



**LA GESTION DE LA DIVERSITE EN AFRIQUE : DES
CONSIDERATIONS ETHNIQUES**

Des effets de la religion en Guinée et au Maroc

Mémoire par article 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

PAR

© ALASSANE KONATE

Juin 2024

Composition du jury :

Philippe Kabore, président du jury, Université du Québec à Rimouski

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

Salah Koubaa, examinateur externe, Université Hassan 2 Casablanca, Maroc

Dépôt initial le 22 Mai 2024

Dépôt final le 26 Juin 2024

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

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

«En hommage à feu Fonda
N'Faly Mara, qui m'a enseigné la
résilience. »

« À ma famille, si je suis à ce niveau,
c'est en grande partie grâce à vous. »

« À Marie-Noelle Albert, À Nadia
Lazzari Dodeler, merci pour votre grande
réliance. À vos côtés, j'ai appris et côtoyé de
véritables leaders. »

« À ma fille et mère KK, ta venue au
monde en cette période tumultueuse a ravivé en
moi l'espoir. Camarade, papa t'aime. »

« O hommes! Nous vous avons créés d'un mâle et d'une femelle, et Nous avons fait de vous des nations et des tribus, pour que vous vous entre-connaissiez. Le plus noble d'entre vous, auprès d'Allah, est le plus pieux. Allah est certes Omniscient et Grand Connaisseur. » **Coran (49 :13)**

« Humain, jamais trop humain... » **Comte-Sponville (1995, p :9)**

« La mission est de plus en plus impossible. Mais la démission, elle est devenue encore plus impossible » **Morin (2008, p :28)**

RÉSUMÉ

De la diversité à l'inclusion, le processus est plus qu'un simple changement sémantique, c'est un véritable changement de paradigme. Cette inclusion garantit à toutes les personnes, indépendamment de leurs origines ethniques, une place légitime au sein des groupes de travail. Le comportement du leader dans l'instauration et le maintien d'un climat inclusif est considéré par la littérature scientifique occidentale comme incontournable. Étant donné que cette situation est peu étudiée dans un contexte africain, cette communication se propose de le faire à l'aide d'une autopraxeographie. Cette méthode basée sur le vécu et l'expérience des chercheurs utilise l'expérience d'un des coauteurs à la fois au Maroc et en Guinée. Ce travail est un cas d'étude qui met en lumière les problèmes de gestion des leaders dans le milieu du travail en présence de diversité religieuse.

Mots clés : Diversité, Inclusion, Leadership, Communautarisme musulman.

ABSTRACT

From diversity to inclusion, the process is more than just a semantic change, it is a real paradigm shift. This inclusion guarantees all persons, regardless of ethnic origin, a legitimate seat in the working groups. The behavior of the leader in establishing andining an inclusive climate is regarded by Western scientific literature as unavoidable. Given that this situation is poorly studied in an African context, this communication proposes to do so by means of an autopraxeography. This method based on the experience and experience of researchers uses the experience of one of the co-authors in both Morocco and Guinea. This work is a case study that highlights the problems of managing leaders in the workplace in the presence of religious diversity.

Keywords: Diversity, Inclusion, Leadership, Muslim communalism.

TABLE DES MATIÈRES

| | |
|--|------------------------------------|
| RÉSUMÉ | ix |
| ABSTRACT..... | xii |
| TABLE DES MATIÈRES | xiii |
| INTRODUCTION GÉNÉRALE | 1 |
| CHAPITRE 1 LA GESTION DE LA DIVERSITE EN AFRIQUE : DES CONSIDERATIONS ETHNIQUES | Erreur ! Signet non défini. |
| 1.1 GESTION DE LA DIVERSITE | 4 |
| 1.1.1 Origine du concept | 4 |
| 1.1.2 Définitions | 5 |
| 1.1.3 Impacts de la gestion de la diversité..... | 7 |
| 1.1.4 L'inclusion ou la cle de la gestion de la diversite | 8 |
| 1.1.5 Diversité ethnique en Afrique | Erreur ! Signet non défini. |
| 1.2 LEADERSHIP INCLUSIF | 10 |
| 1.2.1 Leadership | 10 |
| 1.2.2 Leadership inclusif | 11 |
| 1.3 METHODOLOGIE | 12 |
| 1.4 RESULTAS-DISCUSSION | 13 |
| 1.4.1 Le communautarisme musulman..... | 14 |
| 1.4.2 Dialogie (inclusion-exclusion) et favoritisme | 15 |
| 1.5 CONTRIBUTIONS THEORIQUES ET MANAGERIALES | 18 |
| CONCLUSION GÉNÉRALE..... | 20 |
| RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES..... | 23 |

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Avec la mondialisation et les changements économiques et sociaux, les organisations doivent gérer une main-d'œuvre de plus en plus diversifiée (Yadav et Lenka, 2020). Cela suscite un intérêt croissant chez les chercheurs (Cho *et al.*, 2017) en occident car la diversité dans les équipes augmente de plus en plus (Roberson, 2006). Les travaux sur ce sujet se sont multipliés ces dernières années (Seliverstova, 2021), et les organisations occidentales se concentrent sur la compréhension de cette diversité pour mieux la gérer (Yadav et Lenka, 2020). Contrairement aux organisations et états africains qui pensent que cette question de minorité, d'ethnicité se limite principalement en Occident (Slimane, 2023). Originaire de Guinée (Conakry), en Afrique de l'Ouest, j'ai découvert pour la première fois le monde professionnel et ses réalités en 2017 au Maroc. Plus tard, j'ai été confronté à ces mêmes réalités dans mon pays, à la fois comme employé et employeur. Une réalité triste et sombre où votre nom pouvait déterminer vos chances de décrocher un emploi. Dans certains cas, votre appartenance religieuse pouvait être la cause de votre non-recrutement ou entraver votre intégration dans une équipe de travail. Le plus souvent, en raison de votre ethnie, vous étiez tout simplement exclu des groupes de travail. Les entreprises et organisations en Afrique omettent que cette diversité pourrait aider à diversifier la clientèle, à augmenter la créativité et l'innovation, à améliorer la résolution de problèmes, à renforcer l'image de marque et à accroître leurs performances (Mor Barak, 2015 ; Cho *et al.*, 2017).

Le papier présenté a pour mission d'attirer l'attention des gestionnaires en Afrique en enrichissant la littérature africaine sur la diversité et en mettant en lumière le rôle crucial du leadership inclusif dans la gestion de cette diversité. Il est intitulé « ***La gestion de la diversité en Afrique : des considérations ethniques*** », nous explorons la pluralité de la main d'œuvre et l'apport du leadership inclusif de manière générale. Le sous-titre « *Des effets de la religion en Guinée et au Maroc* » , précise notre angle d'approche et les aspects spécifiques que nous

aborderons. Ce papier est en cours d'approbation pour un colloque scientifique (sans acte) et pour une revue. En ma qualité de premier auteur, j'ai participé à la majeure partie de la recherche sur l'état de la question ainsi qu'à l'ensemble de la rédaction, en utilisant une méthodologie de recherche unique basée sur le témoignage de mon expérience personnelle. L'idée originale a été apportée par la professeure Marie-Noelle Albert, seconde auteure, qui a facilité la recherche sur l'état de la question, la compréhension de la méthodologie et la révision de l'article. La troisième auteure, la professeure Nadia Lazzari Dodeler, a également apporté sa contribution à la révision de l'article et à l'orientation de la recherche.

CHAPITRE 1

LA GESTION DE LA DIVERSITE EN AFRIQUE : DES CONSIDERATIONS ETHNIQUES

La main-d'œuvre du 21^e siècle étant caractérisée par une diversité de plus en plus prononcée (Roberson, 2006), la question relative à la gestion de cette diversité est de nos jours une thématique qui suscite un intérêt croissant au sein de la littérature scientifique (Cho *et al.*, 2017) occidentale, alors qu'elle peut être parfois perçue comme source de conflit (Yadav et Lenka, 2020). Le rôle incontournable du leader dans la satisfaction des besoins d'appartenance et de valorisation de l'unicité de la main-d'œuvre au sein des équipes de travail diversifiées est souligné par plusieurs chercheurs (Shore *et al.*, 2011).

Pour mieux comprendre le phénomène de la diversité, Yadav et Lenka (2020) distinguent les caractéristiques observables (race, âge, genre, ethnicité, nationalité) et les caractéristiques sous-jacentes (personnalité, socio-économique, fonctionnelles, éducationnelles, expérience professionnelle, durée d'emploi) qui sont distinguées en des attributs de haute visibilité (âge, genre, race) et celles de basse visibilité (groupe, durée d'emploi, expérience éducationnelle et fonctionnelle). Yadav et Lenka (2020) différencient également les niveaux de diversité superficiels (âge, sexe, race et ethnicité) et les niveaux profonds (attitudes, savoir, valeurs, compétences). La gestion de la diversité pour les chercheurs se distingue des arguments précédents en matière de droits civils et de justice sociale et prend une dimension économique (Oswick et Noon, 2014). Elle démontre les avantages que l'organisation peut bénéficier de la gestion de la diversité (Cho *et al.*, 2017). Les personnes cherchent à être acceptées dans les groupes auxquels elles s'identifient (Shore *et al.*, 2011). Les chercheurs attestent que le leader joue un rôle très influent dans le groupe de travail et sa façon de traiter les employés individuels est un signal du degré d'inclusion accordé. En effet, le style de leadership utilisé par les personnes chargées de cette

responsabilité pourrait encourager la créativité et renforcer la sécurité psychologique des employés (Carmeli *et al.*, 2010).

La majorité des recherches sur la diversité et sa gestion s'est focalisée sur l'Occident. Il est indéniable que la littérature scientifique sur la gestion de la diversité en Afrique est insuffisante (Slimane, 2003). Bien que les entreprises africaines considèrent que la question de la minorité et des problèmes liés à l'ethnicité se limite principalement à l'Occident (Slimane, 2003), elle constitue néanmoins l'une des causes d'inégalité et d'injustice dans nos entreprises en Afrique (Eyanga, 2017).

De cette manière, l'objectif principal de cette communication est d'enrichir la littérature africaine sur la question de la diversité et de mettre en évidence le rôle du leadership inclusif dans la diversité ethnique en Afrique.

1.1 GESTION DE LA DIVERSITE

La gestion de la diversité est une question qui attire de plus en plus l'attention des chercheurs et des praticiens (Cho *et al.*, 2017), dans un monde de plus en plus mouvant. Ainsi, la main-d'œuvre du 21^e siècle se distingue par une diversité de plus en plus importante (Roberson, 2019).

1.1.1 Origine du concept

La mise en œuvre active de la loi sur l'égalité des chances en matière d'emploi et de l'action positive (AA) dans les années 1970 aux États-Unis engendre des défis significatifs pour les organisations et les entreprises américaines. Cette période tumultueuse est à l'origine de l'émergence du mot d'ordre « diversité » (Kelly et Dobbin, 1998 ; Arreola et Milliat, 2022). Cet essoufflement associé à l'ambiguïté des conditions de conformité incite les employeurs à embaucher des spécialistes de la lutte contre les discriminations pour élaborer des programmes d'égalité dans les prises de décision organisationnelles (Kelly et Dobbin, 1998). Roservalt Thomas a inventé le terme de gestion de la diversité en 1990 dans le contexte des États-Unis et peu à peu, il s'est répandu dans le monde entier (Kelly et Dobbin, 1998 ; Yadav

et Lenka, 2020). L'approche de la diversité a été également progressivement adoptée par les organisations et les entreprises dans plusieurs pays européens au début des années 2000 (Bereni, 2009). En ce qui concerne la France, le concept émerge de manière atypique, dans le cadre d'une « invention française de la discrimination » en réponse aux normes européennes, notamment à l'application de la loi du 16 novembre 2001. Cependant, ce n'est qu'en 2004 que le terme Diversité fait son apparition dans l'espace public français (Bereni, 2009 ; Doytcheva et Hachimi, 2010). C'est dans le rapport intitulé "Des entreprises aux couleurs de la France", remis en novembre 2004 au Premier ministre, réaffirmant l'engagement dans la lutte contre les discriminations, déjà annoncé dans les oubliés de l'égalité des chances, et marquant le mot d'ordre de la diversité dans la politique publique française (Doytcheva et Hachimi, 2010).

Cornet et Warland (2008) repèrent trois problématiques majeures liées directement à la gestion de la diversité lors de leur examen de cette notion : 1) La diversité croissante des clients et des usagers ; 2) la diversité croissante de la main-d'œuvre et 3) l'hétérogénéité croissante des travailleurs. En examinant l'évolution et les aspects de la diversité étudiée dans le contexte de la gestion de la diversité, Yadav et Lenka (2020) classifient la diversité en fonction de différentes dimensions et attributs, en se fondant sur les travaux de plusieurs auteurs et en utilisant une matrice : la diversité de surface caractérisée par des attributs observables qui peuvent être facilement détectés sur la base des traits physiques (âge, race, sexe, nationalité, ..) et la diversité de profondeur caractérisée par des attributs sous-jacents qui sont cachés, telle que les valeurs, les compétences, les connaissances, la personnalité et autres (Yadav et Lenka, 2020).

1.1.2 Définitions

Le Petit Larousse 2018, définit la diversité comme étant le caractère de ce qui est divers, varié, pluralité : la diversité des cultures. Différents auteurs ont défini la diversité ; mais il n'existe pas de définition unanime d'un point de vue global ou mondial. La diversité

est une question de différence et de dissemblance entre les personnes (Yadav et Lenka, 2020). Mais au-delà de la pensée biologique du thème et de la seule hétérogénéité, la « diversité » telle qu'elle est définie au sens large est plus ambiguë : il s'agit d'un discours sur la différence ; d'un ensemble d'arguments et d'idées sur ce qu'est le monde, qui sont les gens, comment ils se rapportent les uns aux autres et comment le monde devrait être autrement (Brewis, 2019). La diversité fait référence à toutes les différences de composition entre les personnes au sein d'une unité de travail (Roberson *et al.*, 2017). Des différences qui peuvent amener à percevoir que les autres sont semblables à eux ou qu'ils ne sont pas les mêmes (Roberson, 2019). Le terme diversité désigne les différences selon les dimensions de la race, de l'ethnicité, du sexe, de l'orientation sexuelle, du statut socio-économique, de l'âge, des capacités physiques, des croyances religieuses, des croyances politiques ou d'autres idéologies (Volckman, 2012). La diversité est perçue comme un moyen de célébrer les différences et représente l'engagement de l'employeur envers ses collaborateurs (Garner-Moyer, 2006). La diversité est imprégnée d'une valeur normative et revêt une connotation positive (Bruna, 2011). En général, cela fait référence à toutes les caractéristiques individuelles, sociales et organisationnelles qui contribuent à la formation de l'identité et de la personnalité des personnes. En d'autres termes, cela implique la capacité de l'organisation à aborder la diversité à la fois dans ses similitudes et dans ses différences et particularités (Cornet et Warland, 2008 ; Montargot et Peretti, 2014).

Cornet et Warland (2008) pensent que la gestion de la diversité regroupe des politiques et des pratiques de gestion qui visent, pour certains, à combattre les discriminations dans le domaine professionnel et, pour certains, à générer de la valeur en optimisant l'utilisation des différences individuelles. Cette approche repose sur l'idée que la diversité des comportements, des attitudes et des valeurs est à encourager, car elle constitue une source de création de valeur (Cornet et Warland, 2008). La gestion de la diversité implique la capacité à gérer les groupes hétérogènes (Richard et Johnson, 2001). Les chercheurs Has et Shimada, en s'appuyant sur les travaux déjà existants dans le domaine de la diversité, présentent trois approches principales pour la gestion de la diversité : 1) la mise en œuvre de politiques de lutte contre les discriminations, 2) la mise en place d'actions favorisant la valorisation des

différences et 3) l'unification du collectif par la promotion d'une identité commune (Has et Shimada, 2014).

1.1.3 Impact de la gestion de la diversité

Une main-d'œuvre diversifiée permet de refléter la réalité sociale et de rapprocher les entreprises de leurs clientèles (Garner-Moyer, 2006). La littérature contemporaine met en évidence que la prise en compte de la diversité a un impact sur l'individu, sur le groupe et sur les performances de l'organisation (Roberson, 2019). Au niveau du groupe, si le principe de la réflexivité est observé et appliqué, la diversité peut avoir des effets positifs tels que l'amélioration des performances dans les tâches, la créativité et l'innovation tout en ayant aussi des effets négatifs sur la satisfaction, l'affection, l'engagement et la consolidation du groupe (Schippers *et al.*, 2003 ; Widmer *et al.*, 2009). Les équipes caractérisées par une diversité plus prononcée semblent être en mesure de prendre des décisions de qualité supérieure. La présence de créativité, d'oppositions argumentées et l'introduction de nouvelles perspectives contribuent à améliorer le processus de prise de décisions (Richard et Johnson, 2001). Les études démontrent que les membres d'un groupe différent de la majorité ont généralement des niveaux d'engagement psychologique plus faibles, des intentions de rotation plus élevées et un taux d'absentéisme accru par rapport à la majorité. Cela entraîne des coûts de coordination, de contrôle, notamment une augmentation du temps de communication (Richard et Johnson, 2001). Au niveau de l'organisation, la plupart des actions visant à encourager la diversité peuvent être associées à une approche centrée sur la rentabilité économique, mettant en avant l'inclusion de la diversité parmi les éléments essentiels de la performance et de l'efficacité au sein de l'organisation (Garner-Moyer, 2006 ; Bruna, 2011). La mise en place d'une gestion de la diversité au sein d'une organisation accroît la possibilité pour l'entreprise d'attirer les profils les plus talentueux et prometteurs, surtout dans un environnement fortement concurrentiel pour acquérir la ressource stratégique que constitue la compétence (Bruna, 2011). La gestion de la diversité joue un rôle majeur dans le partage de connaissances et le développement global de l'organisation (Yadav et Lenka, 2020). Au niveau de l'individu, les recherches montrent qu'à mesure que la disparité

démographique entre un individu et les autres membres d'une unité organisationnelle augmente, l'attachement de l'individu à l'organisation diminue, comme en témoignent des absences plus fréquentes, un engagement psychologique moindre et une intention moindre de demeurer au sein de l'organisation (Tsui *et al.*, 1992). La réussite d'une personne issue d'une origine ethnique différente est fortement tributaire de la manière dont ses collègues la perçoivent (Flynn *et al.*, 2001). Dans un environnement où la diversification s'étend de la société à l'entreprise, l'absence d'une politique RH axée sur le bien-être collectif et attentive aux enjeux de la diversité peut à long terme compromettre la cohésion des équipes, la fidélisation et l'engagement du personnel, ainsi que la performance globale de l'organisation (Bruna, 2011).

1.1.4 L'inclusion ou la clé de la gestion de la diversité

Pendant longtemps, les recherches ont porté sur la diversité au sein des équipes, mais ce n'est que récemment que les chercheurs en gestion ont commencé à se pencher sur l'inclusion (Shore *et al.*, 2011). L'expression « inclusion » gagne en popularité tant dans les médias que parmi les acteurs politiques, s'intégrant également dans le domaine associatif et le secteur du travail social. Elle est perçue comme le signe d'une transformation des valeurs et des approches, voire comme le début d'un changement de paradigme social (Bouquet, 2015). L'un des problèmes les plus importants auxquels est confrontée la main-d'œuvre diversifiée d'aujourd'hui est celui de l'exclusion (Mor Barak, 2015). Le concept d'inclusion souligne l'importance de garantir à toutes les personnes, indépendamment de leurs caractéristiques, une place légitime au sein de la société et de ses structures (Le Capitaine, 2013). Les stratégies sur lesquelles est axée l'inclusion vont au-delà des approches d'équité et d'intégration en mettant l'accent sur l'élimination des obstacles grâce à une transformation de l'environnement professionnel, favorisant ainsi l'épanouissement de chacun et l'expression pleine de son potentiel tout en assumant son identité (Arreola et Milliat, 2022). Pour Oswick et Noon (2014), si la diversité cherche à valoriser les différences au sein du personnel et à les exploiter à des fins commerciales, l'inclusion concerne les méthodes qui intègrent ces différences dans les pratiques commerciales, contribuant ainsi à en exploiter pleinement la

valeur. Brewis (2019), lorsqu'il discute de l'importance cruciale de l'inclusion dans la gestion de la diversité, définit l'inclusion comme le processus permettant d'atteindre, de gérer et de maintenir l'état d'hétérogénéité, qu'il soit déjà présent ou souhaité. En d'autres mots, une organisation doit d'abord adopter une politique de diversité, puis s'engager activement dans la promotion de l'inclusion pour exploiter les bénéfices inhérents aux différences (Chavez et Weisinger, 2008 ; Oswick et Noon, 2014).

1.1.5 Diversité ethnique en Afrique

La coexistence harmonieuse et l'inclusion dans les sociétés pluralistes et démocratiques sont confrontées à des défis significatifs en raison de la diversité ethnoculturelle, linguistique et religieuse. De nombreux États, entreprises ou institutions africaines pensent que la question des minorités se limite principalement à l'Europe et ont du mal à reconnaître que l'Afrique est également confrontée à des problèmes liés à l'ethnicité (Slimane, 2003). Avant la période coloniale, en Afrique, l'ethnie constituait essentiellement l'unité fondamentale des groupes humains (Eyenga, 2017). Dans les sociétés de l'Afrique Noire historique, l'appartenance ethnique constituait un élément social crucial. Même avec les transformations survenues au cours du siècle dernier, les distinctions entre les groupes ethniques peuvent maintenir ou regagner une importance significative (Mercier, 1961). La diversité ethnique et religieuse en Afrique du Nord représente l'un des traits les plus caractéristiques de la région, plus principalement dominée par la religion musulmane (Nora et Djafri, 2022). Parlant de la diversité ethnique sénégalaise, Sarr et Thiaw (2012) qualifient le Sénégal postcolonial comme un État bâti sur le « modèle islamo-wolof » inspiré d'un pouvoir privilégiant les Wolofs au détriment des autres ethnies périphériques. Dans le cadre camerounais, bien que proscrite dans la Constitution du 19 juin 1990, la formation des partis politiques sur une base ethno-communautaire est une réalité incontestable (Eyenga, 2017).

1.2 LEADERSHIP INCLUSIF

Les travaux de Shore *et al.* (2011) révèlent que l'augmentation de la diversité au sein d'une équipe ne garantit pas systématiquement un environnement inclusif. Mais ils concluent qu'un leader aux comportements inclusifs est capital pour cultiver un climat inclusif dans des équipes diversifiées (Shore et Chung, 2022).

1.2.1 Leadership

Il est bien connu dans les études sur le leadership que plusieurs centaines de définitions ont été proposées pour le terme leadership et qu'aucune n'a été choisie comme base pour la construction d'un champ d'études (Kellerman, 2012 ; Volckman, 2012). McCleskey (2014), en s'appuyant sur divers auteurs, avance que la quête d'une définition universelle du leadership peut s'avérer infructueuse, car la juste définition du leadership dépend des intérêts du praticien, du chercheur ainsi que du contexte spécifique du problème ou de la situation étudiée. Même si cela peut être complexe, il est essentiel de définir clairement le leadership. Ce concept revêt une importance capitale dans diverses activités humaines telles que les forces armées, les affaires, la politique, la religion, le sport et bien d'autres encore (Silva, 2016). Le leadership n'est pas une simple gestion ; le leadership est une bonne gestion. Pour Rost (1997), l'adjectif « bonne » est crucial, bon ne signifie pas ici moralement édifiant. Bonne signifie efficace, une gestion supérieure à la moyenne, qui va au-delà des attentes, qui promeut l'excellence. Rost (1997). Owusu Bempah (2014) a mentionné plusieurs autres auteurs qui, entre 1992 et 2001, ont plaidé en faveur d'une approche « centrée sur le suiveur », mettant l'accent sur la contribution et le rôle des suiveurs dans le processus de leadership.

La revue de la littérature confirme que le concept de leadership a évolué avec le temps, et après une longue période à le considérer comme une qualité personnelle, il est maintenant compris, du moins par certains chercheurs, que le leadership est bien plus qu'un trait individuel, puisqu'il s'agit d'un phénomène complexe dans lequel les suiveurs et le contexte

jouent un rôle très important (Silva, 2016). En retraçant les flux et reflux historiques de la perspective des traits du leadership, Zaccaro (2007) conclut que ces caractéristiques ne sont plus considérées comme des qualités innées. Les qualités d'un leader peuvent être décrites comme des modèles relativement cohérents et intégrés de traits personnels, reflétant une diversité d'attributs individuels qui favorisent une efficacité constante du leadership dans divers contextes de groupe et d'organisation (Zaccaro, 2007). Volckman (2012) conçoit le leadership comme la manière dont les individus agissent dans leurs rôles de leader pour traiter et/ou exploiter la diversité afin d'atteindre des objectifs précis.

1.2.2 Leadership inclusif

Bien qu'il existe déjà un grand nombre d'études sur le leadership en général, la recherche spécifique portant sur le leadership inclusif n'a attiré une attention significative que plus récemment (Choi *et al.*, 2015 ; Shore et Chung, 2022). Le concept de leadership inclusif a émergé dans la littérature organisationnelle comme une approche prometteuse pour améliorer les avantages d'une main-d'œuvre diversifiée et façonner les expériences d'inclusion pour les employés (Shore et Chung, 2022). Pour Carmeli *et al.* (2010), le leadership inclusif est une forme spécifique de leadership relationnel. Le leadership inclusif consiste à être ouvert, accessible et disponible dans les interactions avec les suiveurs (Carmeli *et al.*, 2010). Les relations de qualité supérieure se distinguent par un respect réciproque, les suiveurs ayant l'impression que le leader traite les membres de son équipe de la même manière que les membres de sa famille. (Shore et Chung, 2022). L'inclusivité du leader se réfère à un ensemble de comportements facilitant le sentiment des employés de faire partie de l'organisation tout en maintenant leur sens de l'individualité (Li *et al.*, 2019). Dans leurs descriptions de la théorie de l'autodétermination, Gagne et Deci (2005) démontrent que le degré d'automotivation des individus dépend de la mesure dans laquelle leurs leaders répondent aux besoins humains fondamentaux tout en créant des relations interpersonnelles et en leur apportant un soutien (Gagne et Deci, 2005). En favorisant un climat d'inclusion sur le lieu de travail, les dirigeants inclusifs donnent la possibilité et la liberté aux employés de travailler de manière autonome (Carmeli *et al.*, 2010). L'exploration des résultats de

l'inclusivité du leader montre qu'un leader inclusif peut améliorer les comportements d'innovation, accroître la sécurité psychologique, promouvoir l'engagement au travail (Carmeli *et al.*, 2010 ; Choi *et al.*, 2015 ; Li *et al.*, 2019).

Les institutions africaines considèrent que la question de minorité et des problèmes liés aux appartenances religieuses se limitent principalement à l'Occident (Slimane, 2003), le manque d'attention portée à la diversité et à sa gestion met en évidence le désintéressement et le manque de recherches sur ce sujet en Afrique.

1.3 METHODOLOGIE

La méthode de l'autopraxéographie repose sur l'expérience des chercheurs. Elle ne s'intéresse ni à la forme narrative ni au développement des personnages : il n'existe pas d'écriture fictive intentionnelle, ce qui la diffère d'une autobiographie et d'une autoethnographie (Albert et Michaud, 2020). De plus, cette méthode se situe dans une épistémologie constructiviste pragmatique (Avenier et Thomas, 2015). Cette dernière s'oppose aux approches « classiques » fondées sur une approche épistémologique post-positiviste qui ne permettent pas de comprendre les réalités humaines (Morin, 2020). Dans l'épistémologie constructiviste pragmatique, l'enquêteur est inextricablement lié au phénomène qu'il étudie. L'objectif n'est donc pas d'obtenir des représentations fiables de la réalité, mais plutôt de fournir des données pour une meilleure compréhension du phénomène et la construction de connaissances génériques pour donner du sens aux praticiens (Albert *et al.*, 2023). Car, en tant qu'individus, les chercheurs ne peuvent pas être totalement objectifs, ils sont à la fois rationnels et irrationnels, et il serait illusoire de négliger leur part irrationnelle (Morin, 2001 ; Albert *et al.*, 2023).

Le processus de cette méthode n'est pas linéaire et implique de nombreux va-et-vient (Albert, 2017), entre les étapes qui sont au nombre de trois. La rédaction d'un témoignage à la

première personne. Dans l'optique d'apporter d'éléments nouveaux à la littérature, l'autopraxéographie permet d'explorer de nouvelles avenues (Albert et Couture, 2014). Nous avons utilisé l'expérience professionnelle de l'un des coauteurs en tant que stagiaire et employé dans deux entreprises en Afrique pour cette recherche. Ensuite, la transcription de ce témoignage a permis de combiner le processus d'enquête sur ses propres actions et la réflexivité (Albert et Michaud, 2016) avec un changement de perspective et l'émergence de modèles alternatifs, la diffraction (Bozalek et Zembylas, 2016). Sur la base de plusieurs sources scientifiques issues de champs disciplinaires différents, les chercheurs écrivent à la troisième personne pour favoriser cette distanciation. Enfin, les chercheurs peuvent acquérir de nouvelles connaissances dont la légitimité repose sur leur pertinence pour d'autres praticiens. L'utilisation de théories alternatives offre au chercheur l'opportunité de prendre de la distance afin d'enrichir le corpus théorique (Avenier et Thomas, 2015). Pour Vo (2012), ces nouvelles connaissances ne sont pas une création de l'esprit humain dans la mesure où l'imaginaire serait libre de les produire, mais un dialogue entre les chercheurs et leur environnement (collègues, professionnels, chercheurs, publications scientifiques, etc.). En effet, ces individus dans l'entourage du chercheur vont poser des questions sur les connaissances produites ou en cours de production, ce qui permettra au chercheur de s'interroger de manière différente. (Albert *et al.*, 2023). La légitimation de ces savoirs passe à la fois par un travail épistémique réalisé, que ce soit lors de la construction de ce savoir ou lors de sa communication et de son activation (Albert et Avenier, 2011). Car avec l'autopraxéographie, les chercheurs construisent, dans un processus abductif non linéaire, des savoirs basés sur leurs expériences à l'aide d'écrits de disciplines variées et du point de vue de diverses personnes (co-chercheurs, reviewers, praticiens...), pour construire des savoirs en lien avec les pratiques (Albert *et al.*, 2023).

1.4 RESULTATS-DISCUSSION

Les extraits des différents témoignages sont présentés au fur et à mesure de l'analyse thématique. Ils sont examinés à la lumière de diverses théories, telles qu'explicitées dans la

section précédente. L'analyse des témoignages évoque la présence de comportements communautaires au sein de certaines communautés musulmanes.

1.4.1 Le communautarisme musulman

La littérature africaine considère davantage la question de la diversité ethnique comme un sujet occidental (Slimane, 2003), négligeant son existence, sa gestion, et encore moins les éventuelles dérives. Les témoignages du Maroc et de la Guinée abordent certains aspects.

« Ce vendredi-là, Sonaka et moi, seuls musulmans de notre groupe, avons décidé de visiter la mosquée Hassan II suite à l'invitation de Yacine. Cette nouvelle a été rapportée au leader et à son équipe, marquant ainsi le début d'une nouvelle phase pour Sonaka et moi. À partir de ce jour-là, nous avons été considérés avec bien plus d'estime par l'équipe des gros œuvres. » **Extrait 4 : Maroc**

« Dans les jours qui ont suivi, Sonaka et moi avons été traités avec considération, contrairement à nos autres collègues. Nous recevions le « Salam », exprimant des souhaits de paix à notre égard. Nous ressentions un fort sentiment d'appréciation et d'acceptation de la part de l'équipe, y compris Bono lui-même, tandis que nos autres collègues demeurèrent isolés. » **Extrait 6 : Maroc**

« Il m'a convoqué dans son bureau un lundi pour m'annoncer qu'il licencierait tous les concierges non musulmans à l'intérieur du pays pour maintenir une certaine culture. » **Extrait 2 : Guinée**

Les extraits 4 et 6 du témoignage Maroc et l'extrait 2 du témoignage Guinée mettent en lumière le rapport de force pouvant exister entre les communautés en Afrique. De part ces témoignages, bien que la notion de communauté en Afrique ait été peu abordée dans la littérature, il existe et subsiste des communautés de personnes qui mettent l'accent à la fois sur les individus et sur l'ensemble (Melé, 2012). Dans les sociétés africaines fortement musulmanes par le nombre et la culture, un individu existe comme personne, dans la mesure où s'affirment en lui des aspirations de conversion, d'apostasie, ou toute prise de position

réfléchi (Lahbabi, 1967). Pour l'islam, selon Lahbabi (1967), la personne est capable d'initiative, de choix, car elle s'adapte et adopte, éprouve et approuve ou désapprouve, cela pour dire que pour l'islam la personne est autonome (Lahbabi, 1967). La notion de personne reposant plus spécifiquement sur le personnalisme (Albert et Lazzari Dodeler, 2022). Dans l'Islam, le concept de personnalisme émerge lorsque l'individu rejette l'obéissance aveugle à toute autorité et reconnaît plutôt la primauté de la raison et de l'esprit. (Lahbabi, 1967). Ce personnalisme musulman des leaders, relevé par les extraits 4 et 6 du témoignage Maroc et 2 du témoignage Guinée, est basé sur le raisonnement tel que chaque personne est un "exemplaire unique" d'une même œuvre divine (Lahbabi, 1967). Il ne peut y avoir supériorité de race, de couleur de peau, de langue, etc. « Le plus noble d'entre vous, aux yeux de Dieu, est le plus pieux. » (C. 49,13). Les leaders ici valorisent avant tout le croyant en sa foi, considérant qu'il est le plus estimé et mérite de faire partie de sa communauté (umma). Ils sélectionnent donc parmi les membres du groupe du narrateur en se basant sur ce critère (Lahbabi, 1967). Car le musulman prend tout d'abord conscience de lui-même comme avant et contre tout appartenant à la communauté musulmane (Lahbabi, 1967). Bien qu'il soit tout à fait naturel de se tourner vers les personnes avec lesquelles on partage des intérêts communs et avec lesquelles on entretient des rapports faciles (Chaput, 2012). Ce personnalisme religieux peut, dans certains cas mal compris, opposer, rejeter l'autre à son moi, le groupe externe au groupe interne (Albert et Lazzari Dodeler, 2022), engendrant un communautarisme musulman. Situation entraînant pour certains de l'inclusion, pour d'autres de l'exclusion et une perception de favoritisme, comme énoncé par le narrateur dans les *témoignages 4, 6 du Maroc et 2 de la Guinée*.

1.4.2 Dialogie (inclusion-exclusion) et favoritisme

La plupart des publications sur la diversité abordent les aspects positifs et les éventuels obstacles qui peuvent survenir lors de son introduction au sein des organisations, mais peu d'entre elles abordent les éventuelles dérives. Les *extraits 1, 2 et 5 du Maroc et l'extrait 3 de la Guinée* abordent certaines de ces situations.

« *Le chef d'équipe a insisté pour avoir deux réunions distinctes avec les deux groupes. Il a débuté en accueillant le groupe tunisien dans son bureau, et leurs discussions ont duré une heure. De loin, j'ai perçu une atmosphère détendue, amicale et très plaisante, avec des rires et des applaudissements en fond sonore.* » **Extrait 1 : Maroc**

« *À notre tour, le chef nous conduisit à la salle polyvalente avec une expression neutre, moins chaleureuse et plus formelle, moins axée sur le contact humain, très rigide quant au respect des consignes, et nous donna rapidement un aperçu des mesures correctives qui seraient prises en cas de défaillance de notre part.* » **Extrait 2 : Maroc**

« *Dans les jours qui ont suivi, il m'a ordonné de lancer un appel d'offres pour recruter de nouveaux concierges selon des critères de sélection très spécifiques : tenir compte de l'appartenance religieuse, car les concessionnaires y tiennent.* » **Extrait 3 : Guinée**

Les extraits 1 et 2 du témoignage Maroc et l'extrait 3 du témoignage Guinée mettent l'accent sur le principe dialogique (inclusion-exclusion). Le principe de dialogie est le principe qui relie deux éléments, complémentaires, concurrents ou antagonistes, qui se complètent, s'opposent et s'affrontent (Morin, 2001). Cette situation dialogique (Morin, 2001) d'inclusion-exclusion n'a pas fait sujet d'étude pendant la recension des écrits précédemment. Au regard des témoignages 1 et 2 du Maroc et 3 de la Guinée, lorsque des personnes chargées des équipes présupposent que certaines personnes sont considérées comme plus « normales » en droit et en statut que d'autres (Le Capitaine, 2013). Et se montrent altruistes, solidaires vis-à-vis d'un groupe et égoïstes vis-à-vis de l'autre groupe (Morin, 2001). En privilégiant certains membres du groupe, en ayant avec ces membres des relations humaines de qualité, en leur accordant des faveurs pour des raisons personnelles. Cette distinction basée sur autre chose que les compétences, les expériences et ses points de vue particuliers (Chavez et Weisinger, 2008), pourrait engendrer chez les autres des émotions ou des perceptions d'exclusion (Flynn *et al.*, 2001). Dans le souhait des chefs d'inclure l'ensemble des personnes, dans leurs désirs compulsifs de socialisation, l'effet contraire peut se produire. En effet, ces comportements peuvent mener à l'exclusion, en valorisant les employés en fonction des caractéristiques culturelles, linguistiques ou sociales partagées

(Heinich, 2020). Tel que mentionné dans les *témoignages 1 et 2 du Maroc et l'extrait 3 de la Guinée*, l'exclusion des autres membres.

« Dans sa voiture, le chef a tenu à nous faire découvrir la ville en tant que guide touristique. Il nous a emmenés visiter les lieux de culte et nous a même offert un repas au restaurant, en plus des boubous de prière. Nous étions agréablement surpris, mais nos collègues non musulmans restés sur le chantier n'ont pas eu cette opportunité. » **Extrait 5 : Maroc**

Dans l'*extrait 5 du témoignage Maroc*. On peut y lire que les stagiaires, ayant les mêmes croyances que le leader, pouvaient bénéficier des avantages, comme le mentionne Heinich (2020). Lorsque le leader du département des gros œuvres dans ces pratiques accorde ses faveurs à certains stagiaires sur la base des affinités ou des relations personnelles formant un groupe endogène et discrimine les employés du groupe externe sans tenir compte de leur mérite (Bilal *et al.*, 2020). Par conséquent, plutôt que d'être inclusif, juste et équitable (Rost, 1997), le leader favorise certains membres au détriment d'autres personnes, tel que mentionné dans l'*extrait 5 du témoignage Maroc*. Les avantages ou privilèges accordés aux stagiaires par le leader des gros œuvres peuvent être considérés comme du favoritisme (Baugt, 2021). Ou encore, il y a du favoritisme, lorsque les décisions relatives aux stagiaires sont fondées sur des sentiments ou des relations personnelles (Chaput, 2012). Bien que la diversité cherche à valoriser les différences au sein du personnel et à les exploiter à des fins commerciales (Oswick et Noon, 2014). Il est indéniable que la tendance naturelle de l'être humain est de se rapprocher des individus partageant des intérêts communs et avec lesquels des liens sociaux sont aisés à établir (Chaput, 2012). Ainsi, le favoritisme pourrait être défini comme les politiques par lesquelles les décideurs sur les lieux de travail favorisent et récompensent certaines personnes sur la base des critères autres que les compétences (Balliet *et al.*, 2014).

Par conséquent, bien que la diversité en Afrique peut présenter de nombreux avantages, une gestion inadéquate peut entraîner des dérives telles que le communautarisme musulman, l'exclusion et le favoritisme. Il est important de reconnaître qu'il est tout à fait naturel d'être attiré par les personnes avec lesquelles nous avons des affinités, mais il est essentiel de gérer

cette inclination de manière équitable et inclusive (Chaput, 2012). Cependant, le rôle d'un leadership inclusif est essentiel dans la promotion de la diversité (Bruna & Chauvet, 2013), en mettant l'accent sur la contribution et le rôle des suiveurs dans son processus de leadership (Owusu-Bempah, 2014), par l'instauration d'un climat relationnel de haute qualité marqué par l'ouverture et la disponibilité (Carmeli *et al.*, 2010), afin que chaque membre, quelle que soit sa communauté, ait l'impression d'être traité comme membre de la même famille que le leader (Shore et Chung, 2022), contrairement au comportement des leaders étudiés. Pourrait favoriser un climat inclusif et de transparence qui peut permettre de limiter ces éventuelles dérives (Chaput, 2012).

1.5 CONTRIBUTIONS THEORIQUES ET MANAGERIALES

Cette communication visant à approfondir la littérature africaine concernant la question de la diversité et le rôle du leadership inclusif dans la gestion de la diversité ethnique en Afrique a conduit à des résultats théoriques ayant également des implications managériales.

Tout d'abord, la revue de la littérature a démontré l'importance de la gestion efficace de la diversité, tant pour la performance des organisations que pour la promotion d'une identité commune (Has et Shimada, 2014 ; Roberson, 2019). Ce retour sur le passé a mis en évidence le manque de littérature sur la diversité ethnique en Afrique, comme le souligne Slimane (2003). L'analyse met en relief les tensions entre la gestion de la diversité et les risques de communautarisme, notamment dans le contexte du communautarisme musulman en Afrique. Elle souligne le rôle de la compréhension du personnalisme musulman dans la dynamique des relations sociales en milieu professionnel. De plus, elle introduit la notion de dialogie (Morin, 2001), démontrant comment les interactions entre groupes différents peuvent entraîner des dynamiques d'inclusion ou d'exclusion. En comparant le comportement des leaders étudiés aux principes du leadership inclusif, l'analyse offre des perspectives pour créer un environnement de travail où chaque individu se sent reconnu et intégré (Carmeli *et al.*, 2010).

De plus, cette étude a mis l'accent sur le leader, sur l'importance de la formation du leader aux dynamiques de diversité culturelle et religieuse dans le lieu de travail, sur la manière de reconnaître et de gérer les tensions potentielles liées aux différences. Les leaders doivent être des modèles d'intégrité, en veillant à ce que leurs décisions et leurs actions favorisent l'équité et la justice pour tous les membres (Nelson, 2014), en veillant à ce que tous les membres de l'équipe se sentent valorisés et respectés, quel que soit leur arrière-plan culturel ou religieux (Shore et Chung, 2022), en étant disponible tout en encourageant une communication ouverte et transparente au sein de l'équipe peut contribuer à prévenir les malentendus et les tensions, en favorisant la compréhension mutuelle et le respect des différences (Shore et Chung, 2022).

Certes, les avantages de la diversité sont nombreux, mais la méconnaissance du leader des aspects culturels et religieux, particulièrement au sein des communautés à prédominance musulmane en Afrique, peut engendrer des possibles dérives. C'est pourquoi, tout en encourageant la diversité en Afrique, il est également essentiel de sensibiliser le leader et les intervenants afin de promouvoir un climat d'inclusion sur le lieu de travail (Carmeli *et al.*, 2010).

CONCLUSION GÉNÉRALE

L'objectif de ce papier était d'enrichir la littérature africaine concernant la question de la diversité et le rôle du leadership inclusif dans la gestion de la diversité ethnique en Afrique. Dans un premier temps, nous avons commencé par revisiter la littérature existante sur la diversité et le leadership inclusif. Par la suite, nous avons exposé la méthode employée, l'autopraxeographie, qui nous a donné l'opportunité d'obtenir le témoignage d'un des coauteurs à travers son expérience académique et professionnelle en Afrique. Nous avons examiné les témoignages et exposé nos résultats en utilisant une approche épistémique fondée sur la revue de la littérature, mettant en évidence les tensions entre la gestion de la diversité et les risques liés au communautarisme musulman et à ses éventuelles dérives en Afrique. Cela dit, afin de mener notre projet à bien, nous nous appuyons sur un matériel empirique qui ne contient qu'une seule source et qui utilise le point de vue du présent sur le passé. Il serait donc judicieux dans de futures études de solliciter l'expertise d'autres gestionnaires pour approfondir ces concepts.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Albert M. N. et Avenier M. J. (2011). Légitimation de savoirs élaborés dans une épistémologie constructiviste à partir de l'expérience de praticiens. *Recherches qualitatives*, 30 (2), 22–47.

Albert M.N. et Couture M.M. (2013a). La légitimation de savoirs issus de récits autobiographiques dans une épistémologie constructiviste pragmatique. *Recherches qualitatives*, 32 (2), 175-200. <https://doi.org/10.7202/1084627ar>.

Albert, M. N., Dodeler, N. L., Couture, M. M., & Michaud, N. (2023). L'autopraxéographie, une méthode pour construire des savoirs à partir de son expérience dans une perspective complexe et interdisciplinaire. *Journal of Interdisciplinary Methodologies and Issues in Sciences*, 11(Subject Area 1: Interdisciplinarity as a field of research).

Arreola, F., & Milliat, A. S. (2022). Question (s) de diversité et inclusion dans l'emploi : nouvelles perspectives. *Éditorial. Question (s) de management*, 38(1), 75-80.

Balliet, D., Wu, J., et De Dreu, C. K. (2014). Le favoritisme intragroupe dans la coopération : une méta-analyse. *Bulletin de psychologie*, 140(6), 1556.

Bereni, L. (2009). Faire de la diversité une richesse pour l'entreprise. *Raisons politiques*, (3), 87-105.

Bouquet, B. (2015). L'inclusion : approche socio-sémantique. *Vie sociale*, 11, 15-25. <https://doi.org/10.3917/vsoc.153.0015>

Bozalek, V. et Zembylas, M. (2017). Diffraction or reflection? Sketching the contours of two methodologies in educational research. *International journal of qualitative studies in education*, 30(2), 111-127

Bruna, M. (2011). Diversité dans l'entreprise : d'impératif éthique à levier de créativité. *Management & Avenir*, 43, 203-226. <https://doi.org/10.3917/mav.043.0203>

Carmeli, A., Reiter-Palmon, R. et Ziv, E. (2010). Leadership inclusif et participation des employés à des tâches créatives en milieu de travail : le rôle médiateur de la sécurité psychologique. *Journal de recherche sur la créativité*, 22(3), 250-260.

Cornet A. & Warland P. (2008), *GRH et Gestion de La Diversité*, Paris, Dunod

Chavez, C. I., et Weisinger, J. Y. (2008). Au-delà de la formation sur la diversité : une infusion sociale pour l'inclusion culturelle. *Gestion des ressources humaines : Publié en coopération avec l'école d'administration des affaires de l'Université du Michigan et en collaboration avec la Society of Human Resources Management*, 47(2), 331-350.

Chaput, A. (2012). L'impact de l'utilisation du favoritisme sur les groupes de travail.

Choi, S. B., Tran, T. B. H. et Park, B. I. (2015). Leadership inclusif et engagement au travail : rôles médiateurs de l'engagement affectif organisationnel et de la créativité. *Social Behavior and Personality : une revue internationale*, 43(6), 931-943.

Comte-Sponville, A. (1995). 2003. *Petit traité des grandes vertus*.

Doytcheva, M., & Hachimi, M. A. (2010). Promouvoir la diversité en entreprise: genèse et ambiguïtés d'une initiative patronale. *Asylon (s)*, (8), en-ligne.

Eyenga, G. M. (2017). Ethnicité et nouveaux mouvements sociaux au Cameroun. *Émulations: Revue des jeunes chercheuses et chercheurs en sciences sociales*, (19), 51-70.

Flynn, F. J., Chatman, J. A. et Spataro, S. E. (2001). Apprendre à vous connaître : L'influence de la personnalité sur les impressions et les performances de personnes

démographiquement différentes dans les organisations. *Revue trimestrielle des sciences administratives*, 46(3), 414-442.

Gagné, M., et Deci, E. L. (2005). Théorie de l'autodétermination et motivation au travail. *Journal du comportement organisationnel*, 26(4), 331-362.

Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*, 7, 23-42. <https://doi.org/10.3917/mav.007.0023>

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(2), 14-21.

Heinich, N. (2020). Multiculturalisme, communautarisme et totalitarisme. *Le Débat*, 210, 169-175. <https://doi-org.ezproxy.uqar.ca/10.3917/deba.210.0169>

Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). How affirmative action became diversity management: PROD. *The American Behavioral Scientist*, 41(7), 960-984. Retrieved from

Kellerman, B. (2012). Coupé au col : les limites du leadership au 21e siècle. *Études sur la gouvernance à la Brookings Institution*, 1-11.

Lahbabi, M. A. (1967). *Le personnalisme musulman*. FeniXX.

Librairie Larousse. (2017). *Le petit larousse illustré : 90000 articles, 5000 illustrations, 355 cartes, 160 planches, chronologie universelle (Édition 2018)*. Larousse.

Li, N., Guo, Q. Y. et Wan, H. (2019). L'inclusion des leaders et la prise en charge : le rôle de l'épanouissement au travail et l'orientation réglementaire. *Frontières de la psychologie*, 10, 2393.

Le Capitaine, J. (2013). L'inclusion n'est pas un plus d'intégration : l'exemple des jeunes sourds. *Empan*, 89, 125-131. <https://doi.org/10.3917/empa.089.0125>

Mele, D. (2012), "The firm as a 'community of persons': a pillar of humanistic business ethos", *Journal of Business Ethics*, Vol. 106 No. 1, pp. 89-101

Mercier, p. (1961). remarques sur la signification du « tribalisme » actuel en afrique noire. *cahiers internationaux de sociologie*, 31, 61–80. <http://www.jstor.org/stable/40689135>

Montargot, N. & Peretti, J. (2014). Regards de responsables sur les notions d'égalité, non-discrimination et diversité. *Management & Avenir*, 68, 183-200. <https://doi.org/10.3917/mav.068.0183>

Mor Barak, M. E. (2015). L'inclusion est la clé de la gestion de la diversité, mais qu'est-ce que l'inclusion ? *Organisations de services à la personne : gestion, leadership et gouvernance*, 39(2),83-88.

Morin E. (1990). *Science avec conscience*, nouvelle édition. Paris : Le Seuil-Points

Morin, E. (2001). *La méthode 5. L'humanité de l'humanité. L'identité humaine*. Paris, France: Seuil.

Morin E. (2008). *L'esprit du temps*. Paris : Armand Colin.

Morin E. (2020). *Changeons de voie. Les leçons du coronavirus*. Paris : Denoël.

Nora, S., & DJAFRI, L. (2022). The Impact of Ethnic and Religious Diversity on Middle East and North African Stability L 'impact de la Diversité Ethnique et Religieuse sur la Stabilité du Moyen Orient et le Nord-Africain.

Owusu-Bempah, J. (2014). « Quelle est la meilleure façon d'interpréter un leadership efficace ? Les arguments en faveur de la méthode Q », *Journal of Business Studies Quarterly*, 2014, volume 5, numéro 3, pages 47 à 58.

Pearce, J. L. et Wang, C. (2023). Favoritisme dans le milieu de travail fédéral : les règles sont-elles la solution ? *Examen de l'administration du personnel public*, 0734371X231155359.

Richard, O.C. and Johnson, N.B. (2001), "Understanding the impact of human resource diversity practices on firm performance", *Journal of Managerial Issues*, Vol. 13 No. 2, pp. 177-195.

Roberson, Q. M. (2019). La diversité en milieu de travail : examen, synthèse et programme de recherche futur. *Revue annuelle de psychologie organisationnelle et de comportement organisationnel*, 6, 69-88.

Schippers, M. C., Den Hartog, D. N., Koopman, P. L. et Wienk, J. A. (2003). Diversité et résultats de l'équipe : les effets modérateurs de l'interdépendance des résultats et de la longévité du groupe et l'effet médiateur de la réflexivité. *Journal of Organizational Behavior : Le Journal international de psychologie et de comportement industriels, professionnels et organisationnels*, 24 (6), 779-802.

Rost, J. C. (1997). Passer de l'individu à la relation : un paradigme postindustriel du leadership. *Journal d'études sur le leadership*, 4(4), 3-16.
<https://doi.org/10.1177/107179199700400402>

Sarr, I., & Thiaw, I. (2012). Cultures, médias et diversité ethnique. La nation sénégalaise face à la Wolofisation. *Revue électronique internationale des sciences du langage sudlangues*, 18, 1-17.

Silva, A. (2016). What is leadership? *Journal of Business Studies Quarterly*, 8(1), 1-5.
Retrieved from <https://ezproxy.uqar.ca/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/what-is-leadership/docview/1831706711/se-2>

Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K. et Singh, G. (2011). Inclusion et diversité dans les groupes de travail : examen et modèle pour les recherches futures. *Journal de gestion*, 37(4), 1262-1289.
<https://doi.org/10.1177/0149206310385943>

Shore, L. M. et Chung, B. G. (2022). Leadership inclusif : Comment les dirigeants soutiennent ou découragent l'inclusion des groupes de travail. *Gestion du Groupe et de l'Organisation*, 47(4), 723-754.

Slimane, S. (2003). Reconnaître l'Existence des Minorités en Afrique. *Minority Rights Group International* (mai 2003), en ligne:< https://minorityrights.org/wpcontent/uploads/2015/08/MRG_Brief_MinsinAfrica_FRE2003.pdf.

Seliverstova, Y. (2021). Workforce diversity management: A systematic literature review. *Strategic Management*, 26(2), 3-11.

Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A., III. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579. Retrieved from <https://ezproxy.uqar.ca/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/being-different-relational-demography/docview/203943846/se-2>

Vo L.-C. (2012). Pragmatist perspective on knowledge and knowledge management in organizations. *International Business Research*, 5(9), pp. 78–88. doi:10.5539/ibr.v5n9p78

Volckmann, R. (2012). Leadership intégral et diversité : définitions, distinctions et implications. *Examen intégral du leadership*, 12(3), 1-21.

Yadav, S., et Lenka, U. (2020). Diversity management: a systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), 901-929.

Widmer, P. S., Schippers, M. C. et West, M. A. (2009). Développements récents dans la recherche sur la réflexivité : une revue. *Psychologie de l'activité quotidienne*, 2(2), 2-11.

Zaccaro, S. J. (2007). Perspectives de leadership basées sur les traits. *Psychologue américain*, 62(1), 6.

