-resultats-2024/>
- Beauchemin, C., Ichou, M., Simon, P., et al. (2023). Trajectoires et Origines 2019–2020 (TeO2) : présentation d’une enquête sur la diversité des populations en France. *Population*, 78(1), 11–28. <https://shs.cairn.info/revue-population-2023-1-page-11?lang=fr>
- Banque mondiale. (2023). *Libérer le potentiel des femmes et des filles : statut des femmes et des filles par rapport aux hommes et aux garçons en Guinée*. <https://documents1.worldbank.org/curated/en/099050423114037283/pdf/P1756580f5086c0390b60f0599195be148c.pdf>
- Banque mondiale. (2004). *Évaluation de la situation de genre en Guinée : rapport de synthèse FY04* (n° 39332-GN, p. 64). <https://documents1.worldbank.org/curated/en/660011468249318714/pdf/393320GN0Evaluation0genre0FY0401PUBLIC1.pdf>

- Barry, A. (2021). *Guinée : Traiter la cause de l'instabilité, et non seulement le symptôme*. Le Point. https://www.lepoint.fr/afrique/guinee-traiter-la-cause-de-l-instabilite-et-pas-seulement-le-symptome-25-10-2021-2449110_3826.php
- Boucher, A. (2020). *Désamorcer la crise politique en Guinée*. Centre d'études stratégiques de l'Afrique. <https://africacenter.org/spotlight/defusing-political-crisis-guinea/>
- Barreau, H. (2021). *L'Épistémologie* (9e éd.). Presses universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.barre.2021.01>
- Bertereau, C., Marbot, E., et Chaudat, P. (2019). Positionnement épistémologique et orientation de la recherche : un accent sur l'étude des stéréotypes. *RIMHE : Revue Interdisciplinaire Management, Homme et Entreprise*, 8(1), 51–66. <https://doi.org/10.3917/rimhe.034.0051>
- Bagayoko, N., et Koné, F. R. (2017). *Les mécanismes traditionnels de gestion des conflits en Afrique subsaharienne* (Rapport de recherche n° 2). Centre FrancoPaix, Chaire Raoul-Dandurand, Université du Québec à Montréal.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing Cultural Diversity: Implications for Organizational Competitiveness. *Academy of Management Executive*, 5(3), 45–56. <https://doi.org/10.5465/AME.1991.4274465>
- Chevalier, F., Coron, C., Gaillard, H., et Oiry, E. (dir.) (2024). *Les grands auteurs en gestion des ressources humaines*. EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.cheva.2024.01>
- Condé, L. (2016). *La question de la pluralité culturelle en Guinée*. L'Harmattan.
- Calvet, L.-J. (2006). La diversité linguistique et ses enjeux. *Langage et Société*, 115, 5–22.
PDF disponible

- Carvallo, S. (2019). L'éthique de la recherche entre réglementation et réflexivité. *Revue d'anthropologie des connaissances*, 13(2), 199–220. <https://doi.org/10.3917/rac.044.0199>
- Chanlat, J.-F. et Pierre, P. (2018). Chapitre 1. Apparition du management interculturel en France. *Le management interculturel : Évolution, tendances et critiques* (p. 38-72). EMS Éditions. <https://shs.cairn.info/le-management-interculturel--9782376870944-page-38?lang=fr>.
- Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada. (2023). *Guide de saines pratiques RH : La valorisation de la diversité en milieu de travail* (p. 32). https://reseauccct.ca/medias/documents/Guide-de-saines-pratiques-RH_Diversite-et-inclusion.pdf
- Conseil de recherches en sciences humaines du Canada, Conseil de recherches en sciences naturelles et en génie du Canada et Instituts de recherche en santé du Canada. (2022). *Énoncé de politique des trois conseils : Éthique de la recherche sur les êtres humains (EPTC 2)*. Gouvernement du Canada. https://ethics.gc.ca/fra/tcps2-eptc2_2022_chapter9-chapitre9.html
- Chevalier, F., Crivellini Eger, B. et Diop Sall, F. (2024). CHAPITRE 5. Recherche en management : les apports de l'auto-ethnographie. Dans Dirigé par E. Kamdem et S. Apitsa, *L'Afrique en transformation : Enjeux et défis du management durable en contexte de crise* (p. 91-98). EMS Éditions. <https://doi.org/10.3917/ems.kamde.2024.01.0091>.
- D. Thomas, R. Ely (1996), Making differences matter: A new paradigm for managing diversity, *Harvard Business Review*, Sept-Oct, pp. 79-90.

- CoachHub. (2024). *Stratégies efficaces pour améliorer la diversité et l'inclusion*.
<https://www.coachhub.com/fr/blog/strategies-efficaces-pour-ameliorer-la-diversite-et-linclusion>
- Daou, O. Y. (2025). *La gestion des conflits en milieu professionnel*. Bamako, Mali : L'Harmattan.
- Chakor, T. (2020). L'activité de travail : grande oubliée de l'inclusion. @GRH, 37(4), 69-85.
<https://doi.org/10.3917/grh1.204.0069>.
- Diallo, A. A., et Diakité, A. S. (2023). *L'histoire politique de la Guinée depuis 1958 : une reproduction systématique des acquis coloniaux*. <https://lesconcernes.com/lhistoire-politique-de-la-guinee-depuis-1958-une-reproduction-systematique-des-acquis-coloniaux>
- Demo University. (2025). *Études sur les dynamiques culturelles en Basse-Guinée*. Département d'anthropologie et de sciences sociales.
<https://magoerevision.com/nosCours/fiches/single/?id=2161#teacher-details.html>
- Diallo, M. L. (2024, 19 décembre). *Silence religieux en Guinée : une menace pour la justice et la dignité*. Radio Guinée. <https://www.radioguinee.com/fr/article/societe/silence-religieux-en-guinee-une-menace-pour-la-justice-et-la-dignite>
- Doumbouya, M. L. (2011). Survie entrepreneuriale en Afrique : le cas des entreprises guinéennes. *Mondes en développement*, 2011(3), 125–140.
<https://shs.cairn.info/revue-mondes-en-developpement-2011-3-page-125?lang=fr>
- De Larquier, G., et Marchal, E. (2020). Des compétences aux qualités professionnelles. Les repères pour la sélection des candidats à l'emploi et leur évaluation. *Travail et emploi*, 163(4), 5–43. <https://shs.cairn.info/revue-travail-et-emploi-2020-4-page-5?lang=fr>

- Dobbin, F., traduction coordonnée par Béthoux, É., et Vincensini, C. (2016). Les sciences sociales façonnent-elles les pratiques d'entreprise en matière de lutte contre les discriminations ? Une comparaison des cas états-unien et français. *Terrains et travaux*, 29(2), 131–172. <https://doi.org/10.3917/tt.029.0131>
- De Visscher, H. (2016). La pression sociale. *Les Cahiers Internationaux de Psychologie Sociale*, 112(4), 505–527. <https://doi.org/10.3917/cips.112.0505>
- Dorier-Apprill, É. (2006). Les échelles du pluralisme religieux en Afrique subsaharienne. *L'Information géographique*, 70(4), 46–65. <https://doi.org/10.3917/lig.704.0046>
- De Forges, J.-M. (2012). La réglementation professionnelle. Dans *le droit de la santé* (pp. 108–122). Presses Universitaires de France. <https://droit.cairn.info/le-droit-de-la-sante--9782130608189-page-108?lang=fr>
- Delannon, N. (2021). Diversité et inclusion : quelle responsabilité pour les organisations ? *Gestion*, 46(3), 16–17. <https://doi.org/10.3917/riges.463.0016>
- Durand, S., et Lecombe, J. (2023). *Diversité et inclusion : Incarner ses valeurs pour mieux les communiquer*. Dunod. <https://doi.org/10.3917/dunod.duran.2023.02>
- Duchesne, C., et Skinn, A. (2013). Enjeux éthiques de la relation chercheur-participant en recherche narrative. *Recherches qualitatives*, 32(2), 63–82. http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero32%282%29/rq-32-2-duchesne-skinn.pdf
- Diez, R., et Carton, P. (2013). De la reconnaissance à la motivation au travail. *L'Expansion Management Review*, (150), 104–112. <https://shs.cairn.info/revue-l-expansion-management-review-2013-3-page-104?lang=fr>

- Eggoh, J., et Kobbi, H. (2021). L'instabilité politique et ses déterminants : un réexamen empirique. *Revue française d'économie*, 36(4), 219–263. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-d-economie-2021-4-page-219?lang=fr>
- Frimousse, S., & Peretti, J.-M. (2019). Comment développer les pratiques collaboratives et l'intelligence collective ? *Questions de management*, 25(3), 99–129. <https://doi.org/10.3917/qdm.193.0099>
- Geslot, J.-C. (2018). Stéréotypes et histoire culturelle. *Hypothèses*, 21(1), 163–176. <https://doi.org/10.3917/hyp.171.0163>
- Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management et Avenir*, 7(1), 23–42. <https://doi.org/10.3917/mav.007.0023>
- Göransson, K. (2009). L'inclusion : différentes perspectives, différentes significations. *La nouvelle revue de l'adaptation et de la scolarisation*, 46(2), 11–16. <https://doi.org/10.3917/nras.046.0011>
- Galasso-Chaudet, N., et Chaudet, V. (2015). L'inclusion scolaire en question. Impacts sur les pratiques enseignantes. *Vie sociale*, 11(3), 127–145. <https://doi.org/10.3917/vsoc.153.0127>
- Gahé-Gohoun, R. C. (2020). Les États d'Afrique : quelles identités en mondialisation ? *Diogène*, 2020 (3), 227–249. <https://shs.cairn.info/revue-diogene-2020-3-page-227?lang=fr>
- Groupe de la Banque africaine de développement. (2024). *Stratégie décennale 2024–2033*. <https://www.afdb.org/fr/documents/strategie-decennale-du-groupe-de-la-banque-africaine-de-developpement-2024-2033k>

- Godelier, É. (2009). La culture d'entreprise : source de pérennité ou d'inertie ? *Revue française de gestion*, 192(2), 95–111. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2009-2-page-95?lang=fr>
- Goulet, S.-H. (2014). Gérard Bouchard, L'interculturalisme. Un point de vue québécois. *Questions de communication*, 25(1), 393–394. <https://doi.org/10.4000/questionsdecommunication.9133>
- Gagnon, A.-G., et Boucher, F. (2014). *Rapport présenté au ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion en vue d'élaborer un nouvel énoncé de politique* (Éd. réimprimée, pp. 1–79). Ministère de l'Immigration, de la Diversité et de l'Inclusion. https://www.mifi.gouv.qc.ca/publications/fr/recherches-statistiques/ETU_AmenagDiversite_GagnonMilotSeidleBoucher.pdf
- Haut-Commissariat des Nations Unies aux droits de l'homme (OHCHR). (2024, 17 avril). *30 ans après, l'Afrique du Sud poursuit ses efforts pour mettre fin au racisme et à l'héritage de l'apartheid*. <https://www.ohchr.org/fr/stories/2024/04/30-years-south-africa-still-dismantling-racism-and-apartheids-legacy>
- Human Rights Watch. (2009). *Guinée : Des crimes ignorés – Le massacre, les viols et les enlèvements du 28 septembre 2009*. https://www.hrw.org/reports/guinea1209fr_brochure_low.pdf
- Hagège, C. (2012). Conclusion. Dans *Contre la pensée unique* (pp. 235–238). Odile Jacob. <https://shs.cairn.info/contre-la-pensee-unique--9782738125637-page-235?lang=fr>
- Haas, A., et Shimada, S. (2014). Les politiques de gestion de la diversité dans les organisations : Proposition de typologie à l'usage des chercheurs et des entreprises. *Management international / International Management / Gestión Internacional*, 18

- Joannidis, M. (2007). Afrique du Sud : La presse reflète enfin la diversité culturelle et raciale. *Africultures*, 2007(2), 98–99. <https://shs.cairn.info/revue-africultures-2007-2-page-98?lang=fr>
- Jappont, F. (2006). La dualité égalité – équité dans la pratique des autorités de régulation. *Revue internationale de droit économique*, XX(2), 151–165. <https://doi.org/10.3917/ride.202.0151>
- Konate, A. (2024). *La gestion de la diversité en Afrique : des considérations ethniques – des effets de la religion en Guinée et au Maroc* (Mémoire de maîtrise, Université du Québec à Rimouski). Sémaphore. <https://semaphore.uqar.ca/id/eprint/3145/>
- Karjalainen, H. (2010). La culture d'entreprise permet-elle de surmonter les différences interculturelles ? *Revue française de gestion*, 204(5), 33–52. <https://shs.cairn.info/revue-francaise-de-gestion-2010-5-page-33?lang=fr>
- KaMdem, E. (2007). *Management et interculturalité en Afrique : l'expérience camerounaise*. L'Harmattan.
- Kaba, M. (2014). *Rapport sur la situation et les dispositifs d'insertion et de formation professionnelle des jeunes en Guinée* (pp. 6–7, Document n° ESETD/2012). Ministère de l'Emploi, de l'Enseignement Technique et de la Formation Professionnelle. https://tvsd.adeanet.org/sites/default/files/documents/rapport_pays_guinee.pdf
- Koropogui, S. T. (2017). *Création d'entreprises en Guinée : Cas des jeunes de Conakry* (Mémoire de master, Université Catholique de l'Afrique de l'Ouest). https://www.academia.edu/33036772/Cr%C3%A9ation_dentreprises_en_Guin%C3%A9e_Cas_des_jeunes_de_Conakry

- Keita, M. B. (2021). L'organisation de la religion en République de Guinée. *Guineeactuelle*.
<https://guineeactuelle.com/lorganisation-de-la-religion-en-republique-de-guinee-dr-mohamed-bintou-keita>
- Langaney, A. (1979). Diversité et histoire humaines. *Population*, 34(6), 985-1006.
<https://doi.org/10.3917/popu.p1979.34n6.1006>.
- Lazzari Dodeler, N., et Albert, M.-N. (2022). Développer des communautés de personnes pour gérer la diversité en entreprise. *Management et Sciences Sociales*, 22, 56–72.
<https://doi.org/10.3917/mss.022.0056>
- Lazzari Dodeler, N., Albert, M.-N., et Fick, N. (2023). Quelles compétences faut-il pour instaurer un environnement inclusif ? *Management et Sciences Sociales*, 34(1), 159–170. <https://doi.org/10.3917/mss.034.0159>
- Ministère du Travail et de la Fonction publique. (2024). *Clôture des travaux de l'examen de l'avant-projet du Code du travail*. Gouvernement de la République de Guinée.
<https://fonctionpublique.gov.gn/2024/01/27/>
- Meyer, M., et Csanyi-Virag, V. (2024). Contribution de la démarche inclusive au renouveau de la gestion de la diversité en entreprise : proposition d'un cadre théorique. *Management et Avenir*, 140(2), 17–40. <https://doi.org/10.3917/mav.140.0017>
- Meignant, A. (2015). Dossier 12. La Formation. Dans C. Besseyre des Horts (Ed.), *RH au quotidien - 2e éd. 100 fiches (2nd ed., pp. 350-427)*. *Dunod*.
<https://doi.org/10.3917/dunod.besse.2015.01.0350>
- Manço, A. (2016). Compétences interculturelles : entre le droit à la diversité et la nécessité du vivre-ensemble. *Les Politiques Sociales*, (3–4), 135–143.
<https://www.cairn.info/revue-les-politiques-sociales-2016-2-page-135.htm>

- Myers, V. A. (2014). *Et si je dis quelque chose de mal ? 25 habitudes pour des personnes culturellement efficaces*. American Bar Association. <https://vernamyers.com/2017/02/04/diversity-doesnt-stick-without-inclusion/>
- Mali. Poirier, M. (2009). Égalité de traitement et différences de statut (suite et fin). *Le Droit Ouvrier*, 735(10), 491-502. <https://doi.org/10.3917/drou.735.0491>.
- Merle, P. (2009). *La démocratisation de l'enseignement* (2e éd.). La Découverte. <https://doi.org/10.3917/dec.merle.2009.01>
- Masclat, O. (2017). *Sociologie de la diversité et des discriminations* (2e éd.). Armand Colin. <https://doi.org/10.3917/arco.sclat.2017.01>
- Nations Unies. (2023). *Rapport annuel des Nations Unies 2023* (Rapport n° A/78/1, pp. 1–200). <https://www.un.org/fr/delegate/rapport-annuel-des-nations-unies-2023>
- Office National du Tourisme de Guinée. (2022). *Découvrir la Guinée. Histoire*. <https://tourisme.gov.gn/decouvrir-la-guinee/histoire>
- Organisation guinéenne de défense des droits de l'Homme. (2021). *Rapport annuel sur les droits de l'homme en Guinée* (Rapport n° OGDH-2021, 45 pages). <https://gn.usembassy.gov/fr/guinee-rapport-2022-sur-les-droits-de-lhomme/>
- Organisation internationale de la Francophonie. (2022). *Guinée*. <https://www.francophonie.org/guinee-958>
- Opinion Internationale. (2015). *La Guinée entre instabilité politique et défis du développement*. https://www.opinion-internationale.com/2015/06/29/la-guinee-entre-instabilite-politique-et-defis-du-developpement_35821.html

- Observatoire France Travail. (2023). *Les savoir-être professionnels : une compétence clé pour l'employabilité.* https://www.observatoire-francetravail-bfc.fr/fichiers/competences/etude_savoir_etre_BFC.pdf
- Observatoire pour la réussite de l'Enseignement supérieur. (2023). *L'équité, la diversité et l'inclusion : de quoi parle-t-on ?* <https://oresquebec.ca/article-de-dossiers/notions-cles/lequite-la-diversite-et-linclusion-de-quoi-parle-t-roon/>
- Peretti, J.-M. (2020). La présentation des politiques « diversité et inclusion » des entreprises à travers leurs déclarations de performance extra-financières (DPEF). *Management et Sciences Sociales*, 29(29), 6–20. <https://doi.org/10.3917/mss.029.0006>
- Puaud, D. (2019). De quoi est-il le nom ? *Pensée plurielle*, 49(1), 25–36. <https://doi.org/10.3917/pp.049.0025>
- Point, S. (2012). (Re)connaissances autour de la diversité : réflexions théoriques et rhétoriques sur les journées internationales de la diversité. *Management et Avenir*, 57(7), 57–72. <https://doi.org/10.3917/mav.057.0057>
- Pastorelli, B. (2019). *Diversité : opportunité ou difficulté.* LaborAgora. <https://laboragora.com/index.php/2019/10/23/diversite-opportunite-ou-difficulte/>
- Potvin, M. (2014). Diversité ethnique et éducation inclusive : fondements et perspectives. *Éducation et Sociétés*, 33(1), 185–202. <https://doi.org/10.3917/es.033.0185>
- Programme des Nations Unies pour le développement. (2023). *Genre et égalité des sexes en Guinée.* <https://www.undp.org/fr/guinea/genre-et-egalite-des-sexes-en-guinee>
- Pesqueux, Y. (2022). Épistémologie des sciences de gestion. Dans *Réfléchir : De l'importance de la tâche réflexive en sciences de gestion* (pp. 222–240). EMS Éditions. <https://shs.cairn.info/reflechir--9782376874959-page-222?lang=fr>

- Parmentier Cajaiba, A., et Avenier, M.-J. (2013). Recherches collaboratives et constructivisme pragmatique : éclairages pratiques. *Recherches qualitatives*, (2), 126–149. <https://shs.cairn.info/revue-recherches-qualitatives-2013-2-page-126.htm>
- Rouleau, L., Allard-Poesi, F., et Warnier, V. (2007). Le management stratégique en pratique. *Revue française de gestion*, 174(5), 15–24. <https://doi.org/10.3166/rfg.174.15-24>
- Robert-Demontrond, P., et Joyeau, A. (2009). Les politiques de diversité ethnoculturelle dans l'entreprise : avantages, limites et conditions de succès. *Gestion*, 34(3), 57–65. <https://doi.org/10.3917/riges.343.0057>
- Ricci, J. (2017). Le bien commun : les prémices d'une idée. *Les Cahiers Portalis*, 4(1), 21–31. <https://doi.org/10.3917/capo.004.0021>
- Rocca, J.-L. (2019). La Chine et ses minorités : Politiques d'inclusion et de développement. *Revue internationale de politique comparée*, 26(2), 45–60
- République de Guinée. (2010). *Constitution de la République de Guinée. Article 1.* <https://dgd.gov.gn/wp-content/uploads/2024/02/CONSTITUTION-RG-2010.pdf>
- Rguibi, K., & Atid, H. (2021). Les comportements au travail face aux transformations organisationnelles. *Revue Internationale Des Sciences De Gestion*, 4(3). Rétirer from <https://revue-isg.com/index.php/home/article/view/709>
- Simon, P., et Escafré-Dublet, A. (2009). Représenter la diversité en politique : une reformulation de la dialectique de la différence et de l'égalité par la doxa républicaine. *Raisons politiques*, 35(3), 125–141. <https://doi.org/10.3917/rai.035.0125>
- Sägesser, C. (2008). La diversité culturelle. *Dossiers du CRISP*, 71(2), 9–97. <https://doi.org/10.3917/dscrisp.071.0009>

- Suret-Canale, J. (1959). La Guinée dans le système colonial. *Présence Africaine*, 29, 9–44.
<http://www.jstor.org/stable/24345608>
- Soumah, F. S. (2018). *Les forêts sacrées de Guinée : intégration de l'écologie à la conservation d'un patrimoine national* [Thèse de doctorat, Université Paul Sabatier]. HAL Archives ouvertes. <https://theses.hal.science/tel-02339014>
- Sabbagh, D. (2009). L'itinéraire contemporain de la « diversité » aux États-Unis : de l'instrumentalisation à l'institutionnalisation ? *Raisons politiques*, 2009(3), 31–47.
<https://shs.cairn.info/revue-raisons-politiques-2009-3-page-31?lang=fr>
- Sakor, B. Z., Sacko, M., et Soko, V. (2021). *Coups d'État militaires et chemin semé d'embûches vers la stabilité politique en Guinée*. Blogs PRIO.
<https://blogs.prio.org/2021/10/military-coups-detat-and-guineas-rocky-road-to-political-stability/>
- Santiago Delefosse, M., et Bruchez, C. (2015). Critères de qualité de la recherche qualitative : enjeux et complexité. *Bulletin de psychologie*, 539(5), 409–414.
<https://doi.org/10.3917/bupsy.539.0409>
- Semache, S. (2006). La diversité au cœur des équipes : quels enjeux ? Quelles méthodes de management ? *Management et Avenir*, 10(4), 199–211.
<https://doi.org/10.3917/mav.010.0199>
- Somparé, A. W. (2019). *La différenciation ethnique et la construction de l'altérité dans les entreprises minières en Guinée*. Dans Discours d'Afrique (pp. 111-125). Besançon : Presses universitaires de Franche-Comté.
<https://books.openedition.org/pufc/24997?lang=fr>
- Université de Sherbrooke. (2024). *Guinée*. Perspective Monde.
<https://perspective.usherbrooke.ca/bilan/servlet/BMPays/GIN>

- Université du Québec. (2023). *Vers un positionnement stratégique de l'Université du Québec. Rapport annuel 2022–2023.* https://docutheque.uquebec.ca/id/eprint/215/1/rapport_2022-2023.pdf
- Vantage Circle. (2024). *Culture d'entreprise : 10 approches pratiques pour la renforcer.* Vantage Circle. <https://www.vantagecircle.com/fr/blog/10-approches-pratiques-pour-la-renforcer/>
- Veltz, P. (2007). Augmenter la diversité sociale et culturelle. Dans « *Faut-il sauver les grandes écoles ? : De la culture de la sélection à la culture de l'innovation* (pp. 101–115). Presses de Sciences Po. <https://shs.cairn.info/faut-il-sauver-les-grandes-ecoles-9782724610246-page-101?lang=fr>
- W.F. Cascio (1995), *Managing human resources*. New York, McGraw-Hill
- World meter. (2025). *Démographie de la Guinée 2025 (Population, Âge, Sexe, Tendances).* <https://www.worldometers.info/fr/demographie/guinee-demographie/>

