



Gestion de la diversité et inclusion des jeunes diplômés en Côte d'Ivoire

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

© **AZIZ OUEDRAOGO**

Décembre 2025

Composition du jury :

Lazzari Dodeler Nadia, président du jury, Université du Québec à Rimouski

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

**Porfowa Hermann Silue, examinateur externe, Human Resources Generalist -
Enterprise Mobility**

Dépôt initial le 26 Septembre 2025

Dépôt final le 11 Décembre 2025

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À RIMOUSKI
Service de la bibliothèque

Avertissement

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

Je dédie ce mémoire à ma mère,
cette femme aimante qui a su
m'inculquer des valeurs fortes. Bien
qu'elle ne soit plus, elle continue
d'exister dans mon cœur à jamais.

REMERCIEMENTS

Je tiens à remercier le bon Dieu pour la santé, la force physique et morale pour accomplir ce travail passionnant.

Je remercie ma famille pour leur soutien indéfectible. À ma mère pour sa justesse des mots, son réconfort jusqu'à son dernier souffle. À mon père, qui incarne un modèle d'abnégation, de force mentale et d'humilité. Ceux-ci n'ont jamais hésité à me soutenir durant mon parcours académique et dans ma vie tout entière. Toute ma gratitude leur est adressée.

Je remercie également mes frères et sœurs pour leur soutien moral. Malgré cette distance, ils ont su me donner le sourire, la force et l'envie de tenir jusqu'au bout en tant qu'aîné. Puisse le très haut les bénir dans la sagesse.

Un merci bien mérité à ma directrice, Marie-Noëlle Albert, pour sa disponibilité, sa rigueur et ses encouragements. Ses méthodes de travail ont été un facteur de motivation durant ce parcours universitaire.

Finalement, je remercie tous ces professeurs que j'ai eu la chance de rencontrer pour leur bienveillance, leur disponibilité et pour ce savoir dont j'ai bénéficié. Merci pour ces échanges enrichissant durant les cours, pour l'ouverture d'esprit et les débats contradictoires dans une ambiance toujours chaleureuse.

RÉSUMÉ

Dans une ère de la globalisation, les différences entre individus se multiplient de jour en jour. Pour une cohabitation harmonieuse, il faut trouver le moyen de rendre cette diversité la plus inclusive possible. Cette étude qualitative à travers un paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) s'attelle à comprendre l'influence de la diversité dans l'inclusion professionnelle des jeunes diplômés. Elle nous permet de comprendre ce qu'est la diversité sous différents angles, de comprendre les mécanismes de gestion de cette diversité pour en dégager les limites et solutions pratiques afin de la rendre inclusive en mettant l'accent sur l'importance du contexte social, historico-culturel et économique. La méthode utilisée est l'autopraxéographie, qui est une méthode réflexive basée sur l'analyse de l'expérience d'une situation vécue par le praticien-chercheur.

En se basant sur l'expérience de l'auteur, il est question, de manière pragmatique, de toucher du doigt les facteurs impactant l'insertion et la gestion managériale des jeunes au sein des organisations.

Les résultats démontrent un conflit de transition générationnelle, une mauvaise gestion de la mosaïque culturelle, un manque d'égalité et un sentiment d'exclusion des jeunes. Cette étude met en exergue la nécessité d'un management réellement neutre, sans exclusion et en prenant en compte les réalités et considérations de toutes les parties à travers des choix de gestion adaptés au contexte.

Mots clés : Gestion, Diversité, Inclusion, Jeunes, Insertion professionnelle, Égalité.

ABSTRACT

In an era of globalization, differences between individuals are multiplying day by day. For harmonious coexistence, we must find ways to make this diversity as inclusive as possible. This qualitative study, using a pragmatic constructivist epistemological paradigm (PECP), seeks to understand the influence of diversity on the professional inclusion of young graduates. It allows us to understand diversity from different angles and to understand the mechanisms for managing this diversity in order to identify its limitations and practical solutions to make it inclusive, emphasizing the importance of the social, historical, cultural, and economic context. The method used is autopraxeography, which is a reflexive method based on the analysis of the practitioner-researcher's experience of a situation.

Based on the author's experience, the study takes a pragmatic approach to identifying the factors that impact the integration and managerial oversight of young people within organizations.

The results reveal a generational transition conflict, poor management of cultural diversity, a lack of equality, and a feeling of exclusion among young people. This study highlights the need for truly neutral management that is inclusive and takes into account the realities and considerations of all parties through management choices adapted to the context.

Keywords: Management, Diversity, Inclusion, Youth, Employability, Equality.

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS.....	ix
RÉSUMÉ	xi
ABSTRACT.....	xiii
TABLE DES MATIÈRES.....	xv
LISTE DES TABLEAUX	xvii
LISTE DES FIGURES	xix
LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES.....	xxi
INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
CHAPITRE 1 CADRE CONCEPTUEL	5
1.1 LA GESTION DE LA DIVERSITE : UNE EMERGENCE PROGRESSIVE.....	5
1.1.1 La Conceptualisation de la diversité.....	7
1.1.2 La Conceptualisation de l'inclusion	18
1.2 LE CONTEXTE DU MANAGEMENT EN COTE D'IVOIRE.....	21
1.2.1 Tour d'horizon et contexte historico-politique de la Côte d'Ivoire.....	21
1.2.2 La culture ivoirienne.....	23
1.2.3 L'influence du management africain.....	24
1.2.4 Un management africain particulier : le management ivoirien	30
1.3 LA GESTION DE LA DIVERSITE EN COTE D'IVOIRE	32
1.3.1 La mosaïque culturelle ivoirienne	32
1.3.2 Jeunesse, chômage et cohabitation intergénérationnelle en entreprise	35
1.3.3 L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes	40
1.4 OBJECTIF DE LA RECHERCHE	36
CHAPITRE 2 CADRE MÉTHODOLOGIQUE.....	42

2.1	POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE.....	42
2.2	L’AUTOPRAXEOGRAPHIE	43
2.2.1	Choix de la méthode	44
2.2.2	Processus de la méthode	45
2.2.3	Limites	47
2.2.4	Éthique de la recherche	47
2.2.5	Utilisation de l’IA	48
CHAPITRE 3 TÉMOIGNAGES		50
CHAPITRE 4 ANALYSES ET DISCUSSIONS.....		60
4.1	ANALYSES	60
4.1.1	Diversité générationnelle : Présence simultanée de plusieurs générations et conflits	60
4.1.2	Inclusion des personnes handicapées : Faible intégration des travailleurs handicapés dans les entreprises.....	63
4.1.3	Exploitation des jeunes (faibles opportunités d’emploi formel et précarité dans les postes).	65
4.1.4	Égalité des chances et discrimination	67
4.1.5	Diversité culturelle et religieuse	69
4.1.6	Hierarchie rigide et pouvoir centralisé.....	70
4.2	APPORTS ET DISCUSSIONS	71
4.2.1	Apports théoriques	71
4.2.2	Discussions	73
CONCLUSION GÉNÉRALE		78
RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES		80

LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1. Définitions de la gestion de la diversité	17
Tableau 2. Schématisation des résultats	77

LISTE DES FIGURES

Figure 1. Schémas du processus de l'autopraxéographie	46
---	----

LISTE DES ABRÉVIATIONS, DES SIGLES ET DES ACRONYMES

AA	Affirmation Action
CEDEAO	Communauté Économique des États de l'Afrique de l'Ouest
EEO	Equal Employment Opportunity
EPTC	Énoncé de politique des trois conseils
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OIF	Organisation Internationale de la Francophonie
OIT	Organisation Internationale du Travail
ONU	Organisation des Nations Unies
PECP	Paradigme Épistémologique Constructiviste Pragmatique
PNUD	Programme des Nations Unies pour le Développement
UA	Union Africaine
UEMOA	Union Économique et Monétaire Ouest-africaine

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Selon Maxwell (2008), la qualité du leadership a un impact direct sur la pérennité d'une organisation. Le leader donne une propulsion à une organisation selon ses choix et stratégies. Cependant celui-ci se doit auparavant de connaître son organisation et les personnes qui la composent. L'essence de la dynamique donnée à un groupe provient de la connaissance et la compréhension des personnes que l'on dirige. En ce sens la gestion de la diversité et de l'inclusion est une compétence qui s'acquiert certainement avec de l'expérience et qui sans doute est, dans un monde de la globalisation, crucial pour la survie des organisations. Dans le milieu de la gestion, une pléthorique de scientifiques a étudié la question de la gestion, de la gestion de la diversité et de l'inclusion en milieu professionnel. Plusieurs théories, écoles et doctrines se font face sur la question de la meilleure méthode vis-à-vis du sujet et les managers africains ne restent pas en marge. Face aux échecs des plus grandes théories de gestion, bon nombre de scientifiques ont eu à se poser la question sur l'universalisme des méthodes de gestion ou encore du fait qu'il soit crucial de tenir compte de chaque environnement pour mettre en place une méthode propre aux acteurs et à l'environnement. La diversité dans un milieu professionnel à Bordeaux ne serait pas toujours la même que celle à Yamoussoukro, et pourrait donc, par ricochet, nécessiter une gestion différente.

Nous nous penchons donc sur la question de la gestion de la diversité et de l'inclusion en Côte d'Ivoire, en prenant en compte plus précisément le cas des jeunes diplômés. En effet, notre étude a pour but d'identifier l'impact de la gestion de la diversité et de l'inclusion dans l'insertion des jeunes diplômés en Côte d'Ivoire.

Bien des auteurs ont écrit sur les modes de gestion mis en place au lendemain des indépendances dans les organisations, néanmoins, avec une population majoritairement jeune sur le continent et un taux de chômage des plus élevés, peu d'auteurs africains, voire d'Ivoiriens, se sont penchés sur cette question afin de comprendre les réels problèmes et de

trouver des solutions adaptées. Que ce soient des solutions pratiques que les pouvoirs publics et les entreprises puissent mettre en place pour mieux inclure tous les jeunes, peu importe leurs différences. L'idée est de comprendre les difficultés de ces jeunes et de proposer des actions adaptées pour les aider à accéder plus facilement à l'emploi.

Dans le souci de répondre à cette problématique, nous utiliserons une méthode qualitative qui a pour fondement le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP) : l'autopraxéographie. L'autopraxéographie offre un travail épistémologique permettant à la fois d'explorer de nouvelles voies, de toucher du doigt la vulnérabilité des sujets concernés et de prendre du recul par rapport à certaines situations vécues (Albert et Michaud, 2020). En mettant en relief l'expérience du praticien-chercheur, avec pour appui les littératures scientifiques, elle permettra de toucher du doigt les réalités de la gestion dans les organisations ivoiriennes pour en ressortir les véritables problèmes et des pistes de solutions. Ainsi, notre travail de recherche s'articule autour de quatre chapitres :

Le premier chapitre présente le cadre conceptuel. Il comprend une revue de la littérature consacrée à la gestion de la diversité et de l'inclusion, en abordant cette thématique dans une perspective globale, historique et théorique, mais aussi en la mettant en contexte dans la réalité ivoirienne. Ce chapitre s'appuie sur différentes approches théoriques, comme celles de Tajfel et Turner, (1979) ; Byrne, (1971), (Turner et al., 1987)... afin de montrer leur évolution et de poser les bases d'un cadre scientifique solide.

Le deuxième chapitre présente la démarche méthodologique. Inspiré des principes de l'autopraxéographie développé par Albert et Michaud (2016), il montre comment mon vécu professionnel a été utilisé et transformé en connaissances théoriques à travers une démarche réflexive. Ce chapitre souligne en quoi cette méthodologie qualitative est adaptée pour analyser l'impact de la gestion de la diversité sur l'emploi des jeunes en Côte d'Ivoire, en mettant en valeur mon expérience personnelle comme outil de recherche.

Le troisième chapitre contient les récits de mon expérience de la gestion en milieu professionnel. À travers des récits élaborés, j'explore les expériences des jeunes en milieu professionnel, les relations de collaboration entre collègues et les modes de gestion particulière issue des habitudes sociales locales.

Enfin, le quatrième chapitre s'attache à l'analyse et à la discussion des résultats. Il confronte les observations issues du terrain aux théories existantes, permettant de souligner les points de convergence, mais aussi les divergences entre la réalité observée et les modèles théoriques.

Cette recherche a pour finalité d'apporter une compréhension à la nécessité de mode de gestion de la diversité propre à notre environnement, de comprendre les dynamiques sociales et environnementales afin de mettre en place des politiques de gestion de la diversité efficace et adaptée. Aussi de toucher du doigt les échecs pour apprendre du passé et trouver des solutions adaptées afin de pallier le chômage des jeunes sur le marché de l'emploi, qui se veut dynamique et plein d'avenir.

CHAPITRE 1

CADRE CONCEPTUEL

1.1 LA GESTION DE LA DIVERSITE : UNE EMERGENCE PROGRESSIVE

De nos jours, le concept de gestion de la diversité est répandu dans la gestion managériale de presque toutes les entreprises dans les pays industrialisés (Syed et Özbilgin, 2009 cités dans Köllen, 2021). Les sociétés deviennent de plus en plus hétérogènes, plaçant ainsi la gestion de la diversité au cœur des priorités politiques, sociales et économiques (Cornet et Warland, 2008). Garner-Moyer (2006) explique que c'est un ensemble de mesures mis en œuvre par les employeurs afin de recruter, conserver et perfectionner des salariés provenant de différentes catégories sociales. Elle est également comprise comme le fait d'accroître la présence dans les entreprises d'employés de nationalité, sexe, d'origines ethniques différentes. La diversité ne serait donc pas un concept figé, mais plutôt étendu, car elle prend en compte plusieurs aspects aussi importants les uns que les autres. Il est donc question de prendre en compte le fait que la diversité apparaît à tous les niveaux et un bon manager devrait trouver les outils ou stratégies adéquats pour une gestion efficace des personnes en milieu de travail afin que chacun puisse travailler dans les conditions adéquates et donner le meilleur d'elle ou de lui-même. Pour ce faire, il est primordial de comprendre les origines et évolutions de ce concept vulgarisé par Thomas Roosevelt en 1990 avant de se répandre ailleurs dans le monde (Kelly et Dobbin, 1998).

Durant le siècle dernier aux États-Unis, les citoyens ont lutté afin que les minorités soient représentées au sein des entreprises. À cette époque, le congrès met en place une agence pour promouvoir l'égalité à l'emploi mieux connue sous le sigle *EEO*, *Equal Employment Opportunity*. Ce même programme sera repris par plusieurs autres pays qui emboîteront le pas aux États-Unis, notamment le Canada en 1984 (Government of New

Brunswick, 2004). Après une période d'activité, les résultats seront jugés insuffisants compte tenu de la grave discrimination subie par les minorités auparavant. C'est donc dans cet élan que sera mis en œuvre les discriminations positives dénommées *Affirmative Action* (AA) qui, selon Baptiste Villenave (2006, p 39) est un principe :

Il s'agit d'instituer des inégalités pour promouvoir l'égalité, en accordant à certains un traitement préférentiel. On espère de la sorte rétablir une égalité des chances compromise par deux phénomènes : la généralisation ou la persistance de pratiques racistes ou sexistes d'une part, une accentuation des inégalités socio-économiques d'autre part.

L'incitation des entreprises par le gouvernement à appliquer cette politique sera déterminante pour permettre aux minorités de prendre place à leur juste valeur dans le monde professionnel afin de faire valoir leur savoir-faire au regard de leurs compétences sans subir de discriminations de quelconque nature que ce soit. Ces deux programmes de diversité sont proactifs et visent à obtenir une main-d'œuvre diversifiée et hétérogène qui valorise les différences des employés et contribue à la communauté locale et mondiale (Mor Barak 2011 cité dans Haq, 2019).

S'il est bien vrai que d'un point de vue historique et social que connaissaient les États-Unis à cette époque, il était question de rattraper les écarts sociaux causés par le racisme, la ségrégation..., l'aspect économique qui est l'objectif majeur de toute entreprise finit par prendre le dessus en ce sens que les chefs d'entreprises remettent en cause cette politique. Beckwith et Jones (1997 cité dans Köllen, 2021) expliquent que le gouvernement commença à perdre des soutiens politiques dans les années 1980, car ce programme avait été introduit comme une lutte contre les discriminations raciales et de genre. Cela a ouvert la voie au concept de gestion de la diversité implanté dans une perspective toute nouvelle. La rhétorique de la diversité envisage plutôt un style de gestion qui promouvra l'harmonie et la productivité dans un monde en mutation (Edelman et al., 2001). Une nouvelle stratégie managériale est mise en œuvre et dans laquelle il ne sera pas question d'employer des personnes issues de la minorité juste pour combler une forme de 'quota', mais d'employer des personnes qui auront les aptitudes dont l'entreprise aura besoin et pour cela en faisant fi

de tous les éléments étant à la base des discriminations. Ainsi, dans les années 1980, la problématique managériale dénommée gestion de la diversité voit le jour afin de concilier les enjeux économiques et les enjeux sociaux (Bender, 2004).

Pour mieux comprendre les défis liés à l'expansion de la diversité au sein des organisations, les chercheurs ont abordé le concept de diversité sous différents angles. Ils ont proposé différentes définitions et élaboré des cadres théoriques pour étayer leur compréhension de la diversité que nous examinerons dans les sections suivantes.

1.1.1 La Conceptualisation de la diversité

Plusieurs auteurs se sont prêtés à donner une définition de la diversité. Il va sans dire qu'il en existe une multitude, car c'est un concept à la fois évolutif et complexe. La diversité fait référence à tous les éléments pouvant constituer une différence entre des individus travaillant dans un groupe (Roberson, 2019). Même dans les entreprises considérées très homogènes, les employés se distinguent du fait de leurs origines démographiques, leurs valeurs intrinsèques ou encore leurs cultures. Bien que, plus globalement dans assez de travaux, certains chercheurs vulgarisent davantage les différences liées aux origines démographiques, tels que la race, l'ethnicité, l'âge..., ce concept regorge d'une multitude de caractéristiques, telles que l'éducation, la nationalité, l'expérience (Weber et al., 2018). En France, on évoque même la diversité des générations (Peretti, 2011). Elle se caractérise par la coexistence de plusieurs générations dans le milieu professionnel, à savoir Les Baby-boomers (nés entre 1946 et 1964), La Génération X (née entre 1965 et 1980), La Génération Y (née entre 1981 et 1996) et La Génération Z (née après 1997). Les individus utilisent toujours certaines caractéristiques pour faire une catégorisation entre eux et les autres. C'est une tendance naturelle de se servir de la catégorisation afin de simplifier la compréhension de son environnement (Allport, 1954 cités dans Williams et O'Reilly, 1998). Ainsi, la diversité est définie comme « tout attribut que les gens utilisent pour se dire qu'une autre personne est différente » (Williams et O'Reilly, 1998) ; ou encore les différences dans les

attributs personnels entre individus d'un même groupe (Jackson et al., 2003). Vu le caractère hétérogène et large de la diversité, Yadav et Lenka (2020) dans leurs travaux mettent en relief plusieurs théories développées par certains auteurs afin de mieux expliquer comment les individus conçoivent primordialement la diversité, à savoir la théorie de l'identité sociale (Tajfel et Turner, 1979), la théorie de la similarité-attraction (Byrne, 1971) et la théorie de l'auto-catégorisation (Turner et al., 1987). Yadav et Lenka (2020, p 903) expliquent que :

Ces théories ont été différenciées en fonction des perspectives de l'identité sociale et personnelle des individus. L'identité sociale d'un individu dépend de son appartenance à un groupe, tandis que l'identité personnelle est plus ou moins indépendante de l'appartenance à un groupe. [Notre Traduction].¹

La similarité-attraction postule que les individus ont tendance à être davantage attirés par ceux qui présentent des caractéristiques semblables aux leurs, que ce soit en termes d'attitudes ou d'attributs personnels. Cette théorie suggère également que les personnes sont plus enclines à se sentir en harmonie avec celles qui partagent leurs valeurs, expériences et parcours de vie. À l'inverse, elles peuvent éprouver un sentiment de compétition, voire d'opposition, envers celles qui diffèrent significativement sur ces aspects (Byrne, 1971). La théorie de l'identité sociale propose que les individus aient tendance à se catégoriser eux-mêmes au sein de différents groupes sociaux. Cette classification personnelle s'effectue en fonction de critères généraux de diversité, tels que l'âge, l'origine ethnique, le genre, ou d'autres caractéristiques démographiques et socioculturelles. Selon cette théorie, ces catégorisations jouent un rôle important dans la formation de l'identité personnelle et influencent la manière dont les individus perçoivent leur place dans la société (Tajfel and Turner, 1979). Quant à la théorie de l'auto-catégorisation développée par Turner et al., (1987), elle avance que les individus s'affilient à des groupes en se basant sur des critères de comparaison et de catégorisation sociale, tels que le niveau d'éducation ou les revenus. Selon

¹ « These theories have been differentiated based on the perspectives of social and personal identity of individuals. The social identity of an individual depends on group membership, while personal identity is less or more independent of group memberships ».

cette théorie, une personne a tendance à s'intégrer plus aisément dans un groupe qui partage des caractéristiques similaires aux siennes. Ce processus d'identification permet à l'individu de se distinguer d'autres groupes qui ne correspondent pas à ces critères spécifiques. Ainsi, l'auto-catégorisation joue un rôle crucial dans la formation de l'identité sociale et dans la manière dont les individus se positionnent au sein de la société. En clair ces trois théories mettent en lumière les comportements des individus au sein d'un milieu professionnel qui peuvent se présenter sous différents aspects. Parallèlement, Allport (1954) explique que la formation des groupes d'appartenance repose sur divers facteurs. Elle peut être déterminée par des éléments liés à la naissance, tels que l'appartenance familiale. L'individu partage ainsi des caractéristiques communes avec son groupe, comme la race, la religion, les croyances, la culture ou le statut social. En conséquence, un enfant est généralement destiné à adopter les loyautés et les préjugés de ses parents. De plus, si ces derniers sont victimes de préjugés sociaux, l'enfant en subira également les répercussions. Dans notre société, bien qu'un individu puisse, en grandissant, se détacher de certaines appartenances initiales, il reste néanmoins lié à d'autres aspects de son identité sociale qui sont difficiles, voire impossibles, à abandonner. D'un autre point de vue, certains auteurs dans une perspective universaliste considèrent la diversité comme un attribut essentiel de tout groupe organisé. Elle ne se limite pas à la coexistence d'individus différents, mais constitue une richesse qui découle de la combinaison de leurs singularités, contribuant à façonner le corps social dans son ensemble (Bruna et al., 2017 ; Cornet et Warland, 2008 ; Stirling, 2007).

1.1.1.1 Les facettes de la diversité

Au-delà des théories précédentes qui appréhendent la diversité globalement à travers des critères principalement démographiques, certains chercheurs ont proposé des approches pour explorer le concept de diversité sous un angle différent. Nous en présenterons quelques-unes afin d'éclairer notre compréhension globale de la notion et d'en cerner les contours.

- La diversité selon l'attribut

Cette classification, notamment développée par Jackson et al. (1995) ainsi que Milliken et Martins (1996), et citée dans les travaux de Yadav et Lenka (2020), distingue deux catégories d'attributs : d'abord les attributs perceptibles qui sont des caractéristiques facilement identifiables et qui permettent aux individus de former rapidement des impressions basées sur des différences apparentes (l'âge, l'origine ethnique, ou le genre). Ensuite, les attributs moins perceptibles qui englobent des aspects plus subtils et moins immédiatement discernables de l'individu. Il s'agit de caractéristiques sous-jacentes, telles que la personnalité, le niveau d'éducation, ou les compétences spécifiques. Cette approche bipartite offre une perspective plus nuancée sur la diversité en reconnaissant que certains aspects de la différence sont immédiatement visibles, tandis que d'autres nécessitent une interaction plus approfondie pour être perçue et comprise. Ainsi, la manifestation et les effets de la diversité varient selon la nature et la perceptibilité des attributs considérés (Bourdeau et al., 2021).

- La diversité influencée par le dirigeant

Weber et al. (2018) ont réfléchi sur une conception plus ou moins originale de la perception de la diversité. Ceux-ci ont remis en cause la manière dont la société conçoit ou perçoit généralement la diversité à savoir que la plupart des recherches visent les employés. Le plus souvent, ce sont ceux-ci qui sont interrogés vu qu'ils sont impactés directement et au sein des organisations, alors leurs conceptions sont beaucoup prises en compte. Néanmoins, il n'est pas à négliger un aspect important qui est l'influence du dirigeant sur la conception de la diversité par le groupe.

Un dirigeant peut développer des convictions ou politiques en matière de diversité au sein de l'organisation pour diverses raisons, telles que des motivations personnelles (morales ou éthiques), la croyance en l'importance de la diversité, la conviction qu'elle est bénéfique pour les affaires, donc purement pour l'aspect économique ou encore des intérêts personnels. Selon les auteurs, ce n'est pas la croyance en elles-mêmes qui importe, mais sur la manière dont

elles sont perçues par les autres. Peu importe que ces perceptions reflètent fidèlement ou non les véritables croyances du dirigeant.

Ce qui compte davantage, c'est la perception qu'ont les employés de ces convictions, même si une certaine corrélation peut exister entre les croyances réelles du dirigeant et celles perçues par son entourage. Dans ce cas de figure, par son leadership et son influence, le dirigeant insuffle une croyance de la diversité au sein de l'organisation, celle-ci étant positive ou négative entraînera des conséquences sur le groupe. Selon Goleman (1998), un leader efficace ne peut se contenter de compétences techniques ou de connaissances stratégiques ; il doit également maîtriser des compétences émotionnelles pour inspirer, motiver et guider son équipe. Sa théorie repose principalement sur l'intelligence émotionnelle, qu'il considère comme le fondement essentiel du leadership. Goleman (1998) souligne l'impact direct du style émotionnel d'un leader sur l'atmosphère et la performance du groupe. Par exemple : Un leader qui fait preuve d'optimisme et d'enthousiasme peut encourager la motivation et favoriser la créativité au sein de son équipe. En revanche, un leader dépourvu de maîtrise de soi ou d'empathie risque de créer un environnement marqué par le stress et la méfiance, ce qui peut compromettre à la fois la productivité et l'harmonie du groupe. Goleman introduit également le concept de réciprocité émotionnelle, expliquant que les émotions d'un leader se propagent au sein du groupe. Ainsi, un leader calme et confiant inspire un sentiment de sécurité, tandis qu'un leader colérique ou anxieux peut générer de l'insécurité et du désengagement. Goleman (1998) rejoint Weber et al. (2018), pour dire établir que de manière consciente ou non, positivement ou non, le leader influence ainsi la perception de la diversité et contribue à façonner une culture organisationnelle alignée sur sa vision émotionnelle. L'opinion et l'influence d'un dirigeant prennent une importance particulière en raison de son pouvoir hiérarchique sur les employés. Selon Raven (1993), un leader dispose de six types de pouvoirs qu'il peut mobiliser pour influencer son groupe : le pouvoir légitime, le pouvoir de récompense, le pouvoir coercitif, le pouvoir d'expertise, le pouvoir référent et le pouvoir informationnel. L'efficacité de ces pouvoirs dépend cependant de la manière dont ils sont utilisés, notamment en tenant compte des circonstances et des spécificités des individus et des situations. En clair, les leaders les plus performants sont ceux qui savent combiner ces

différentes bases de pouvoir et les adapter en fonction des besoins du moment, des groupes à gérer et des contextes auxquels ils font face. Cette flexibilité leur permet ainsi d'exercer une influence optimale tout en maintenant une dynamique positive au sein de leur organisation.

En définitive, cette théorie soutient l'impact non négligeable que peut apporter le dirigeant sur la perception de la diversité au sein de l'organisation. Celui-ci peut encourager ses collaborateurs à adopter une approche inclusive envers la diversité de manière explicite, mais également par des actions plus subtiles (Kerr et Tindale, 2004). Par exemple, il peut influencer l'utilisation de ressources variées en réagissant positivement à la diversité. Ainsi, sa volonté d'écouter les idées et suggestions provenant de personnes extérieures au cercle décisionnaire ou au groupe des cadres reflète l'importance qu'il accorde aux opinions de chacun et favorise la participation collective. À l'inverse, un dirigeant qui privilégie systématiquement les individus issus du groupe dominant ou du cercle des cadres envoie un message opposé, laissant entendre que seules certaines voix sont valorisées. Ces attitudes, qu'elles soient inclusives ou exclusives, jouent un rôle crucial dans la perception et l'adoption de la diversité au sein de l'organisation.

- La diversité de genre

La question de la diversité liée au genre a bien mis du temps pour s'implanter en milieu professionnel, et cela selon certains aspects historiques, contextuels ou sociopolitiques. En Amérique, la question ne se posait pas bien avant les années 1990 du fait que le contexte sociopolitique et géographique focalisait les gestionnaires et les employés sur des questions de discriminations raciales et les programmes de discrimination positive balayant du revers de la main la place des femmes au sein des organisations (Shore et al., 2009).

En Europe cependant, il est question de l'égalité professionnelle afin de permettre aux groupes non représentés, notamment les femmes, d'aspirer à certains postes d'emploi. La charte des droits fondamentaux de l'Union européenne en son article 23, qui prévoit que « l'égalité entre les hommes et les femmes doit être assurée dans tous les domaines, y compris

en matière d'emploi, de travail et de rémunération. » Il faut dire qu'au niveau de l'Europe, le problème de la diversité en milieu professionnelle était globalement beaucoup plus accentué sur la question du genre à savoir que les femmes, qui étaient marginalisées par la société et étaient restreintes aux tâches les plus basiques, compte tenu de la société assez « patriarcale » d'alors. Vers la fin du siècle dernier, la question de la diversité du genre, notamment celle des femmes au sein des organisations s'est rependue un peu partout, notamment avec des recherches sur l'impact de la main-d'œuvre féminine au sein des organisations ainsi que les effets que cela pouvait engendrer. (Jehn et al.,1999) expliquent dans leurs travaux sur les effets de la diversité au sein des organisations que cela peut engendrer les aspects positifs et négatifs sur la dynamique du groupe ainsi que les performances. Cependant la diversité peut influencer le type de conflits qu'il peut y avoir et notamment offrir plus de perspectives de résolution des conflits, impactant positivement la performance de l'organisation.

Néanmoins, certains auteurs (Williams et O'Reilly; Horwitz et Horwitz ; Kanter, etc.) soutiennent dans plusieurs de leurs travaux le fait qu'il n'existe pas nécessairement de corrélation entre les performances globales des équipes et la question de genre. Ces auteurs mettent de l'avant que la performance des équipes est façonnée par une variété de facteurs, et que le genre, à lui seul, ne constitue pas un élément déterminant. Ils insistent sur la nécessité de prendre en compte le contexte, les dynamiques de groupe ainsi que d'autres dimensions de la diversité pour mieux appréhender la performance des équipes.

Williams et O'Reilly (1998), dans leur analyse de la diversité au sein des équipes, affirment que les impacts de la diversité de genre sur la performance sont souvent ambigus et influencés par de multiples facteurs contextuels. Ils estiment que le genre ne peut pas, à lui seul, servir d'indicateur fiable de la performance. Horwitz et Horwitz (2007) partagent cet avis et ajoutent que d'autres éléments, tels que la diversité des expériences et des compétences des individus, jouent un rôle plus significatif. Kanter (1977) propose une perspective novatrice sur la performance des équipes en entreprise. Selon elle, ce ne sont pas tant les caractéristiques individuelles des membres, comme leur genre, qui déterminent l'efficacité d'une équipe, mais plutôt les structures organisationnelles en place et la répartition du pouvoir

au sein de l'entreprise. Cette théorie remet en question les approches traditionnelles qui se concentrent exclusivement sur les différences de genre. Au lieu de cela, Kanter met de l'avant l'importance de créer un environnement de travail qui embrasse la diversité sous toutes ses formes et qui favorise une véritable inclusion. L'auteure soutient que les comportements et les performances des employés sont largement influencés par leur position dans la hiérarchie de l'entreprise et par les opportunités qui leur sont offertes. Il apparaît clairement qu'un responsable aura plus de marge de manœuvre qu'un simple collaborateur dont les idées ne sont pas écoutées ni prises en compte comme il se devrait. Ainsi, pour Kanter, la clé d'une équipe performante réside dans la mise en place de structures organisationnelles qui permettent à chacun, indépendamment de son genre ou de son appartenance à un groupe minoritaire, de s'épanouir et de contribuer pleinement.

Tsui et al. (1992) ont réalisé une étude détaillée sur les effets de la diversité de genre au sein des organisations. Leurs résultats indiquent que cette diversité peut influencer différemment les hommes (négativement) et les femmes (positivement). Ces effets négatifs sur les hommes sont notamment la menace pour le statut social, la perte de privilèges et le changement de la dynamique du groupe. Les auteurs soutiennent en outre le fait que l'accroissement de la diversité de genre dans le milieu professionnel peut être perçu comme une menace par certains hommes, suscitant un sentiment de rivalité et une opposition au changement. Cette évolution peut engendrer chez eux l'impression d'une érosion de leur influence ou de leurs privilèges, ce qui est susceptible de créer des frictions et d'affecter négativement leur épanouissement au travail. De plus, l'arrivée d'un plus grand nombre de femmes au sein d'équipes traditionnellement masculines peut bousculer les modes d'interaction et les processus décisionnels établis, provoquant parfois un malaise chez les hommes habitués à ces dynamiques. À l'inverse, chez les femmes, cela se traduit par une augmentation de la représentation, davantage d'opportunités de mentorat et de réseautage, ainsi qu'une amélioration du climat de travail. Une plus grande diversité de genre profite aux femmes en améliorant leur représentation et visibilité au sein de l'organisation, renforçant ainsi leur sentiment d'appartenance et de légitimité. Elle favorise également l'accès à des opportunités de mentorat et de réseautage, soutenant leur développement professionnel.

Dans ces recherches, les auteurs ont mobilisé plusieurs perspectives théoriques pour tenter d'expliquer les relations parfois contradictoires entre la diversité de genre et les performances. La majorité des études publiées soulignent les différentes théories qui étayent la littérature sur la diversité. Ces théories sont largement explorées dans presque tous les aspects, certaines révélant des effets positifs, tandis que d'autres mettent en lumière des effets négatifs. Néanmoins cette approche encourage les entreprises à repenser leurs pratiques en utilisant la diversité liée au genre pour créer un environnement équitable, où chaque employé a accès aux ressources et au soutien nécessaires pour réussir, en allant au-delà des simples considérations de genre (Yadav et Lenka, 2020).

- La diversité éducative

La notion de diversité éducative est encore peu répandue, et les chercheurs se sont relativement peu penchés sur cette thématique sous cet angle spécifique. Pourtant, cette théorie offre un intérêt certain en mettant en lumière la diversité liée au niveau et au domaine d'éducation des individus au sein d'une organisation. Elle souligne que les différences entre employés en termes de connaissances, de parcours éducatifs, d'expériences d'apprentissage et de compétences jouent un rôle clé dans la dynamique, la performance et l'innovation organisationnelles. Cette approche a été partiellement développée par Kearney et Gebert (2009), qui avancent que la diversité éducative peut représenter à la fois un atout ou un obstacle, selon le type de gestion organisationnelle adopté par les dirigeants.

La diversité des niveaux et domaines d'éducation, englobant les expériences et les connaissances variées, peut élargir le champ des opportunités professionnelles pour un individu (Jackson et al., 1991 cités dans Yadav et Lenka, 2020). Cette diversité peut s'avérer avantageuse pour l'employé, qui peut être davantage valorisé et considéré comme un atout précieux pour l'organisation. Cependant, cette situation présente un paradoxe pour l'entreprise. D'une part, elle bénéficie des compétences variées de l'employé, mais d'autre part, elle peut rencontrer des difficultés à le retenir, ce qui peut potentiellement impacter la

performance organisationnelle. En effet, un collaborateur hautement qualifié ou polyvalent aura généralement plus de facilité à trouver un emploi ailleurs, augmentant ainsi le risque de rotation. Cette réalité met en lumière le défi que représente la rétention des talents pour les organisations, en particulier lorsqu'il s'agit d'employés dotés d'un profil éducatif diversifié et recherché sur le marché du travail.

En somme, la diversité éducative au sein des organisations constitue un moyen important pour stimuler l'innovation et améliorer la performance. Cependant, elle exige une gestion adéquate afin de relever les différents défis qu'elle peut engendrer. Ainsi, en mettant en valeur ces différences tout en favorisant un climat inclusif, les entreprises peuvent transformer cette diversité en un avantage stratégique pour atteindre leurs objectifs (Cox et Blake, 1991).

1.1.1.2 La conceptualisation de la diversité au sein des organisations

La section précédente a permis d'examiner la diversité dans sa dimension globale, en la considérant à la fois comme une réalité (sociale, démographique, économique), un atout pour la société et un défi éthique de notre époque contemporaine. Il nous semble intéressant de nous pencher également sur la manière dont ce concept se conçoit concrètement au sein des structures organisationnelles. Les personnes prises individuellement sont uniques à leur façon et en se regroupant au sein d'une organisation viennent former une communauté (Lazzari Dodeler et Albert, 2017), ce qui a pour conséquences de nouvelles considérations et approches. En ce sens plusieurs auteurs en ont donné une définition.

Tableau 1
Définitions de la gestion de la diversité

Wayne Mondy et al. (2001, p. 54)	La gestion de la diversité vise à s'assurer que les éléments sont en place pour permettre et encourager le développement d'une force de travail diverse en retrouvant ces différences réelles ou perçues parmi les travailleurs pour réaliser une productivité maximale [...] La gestion de la diversité est la poursuite une culture inclusive où les nouveaux venus se sentent bienvenus et où chacun(e) voit la valeur de son travail. Cela implique la création d'une culture de soutien où chaque employé peut être efficace.
Arredondo (1996, p. 17)	Une approche pragmatique dans laquelle les participants ne craignent pas les différences et ne les perçoivent pas comme une menace. Ils voient l'organisation comme un forum pour le bien-être de l'individu, le développement des compétences en regard avec les bénéfices directs de l'organisation.
Point (2007, p. 233)	La gestion de la diversité est devenue un mode de collaboration et de communication intégrant les besoins multiples et variés de différents groupes.
Roosevelt (1992, p. 109)	Mode de gestion qui doit permettre d'obtenir la même productivité, implication, qualité et profit avec une main d'œuvre hétérogène qu'avec l'ancienne force de travail homogène en profitant au mieux des compétences et connaissances de chaque membre du personnel.
Cox (1993, p. 11)	La planification et la mise en œuvre de systèmes organisationnels et de politiques de gestion des ressources humaines qui sont capables de produire un avantage concurrentiel avec la diversité et de réduire les problèmes que cette diversité peut poser. Il s'agit de maximiser ce que chaque employé est susceptible d'apporter aux buts de mission et tirer profit des identités collectives telles que le genre, la race, la nationalité, l'âge, ou l'affiliation organisationnelle.
Konrad et al. (2006, p. 2)	La gestion de la diversité est une démarche volontaire d'une organisation qui vise à recruter et à conserver des employés appartenant à différents groupes sociaux [...] La gestion de la diversité renvoie donc à l'approche des différences, aux interactions entre les groupes identitaires, à l'accès différencié aux ressources, aux rapports de pouvoir entre groupes et à la problématique de l'inclusion.

Source : Cornet et Warland (2008, p. 6) ; Semache, (2009, p. 347)

En clair, la gestion de la diversité trouve son origine dans la reconnaissance de l'influence significative de certaines normes, souvent implicites, qui régissent les processus de recrutement et de sélection du personnel au sein des organisations. Ces normes, qui peuvent engendrer des discriminations tant directes qu'indirectes, sont remises en cause par les pratiques et le discours liés à la gestion de la diversité. Cette approche de gestion au sein de ces organisations ouvre ainsi la voie à une plus grande ouverture et acceptation des différences en leur sein (Cornet et Warland, 2008).

1.1.2 La Conceptualisation de l'inclusion

Les grandes théories organisationnelles se sont longtemps attachées à comprendre les enjeux liés à la diversité et à élaborer des mécanismes pour la gérer efficacement au sein des structures professionnelles. Ces nombreuses recherches, donnant naissance à diverses théories et perspectives, ont progressivement mis en lumière l'importance cruciale de l'inclusion. Bien que ce concept soit relativement récent dans la littérature académique, il suscite un intérêt croissant parmi les chercheurs depuis plusieurs décennies. Selon le ministère de l'Emploi et de la Solidarité nationale (2023), l'inclusion « implique la création d'un milieu de travail accueillant pour tous, peu importe les différences, dans lequel les personnes développent un sentiment d'appartenance. Elles s'y sentent respectées, valorisées, connectées les unes aux autres et savent qu'elles peuvent rester authentiques. ». On peut rajouter que ce concept désigne un environnement de travail où chaque individu est apprécié pour ses compétences, ses expériences et ses perspectives uniques (Beaudry et Gagnon, 2021). Elle permet à chacun de s'exprimer librement et de partager ses idées sans crainte de jugement. Cela favorise un climat de confiance et une meilleure collaboration.

Sans pour autant la nommer, Thomas et Ely (1996) dans leur paradigme sur la gestion de la diversité, évoquent l'inclusion comme un facteur comprenant les résultats en termes d'apprentissage et d'efficacité résultant de l'intégration de la diversité dans les processus de travail.

Elle est perçue bien souvent comme un additif dans l'achèvement des objectifs de la diversité, car, en complément de celle-ci, elle agit en interne des organisations pour maximiser ou bonifier les rendements des employés en créant un système ou un environnement confortable et adapté. En ce sens, dans un contexte organisationnel, l'inclusion, se définit selon Roberson (2006) comme une approche stratégique visant deux objectifs principaux : premièrement, favoriser une participation active et équitable de l'ensemble des employés au sein de l'organisation, et deuxièmement, optimiser les bénéfices issus de la diversité pour renforcer la performance globale de l'entreprise. Pour Roberson (2006), elle permet de valoriser la diversité humaine par la reconnaissance, la compréhension et le respect des différences individuelles au sein de notre communauté. Cela implique de développer une compréhension approfondie de ces différences, qu'elles soient visibles ou invisibles, et de cultiver un environnement de respect mutuel qui célèbre ces distinctions plutôt que de les minimiser.

En ce qui concerne Shore et al., (2011) l'inclusion en milieu organisationnel se traduit par un sentiment d'appartenance et de respect, où les employés ressentent que leurs perspectives et identités sont valorisées et pleinement intégrées dans le fonctionnement de l'entreprise. Selon ces auteurs, l'inclusion est un processus dynamique qui exige une vigilance continue et un engagement actif de la part des dirigeants et des équipes. Elle va au-delà de simples politiques ou programmes, et s'enracine dans une culture organisationnelle qui célèbre à la fois le sentiment d'appartenance et l'unicité de chacun. Cette approche de l'inclusion nécessite un effort conscient et soutenu pour créer un environnement où chaque membre se sent valorisé pour ce qu'il est, tout en faisant partie intégrante du collectif. Nishii (2013) dans le même sens, souligne l'importance cruciale d'un climat d'inclusion dans les organisations, particulièrement au sein des groupes diversifiés. Cette approche ne se limite pas à favoriser un sentiment de valorisation individuelle, mais constitue également un levier stratégique pour améliorer les performances organisationnelles. En cultivant un environnement inclusif, les entreprises peuvent non seulement renforcer l'engagement et la satisfaction de leurs employés, mais aussi exploiter pleinement le potentiel de la diversité pour stimuler l'innovation et l'efficacité opérationnelle, car, il est bien plus facile d'être inclusif avec un groupe homogène tandis que le contraire est un véritable défi pour le manager (Frost, 2014).

Mor barak (2014, p. 155) met également l'accent sur l'inclusion dans un contexte de diversité et pour mieux définir la notion, s'illustre par l'inclusion-exclusion. Pour elle :

Le concept d'inclusion-exclusion sur le lieu de travail fait référence au sentiment qu'a l'individu de faire partie du système organisationnel, tant dans les processus formels, tels que l'accès à l'information et les canaux de prise de décision, que dans les processus informels, tels que la « fontaine d'eau » et les réunions de déjeuner où l'échange d'informations et les décisions ont lieu de manière informelle. Traduction libre².

Bien que la diversité et l'inclusion soient souvent utilisées ensemble, elles comportent des nuances. La diversité mettant principalement l'accent sur les différences démographiques qui existent entre les membres d'un groupe, que cela soit perceptible (l'âge, l'origine ethnique, ou le genre) ou non perceptible (Jackson et al. ,1995; Milliken et Martins, 1996; Yadav et Lenka, 2020), l'inclusion en revanche traduit le sentiment des employés que leur apport unique est valorisé et que leur participation pleine et entière est activement encouragée au sein de l'organisation (Mor Barak, 2015), et ce de manière équitable, sans discrimination ni exclusion.

La complémentarité de ces deux notions que sont la diversité et le l'inclusion, se conçoit ainsi plus clairement, car la réalisation d'une inclusion effective passe par la reconnaissance de la diversité et celle-ci ne peut s'épanouir que par le processus d'inclusion élaborée au sein d'une organisation. L'association de ces deux notions est d'autant plus pratique en ce sens qu'elles constituent un processus pour l'atteinte d'un idéal commun.

² « The concept of inclusion-exclusion in the workplace refers to the individual's sense of being a part of the organizational system in both the formal processes, such as access to information and decision-making channels, and the informal processes, such as “water cooler” and lunch meetings where information exchange and decisions informally take place. »

1.2 LE CONTEXTE DU MANAGEMENT EN COTE D'IVOIRE

Le management peut se définir comme l'art de coordonner les ressources, qu'elles soient financières ou non, pour atteindre les objectifs fixés par l'entreprise. Cela passe par un processus organisé de planification, d'organisation, de direction et de contrôle des activités, afin d'assurer une performance satisfaisante. En somme, le management consiste à guider et à mobiliser les hommes et les femmes, dans un contexte donné, pour qu'ils travaillent ensemble à l'atteinte des buts de l'organisation (Alecian et Foucher, 2002). Pour Thévenet (2014), le management consiste à organiser et à coordonner les efforts d'un groupe afin de garantir que l'action collective aboutisse de manière efficace aux résultats attendus. S'il apparaît que l'attention est portée sur les résultats, leur matérialisation passe par une organisation des ressources humaines dont dispose l'entreprise.

Dans un contexte de modernisation et de globalisation des pays en voie de développement, les techniques fonctionnelles en Occident ont bien souvent été reproduites dans l'optique d'obtenir les mêmes résultats, ce qui n'a pas toujours été le cas. Il faut dire que cela s'est traduit par des échecs assez fréquents que certains auteurs expliquent par le fait que ces pratiques ou techniques soient appliquées hors contexte et que certains aspects ne sont nullement pris en compte. Avant d'évoquer un contexte ivoirien, il faut mettre en exergue le contexte managérial en Afrique de manière générale, qui s'est longtemps traduit par des échecs avec la faillite de bien de sociétés après les indépendances.

1.2.1 Tour d'horizon et contexte historico-politique de la Côte d'Ivoire

La Côte d'Ivoire, officiellement appelée République de Côte d'Ivoire, est un pays d'Afrique de l'Ouest situé sur le golfe de Guinée. Elle partage ses frontières avec le Mali et le Burkina Faso au nord, le Liberia et la Guinée à l'ouest, le Ghana à l'est, et est bordée au sud par l'océan Atlantique. Sa capitale politique est Yamoussoukro, tandis qu'Abidjan demeure la

principale ville et le centre économique du pays. La Côte d'Ivoire s'étend sur une superficie de 322 462 km² et compte environ 29 millions d'habitants, selon les dernières estimations de la Banque mondiale (2022).

En raison de son histoire coloniale partagée avec la France, la Côte d'Ivoire a adopté le français comme langue officielle. Toutefois, le pays se distingue par une grande diversité linguistique, avec environ soixante langues locales parlées au quotidien, parmi lesquelles figurent le baoulé, le dioula, le bété, le sénoufo, l'agni, etc., le classant parmi « les pays à forte hétérogénéité linguistique » (Drabo, 2019, p. 76).

La Côte d'Ivoire a accédé à l'indépendance le 7 août 1960 sous la présidence de Félix Houphouët-Boigny, reconnu comme le « Père de la nation » (Zolberg, 2015; Kouassi, 2019). Après son décès en 1993, le pays a connu une période marquée par des crises politiques majeures, dont une guerre civile entre 2002 et 2011. Depuis la fin de ce conflit, la Côte d'Ivoire a enregistré des progrès notables en matière d'infrastructures, notamment dans les domaines des routes, de l'éducation et de la santé. Malgré ces avancées, le pays reste confronté à d'importants défis, tels que les inégalités sociales et la pauvreté persistante. La richesse nationale demeure concentrée dans le sud, en particulier à Abidjan, alors que le nord et l'ouest sont souvent marginalisés, entraînant des inégalités et de disparités régionales élevées (PNUD, 2022). Selon la Banque mondiale, près de 46 % de la population rurale vit encore sous le seuil de pauvreté, malgré le potentiel agricole du pays. Par ailleurs, le chômage des jeunes âgés de 15 à 35 ans dépasse 20 %, alimentant l'émigration clandestine et l'insécurité (OIT, 2022).

La Côte d'Ivoire fait partie de plusieurs organisations, sous-régionales (CEDEAO, UEMOA), régionales (UA) et internationales (ONU, OIF). Elle est la première économie de l'UEMOA et la seconde en Afrique de l'Ouest. Son économie basée principalement sur l'agriculture, fait d'elle le premier producteur mondial de cacao, le deuxième producteur africain d'huile de palme et cinquième producteur africain de coton (ministère de l'Économie, 2025).

1.2.2 La culture ivoirienne

La Côte d'Ivoire est réputée pour sa diversité culturelle (plus de 60 ethnies), tant linguistique, littéraire, qu'artistique. Avec cette pluralité de langue ethnique, le français s'impose comme la langue officielle. Néanmoins, une convergence de toutes ces langues parlées sur le territoire a vu le jour avec la naissance du « nouchi ». Le nouchi est l'une des variétés de français en Côte d'Ivoire. D'abord utilisé dans les quartiers populaires d'Abidjan par les jeunes marginalisés, il s'est progressivement imposé comme un mode d'expression privilégié de la jeunesse ivoirienne. Le nouchi puise sa richesse dans l'hétérogénéité linguistique ivoirienne, intégrant des mots issus des principales langues nationales (Yaya, 2016) ainsi que des emprunts à des langues étrangères, comme l'anglais ou l'espagnol (Kouame, 2012). Aujourd'hui, il dépasse largement son statut d'argot pour devenir une véritable langue véhiculaire, utilisée au quotidien par une large partie de la population, aussi bien en Côte d'Ivoire qu'au sein de la diaspora. Sa reconnaissance et son influence sont telles que certains de ses mots ont intégré le dictionnaire français, témoignant de son rôle central dans l'identité culturelle ivoirienne.

Son patrimoine artistique est également très diversifié avec des sonorités du monde. Les principales sont le Coupé-Décalé et le Zouglou, qui sont des genres musicaux locaux inspirés d'autres genres avec une empreinte d'instruments traditionnels et un langage local (Kouacou, 2023). Elle s'est imposée comme une plaque tournante de la musique en Afrique avec des icônes telles qu'Alpha Blondy, Magic System ou encore Dj Arafat. L'humour constitue un pilier central de la culture ivoirienne, servant à la fois d'arme de critique sociale et de mécanisme de résilience. Des humoristes comme Adama Dahico ou Le Magnific incarnent cette capacité collective à « transformer les épreuves en dérision », illustrant ainsi le génie du peuple ivoirien à allier joie de vivre, créativité et force face aux défis. En Côte d'Ivoire, la personne est avant tout vue comme membre d'une communauté, que ce soit la famille élargie, le village ou le clan. Cette organisation sociale se traduit par la solidarité, le partage et l'entraide, même en ville. Selon Kouamé (2012), cette logique communautaire influence

aussi les comportements dans les domaines économique, politique et professionnel, où les relations personnelles peuvent parfois primer sur les règles officielles.

1.2.3 L'influence du management africain

Pour plusieurs auteurs, parmi lesquels Safavi (1981), Bourgoin (1984), Dia (1991), Shamba et Livian (2014), l'explication culturelle occupe une place significative dans l'analyse des difficultés rencontrées par les entreprises africaines. Ces chercheurs considèrent que, parmi les différentes perspectives explicatives, c'est l'inadéquation entre les pratiques managériales importées et les spécificités culturelles africaines qui constitue la cause principale de l'inefficacité de la gestion dans ces organisations. Selon eux, le fait d'appliquer des modèles de management conçus dans d'autres contextes culturels, sans tenir compte des réalités locales, engendre des dysfonctionnements et limite la performance des entreprises africaines. Ainsi, ils insistent sur la nécessité d'adapter les pratiques de gestion aux particularités culturelles pour améliorer l'efficacité organisationnelle. Tenir compte de la réalité culturelle serait tenir compte des attentes et besoins des individus dans le contexte spécifique africain et ainsi pouvoir mieux gérer et atteindre les objectifs pour une gestion plus efficace des entreprises.

Dia (1991) souligne qu'il serait souhaitable que les entreprises africaines adoptent sans tarder un nouveau modèle de management authentiquement africain. Ce modèle devrait non seulement reconnaître et intégrer les spécificités culturelles propres au continent, mais aussi les associer aux principes de rigueur, de rationalité et de méthode. Bien que ces principes soient traditionnellement associés à la gestion occidentale, leur valeur et leur efficacité doivent être envisagées comme universelles et applicables à tous les contextes. Ainsi, un management africain renouvelé saurait tirer profit des atouts culturels locaux tout en s'appuyant sur des standards de gestion éprouvés à l'échelle internationale.

Shamba et Livian (2014) renchérissent pour dire que dans les recherches pour trouver un modèle adéquat de management en Afrique, bien que la théorie culturaliste et institutionnaliste soient les plus répandues, certains chercheurs ont pris soin d'identifier

d'autres perspectives théoriques qui viennent combler les lacunes ou les conceptions prédominantes de la prépondérance de la théorie culturaliste.

1.2.3.1 L'analyse des perspectives sous l'angle anglophone

La panoplie des théories managériales existantes interroge leur applicabilité réelle dans les contextes africains. Face à cette problématique, Oghojofor et al. (2012) proposent une typologie structurante pour analyser l'adéquation des modèles de gestion aux réalités du continent et plus spécifiquement dans le milieu anglophone. Leurs travaux mettent en lumière quatre perspectives fondamentales : la divergence, l'universalisme, la convergence et la contingence. Ce qui offre un cadre d'analyse pertinent pour dépasser les simplifications et appréhender la complexité des transferts de savoirs des gestionnaires en Afrique.

-L'approche ou la perspective de divergence, fondée principalement sur la littérature en management comparatif, affirme que les théories managériales occidentales restent limitées par les frontières culturelles propres à chaque nation. Selon cette approche, la culture constitue la principale source de différences entre les pays développés et les pays en développement (Oghojofor et al., 2012).

-L'approche de convergence postule que le niveau d'industrialisation d'un pays joue un rôle central dans l'applicabilité des théories managériales. Selon ses adhérents, les difficultés à transposer les modèles occidentaux dans les pays en développement ne relèveraient pas des spécificités culturelles, mais s'expliqueraient davantage par des défis économiques tels que les ressources limitées, les infrastructures techniques inadéquates à savoir le manque d'expertise ou de technologies. Ainsi, ce seraient les écarts de développement plutôt que les différences culturelles qui constitueraient le principal frein à l'universalisation des modèles de management (Oghojofor et al., 2012).

-La perspective situationnelle ou de contingence, opposée à la perspective universaliste, considère que les facteurs situationnels, comme la personnalité du dirigeant ou la nature des propriétaires de l'entreprise (privés ou publics) et leur hiérarchie sont des facteurs clés de

l'application des théories de management dans les pays en développement. L'efficacité serait fonction de l'adaptabilité du leader aux situations, aux contextes et à l'évolution des situations organisationnelles. En clair, elle rejette une façon de faire universelle et promeut la spécificité de chaque approche managériale en cohérence avec les réalités du terrain. (Oghojofor et al., 2012 ; Tissier, 2018).

L'approche universaliste postule que les spécificités culturelles n'entravent pas l'applicabilité des théories managériales. Elle défend l'idée d'une convergence des pratiques de gestion au sein des organisations mondiales, considérant que certains principes fondamentaux transcendent les frontières culturelles et géopolitiques. Selon cette vision, les dynamiques économiques mondiales et la recherche d'efficacité entraînent une homogénéité des pratiques, créant des similitudes structurelles entre entreprises, qu'elles soient américaines, asiatiques ou encore africaines (Nizet et Pichault, 2007 ; Oghojofor et al., 2012). Pour les adeptes de la thèse universaliste en management africain, les méthodes de gestion occidentales sont donc valables partout, y compris en Afrique. D'après cette vision, la performance des organisations dépend de l'adoption de « bonnes pratiques » managériales, qui ne tiennent pas compte des particularités culturelles locales. Les défenseurs de cette approche considèrent que le manque de compétences managériales, dû à la non-utilisation de ces modèles, freine le développement économique de l'Afrique (Safavi, 1981). Ils recommandent donc de former les managers africains selon les standards internationaux et de moderniser les pratiques traditionnelles, estimant que la culture locale a peu d'impact sur l'efficacité des organisations. (Jackson, 2004).

1.2.3.2 Lecture critique du management en Afrique selon Nizet et Pichault

Dans la continuité des débats sur l'existence d'un « modèle africain » de gestion, de nombreux auteurs mettent de l'avant l'importance des aspects culturels dans le management sur le continent. Nizet et Pichault (2007) s'inscrivent dans cette perspective en privilégiant une approche interculturelle du management. Ils critiquent la vision « universaliste », selon laquelle il existerait une méthode de gestion optimale qui pourrait être appliquée partout, y

compris en Afrique. Pour eux, cette idée est trop simpliste et culturellement ethnocentriste. Pour mieux comprendre les pratiques de gestion en Afrique, Nizet et Pichault (2007) adoptent une démarche ouverte en s'appuyant sur un vaste ensemble de données recueillies spécifiquement dans le contexte africain. Ils collaborent avec un réseau de chercheurs issus de différentes disciplines, tous intéressés par la gestion des entreprises africaines, qu'il s'agisse d'entreprises informelles, de PME, de grandes entreprises ou d'organismes publics. En combinant différentes méthodes d'analyse (quantitatives, qualitatives et mixtes), leur objectif est d'obtenir une vision plus riche et adaptée au contexte africain. Le contexte joue un rôle essentiel dans toute recherche, car il lui donne son caractère unique. Comme le rappelle Payaud (2018, p. 403) : « c'est le contexte qui détermine la spécificité et la pertinence de chaque problématique posée ».

Dans leur étude, les auteurs remettent en cause l'idée qu'il existerait un « one best way » du management, inspirée des modèles occidentaux, qui pourrait être appliquée telle quelle au contexte africain. Ils mettent en garde contre les dérives de cette vision ethnocentrée, qui conduit soit à imposer aux entreprises africaines des modèles venus d'ailleurs, soit à dévaloriser les entrepreneurs locaux en maintenant un rapport déséquilibré entre les références aux normes occidentales et les réalités africaines. À l'inverse, Nizet et Pichault (2007), privilégient une approche axée sur la culture et l'adaptation au contexte : selon eux, une méthode de gestion efficace dans un environnement donné peut s'avérer inadaptée dans un autre si l'on ne tient pas compte des particularités locales.

Adopter une approche universaliste conduit souvent à écarter les cultures africaines, perçues à tort comme des obstacles ou des éléments négatifs pour la mise en œuvre de ce modèle. Pourtant, un aspect essentiel de l'analyse réside dans l'importance de l'ancrage familial et communautaire au sein des entreprises africaines. Les chercheurs mettent de l'avant le rôle central des liens de parenté, de la solidarité communautaire et des réseaux religieux dans la vie économique locale. Par exemple, ils examinent l'influence des croyances « magico-religieuses » dans les affaires à Kinshasa. Contrairement aux idées reçues, Nizet et Pichault (2007) démontrent que ces spécificités, loin d'être uniquement des freins, peuvent aussi

représenter de véritables atouts pour la performance des organisations. Ils soulignent que ces spécificités africaines n'ont pas uniquement des effets négatifs. Par exemple, même si des phénomènes comme la sorcellerie, évoqués par Kamdem (2002) au Cameroun, illustrent parfois l'imprévisibilité de l'environnement et remettent en question la rationalité managériale, ces particularités peuvent aussi être utilisées de manière positive pour renforcer la gouvernance et la cohésion au sein des organisations. Ce constat amène à remettre en question les stéréotypes traditionnels, comme le clientélisme ou le fatalisme (Cazal, 2010) et à envisager comment ces ressources locales pourraient être intégrées de façon stratégique dans le management.

Cependant, ils refusent de présenter ces deux approches comme opposées, car il ne s'agit pas de confronter la tradition africaine à la rationalité occidentale, mais plutôt de combiner de manière pertinente les apports de chacune. Ainsi, la remise en question de la perspective purement universaliste à l'approche culturaliste conduit à privilégier une approche interculturelle du management, jugée plus avantageuse pour les organisations africaines. Nizet et Pichault (2007) soulignent l'importance des approches mixtes ou « hybrides » dans les entreprises africaines, ou encore hors contexte occidentales (Cazal et al., 2011 ; Livian, 2010). Plusieurs exemples démontrent que des outils de gestion occidentaux sont souvent utilisés en même temps que des pratiques traditionnelles africaines. Par exemple, certains managers adaptent des méthodes modernes, comme les Cercles de qualité pour les rendre compatibles avec le contexte local. D'autres exemples mettent de l'avant l'utilisation d'outils typiquement africains, comme le conseil des anciens, la tontine d'entreprise ou les réseaux ethniques, pour renforcer la coopération et la motivation des employés (Nizet et Pichault ; 2007). Cette approche d'hybridation montre que la performance peut naître de la combinaison originale entre des méthodes économiques modernes et des pratiques sociales ou spirituelles locales. Tidjani (2022) souligne qu'il faut noter également que ce débat sur la relation entre cultures africaines et management a représenté la concrétisation d'une prise de conscience, tant scientifique que politique, concernant la gestion des entreprises africaines face à leurs performances relativement faibles.

1.2.3.3 Les paradigmes du management africain selon Emmanuel Kamdem

Dans son article *L'analyse des organisations en Afrique : un champ de recherche émergent*, Emmanuel Kamdem (2000) distingue deux grands courants pour appréhender et analyser les organisations africaines : la perspective rationaliste-fonctionnaliste et la perspective culturaliste-humaniste. Chacune de ces approches propose une vision différente, parfois contradictoire, du fonctionnement des entreprises africaines et des modes de gestion qui leur sont adaptés.

a) LA PERSPECTIVE RATIONALISTE-FONCTIONNALISTE

Cette perspective considère que les entreprises africaines devraient être gérées selon des principes universels issus des théories classiques du management, telles que le fonctionnalisme, la bureaucratie ou le rationalisme. D'après cette approche, les difficultés rencontrées par les organisations africaines s'expliqueraient principalement par une mauvaise adaptation ou un transfert inadéquat des « best practices » venues de l'étranger. Kamdem (2000) remet en question cette vision, qu'il juge ethnocentrée et peu attentive aux réalités locales. Selon lui, appliquer ce modèle reviendrait à transposer de façon mécanique des méthodes occidentales, sans prendre en compte leur adéquation avec le contexte culturel et institutionnel africain. La situation postcoloniale des pays africains fait qu'ils sont en construction et donc dans un environnement différent (d'un point de vue technique, administratif et bureaucratique) avec des attentes différentes, alors les méthodes pour ce faire devraient l'être également.

b) LA PERSPECTIVE CULTURALISTE-HUMAINE

Cette approche valorise les particularités culturelles propres à l'Afrique dans la gestion des organisations. Elle se fonde sur des éléments tels que les valeurs communautaires, la hiérarchie traditionnelle, la conception du temps ou encore l'importance des réseaux informels. Selon cette perspective, les modèles de management doivent être adaptés aux

réalités sociales africaines. Kamdem (2000) insiste également ainsi sur la nécessité d'un management contextualisé, capable de prendre en compte le « décalage culturel » existant entre les pratiques importées et les contextes locaux.

En définitive, Emmanuel Kamdem (2000), tout comme Nizet et Pichault (2007), plaide pour une analyse nuancée des organisations africaines. Les deux perspectives qu'il distingue - la rationaliste-fonctionnaliste et la culturaliste-humaine - ne doivent pas être envisagées comme des oppositions irréductibles, mais plutôt comme des points de référence permettant d'élaborer une approche hybride, critique et contextualisée du management en Afrique.

Le contexte général africain du management est crucial dans le sens où la majorité des pays traversent une situation commune au lendemain des indépendances avec pour la plupart la même histoire, à savoir le passé colonial et partagent les défis de développement. Ces dénominateurs communs permettent aux auteurs d'expliquer dans l'ensemble les défis, et les raisons pour lesquels le management africain serait ou devrait bénéficier d'une touche particulière pour l'adapter à son environnement. Étant donné qu'au-delà des dénominateurs communs, chaque pays possède une particularité, il convient de présenter la particularité que reflète le management ivoirien.

1.2.4 Un management africain particulier : le management ivoirien

Les obstacles au développement des entreprises en Côte d'Ivoire semblent en partie liés aux difficultés managériales d'ordre culturel que rencontrent la plupart des dirigeants dans leurs relations avec un personnel caractérisé par une grande diversité culturelle (Toa, 2008). Comme relevé précédemment, un management pour la plupart « importé » aurait du mal à toujours fonctionner sous les horizons africain et plus spécifiquement ivoirien.

Adda (1984) a étudié les travaux de Bourgoin (1984), qui, dans les années 1980, cherchait à créer un style de management adapté à l'Afrique. Bourgoin a remarqué que les méthodes de gestion occidentales ne convenaient pas toujours au contexte africain, car elles

ne sont pas universelles ni neutres. Pour mieux comprendre, il a comparé la façon de gérer en Côte d'Ivoire avec celle de quarante autres pays dans le monde, en se basant sur quatre aspects culturels importants afin de solutionner le management en Côte d'Ivoire. Ces quatre variables sont : la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'esprit communautaire et la masculinité.

Par la distance hiérarchique, il est ainsi question de culture de l'inégalité de position faisant que les supérieurs hiérarchiques ne veulent pas voir leurs décisions faire l'objet de contestations ou de remise en question. Il s'exerce donc un management à figure paternaliste et autoritaire. Hernandez (2007, p.26) précise que ce type de management « se traduit par des difficultés à gérer les situations, pouvant entraîner des affrontements ouverts. Les oppositions sont considérées comme une remise en cause des personnes et non pas comme une simple critique de situations factuelles ». L'esprit communautaire, très marquant dans la société ivoirienne et qui met en exergue l'importance des liens familiaux ou amicaux dans les recrutements ou attributions de marchés, est un frein pour l'économie.

Le contrôle de l'incertitude fait référence à ce que Adda (1984) qualifie « d'artifice » pour essayer d'expliquer l'incertitude, les facteurs sur lesquels le manager n'a aucun contrôle tel que les lois, la religion (les croyances distinguent bien souvent les actions de certains) ou encore les moyens techniques. Il y a donc un faible contrôle de ces incertitudes faisant émerger des difficultés pour le manager à mettre sur pieds un management fonctionnel et durable.

Bourgoin (1984) évoque une faible masculinité de la société ivoirienne. S'appuyant sur les travaux de Hofstede (1984), il met en lumière la faible masculinité se traduisant par un leadership fondé sur l'écoute des anciens et la recherche de consensus. Une priorité est ainsi donnée à l'harmonie sociale. À bien des égards cela peut être avantageux, mais également nuire à plusieurs aspects, car la confrontation et la diversité d'opinion entraînent de l'innovation au sein des entreprises.

Plutôt que de rejeter son identité, le manager ivoirien doit au contraire s'en inspirer. En effet, il n'existe pas de modèle universel de management, car chaque culture réagit différemment aux méthodes de gestion : ce qui fonctionne entre un Italien et un Espagnol ne s'applique pas de la même manière entre un Malien et un Malgache. Comprendre les spécificités culturelles, les valeurs et les traditions d'une communauté afin d'en déduire des pratiques managériales adaptées est un défi complexe dont si, selon Bourgoin (1984) les variables sont solutionnées, peut permettre de booster la gestion de l'entreprise ivoirienne. Cela relève d'un bon sens évident, mais essentiel à affirmer et à établir.

1.3 LA GESTION DE LA DIVERSITE EN COTE D'IVOIRE

Comme nous le constatons, la diversité, se révèle sous plusieurs formes. Elle a trait à plusieurs aspects, dont les principaux sont la race, la culture, la langue... Dans des milieux un peu plus homogènes au regard des critères basiques de la diversité, il pourrait sembler que la gestion des personnes soit parsemée de moins d'embûches. Malheureusement cela n'est toujours pas le cas. Si la diversité peut se présenter sous plusieurs formes, alors elle requiert, lorsqu'elle se présente sous une forme moins rependue, une attention particulière compte tenu de la complexité de l'humain. La diversité au sein des entreprises en Côte d'Ivoire prend en compte en particulier, ou du moins se présente le plus souvent sous le joug de la culture, de l'âge et du genre. Pour un pays comme la Côte d'Ivoire qui regorge plus de 60 ethnies, il est fort probable que plusieurs cultures se frottent et il est de la responsabilité des managers de trouver la formule pour harmoniser le tout pour la bonne cohésion au sein de l'entreprise.

1.3.1 La mosaïque culturelle ivoirienne

La culture ivoirienne est vaste et riche par sa diversité. Parler de culture ici c'est évoquer les langues, les habitudes de vies, les coutumes, les croyances religieuses...de ces populations. Nous pouvons relever 4 grands groupes ethniques en Côte d'Ivoire.

Le groupe mandé : localisé dans le nord-ouest du pays, ce groupe, appelé aussi mandingue, compte surtout les Malinké, les Bambara, les Dioula, les Foula... Au centre-ouest, l'ethnie des Dan réside dans la zone montagneuse du pays, principalement autour de Man.

Le groupe krou : au centre-sud et au sud-ouest résident les Krou ou Magwé, la principale population de cet ensemble ethnique étant les Bété.

Le groupe gour (voltaïque): au nord-est, ce groupe constitue l'un des plus anciens peuples du pays, avec les Sénoufo et les Lobi, qui habitent le Nord.

Le groupe akan : à l'est, au centre et au sud-est se trouvent les Akan, l'ethnie la plus nombreuse, et que l'on divise en Akan du Centre (principalement Baoulé), en Akan frontaliers (Agni, Abron, etc.) et en Akan lagunaires (Ebrié, Abouré, Adioukrou, Appolloniens, etc.) (Leclerc, 2025).

Avec cette multitude ethnique, la langue française est la langue officielle de l'État ainsi que celle utilisée dans le système éducatif. Comme dans de nombreux pays africains, les langues nationales, en particulier celles qui sont moins répandues, sont principalement transmises au sein du cercle familial, surtout en milieu rural lorsque les deux parents appartiennent à la même ethnie et communiquent avec leurs enfants dans leur langue maternelle. Néanmoins, même dans ces situations, il n'est pas rare que le français soit employé parallèlement à la langue des parents. Par exemple, dans une grande ville comme Abidjan, le français domine largement comme première langue apprise, n'étant véritablement concurrencé que par le dioula, et ce uniquement dans les quartiers où la population d'origine mandingue est fortement représentée. De plus avec cette diversité, on assiste à un grand métissage des populations ce qui rend difficile le parler des langues locales pour les générations actuelles qui s'expriment plus souvent en Français ou en "nouchi", une forme de Français locale évoqué précédemment (Kouamé, 2012).

Le dioula bénéficie d'un statut particulier, car il sert de langue véhiculaire dans les échanges commerciaux entre Ivoiriens. Bien qu'il ne soit la langue maternelle que de 17,7 % de la population, environ sept millions de personnes l'utilisent comme langue seconde à des

degrés divers, ce qui lui confère une place centrale dans les interactions commerciales. Les langues ivoiriennes restent par ailleurs très vivantes : 88 % des conversations observées dans les marchés se déroulent dans l'une de ces langues. Par ailleurs, la moitié des enfants parleraient au moins deux langues africaines, parmi lesquelles le dioula, le baoulé, le bété et l'agni, preuve d'un métissage fort (Leclerc, 2025).

En milieu professionnel et formel, le Français est la langue la plus utilisée pour permettre une compréhension plus fluide, d'autant plus que, parmi les langues locales, aucune n'a été officialisée ni atteinte le statut de langue véhiculaire, comme cela est le cas dans certains pays, tel que le Sénégal (Wolof), le Mali (Bambara) ou encore le Burkina Faso (Moré) où les langues locales sont parlées dans les administrations (Kouadio N'guessan, 2007).

La Côte d'Ivoire est également caractérisée par une pluralité religieuse, sans qu'aucune religion ne soit prédominante. D'après le recensement général de la population de 2014, les musulmans représentent 42,9 % de la population nationale, tandis que les chrétiens, toutes confessions confondues, constituent 33,9 % (dont 17,2 % de catholiques, 13,5 % de protestants et évangéliques, et environ 1 % appartenant à des Églises prophétiques africaines). Il existe également une proportion notable, bien que difficile à quantifier précisément, de personnes pratiquant des religions dites « animistes », ainsi que de nombreuses autres minorités religieuses, parmi lesquelles on trouve environ 30 000 bouddhistes (Miran-Guyon et Guiblehon, 2018). Il n'est pas rare de voir, au sein d'une même famille, des membres de différentes religions cohabiter harmonieusement. Culturellement, c'est un climat qui jouit d'une diversité inouïe. Cette diversité peut se transformer en conflit si elle n'est pas gérée adéquatement. Le pays a bien souvent connu des crises dans son histoire politico-sociale avec des discriminations, des manipulations... Étant un pays laïc, un management adéquat se veut neutre en prenant en compte les singularités de chacun.

Les études de Kourouma et Sonzai (2025) sur *le management de la diversité culturelle au sein des entreprises en Côte d'Ivoire* démontrent que les tensions liées à la diversité culturelle dans les organisations sont surtout causées par des problèmes de communication,

un manque de compréhension entre les personnes, une intégration sociale insuffisante (souvent accompagnée d'un sentiment de discrimination et de communautarisme), ainsi que par un manque de cohésion et la présence de stéréotypes entre employés de différentes cultures.

1.3.2 Jeunesse, chômage et cohabitation intergénérationnelle en entreprise

Le second volet de la diversité en Côte d'Ivoire évoque celle liée à l'âge. La population ivoirienne est majoritairement jeune et, en milieu professionnel, nous pouvons dire qu'il existe une forme de conflit générationnel. Cela est dû tout d'abord au taux de chômage des jeunes assez élevés. Le chômage et le sous-emploi des jeunes constituent fréquemment des sources d'instabilité sociale, favorisant l'exclusion, la frustration et la montée de comportements à risque, tels que l'émigration clandestine. En créant davantage d'opportunités d'emploi formel pour les jeunes, on peut renforcer la cohésion sociale, limiter les départs risqués à l'étranger et orienter les ambitions de la jeunesse vers un développement positif et durable au sein du pays. Par ailleurs, Kouamé et Pierre (2024) indiquent que les jeunes ayant un niveau d'études supérieur sont plus susceptibles d'être au chômage que ceux sans aucune formation. Plus précisément, ils estiment qu'en Côte d'Ivoire, le fait de posséder un diplôme supérieur augmente la probabilité d'être au chômage de 0,086. Ces résultats révèlent qu'en Côte d'Ivoire, il existe un décalage entre les compétences acquises au cours des études et celles recherchées par les employeurs. En effet, le système éducatif privilégie souvent l'enseignement théorique et les connaissances générales au détriment des compétences pratiques directement utilisables sur le marché du travail. Par conséquent, un niveau d'éducation plus élevé peut paradoxalement accroître le risque de chômage (Valérie et al., 2020). Dans un contexte concurrentiel où les opportunités d'emploi sont restreintes, comme c'est le cas en Côte d'Ivoire, les jeunes sans expérience professionnelle sont souvent considérés comme insuffisamment préparés pour occuper des postes. Cette perception conduit fréquemment à leur exclusion des processus de recrutement, ce qui prolonge la durée de leur chômage. Il naît ainsi une certaine frustration de la part de certains jeunes, car ceux-ci ne se voient pas accorder suffisamment leur chance pour prouver leurs compétences dans

le milieu professionnel formel (Kouamé et Pierre, 2024). Les seniors peuvent ainsi être perçus comme accaparant l'avenir des jeunes.

Pour ceux qui réussissent à intégrer le milieu professionnel, au sein des entreprises, ils peuvent rencontrer une autre forme de conflit générationnel dû à la forte culture ivoirienne du management paternaliste et autoritaire dans lesquels les remises en question sont mal perçues, surtout venant des jeunes (Hernandez, 2007). Cela aurait tendance à décourager le jeune professionnel dans son élan d'enthousiasme à apprendre et apporter de l'innovation au sein de son organisation.

En somme, les résultats de Kouamé et Pierre (2024) indiquent que l'accès à l'emploi formel en Côte d'Ivoire dépend de plusieurs facteurs, notamment le lieu de résidence, le genre, le statut matrimonial, le niveau de diplôme obtenu ainsi que l'adéquation entre la formation reçue et l'emploi exercé. Ces aspects sont contraires à une gestion inclusive de la diversité en milieu de travail. Pour favoriser l'accès des jeunes à des emplois formels en Côte d'Ivoire, il est indispensable de mettre en place plusieurs mesures complémentaires. Il s'agit notamment de renforcer la formation professionnelle en l'adaptant aux besoins réels du marché du travail, de promouvoir l'entrepreneuriat à travers des incubateurs et un accompagnement financier, et de sensibiliser davantage à l'importance de l'éducation et de la qualification.

1.4 OBJECTIF DE LA RECHERCHE

La gestion de la diversité s'est imposée comme un enjeu majeur dans les entreprises modernes, particulièrement dans les pays industrialisés où la société s'est considérablement diversifiée. Elle ne se réduit pas à une simple politique de recrutement ou à la satisfaction de quotas, mais englobe l'ensemble des mesures mises en œuvre pour accueillir, fidéliser et développer des salariés issus de milieux, de nationalités, de genres, d'origines ethniques, d'âges, d'expériences et de cultures variés (Syed et Özbilgin, 2009 ; Cornet et Warland, 2008 ; Garner-Moyer, 2006). Historiquement, cette problématique trouve ses racines dans la lutte contre les discriminations, notamment aux États-Unis, où ont été instaurés des dispositifs

comme l'*Equal Employment Opportunity* (EEO) puis l'*Affirmative Action* (AA), visant à compenser les inégalités passées et à offrir aux minorités une place équitable dans le monde professionnel. Cependant, au fil du temps, l'objectif de la gestion de la diversité a évolué : d'abord centré sur la correction des injustices sociales, il s'est progressivement orienté vers la valorisation des compétences et la recherche de performance économique, faisant de la diversité un levier stratégique pour les organisations (Villenave, 2006 ; Mor Barak, 2011).

La diversité se manifeste à tous les niveaux de l'entreprise et recouvre une multitude de dimensions, allant des différences visibles, comme l'âge ou le genre, aux attributs plus subtils, comme la personnalité, l'éducation ou les compétences. Les individus ont naturellement tendance à catégoriser les autres selon ces critères, ce qui influence leurs attitudes et leurs comportements au travail. Plusieurs théories permettent de mieux comprendre ces mécanismes : la théorie de l'identité sociale, qui souligne l'importance de l'appartenance à un groupe dans la construction de l'identité ; la théorie de la similarité-attraction, selon laquelle les personnes se sentent plus à l'aise avec celles qui leur ressemblent ; et la théorie de l'auto-catégorisation, qui montre que chacun s'identifie à des groupes en fonction de critères de comparaison sociale (Byrne, 1971; Tajfel et Turner, 1979; Yadav et Lenka, 2020). Par ailleurs, la diversité se décline en attributs perceptibles et moins perceptibles, ce qui implique que certaines différences sont immédiatement visibles, tandis que d'autres nécessitent une interaction plus approfondie pour être reconnue (Jackson et al., 1995 ; Milliken et Martins, 1996). Enfin, le rôle du dirigeant est également déterminant dans la perception et la gestion de la diversité au sein de l'organisation. Son style de leadership, ses convictions, sa capacité à inspirer confiance et à transmettre des émotions positives influencent directement le climat de travail et la manière dont la diversité est vécue et valorisée. Un leader ouvert, empathique et doté d'intelligence émotionnelle favorise l'inclusion, la motivation et la performance collective, tandis qu'un leader rigide ou distant peut engendrer du stress et de la méfiance (Weber et al., 2018). Le dirigeant dispose de différents types de pouvoirs qu'il peut mobiliser pour orienter la culture organisationnelle, mais leur efficacité dépend de la manière dont ils sont exercés et adaptés aux spécificités des individus et des situations (Goleman, 1998). Ainsi, la gestion de la diversité apparaît comme

un processus complexe et multidimensionnel, qui exige une compréhension fine des mécanismes humains et sociaux, ainsi qu'un leadership inclusif et bienveillant, afin de transformer la diversité en véritable atout pour l'entreprise et la société dans son ensemble.

De ce qui précède, il apparaît que la gestion de la diversité est une notion qui touche à différentes sphères de la vie quotidienne des individus à savoir au niveau social, politique, économique... C'est une notion évolutive qui a connu des changements au fil du temps et en fonction des contextes autant historique, géographique, politique ou économique. Gérer la diversité c'est avant tout savoir ce qu'elle représente, qui elle engage et comment elle se manifeste au sein d'une organisation. De plus, bien gérer cette diversité c'est arriver à créer un environnement inclusif afin que cette diversité se sente à sa place et ait également le sentiment de faire partie de la communauté. Une tâche bien aisée, mais qui contribue à la cohésion et au bien-être personnel et professionnel. La gestion de la diversité réclame des aptitudes de bon gestionnaire et la capacité à s'adapter à l'identité de son équipe afin d'en donner et d'en tirer le meilleur. Elle représente une forme de couteau à double tranchant dans le sens où d'une part elle est perçue comme étant une force, une richesse pour l'entreprise, car favorisant le foisonnement des idées, de l'innovation ; ce qui serait bénéfique pour l'organisation. D'autre part, elle est perçue comme étant un frein dans le sens où les différences sont source de mécompréhension, de problèmes de communications et de divergences (Nizet et Pichault, 2007 ; Kearney et Gebert, 2009). En clair elle peut prendre plusieurs tournures, raison pour lesquelles le gestionnaire joue un rôle clé dans l'organisation. Étant donné la globalisation à laquelle le monde fait face, l'on peut affirmer que la diversité serait inévitable. Il faut donc trouver les voies et moyens pour savoir la gérer et en tirer le meilleur.

En Côte d'Ivoire, l'accès à un diplôme est considéré comme le passeport pour l'accès à un emploi décent et en lien avec la formation suivie. Force est de constater que cela n'est pas toujours le cas sur le terrain (Valérie et al., 2020 ; Kouamé et Pierre, 2024). Le taux de scolarisation est de plus en plus élevé avec des jeunes qui sortent diplômés chaque année, mais qui peinent tant bien que mal à trouver un emploi stable. Cette étude vise à comprendre

l'influence de la diversité dans l'inclusion professionnelle des jeunes diplômés en Côte d'Ivoire. Elle nous permet de comprendre ce qu'est la diversité sous différents angles, de comprendre les mécanismes de gestion de cette diversité pour en dégager les limites et solutions pratiques afin de la rendre inclusive en mettant l'accent sur l'importance du contexte social, historico-culturel et économique. L'idée est de comprendre les difficultés rencontrées et de proposer des actions adaptées pour aider ces jeunes à accéder plus facilement à l'emploi.

1.4.1 L'égalité professionnelle entre les femmes et les hommes

Dans le milieu professionnel, la diversité liée au genre reste une question cruciale d'autant plus que les femmes sont tout aussi compétentes que les hommes, et pourtant les inégalités persistent toujours avec une sous-représentation de celles-ci. L'inégalité d'accès à l'emploi entre les femmes et les hommes demeure une réalité persistante en Côte d'Ivoire, malgré les efforts déployés en faveur de l'égalité des genres. Cette situation s'explique notamment par des obstacles structurels et sociaux qui freinent la pleine participation des femmes au marché du travail (OCDE, 2022).

L'analyse de données de Valérie et al. (2020) révèle que les hommes bénéficient de meilleures chances d'accès à l'emploi que les femmes. Par exemple, la proportion d'hommes en emploi atteint 81,66 %, contre seulement 68,38 % pour les femmes. Cette disparité s'explique en partie par la persistance de stéréotypes de genre ancrés chez les employeurs, qui tendent à considérer les femmes comme moins performantes que leurs homologues masculins. De tels préjugés contribuent à une discrimination à l'embauche, limitant ainsi les opportunités professionnelles des femmes et perpétuant les inégalités sur le marché du travail pourtant, la population en âge de travailler (16 ans et plus) est quasi-égale avec 50,8% d'hommes contre 48,2% de femmes, selon les résultats de l'Enquête Nationale sur l'Emploi-ENE-2019 (ministère de l'Économie, du Plan et du Développement, 2025).

Bien que la situation reste préoccupante, la Côte d'Ivoire se distingue par un niveau de discrimination à l'emploi des femmes relativement moins élevé que dans plusieurs pays voisins. Selon Bouchama et al., (2018) se basant sur un rapport de la Banque Mondiale (2015), dans de nombreux États de la région, les femmes font encore face à des restrictions légales qui limitent leur accès à certains emplois, comme l'interdiction de travailler la nuit (exemple de la Sierra Leone), ou l'exclusion de secteurs tels que les mines (au Tchad) ou les usines (au Bénin). De manière générale, 60 % des pays d'Afrique de l'Ouest comptent plus de neuf dispositions légales qui restreignent la capacité des femmes à obtenir un emploi dans les mêmes conditions que les hommes. Dans le secteur privé au Nigeria, il est courant que

des employeurs imposent aux jeunes femmes des contrats stipulant qu'elles ne doivent pas avoir d'enfants au cours des trois premières années de leur embauche. (Gallup et OIT, 2017).

Certains gouvernements, tels que celui de la Côte d'Ivoire, prennent des mesures concrètes pour promouvoir l'égalité au travail par l'adoption des lois qui garantissent un salaire égal pour un travail de valeur égale. Le pays a aussi lancé plusieurs initiatives pour encourager la participation des femmes dans le monde du travail. Parmi ces actions, on trouve des programmes de formation destinés aux femmes responsables de coopératives, afin de les aider à améliorer leurs compétences en gestion et en leadership. Ces efforts visent à donner plus de place et d'autonomie aux femmes sur le marché du travail (Bouchama et al.; 2018). Dans un pays aussi riche en cultures, langues et origines que la Côte d'Ivoire, la gestion de la diversité en entreprise s'impose comme un enjeu majeur pour bâtir des organisations performantes et inclusives. Face à une société plurielle, les entreprises ivoiriennes, à travers les managers notamment, sont aujourd'hui appelées à valoriser la diversité de leurs équipes, non seulement pour refléter la réalité du pays, mais aussi pour stimuler l'innovation, la créativité et la compétitivité (Kourouma et Sonzai; 2025).

CHAPITRE 2

CADRE MÉTHODOLOGIQUE

Ce second chapitre a pour objectif de préciser le cadre méthodologique dans lequel notre recherche s'inscrit. C'est le lieu de clarifier notre positionnement parmi la diversité de méthodes existantes et d'explicitier les raisons de nos choix. Nous y présentons notamment la démarche retenue pour aborder un sujet qui est à la fois riche, stimulant et complexe : la gestion de la diversité. Ce chapitre met ainsi en lumière les processus mobilisés, tout en reconnaissant les limites existantes à l'utilisation de la méthode choisie. L'ambition n'est pas seulement d'expliquer un choix technique, mais de montrer en quoi cette approche contribue de manière pertinente à l'exploration et à la compréhension de notre objet d'étude.

2.1 POSITIONNEMENT EPISTEMOLOGIQUE

Dans le paradigme épistémologique constructiviste pragmatique (PECP), la connaissance ne se contente pas de copier la réalité, elle se crée à partir de ce que chacun vit et comprend au fil de ses expériences. Ce modèle invite à explorer comment le savoir prend forme, en tenant compte de différents points de vue et du contexte où il s'applique (Avenier et Thomas, 2015).

Les études qualitatives, comme les études de cas, sont désormais courantes dans bien des domaines, comme les systèmes d'information, de l'organisation et du management. Cette diversité de pratiques s'accompagne souvent de questionnements sur leur rigueur et leur sérieux. Face à cela, le constructivisme pragmatique encourage à bien réfléchir au cadre méthodologique utilisé et à revoir les critères d'évaluation, pour que les études soient plus rigoureuses et adaptées. La recherche dans ce cadre vise à produire un travail qui se doit d'être épistémique c'est-à-dire à approfondir la compréhension du phénomène étudié grâce à la réflexion sur la littérature existante et au croisement de plusieurs théories pour aller plus loin dans la compréhension du phénomène étudié (Albert et Michaud, 2016). Ce processus permet au chercheur de prendre du recul et d'élaborer des connaissances dites génériques :

des idées qui dépassent le contexte immédiat et peuvent s'appliquer, par la suite, à d'autres situations. En adoptant une démarche pragmatique, le chercheur pense aux conséquences pratiques de ses résultats, et avance ainsi en échangeant avec son environnement immédiat ou non à savoir les collègues, professionnels et experts du domaine. Ce dialogue vient enrichir et élargir la portée du savoir (Avenier et Thomas, 2015).

Enfin, ce paradigme se distingue des méthodes qui s'appuient uniquement sur l'expérience personnelle du chercheur : avec l'autopraxéographie, la connaissance produite est générique, fondée sur une exploration approfondie de la littérature, et non simplement sur la narration d'une expérience individuelle (Albert et Cadieux, 2017).

2.2 L'AUTOPRAXEOGRAPHIE

L'autopraxéographie est une méthode de recherche assez particulière qui repose sur le vécu personnel du chercheur, raconté à la première personne. Elle invite à partager ses expériences de façon sincère et spontanée, sans se limiter à un cadre strict, mais en restant ouvert à la réflexion (Albert et Michaud, 2016 ; Albert et Cadieux, 2017). Ce qui la distingue, c'est que, contrairement à l'autoethnographie, elle ne se contente pas de raconter ces expériences : le chercheur prend du recul pour les analyser, les comprendre et en dégager des enseignements plus larges (Albert et Michaud, 2023). Ce travail permet de transformer des expériences individuelles en connaissances qui peuvent servir à d'autres contextes, bien au-delà de la situation initiale.

Cette méthode crée un vrai lien entre le vécu personnel et les idées issues de différentes disciplines, offrant ainsi une vision plus complète et approfondie des situations étudiées. Elle va donc plus loin qu'un simple récit, en produisant un savoir valable et utile pour d'autres recherches ou pratiques (Albert et Couture, 2013). L'autopraxéographie encourage aussi le partage et le dialogue entre chercheurs, praticiens et autres acteurs, car elle valorise plusieurs points de vue sous différents angles et disciplines venant bien souvent se compléter.

En résumé, l'autopraxéographie est à la fois très personnelle et rigoureuse, un outil qui permet de créer un savoir riche et partageable, qui fait le lien entre expérience vécue et théorie.

2.2.1 Choix de la méthode

Le choix pour cette méthode s'est fait assez naturellement compte tenu du lien entre le sujet de l'étudiant et de son expérience en ce sens en milieu professionnel. C'est donc un sujet qui éveille tout d'abord son intérêt. Cette méthode repose sur le récit sincère et personnel du chercheur, raconté à la première personne, ce qui convient parfaitement à ce projet, puisque nous souhaitons partager des témoignages vécus pour mieux comprendre les enjeux de la diversité en entreprise. Aussi l'intérêt dans le choix de l'autopraxéographie relève du fait qu'elle offre un travail épistémologique permettant d'explorer de nouvelles voies, de toucher du doigt la vulnérabilité des sujets concernés et de prendre du recul par rapport à certaines situations vécues difficilement (Albert et Michaud, 2020).

Cette méthode permet donc avant tout d'aborder des sujets peu explorés dans la recherche scientifique en s'appuyant sur une expérience directe sur le terrain. En partageant leurs récits et en approfondissant leur réflexion, les chercheurs peuvent découvrir de nouvelles connaissances qui n'avaient pas encore été développées. La notion de « connaissance actionnable », proposée par Argyris et al. (2000 cités dans Albert et Michaud, 2020), soutient l'idée que ces savoirs doivent être pratiques et utilisables par les personnes concernées. Contrairement à une approche positiviste qui vise à tester des vérités universelles, cette méthode cherche à produire des connaissances générales, flexibles et adaptées à chaque contexte, ancrées dans la réalité quotidienne. L'autopraxéographie part ainsi de l'expérience vécue du chercheur pour construire un savoir qui parle aux praticiens et qui comble assez considérablement le fossé souvent déploré entre théorie et pratique en gestion (Chanlat, 1987 ; Romme et al., 2015).

Puis, Albert et Michaud (2020) soulignent que cette approche, adoptant une démarche sincère et authentique, peut permettre d'accéder à des informations sur la vulnérabilité des

personnes qui est un aspect souvent caché, notamment en milieu professionnel où les individus hésitent à montrer leurs faiblesses. Cet accès à la vulnérabilité constitue un type d'informations précieuses qui peut soit constituer l'objet principal de l'étude, soit servir de première étape exploratoire, mais également à amplifier ou déconstruire certains préjugés sur des sujets en milieu professionnel.

Enfin, contrairement à la plupart des recherches à la première personne, l'autopraxéographie demande que les témoignages soient écrits au passé. Cela permet aux chercheurs de prendre du recul par rapport à leur propre expérience, en adoptant un regard extérieur. Cette réflexivité les pousse à revoir et parfois réécrire leur récit, en insistant sur des aspects ou des points de vue initialement oubliés (Albert et Michaud, 2020). Ce recul aide à ne pas s'impliquer émotionnellement dans le passé ni à se laisser envahir par des souvenirs difficiles pouvant provoquer de l'anxiété. Cette démarche ne biaise pas la recherche, car le témoignage est avant tout un travail de réflexion qui prépare le chercheur à produire ensuite un savoir plus général. C'est justement ce qui distingue l'autopraxéographie d'autres méthodes comme l'autobiographie ou l'autoethnographie, en évitant de rester uniquement dans le récit personnel.

2.2.2 Processus de la méthode

La méthode de l'autopraxéographie commence par l'écriture spontanée et simple d'un ou plusieurs témoignages, sans chercher à analyser ou expliquer immédiatement ce qui s'est passé tel une étude parcellaire. Les chercheurs partagent leurs souvenirs d'expériences vécues, devenant ainsi les observateurs de leur propre vécu. Dans cette première phase, appelée réflexive, ils retravaillent, modifient, déconstruisent puis reconstruisent leurs récits afin qu'ils reflètent au plus juste leurs histoires vécues de la manière la plus authentique et sincère possible (Albert et Cadieux, 2017).

Dans un second temps, les chercheurs, qu'ils aient personnellement ou non, directement ou indirectement vécu l'expérience, approfondissent leur réflexion sur ces témoignages. Ils réexaminent leurs récits pour mettre en lumière ce qui était auparavant implicite ou inconscient. Cette deuxième phase, connue dite travail épistémique, incite les chercheurs de comparer ses propres expériences à diverses analyses et théories importantes (Albert et Michaud, 2023). En faisant des allers-retours entre ces expériences racontées et des théories issues de différentes disciplines, ils arrivent à développer un savoir général, appelé connaissance générique, qui permet de mieux comprendre le phénomène étudié et, encore mieux, de pouvoir être adaptés et remis en contexte dans des situations similaires (Avenier et Thomas, 2015). Ce travail permet en cela d'élargir l'impact du travail de l'autopraxéographie, notamment dans le domaine des relations humaines.

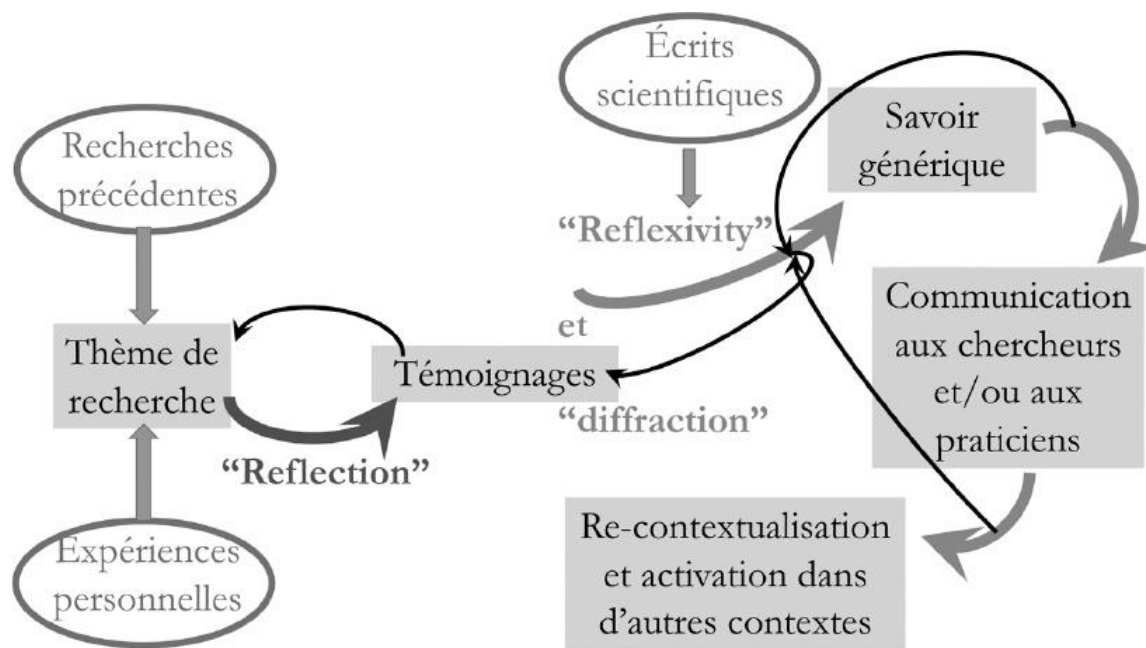


Figure 1. Schémas du processus de l'autopraxéographie. © Albert et Michaud, 2020. Reproduit avec permission.

2.2.3 Limites

Les limites de l'autopraxéographie sont la connaissance du passé ou plus précisément l'oubli auquel le chercheur peut faire face. Bien qu'ayant la volonté d'être le plus sincère possible, celui-ci peut faire face à certaines contraintes et de plus, certains aspects peuvent ne pas être mis à nu pour raison de confidentialité ou autre. Les travaux de Santos et García (2006) mettent en évidence que la perception du passé est fréquemment biaisée. Cela peut en ce sens constituer un frein dans la mesure où le chercheur ne pourra rapporter fidèlement son témoignage et le par conséquent le transformer.

Néanmoins sa finalité ici n'est pas de rapporter la vérité, mais elle met en place la construction d'un terrain permettant d'effectuer un travail parcellaire. C'est par la suite, dans notre démarche épistémologique, qu'un second travail réflexif servira à mettre en exergue des connaissances génériques (Albert et Michaud, 2020). Une autre limite que l'on retrouve d'ailleurs dans chacune des études à la première personne, est la seule source d'informations empiriques. Cependant le recours à la recension des écrits des scientifiques permet d'avoir un large éventail de la littérature en appui et réduit les limites de l'autopraxéographie. Les connaissances scientifiques produites se distinguent alors du témoignage, car elles proviennent d'un travail réflexif appuyé sur la littérature académique mobilisée par le chercheur pour les produire (Albert et Cadieux, 2017).

2.2.4 Éthique de la recherche

Conformément aux principes directeurs de l'Énoncé de politique des trois conseils : Éthique de la recherche avec des êtres humains – EPTC 2 (2022), cette recherche s'appuie sur le respect fondamental de la confidentialité et de la dignité des personnes dont les témoignages ont été recueillis. Une attention particulière a été portée à préserver leur anonymat afin que l'étude ne retienne que l'essentiel, soit les enseignements et réalités à mettre en lumière, sans jugement ni stigmatisation. L'objectif est de dégager des éléments de compréhension utiles, tout en veillant à ne jamais porter atteinte à l'intégrité des personnes

ou des groupes concernés. Les identités des participantes et participants demeurent connues uniquement du chercheur, ce qui garantit un cadre sûr et respectueux. Fidèle à l'exigence de transparence et d'intégrité énoncée dans l'EPTC 2, les faits rapportés reposent uniquement sur des expériences réellement vécues ou observées sur le terrain. Rien n'a été inventé ni amplifié. Ces données sont retranscrites avec rigueur, mais également avec la sensibilité qui accompagne toute expérience humaine. Cette démarche met en valeur la dimension vécue du terrain professionnel, dans le respect de la dignité, de l'autonomie et des choix de celles et ceux qui y ont contribué, directement ou indirectement.

2.2.5 Utilisation de l'IA

Dans un souci de transparence et de lutte contre le plagiat, nous mentionnons le fait que nous avons utilisé de manière éthique l'intelligence artificielle pour travailler sur certains points. Plus spécifiquement il s'agit de l'application Deepl.com qui permet entre autres de traduire certaines œuvres d'auteurs, notamment américains dans la langue française afin d'en avoir une compréhension claire, sans dénaturer le sens des auteurs. Cela fut le cas pour des œuvres dont le style de langage était assez soutenu et que nous avons jugé nécessaire d'utiliser Deepl.com pour avoir une traduction contextuelle des idées des auteurs. Aussi, il faut souligner que nous avons bien évidemment respecté les mesures de reformulation pour les auteurs que nous avons eu à citer afin de ne pas faire de plagiat, comme le recommande l'éthique académique.

CHAPITRE 3

TÉMOIGNAGES

En Côte d'Ivoire, bien que l'on parle beaucoup d'équité et d'inclusion, la diversité en milieu professionnel reste un idéal qui semble encore loin d'être atteint. À travers mes expériences professionnelles, notamment dans une ONG de défense des droits humains et dans une entreprise de téléphonie, j'ai pu observer de près les freins qui empêchent vraiment les jeunes travailleurs de s'épanouir. Il y a ce choc intergénérationnel qui persiste, une gestion des compétences qui n'est pas toujours équilibrée, et des pratiques qui vont à l'encontre de l'inclusion. Je souhaite partager ces réalités pour montrer comment il est possible de repenser la diversité comme un véritable levier pour améliorer la performance collective.

Lors de ma première expérience professionnelle en tant qu'assistant juridique et administratif, j'ai été frappé par le contraste entre les idéaux de justice sociale que l'organisation défendait et la rigidité de sa gestion des ressources humaines. Les postes clés, comme ceux de coordinateurs ou de directeurs, étaient exclusivement occupés par des seniors, généralement en poste depuis plus de dix ans. Leur expertise était indiscutable, mais leur refus de déléguer des responsabilités entraînait un véritable blocage pour les jeunes collaborateurs. Par exemple, nous n'étions que trois employés de moins de 25 ans dans toute l'organisation sur une quinzaine de personnes. Le constat était marquant à nos débuts avec mes confrères et moi. Je dois avouer que, pour l'occasion, je me sentais chanceux, voire privilégier d'avoir eu cette occasion de faire partie de l'équipe, car la bataille pour obtenir un boulot est rude. C'était une occasion comme tout débutant de pouvoir apprendre de façon pratique tout ce dont on a appris au cours de nos études, de le matérialiser dans la vie réelle. Faire partie d'une équipe de gens expérimentée qui était dans l'organisation depuis un certain temps donnait également une forme de confiance en soi en ce sens que l'on se dit qu'on apprendra beaucoup de choses à leur côté du fait de la collaboration qui est sensée régner au

sein de toute équipe dynamique. C'est donc dans cet élan de positivité que j'intègre cette équipe pour démarrer cette riche aventure. Je crois que, comme dans toutes les organisations, pour un nouvel arrivant s'intégrer est la chose la plus basique et cela se fit naturellement par les présentations des membres de l'organisation et la description de son fonctionnement ainsi que mes différentes tâches. Au cours des premiers jours, les sentiments s'entremêlent entre motivation et doutes dans le sens où je ne saurais dire si je serais à la hauteur des attentes bien que les tâches que l'on m'attribue ne me paraissent pas si complexes. À vrai dire, je m'attendais à plus de choses à faire ou encore plus de responsabilités afin de démontrer mes capacités et d'en apprendre également de mes collègues. Nous étions 3 jeunes (de moins de 25 ans d'ailleurs) ayant intégré l'organisation en même temps. Vu que l'organisation était dans le sociale, la justice et la défense des droits, nous étions confrontées à des réunions assez fréquentes au sein et en dehors et l'organisation de projets étaient également fréquents. Dans cette optique, l'on se doutait que, comme dans toute bonne équipe, nos idées seraient les bienvenues. Très vite, je pus réaliser que ce ne serait pas le cas.

Nos idées, comme celle d'organiser des ateliers de sensibilisation sur certains sujets, étaient systématiquement rejetées. Manque de pertinence ? D'innovation ou d'expérience ? Assez de questions qui me taraudent alors l'esprit. On nous faisait comprendre que nos propositions n'étaient pas alignées avec les objectifs du moment où qu'elles ne s'intègrent pas dans des projets viables pouvant attirer des financements. Pour un jeune qui cherche à faire ses preuves, je dois avouer que cela démotive énormément. On se sent parfois comme un simple exécutant, sans réelle possibilité d'apporter une contribution significative. C'est-à-dire se contenter de ce qu'on demande de faire sans pour autant vouloir entendre ce qui nous traverse l'esprit pour ne serait-ce qu'apporter notre contribution pour la mise en œuvre d'un projet social impactant la population.

Dans mon expérience, on mettait beaucoup de l'avant la diversité des profils au sein de l'équipe : il y avait des juristes, des sociologues, des activistes... ce qui était, je dirais, nécessaire pour accomplir les différentes tâches selon les domaines d'expertises de chacun. Mais en réalité, quand il s'agissait de prendre des décisions importantes, tout restait entre les

maines d'un petit groupe. Les jeunes, comme moi, étaient relégués à des tâches techniques : rédiger des rapports, gérer l'administratif... mais jamais on ne nous donnait l'occasion de participer aux discussions stratégiques. Je me souviens encore une fois lors de mon retour d'une conférence j'étais supposé rédiger un rapport de compte rendu. Je m'installais dans un bureau et lorsque j'eus terminé en moins d'une heure, la secrétaire de notre directeur, une dame dans la quarantaine, demanda à voir mon compte rendu. Elle avait l'air surprise de savoir comment j'avais pu rédiger cela en si peu de temps. Elle envoya par courriel le compte rendu au directeur à mon insu. J'étais perplexe et je ne trouvais pas cela élégant ni professionnel de sa part. Cependant, en tant que nouveau dans l'organisation, je ne voulais pas me retrouver en fauteur de troubles, que l'on croit que j'étais contre le « travail d'équipe » ou encore que je voulais m'attribuer tous les mérites. Ce qui m'a également marqué, c'est le paradoxe entre les valeurs prônées et la gestion en interne. On travaillait dans une ONG qui défendait l'égalité des chances mais, en interne, on reproduisait exactement le contraire. C'était comme si l'on excluait les jeunes de toute vraie prise de décision. Pour moi, c'était frustrant et un peu décevant de voir une organisation prônant l'inclusion agir de manière aussi fermée sur ce point. D'aucuns diraient « fais ce que je dis, mais ne fais pas ce que je fais ».

En Côte d'Ivoire, les relations avec les collègues plus âgés imposent souvent une culture organisationnelle marquée par une certaine rigidité. Ce n'est pas toujours évident à gérer. Par exemple, poser des questions ou remettre en cause les idées d'un supérieur senior était souvent perçue comme un manque de respect. Cette attitude étouffe complètement l'innovation et bloque les idées que la jeune génération pourrait apporter. L'on se remet dans une posture d'écoute. C'est-à-dire que l'on finit par se renfermer et se dire que cela ne sert plus à rien de donner son avis, car on est quasiment sûr que cela ne sera nullement pris en compte. Étant quelqu'un qui avait tendance à vouloir toujours donner le meilleur de moi, les débuts dans cette organisation ont suscité cette tendance à me contenter de faire le strict minimum de ce que l'on attend de moi. Car, bien souvent, en voulant en faire plus, l'on est considéré par les autres collègues comme l'employé qui veut entrer dans les bonnes grâces du dirigeant. Pour moi, travailler avec des personnes de sexe, d'âge ou d'éducation diverses, revenait à un partage de connaissances, d'expériences et non pas de se retrouver dans une

situation de dévalorisation ou de jalousie entre employés. Cela a ainsi tendance à retrancher les jeunes travailleurs dans leurs zones et de réduire à néant l'esprit d'initiative, de créativité et bien souvent même la motivation.

Je me souviens qu'à mon arrivée, j'ai commencé à élaborer des projets novateurs pour sensibiliser le public et les autorités à la situation des apatrides. L'une de mes idées phares était de créer une plateforme numérique interactive qui permettrait aux apatrides de partager leurs histoires, de s'informer sur leurs droits et de se connecter avec des juristes pro bono. Je pensais que cette approche moderne pourrait amplifier vraisemblablement notre impact et notre portée compte tenu du fait que nous étions dans un pays avec une population relativement jeune et très axée sur les réseaux sociaux qui s'avérait être un canal idéal à cet effet. Je me suis vraiment investi dans mon projet et j'ai décidé de le présenter lors d'une réunion d'équipe. Mais j'ai été déçu. Mon supérieur n'a même pas levé les yeux de ses papiers. Il a dit : « C'est intéressant », mais on ressentait qu'il n'était pas vraiment convaincu. « On a déjà des méthodes qui marchent » a-t-il ajouté. Cette réaction m'a vraiment déçu. J'avais espéré plus d'enthousiasme pour mon idée. Dans le cadre d'une réunion de planification stratégique qui s'est tenue quelques semaines après la présentation initiale de mon projet, j'ai été témoin d'une décision qui m'a profondément interpellé. Mon supérieur hiérarchique a opté pour la mise en œuvre d'un projet proposé par l'un de mes collègues, un employé de longue date au sein de l'organisation. Ce projet consistait en la distribution de brochures imprimées, une méthode que je considérais comme obsolète et peu efficace dans le contexte actuel. Cette approche m'est apparue comme particulièrement inadaptée, notamment en comparaison avec les possibilités offertes par les médias sociaux et les technologies mobiles actuelles. Ces derniers présentent un avantage et une portée significative, y compris dans les zones géographiquement reculées de notre pays.

À la suite de la décision surprenante prise lors de la réunion de planification stratégique, j'ai pris mon courage en main et sollicité un entretien privé avec mon supérieur hiérarchique. Mon objectif était de comprendre, avec tact et diplomatie, les raisons qui avaient motivé le choix du projet de distribution de brochures au détriment de ma proposition

numérique. C'était l'occasion d'en savoir plus sur le fonctionnement de ces choses et d'en apprendre de mes erreurs pour le futur. Car en tant que jeune, l'on sait pertinemment que c'est une pratique désuète. Plus de personnes pratiquement ou du moins les jeunes ne lisent vraiment les brochures que l'on distribue. J'étais donc certain qu'une communication numérique aurait été bien plus efficace. Cependant, la réponse de mon supérieur fut franche et inattendue : « Je reconnais ton enthousiasme et la qualité de ton travail » commença-t-il, « cependant, il y a des facteurs que tu ne perçois peut-être pas encore. Mme X, qui a proposé le projet retenu, est une collaboratrice de longue date. Son expérience du terrain est considérable et mérite notre respect. De plus, ne pas retenir son projet pourrait être perçu comme une dévalorisation de sa contribution à l'organisation. Dans notre structure, il est crucial de prendre en compte ces sensibilités ». J'avoue que sur le coup j'ai apprécié la franchise de mon supérieur, mais j'étais perplexe vis-à-vis de cela, car mes craintes se confirmaient et mes espoirs s'atténuaient. C'était injuste pour moi qu'une organisation puisse fonctionner de la sorte. Cela ne reflète pas des valeurs sérieuses basées sur le mérite du travail, mais la prise en compte de l'ancienneté et des ressentiments des autres au détriment des objectifs de l'organisation.

Cette atmosphère pesante engendrait souvent des tensions palpables. Je me souviens de collègues qui murmuraient dans les couloirs, visiblement frustrés de ne pas avoir la liberté d'exprimer leurs pensées lors des réunions. Il régnait une pression, comme si nous étions constamment sur le qui-vive, prêts à éviter le moindre faux pas. Puis, il est arrivé ce jour où j'ai déménagé au Québec et obtenu un nouvel emploi. Le contraste était tout de même saisissant. Dès mon premier jour, j'ai été frappé par l'atmosphère décontractée et ouverte. Les gens se parlaient d'égal à égal, peu importe leur position dans l'entreprise. C'est comme si le poids hiérarchique s'était dissipé pour laisser place à une forme de travail que je découvrais. Les réunions ici sont comme des conversations animées où chacun peut apporter sa pierre à l'édifice. Je me souviens encore de la surprise que j'ai ressentie lorsque ma gestionnaire m'a sollicité pour donner mon avis sur un projet assez important. J'ai failli me retourner pour vérifier si elle ne s'adressait pas à quelqu'un d'autre, tant cela m'a semblé inattendu et inhabituel. Cette collaboration, je la ressens au quotidien. Les idées fusent, on s'entraide, on

rit ensemble. C'est comme si l'on respirait mieux, plus librement. Je me sens valorisé, écouté, et ça change tout dans ma façon d'aborder mon travail. Quand je réfléchis à mon passé à Abidjan, je prends conscience du chemin parcouru. Ce changement d'environnement m'a fait réaliser l'importance d'une culture d'entreprise axée sur la collaboration, plutôt que sur une hiérarchie rigide. C'est comme si j'avais découvert une nouvelle approche du travail, plus enrichissante et stimulante, qui valorise l'interaction et la créativité collective. Cette expérience m'a ouvert les yeux sur les bienfaits d'un environnement où chacun peut contribuer et grandir ensemble. Chaque jour, je me rends au travail avec le sourire, impatient de retrouver cette ambiance collaborative qui fait toute la différence.

En plus de ça, en Côte d'Ivoire, décrocher un stage ou un emploi est un vrai parcours du combattant. Dans mon cas, c'était notre université qui avait dû intervenir après des tonnes de demandes et une lenteur administrative interminable avant qu'on obtienne les autorisations. Et même là, le stage n'était pas rémunéré. On recevait parfois des primes, mais elles couvraient à peine nos frais de transport pour aller au bureau ou sur le terrain. Franchement, c'était décourageant, surtout quand on essaie de se construire professionnellement en tant que jeune travailleur. C'est une pratique d'exploitation assez courante du fait que le marché de l'emploi est très fermé et certaines entreprises en profitent. Nous avons d'une part des seniors qui ne veulent pas partir à la retraite compte tenu du confort et des avantages qu'ils ont accumulés au fil du temps du fait de leurs positions et de leurs carnets d'adresses. Beaucoup craignent de ne pouvoir toucher une pension leur permettant de maintenir leur train de vie. Ensuite, une population majoritairement constituée de jeunes qui peine à trouver de l'emploi.

Selon le ministère de l'Économie, du Plan et du Développement (2023), les jeunes de 0 à 35 ans représenterait environ 75,6% de la population, et portant, ceux-ci, bien souvent sont obligés de se reconvertir pour espérer trouver quelque chose à faire de leurs dix doigts. En tant que jeune, c'est un sentiment très inconfortable. Un mélange de stress avec l'âge qui augmente, un sentiment d'injustice et d'impuissance face à une telle situation. C'est une sensation horrible de savoir que l'on a du potentiel, mais que l'environnement ne favorise en

aucun cas l'éclosion de ce potentiel. Par exemple ce sont des milliers d'étudiants diplômés d'études supérieures qui se retrouvent sans emploi chaque année. Des étudiants en droit se voient refuser l'organisation du concours pour la profession d'avocat depuis 2018, pourtant le pays à un manque important dans ce domaine ainsi que tous les domaines judiciaires pour ne citer que ceux-ci.

Lors de ma seconde expérience professionnelle, en tant que téléconseiller dans une entreprise de téléphonie, j'ai découvert une autre facette de la mauvaise gestion de la diversité : l'exploitation des jeunes sous le prétexte d'offrir des opportunités professionnelles. En réalité, nous étions considérés comme une main-d'œuvre jeune et facilement remplaçable. L'entreprise recrutait massivement des jeunes âgés de 18 à 30 ans, séduits par des offres d'emploi qui semblaient prometteuses. Mais derrière ces promesses, les conditions étaient précaires. Les salaires étaient souvent versés avec du retard, parfois jusqu'à deux mois, sous prétexte de problèmes financiers dont on n'avait jamais aucune preuve. La charge de travail était écrasante, avec des objectifs de vente irréalisables (plus de 200 appels par jour), ce qui générait un stress constant. Ces conditions difficiles entraînaient une rotation élevée, car la plupart des employés finissaient par démissionner, épuisés par le rythme et les promesses non tenues. Même si l'entreprise mettait de l'avant une « diversité d'âge » avec 75 % de jeunes dans ses effectifs, cela restait purement de façade. Il n'y avait aucun programme de mentorat ou de formation pour aider les jeunes à évoluer vers des postes plus stables ou espérer une promotion. Les quelques seniors en poste, comme les responsables d'équipe ou les superviseurs, n'étaient pas perçus comme des mentors ou des guides. Ils semblaient surtout là pour nous transmettre la pression des dirigeants, plutôt que pour nous soutenir. Quant aux réunions d'équipe, elles se résumaient à des séances d'informations sur les objectifs à atteindre, sans jamais vraiment offrir un espace où l'on pouvait parler de nos difficultés ou proposer des idées ou pistes de solutions. Lorsque les employés essayaient d'évoquer certaines difficultés, les dirigeants trouvaient des excuses pour nous faire espérer encore et encore sans suite favorable. En tant que jeune plein d'espoir l'on veut toujours croire que la situation finira par s'arranger, ce qui n'est pas très souvent le cas.

Je me souviens particulièrement d'une collègue, que je nommerais Lucie, qui travaillait avec moi comme téléconseillère. Son histoire m'a profondément marqué et illustre bien la pression intense que nous subissions quotidiennement. Lucie était une personne dynamique et souriante quand elle a commencé, toujours prête à aider les autres. Mais au fil des semaines, j'ai vu son enthousiasme s'effriter peu à peu face à la pression constante des objectifs à atteindre. C'était d'ailleurs une sensation globale de toute l'équipe. Comme si, plus l'on durait dans l'entreprise, plus le stress ne faisait qu'augmenter. Un jour, je l'ai trouvée en larmes dans la salle de pause. Elle m'a confié qu'elle n'arrivait pas à atteindre ses quotas de vente, malgré tous ses efforts. La peur de perdre son emploi la rongait. Elle passait ses soirées à réviser les scripts de vente, sacrifiant sa vie personnelle, mais rien n'y faisait. Ce qui m'a le plus frappé, c'est la façon dont cette pression affectait notre confiance en nous. Les crises de larmes sont devenues plus fréquentes. Parfois, elle devait s'isoler entre deux appels pour reprendre ses esprits. Malgré le soutien de certains collègues, le système en place ne laissait que peu de place à l'empathie ou à l'accompagnement personnalisé. Personnellement, bien que j'exprimais peu mes émotions, je dois avouer que, dans mon for intérieur, je doutais parfois également de mes compétences et me remettait constamment en question. Certains en arrivaient même à craindre de décrocher le téléphone, anticipant l'échec avant même d'avoir commencé l'appel.

Cette situation m'a fait prendre conscience de l'impact dévastateur que peut avoir un environnement de travail axé uniquement sur les résultats, sans considération pour le bien-être des employés. Voir une collègue aussi dévouée perdre peu à peu sa joie de vivre à cause du stress professionnel a été une expérience bouleversante qui m'a fait réfléchir sur l'importance d'un équilibre entre performance et bien-être au travail.

Au cours de ma jeune carrière professionnelle, j'ai été notamment marqué par l'absence flagrante de collègues en situation de handicap. Cette observation m'a amené à réfléchir sur le manque d'inclusion réelle dans le monde du travail pour ces personnes. Il semble que les entreprises, malgré les discours sur la diversité, peinent encore à intégrer véritablement les personnes handicapées dans leurs effectifs. Cette situation est d'autant plus

préoccupante que ces individus font partie intégrante de notre société et possèdent des compétences et des talents qui pourraient enrichir considérablement le milieu professionnel. Les processus de recrutement, aussi peu fréquents qu'ils soient, ne semblent pas être conçus pour prendre en compte les besoins spécifiques ou les atouts uniques des candidats en situation de handicap. Cette lacune reflète un manque d'engagement concret des entreprises envers une véritable politique d'inclusion et soulève des questions importantes sur l'égalité des chances dans le monde du travail et sur la responsabilité des entreprises dans la création d'un environnement professionnel véritablement inclusif et représentatif de la diversité de notre société.

Bien que le Code du travail ivoirien en son article 4.1 interdise la discrimination à l'emploi en raison de la situation de santé ou de leur handicap, ainsi que la loi n°2015-532 du 20 juillet 2015 relative à la promotion et la protection des personnes en situation de handicap qui impose aux entreprises un quota de 1% minimum de personnes en situation de handicap dans leurs entreprises, rien n'y est fait. Les entreprises pour la grande majorité, ne respectent pas ces dispositions. Il n'y a pas de recrutement ni d'aménagement des espaces de travail en ce sens pour leur faciliter le travail. Malgré tous ces écarts et la discrimination, aucune sanction n'est prise pour faire changer les choses. Dans une société où les jeunes qualifiés et en parfaite santé physiques peinent à trouver de l'emploi, je n'ose pas imaginer la difficulté que cela peut représenter pour les personnes en situation de handicap.

En matière de diversité de genre, j'ai constaté une évolution positive dans les organisations où j'ai travaillé. La répartition des postes tend à devenir plus équilibrée, avec une présence quasi égale de femmes et d'hommes dans les équipes. Cependant, il faut noter que cette parité n'est pas encore totalement atteinte au niveau des postes à haute direction. Les postes de direction restent encore majoritairement occupés par des hommes, bien que la situation évolue dans l'ensemble. Malgré ce déséquilibre persistant au sommet de la hiérarchie, j'ai eu l'opportunité d'avoir une femme comme supérieure directe. Cette expérience m'a permis de constater concrètement que les femmes peuvent occuper des postes à responsabilités et exercer leur leadership de manière efficace.

Néanmoins, il y a certains aspects de la diversité qui étaient pris en compte et plutôt bien aménagés. Je pense notamment à la diversité culturelle ou traditionnelle et la diversité religieuse. Dans les différentes organisations dans lesquelles j'ai eu à travailler, il y avait des personnes de différentes ethnies, de toutes les régions du pays. Cela avait par moment vocation à rassembler l'équipe, notamment lors de célébrations de fêtes traditionnelles, comme la fête des ignames lors de laquelle les employés de l'ethnie Agni³ nous faisaient découvrir les plats à bases d'ignames de chez eux. C'étaient des moments de pauses, de partages assez conviviaux. C'est quelque chose d'assez salubre dans le sens où, compte tenu de la crise postélectorale que le pays a connue, la diversité avait été mise à mal avec des conflits sociopolitiques entre certains groupes ethniques. Une campagne de réconciliation et de promotion de cette diversité a été menée durant des années pour permettre aux uns et aux autres de faire fi de ces différences et du passé afin d'embrasser l'avenir. Il y avait également de la diversité religieuse dans le sens où plusieurs couches religieuses étaient présentes et cela ne dérangeait en rien qui que ce soit. Bien au contraire on pouvait trouver des espaces aménagés pour permettre à chacun de faire leur prière en toute quiétude. Par exemple, lors de la période du ramadan, les musulmans observaient le jeûne avec le soutien des autres employés. Les horaires pouvaient être aménagés en ce sens pour faciliter le quotidien des employés. Il y avait également une célébration de la fête à la fin du jeûne et les employés musulmans invitaient tous les autres collègues à une célébration commune. Ce sont des moments qui brisent toutes les barrières et permettaient de voir le positif dans la diversité qui va dans le sens de l'entraide et de la réalisation d'un objectif commun dans le respect et l'équité.

³ Les Agni sont un groupe ethnique originaire du centre de la Côte d'Ivoire.

CHAPITRE 4

ANALYSES ET DISCUSSIONS

4.1 ANALYSES

Le témoignage révèle la présence de multiples formes de diversité au sein des entreprises ivoiriennes. Cette diversité se manifeste à plusieurs niveaux : démographique (mode de gestion) et institutionnel (égalité des chances).

Pour mieux comprendre cette complexité, les principaux enjeux identifiés sont regroupés par thèmes pour analyse. L'analyse distingue d'une part les diversités intrinsèques, liées aux caractéristiques individuelles, telles que l'âge, le handicap, la culture ou la religion, et d'autre part les problématiques organisationnelles et sociales, comme la rigidité de la hiérarchie, la précarité des jeunes ou les pratiques en matière d'embauche et d'égalité.

Le témoignage met en exergue des difficultés majeures : une hiérarchie rigide, la précarité des jeunes et le manque d'inclusion réelle des minorités. Il souligne qu'une gestion plus proactive de la diversité est indispensable pour instaurer un environnement professionnel à la fois équitable et performant. Afin d'approfondir cette réflexion, nous examinerons les différents thèmes et problématiques soulevés, en adoptant une perspective externe via d'autres auteurs.

4.1.1 Diversité générationnelle : Présence simultanée de plusieurs générations et conflits

J'ai pu observer de près les freins qui empêchent vraiment les jeunes travailleurs de s'épanouir. Il y a ce choc intergénérationnel qui persiste, une gestion des compétences qui n'est pas toujours équilibrée, et des pratiques qui vont à l'encontre de l'inclusion. (Extrait témoignage 1.)

Il est notable que la diversité générationnelle se perçoit de plus en plus en entreprise et cela peut se comprendre par les départs à la retraite de plus en plus tardifs et les mises sur

le marché de l'emploi des jeunes assez tôt. C'est un sujet assez intéressant pour comprendre les enjeux de la bonne collaboration et des performances au sein des équipes. Plusieurs auteurs ont travaillé sur la question intergénérationnelle en entreprise et l'une des plus marquantes reste les travaux de Dejoux et Wechtler (2011) qui, pour la première fois, analyse quatre générations différentes qui travaillent ensemble dans les entreprises : les Vétérans, les Baby-boomers, la Génération X et la Génération Y. Cette situation nouvelle amène les organisations à relever des défis inédits et à revoir leur façon de gérer les équipes et les parcours professionnels. Les différentes générations présentes dans les entreprises se distinguent par leurs expériences et leurs valeurs. Les Vétérans (1920-1945) ont grandi dans un contexte de guerre et de rigueur, ce qui explique leur attachement à l'autorité et à la fidélité envers leur organisation. Les Baby-boomers, nés après la guerre, ont profité d'une période de prospérité économique ; ils valorisent la réussite professionnelle, l'autonomie, tout en restant loyaux à leur entreprise. La Génération X (1965-1980), marquée par les crises économiques et l'essor des nouvelles technologies, se montre plus indépendante et parfois méfiante à l'égard des institutions. Enfin, la Génération Y, composée des jeunes adultes actuels, a évolué dans un monde globalisé et numérique. Elle se caractérise par sa confiance, son optimisme, sa volonté d'apprendre, son esprit d'innovation et sa quête de sens au travail. Étant la jeune génération actuelle dans le milieu professionnel, Dejoux et Wechtler (2011) exposent une forme de "procès d'intention" fait à l'égard de la génération Y en utilisant le terme de "mythes" qu'il y a tout autour de cette génération. Il apparaît pour mieux appréhender la question que le contexte de l'environnement de naissance de chaque génération explique leurs traits de caractère. Par exemple l'arrivée de la Génération Y dans les entreprises a fait naître plusieurs idées reçues. On dit souvent qu'elle est déloyale, car elle change facilement d'employeur mais, en réalité, elle conçoit la loyauté comme un engagement temporaire, conditionné par l'intérêt du moment (Dejoux et Wechtler 2011; Allain, 2011). On la juge parfois moins efficace, alors qu'elle est multitâche et maîtrise les outils numériques mieux que quiconque. On lui reproche son impatience à accéder à des responsabilités, mais cela traduit surtout une forte envie d'agir et d'avoir un impact. Enfin,

on pense qu'elle ne pense qu'à ses loisirs, alors qu'elle cherche surtout à équilibrer toutes les sphères de sa vie et à innover en s'appuyant sur ses multiples centres d'intérêt.

La diversité générationnelle est donc à la fois une source de richesse et de difficultés pour les entreprises. Elle favorise la créativité et l'innovation, mais peut aussi entraîner des incompréhensions et des tensions. Pour tirer parti de cette diversité, les entreprises doivent adapter leur management, leur leadership et leurs outils de gestion. Il s'agit de créer des environnements où chaque génération peut s'exprimer, apprendre des autres en faisant des transferts de connaissances et collaborer efficacement. Dejoux et Wechtler (2011) préconisent des outils comme *la matrice de diversité générationnelle* qui permet d'analyser la composition des équipes et d'ajuster les pratiques de management, de formation ou de motivation au sein des équipes. Par exemple, de savoir comment orienter le recrutement pour un poste tel que la communication numérique, qui nécessite plus de jeunes talents avec des connaissances récentes, que des seniors du domaine avec plusieurs décennies d'expériences. Dans le monde professionnel ivoirien, on assiste de plus en plus à des tensions entre générations, car plusieurs d'entre elles travaillent côte à côte. Ces débats ou malentendus viennent surtout du fait que les valeurs, les façons de travailler ou encore les attentes ne sont pas les mêmes selon l'âge. Les employés plus anciens mettent souvent de l'avant leur fidélité à l'entreprise, le respect de la hiérarchie et l'importance de l'expérience. À l'inverse, les jeunes salariés cherchent généralement plus d'indépendance, un meilleur équilibre entre leur vie professionnelle et privée, et veulent donner du sens à ce qu'ils font au quotidien. Les jeunes diplômés font face à un monde du travail où il est souvent difficile de trouver un emploi stable et valorisant. Cette situation, faite d'incertitude et de précarité, peut nourrir chez eux un sentiment de frustration et d'injustice, surtout lorsqu'ils perçoivent les employés plus expérimentés comme responsables de la situation économique ou du manque d'opportunités (Brice-Arnaud, 2018). Ce malaise peut déboucher sur des tensions, d'autant plus que l'accès à l'emploi dépend fréquemment des relations ou des recommandations des aînés. Par ailleurs, avec l'évolution de la société, de nombreux jeunes n'hésitent plus à questionner les traditions et l'autorité des anciens, ce qui marque une rupture avec le modèle où le respect des aînés était la norme. Cette volonté d'affirmer leur indépendance se traduit

parfois par des attitudes de contestation ou de prise d'initiative au sein de l'entreprise (Tano, 2021). En Côte d'Ivoire, travailler avec des collègues de générations différentes fait désormais partie du quotidien, dans une société en pleine transformation. Les liens entre jeunes et anciens évoluent rapidement, influencés par la mondialisation, l'urbanisation et les bouleversements économiques (Antoine, 2007; Chauveau, 2005). Cela pousse même les plus expérimentés à s'ouvrir davantage à cette nouvelle réalité du travail en équipe intergénérationnelle. Bien que ces différences puissent parfois créer des tensions et compliquer la collaboration, elles offrent aussi une belle occasion d'enrichir l'entreprise : chacun apporte ses idées, son expérience, et ensemble, on construit une culture d'entreprise plus forte et plus riche. Pour mieux vivre ensemble au travail malgré les différences d'âge, il est important d'encourager tout le monde à s'exprimer librement, à créer des liens entre anciens et jeunes grâce au mentorat, et à reconnaître ce que chacun apporte, quel que soit son âge. En agissant ainsi, les tensions deviennent des occasions de progresser ensemble et d'innover. Prendre en compte ces particularités entre générations aide les entreprises ivoiriennes à être plus inclusives, motivantes et efficaces dans leur fonctionnement. En somme, la gestion de la diversité générationnelle devient un enjeu stratégique, qui invite les organisations à innover pour valoriser les spécificités de chacun et construire une performance collective durable.

4.1.2 Inclusion des personnes handicapées : Faible intégration des travailleurs handicapés dans les entreprises.

J'ai été notamment marqué par l'absence flagrante de collègues en situation de handicap. Cette observation m'a amené à réfléchir sur le manque d'inclusion réelle dans le monde du travail pour ces personnes. Il semble que les entreprises, malgré les discours sur la diversité, peinent encore à intégrer véritablement les personnes handicapées dans leurs effectifs. Cette situation est d'autant plus préoccupante que ces individus font partie intégrante de notre société et possèdent des compétences et des talents qui pourraient enrichir considérablement le milieu professionnel. Les processus de recrutement, aussi peu fréquents qu'ils soient, ne semblent pas être conçus

pour prendre en compte les besoins spécifiques ou les atouts uniques des candidats en situation de handicap. (Extrait témoignage 2.)

L'inclusion des personnes handicapées demeure un enjeu important, mais trop souvent négligé dans les entreprises en Côte d'Ivoire. Dans de nombreux pays, des avancées significatives ont été réalisées pour corriger cette injustice et, conformément au respect des droits humains, chaque société devrait s'en inspirer. Par exemple, en Afrique du Sud, malgré l'existence de lois et de politiques progressistes comme la Constitution sud-africaine et les conventions internationales, l'accès équitable aux opportunités (éducation, emploi, services de base) reste limité pour les personnes handicapées, en particulier les jeunes. Bam et Ronnie (2020) montrent que l'héritage de l'apartheid et les inégalités persistantes continuent de créer des obstacles à l'inclusion. Ainsi, même si des cadres juridiques existent, leur application concrète peine à garantir une véritable égalité des chances pour les jeunes en situation de handicap, soulignant la nécessité de mettre en place des structures inclusives et adaptées au contexte local pour favoriser l'accès aux mêmes chances que les autres et leur participation à la vie sociale et professionnelle. Bam et Ronnie (2020), soulignent que l'inclusion des jeunes en situation de handicap repose à la fois sur leur développement personnel, comme la résilience et l'acquisition de compétences, et sur des transformations au niveau du système, telles qu'un meilleur accès aux ressources et la lutte contre les discriminations héritées de l'apartheid. Les auteurs affirment que les arts constituent un moyen efficace pour renforcer l'estime de soi, encourager la participation sociale et faciliter l'intégration économique des jeunes handicapés. Ils insistent également sur l'importance de donner la parole à ces jeunes afin que les politiques mises en place répondent véritablement à leurs besoins et favorisent une inclusion réelle.

Avant même d'aborder l'inclusion professionnelle, il est essentiel de s'intéresser à la formation. C'est ce que font Kouame et al. (2021) en analysant les obstacles auxquels les jeunes filles handicapées sont confrontées en Côte d'Ivoire pour accéder à une éducation de qualité et, par la suite, à un emploi. Bien que des lois et des programmes existent pour soutenir leur inclusion, ces jeunes femmes continuent de faire face à de nombreuses difficultés : manque d'accompagnement, préjugés persistants et infrastructures souvent inadaptées à leurs

besoins. Leur parcours reste donc semé d'embûches, ce qui réduit considérablement leurs chances de réussite professionnelle et d'autonomie. L'étude souligne l'importance de renforcer le soutien et la sensibilisation pour permettre à ces jeunes filles de s'épanouir pleinement dans la société et sur le marché du travail. N'chot et al. (2022) se sont penchés plus particulièrement sur la situation des étudiants en situation de handicap à l'Université Félix Houphouët-Boigny d'Abidjan. Leur étude montre que, malgré les initiatives prises pour favoriser l'inclusion, de nombreux étudiants handicapés continuent de rencontrer de réelles difficultés pour poursuivre sereinement leurs études. L'accompagnement reste insuffisant et les infrastructures ne sont pas toujours adaptées à leurs besoins spécifiques. L'article pointe ainsi un décalage entre les engagements officiels en faveur de l'inclusion et la réalité quotidienne de ces étudiants. Il insiste sur la nécessité de mieux écouter et de mieux répondre à leurs besoins, afin de faciliter leur parcours universitaire et, au-delà, leur future insertion dans le monde professionnel. Diop (2012) explore la façon dont le handicap est perçu en Afrique de l'Ouest, y compris en Côte d'Ivoire. Il montre que, dans cette région, le handicap est encore trop souvent considéré comme une fatalité, une malédiction ou le résultat de pratiques mystiques. Cette vision influence profondément la vie sociale et professionnelle des personnes concernées. L'auteur souligne que ces représentations sont avant tout culturelles et qu'elles façonnent le regard que la société porte sur les personnes en situation de handicap. Il insiste sur l'importance de changer notre perception, en reconnaissant qu'il s'agit avant tout de personnes à part entière, qui ont les mêmes droits et la même dignité que tout être humain.

4.1.3 Exploitation des jeunes (faibles opportunités d'emploi formel et précarité dans les postes).

J'ai découvert une autre facette de la mauvaise gestion de la diversité :
l'exploitation des jeunes sous le prétexte d'offrir des opportunités

professionnelles. En réalité, nous étions considérés comme une main-d'œuvre jeune et facilement remplaçable. L'entreprise recrutait massivement des jeunes âgés de 18 à 30 ans, séduits par des offres d'emploi qui semblaient prometteuses. Mais derrière ces promesses, les conditions étaient précaires. Les salaires étaient souvent versés avec du retard, parfois jusqu'à deux mois, sous prétexte de problèmes financiers dont on n'avait jamais aucune preuve. La charge de travail était écrasante, avec des objectifs de vente irréalisables, ce qui générait un stress constant. (Extrait témoignage 3.)

Bien que de nombreux programmes et investissements aient été mis en place par les gouvernements et les institutions internationales (comme la Banque Mondiale, la BAD ou le BIT), l'accès des jeunes à un emploi stable et formel reste un défi majeur en Afrique subsaharienne, et en particulier en Côte d'Ivoire. Les politiques telles que l'école pour tous ou l'adéquation entre la formation et l'emploi n'ont pas permis de résoudre durablement le problème du chômage et de la précarité professionnelle chez les jeunes. En pratique, l'accès à l'emploi formel demeure très limité : sur environ 420 millions de jeunes Africains âgés de 15 à 35 ans, seul un tiers occupent un emploi salarié, un tiers sont sans emploi ou découragés, et le dernier tiers travaille dans des conditions précaires (Kouame et Pierre, 2024). La situation en Côte d'Ivoire est tout aussi préoccupante. Malgré les efforts publics pour faciliter l'insertion professionnelle, la proportion d'emplois précaires et de chômeurs reste très élevée, représentant entre 70 % et 90 % de la population active entre 2000 et 2016 (Kouakou et Yapo, 2019).

Cette précarité et l'exploitation des jeunes sur le marché du travail s'expliquent par plusieurs facteurs. D'abord, il existe un décalage entre la formation reçue et les besoins réels du marché, ce qui complique l'insertion professionnelle des jeunes diplômés. Ensuite, le manque d'emplois formels pousse de nombreux jeunes à accepter des postes informels, souvent mal rémunérés, sans protection sociale ni perspectives d'évolution. De plus, les dispositifs de soutien à l'entrepreneuriat restent insuffisants, ce qui réduit les alternatives pour les jeunes souhaitant créer leur propre activité. Sans oublier que ceux qui prennent le risque se retrouvent souvent sous le poids des impôts qui ne facilitent pas les choses pour les jeunes entrepreneurs. Enfin, l'exploitation de la main-d'œuvre jeune se manifeste par des salaires très bas, l'absence de contrats stables et des conditions de travail difficiles (Kouame

et Pierre, 2024). La précarité de l'emploi met les jeunes dans une situation d'insécurité, aussi bien sur le plan économique que social. Beaucoup doivent accepter des emplois temporaires ou informels, souvent sans droits ni protection, ce qui rend difficile la construction d'un avenir stable. Cette situation les décourage, pousse certains à partir vers les grandes villes et à l'étranger, ou encore à se tourner vers des activités illégales.

4.1.4 Égalité des chances et discrimination

Un manque d'engagement concret des entreprises envers une véritable politique d'inclusion et soulève des questions importantes sur l'égalité des chances dans le monde du travail et sur la responsabilité des entreprises dans la création d'un environnement professionnel véritablement inclusif et représentatif de la diversité de notre société. Bien que le Code du travail ivoirien en son article 4.1 interdise la discrimination à l'emploi... rien n'y est fait. Les entreprises pour la grande majorité ne respectent pas ces dispositions... Malgré tous ces écarts et la discrimination, aucune sanction n'est prise pour faire changer les choses. (Extrait témoignage 4.)

Les discriminations faites aux jeunes sont de plus en plus présentes dans la mesure où être qualifié ne garantit en rien l'accès ou même la sécurité d'un emploi. Une forme de pouvoir ultra discrétionnaire est portée par les dirigeants d'entreprises de sorte à bien souvent faire fi des interdictions des lois sur la question. Le népotisme est encore présent dans certaines entreprises ivoiriennes et difficilement attaquables par manque de preuves concrètes ou par évitement de conflit (Bourgoin, 1984). Une étude menée par Bertrand et Mullainathan (2004) a cherché à évaluer la présence de discrimination raciale sur le marché du travail américain, en examinant si les employeurs réagissent différemment selon la connotation raciale des prénoms des candidats. Les résultats montrent que les personnes portant un prénom à consonance blanche reçoivent 50 % de réponses en plus que celles ayant un prénom à consonance afro-américaine. Cet écart reste constant, quel que soit le secteur d'activité, le métier, la taille de l'entreprise, ou même chez les employeurs se déclarant offrir une politique d'égalité d'opportunité. Par ailleurs, avoir un prénom perçu comme "blanc"

offre autant de chances supplémentaires d'obtenir une réponse qu'un gain de huit années d'expérience professionnelle.

La question de la discrimination dans le contexte ivoirien est bien présente, mais encore une fois bien difficile à prouver et donc peu de sanctions émises, ce qui a pour conséquence de ne pas vraiment freiner ce fléau. Les questions de discriminations se présentent sous diverses formes et les plus récurrentes restent encore celles liées au genre, aux croyances ou selon les sensibilités ethno-politiques. Le contexte socioculturel étant encore une fois important pour analyser la question, Silué (2013), s'intéresse à la façon dont les règles françaises contre la discrimination ont été adaptées dans le droit du travail ivoirien. Il montre que, dans la pratique, il n'est pas toujours facile pour les salariés de prouver qu'ils ont été victimes de discrimination. Il pointe aussi les faiblesses du système juridique actuel pour lutter efficacement contre la discrimination au travail. Silué (2013) insiste sur la nécessité de mieux protéger les travailleurs contre toute forme de discrimination, que ce soit lors de l'embauche ou tout au long de leur carrière. Valérie et al. (2020) montrent que, même aujourd'hui, il reste malheureusement des préjugés bien ancrés dans le monde du travail en Côte d'Ivoire. Par exemple, certains pensent encore que les femmes sont moins efficaces ou moins présentes que les hommes, à cause de leurs absences pour des raisons de santé ou pour la maternité. Ces idées reçues ont un vrai impact : elles influencent la façon dont on voit les femmes au travail et peuvent les empêcher d'avoir les mêmes chances de réussite que leurs collègues masculins. Valérie et al. (2020) s'intéressent également aux difficultés que rencontrent les jeunes diplômés qui débudent leur carrière. Souvent, ces derniers se retrouvent face à un paradoxe : on leur refuse un emploi parce qu'ils n'ont pas d'expérience, alors que c'est justement en travaillant qu'ils pourront en acquérir. Ne pas leur donner leur chance ne fait qu'entretenir ce cercle vicieux, ce qui alimente leur frustration et leur donne l'impression d'être injustement traités par les employeurs. Finalement, ce climat peut décourager beaucoup de jeunes talents et freiner le dynamisme du marché du travail ivoirien.

4.1.5 Diversité culturelle et religieuse

Certains aspects de la diversité qui étaient pris en compte et plutôt bien aménagés.

Je pense notamment à la diversité culturelle ou traditionnelle et la diversité religieuse. Dans les différentes organisations dans lesquelles j'ai eu à travailler, il y avait des personnes de différentes ethnies, de toutes les régions du pays. Cela avait par moment vocation à rassembler l'équipe, notamment lors de célébrations de fêtes traditionnelles, comme la fête des ignames lors de laquelle les employés de l'ethnie Agni⁴ nous faisaient découvrir les plats à bases d'ignames de chez eux... Il y avait également de la diversité religieuse dans le sens où plusieurs couches religieuses étaient présentes et cela ne dérangeait en rien qui que ce soit. Bien au contraire on pouvait trouver des espaces aménagés pour permettre à chacun de faire leur prière en toute quiétude. (Extrait témoignage 5.)

La diversité culturelle et religieuse est une question importante et même cruciale, car elle touche le quotidien et les fondamentaux de la vie des employés. Ce sont en quelque sorte les piliers de vie et de croyance, des valeurs morales et perceptions sociales des employés, alors en tenir compte permet bien évidemment de donner une dynamique au climat organisation et à la cohabitation au sein d'une organisation. C'est une forme de diversité sensible, mais également qui aide à rassembler et fortifier. Selon Miran-Guyon et Guiblehon (2018), la Côte d'Ivoire se distingue par la richesse de sa diversité culturelle et religieuse. Il est fréquent de voir, au sein d'une même famille, des personnes de confessions différentes vivre ensemble dans le respect et l'harmonie. Cette ouverture d'esprit se reflète aussi dans le monde professionnel : les entreprises ivoiriennes accueillent des collaborateurs issus de toutes les confessions et de tous les milieux culturels. Toutefois, cette diversité peut parfois être source de tensions si elle n'est pas bien accompagnée. Le pays a en effet connu, par le passé, des crises sociales et politiques marqué par des discriminations et des manipulations identitaires. Pour préserver la paix et la cohésion, il est essentiel que le management en entreprise reste impartial et attentif aux différences de chacun, dans le respect de la laïcité et de la singularité de chaque individu. Une gestion inclusive permet ainsi de transformer la

⁴ Les Agni sont un groupe ethnique originaire du centre de la Côte d'Ivoire.

diversité en force collective, tout en évitant les risques de conflit. Kourouma et Sonzai (2025) appuient cette idée sur la gestion de la diversité culturelle dans les entreprises ivoiriennes en mettant en lumière que les tensions observées au travail ne viennent pas tant de la diversité elle-même, mais plutôt des difficultés à communiquer, à se comprendre et à bien s'intégrer. Selon eux, de nombreux salariés ressentent parfois un sentiment de discrimination ou la tentation de se replier sur leur communauté d'origine. Le manque de cohésion et la persistance de stéréotypes entre collègues issus de cultures différentes compliquent aussi la vie en entreprise. En somme, c'est souvent le manque de dialogue et d'inclusion qui transforme la richesse de la diversité en source de conflits.

4.1.6 Hiérarchie rigide et pouvoir centralisé

En Côte d'Ivoire, les relations avec les collègues plus âgés imposent souvent une culture organisationnelle marquée par une certaine rigidité. Ce n'est pas toujours évident à gérer. Par exemple, poser des questions ou remettre en cause les idées d'un supérieur senior était souvent perçue comme un manque de respect. Cette attitude étouffe complètement l'innovation et bloque les idées que la jeune génération pourrait apporter. (Extrait témoignage 6.)

En Côte d'Ivoire, l'organisation du travail au sein des entreprises demeure fortement influencée par un héritage colonial, qui a instauré un système bureaucratique très hiérarchique et centralisé. Ce modèle, issu de la France coloniale, a laissé des traces profondes dans la culture d'entreprise locale, en valorisant l'autorité et la subordination des jeunes collaborateurs vis-à-vis de leurs aînés (Schein, 2010). À ce contexte historique s'ajoute une tradition africaine de respect, voire de « culte » envers les aînés, particulièrement présente dans la société ivoirienne. Cette double influence renforce les rapports de pouvoir entre générations et limite l'expression des idées nouvelles.

Dans ce cadre, les jeunes salariés se sentent souvent obligés de se conformer strictement aux directives de leurs supérieurs, sans oser remettre en question les méthodes ou les pratiques en place. Cette attitude, motivée autant par le respect des codes sociaux que par la crainte de

transgresser les règles implicites, a des conséquences concrètes sur la vie de l'entreprise. Les jeunes générations, brimées dans leur élan créatif, hésitent à partager leurs idées ou à proposer des solutions innovantes, de peur de manquer de respect ou de perturber l'ordre établi. Ce repli sur soi et cette passivité nuisent à la cohésion des équipes, freinent la dynamique collective et entravent le développement de l'innovation (Hernandez, 2007). À long terme, cette rigidité organisationnelle, combinée à une forte centralisation des décisions, peut conduire à un manque d'adaptabilité, à une baisse de la motivation des collaborateurs et à une perte de créativité. Ainsi, malgré les compétences et le potentiel des jeunes générations, la culture d'entreprise en Côte d'Ivoire peine parfois à évoluer, faute d'un véritable dialogue intergénérationnel et d'un management plus inclusif.

4.2 APPORTS ET DISCUSSIONS

4.2.1 Apports théoriques

La gestion de la diversité étant une notion assez complexe et diversifiée, elle peut s'appréhender sous plusieurs angles différents selon les objectifs ou les apports que nous souhaitons faire ou voir ressortir. Pour mieux scinder et orienter notre travail, nous avons dégagé entre autres des objectifs pour notre étude afin de répondre à certaines préoccupations à savoir comment la diversité dans sa globalité affecte l'insertion professionnelle des jeunes diplômés en Côte d'Ivoire. Plusieurs apports théoriques d'auteurs sur la question concernant les jeunes ivoiriens ont vu le jour et se dégagent sous plusieurs axes, dont les principaux sont la culture, l'âge et le genre.

Tout d'abord les auteurs sont unanimes sur la diversité qui existe au sein de la communauté ivoirienne, et ce au niveau culturel, linguistique, religieux...pour ne citer que cela (Kouamé, 2012 ; Leclerc, 2025 ; Kouadio N'Guessan, 2007 ; Miran-Guyon et Guiblehon, 2018). Comme dans tout état en voie de développement, la société a besoin de tête pensante, de jeunes scolarisés qui puissent prendre la relève pour le développement tant souhaité. Cependant, selon les auteurs, cela n'est pas toujours le cas et même pire, car ils

constatent que plus ceux-ci sont diplômés, moins ils ont de chances de trouver un emploi en raison du décalage entre l'école et les besoins du marché de l'emploi (Kouamé et Pierre, 2024). Ensuite, en entreprise, cela entraîne des frustrations et conflits générationnels : les jeunes peinent à s'intégrer face à une culture managériale souvent autoritaire, où leurs idées et initiatives sont mal accueillies (Hernandez, 2007).

Puis, les femmes restent moins représentées sur le marché du travail et rencontrent encore des obstacles liés aux stéréotypes et à la discrimination à l'embauche. Bien que leur taux d'activité soit inférieur à celui des hommes, la Côte d'Ivoire fait preuve de meilleurs progrès que certains pays voisins, et a mis en place des mesures légales et des programmes de formation pour promouvoir l'égalité professionnelle et soutenir le leadership féminin (Bouchama et al., 2018 ; OCDE, 2022).

Ces apports théoriques sont très enrichissants et viennent nous éclairer de manière ciblée sur la question de la diversité en milieu professionnel ivoirien. Ils montrent clairement que la gestion de la diversité en Côte d'Ivoire représente un enjeu stratégique essentiel, tant pour la cohésion sociale que pour la performance des organisations. Qu'il s'agisse de la richesse culturelle, des rapports intergénérationnels ou des inégalités de genre, ces dimensions influencent de manière déterminante les interactions sociales et professionnelles.

Cependant, bien que ces travaux offrent un cadre d'analyse pertinente et éclairant, ils ne suffisent pas à rendre compte des réalités concrètes vécues dans les entreprises et la société ivoirienne. Il apparaît donc nécessaire de confronter ces fondements théoriques aux résultats de notre propre étude.

La section suivante sera ainsi consacrée à la présentation et à la discussion de nos analyses, afin de mettre en perspective la théorie et la pratique, d'identifier les éventuels écarts et d'explorer des pistes d'amélioration en faveur d'une gestion de la diversité plus inclusive et plus efficace en Côte d'Ivoire.

4.2.2 Discussions

Sur les points évoqués dans la littérature par les auteurs via leurs apports, force est de constater que ce sont des situations qui existent d'une manière ou d'une autre dans le milieu professionnel ivoirien. Cette diversité déjà présente et sur laquelle tous sont unanimes rencontre bien évidemment ces problèmes de conflits générationnels, de discrimination liée au genre, plus particulièrement des femmes et personnes handicapées, comme nous le soulignons dans notre analyse, sans oublier la mosaïque culturelle. Alors, pour bien saisir la gestion de la diversité en Côte d'Ivoire, il est essentiel de rapprocher ce que disent les chercheurs avec ce que révèlent les expériences vécues sur le terrain. Ce regard croisé permet de confirmer plusieurs points importants déjà bien établis, tout en faisant émerger des aspects nouveaux et enrichissants issus de l'observation directe. C'est en alliant ces deux perspectives que l'on peut avoir une vision plus claire, nuancée et vivante des défis à relever et des opportunités dans la gestion de la diversité au sein des entreprises ivoiriennes.

4.2.2.1 Point de convergences

En Côte d'Ivoire, la question de la diversité dépasse le simple constat académique : elle s'incarne et s'exprime chaque jour dans la vie des entreprises. Tant dans les textes scientifiques que sur le terrain, on promeut une société d'une richesse humaine, marquée par la coexistence de plus de 60 ethnies, une pluralité impressionnante de langues et une mosaïque de croyances religieuses. Les grands groupes ethniques, comme les Mandé, Krou, Gour ou Akan, longtemps décrits dans la littérature, cohabitent dans les quartiers, dans les familles et jusque dans les équipes professionnelles, donnant naissance à de véritables passerelles culturelles.

Cette diversité ne reste pas un simple décor, car elle s'observe concrètement dans le quotidien ivoirien. Sur le terrain, elle fait émerger un métissage vivant à savoir le français qui règne en maître dans les espaces formels et le monde du travail, côtoyé par le nouchi et le dioula ; le premier étant la langue de la rue, le second un outil d'échanges commerciaux

incontournable. Ce multilinguisme, allié à une pluralité de pratiques religieuses, crée un environnement où l'ouverture et l'acceptation de l'autre deviennent des fondements, mais aussi un terrain potentiel de malentendus ou de crispations si la gestion n'est pas adaptée. C'est là que la mission du management prend tout son sens. La littérature, tout comme les retours du terrain, s'accordent pour dire qu'un management réellement neutre et respectueux est la clé pour transformer la diversité en force, notamment grâce à la laïcité. Adopter un regard impartial sur chacun, au-delà des origines et des croyances, s'impose pour éviter que cette diversité ne devienne source de tensions au sein des équipes.

Un autre défi, bien documenté par les chercheurs et confirmé dans la réalité ivoirienne, se trouve au cœur de l'organisation. Il s'agit entre autres de la hiérarchie toujours très forte, héritée de l'époque coloniale et renforcée par la tradition du respect dû aux aînés. Ce système freine l'initiative et brime la créativité, en particulier chez les jeunes qui aspirent à exprimer de nouvelles idées. Beaucoup se retrouvent alors confrontés à une double barrière : celle des attentes sociales et celle des pratiques managériales rigides, ce qui finit par altérer leur motivation et limite l'innovation au sein des entreprises.

Enfin, la diversité ivoirienne, source de vitalité, se heurte encore à des obstacles majeurs. Les inégalités de genre, les discriminations liées à l'âge, à l'origine ou à la croyance, mais aussi la difficulté d'insertion professionnelle (en particulier pour les jeunes diplômés) restent très présentes. Les expériences de terrain rejoignent les analyses académiques pour mettre en lumière le fait que, derrière l'image d'harmonie, beaucoup de femmes et de jeunes peinent à accéder à des postes stables et valorisants, engendrant frustration et perte de confiance. Ce sont autant de défis à relever pour que la diversité, loin de devenir un motif d'exclusion ou d'injustice, soit véritablement la clé d'une société plus inclusive et performante.

4.2.2.2 Apport nouveau ou original de l'analyse de terrain

L'analyse issue du terrain apporte un éclairage précieux qui enrichit et nuance les connaissances établies par la littérature académique tout en introduisant des perspectives inédites, plus en phase avec la réalité ivoirienne.

Tout d'abord, elle propose une distinction claire entre la diversité intrinsèque, qui englobe les caractéristiques individuelles, comme l'âge, le handicap, la culture ou la religion, et la diversité organisationnelle, qui se rapporte aux structures mêmes de l'entreprise, telles que les pratiques managériales, l'égalité des chances ou la distribution du pouvoir hiérarchique. Cette double approche, peu présente dans les travaux classiques, permet d'identifier avec plus de précision les leviers d'action adaptés aux spécificités locales, en évitant de réduire la diversité à un seul cadre trop général et théorique.

Sur le terrain, la cohabitation intergénérationnelle révèle aussi des contours propres à la Côte d'Ivoire, qui dépassent les analyses occidentales bien connues, comme celles de Dejoux et Wechtler (2011). Ici, la jeunesse exprime non seulement une frustration liée à l'exclusion sociale et professionnelle, mais aussi un questionnement inédit des traditions et de l'autorité des anciens. Cette situation dégage une dynamique nouvelle où les jeunes revendiquent plus d'autonomie, un sens renouvelé à leur engagement, et une reconnaissance qu'ils ne retrouvent pas toujours dans l'entreprise.

L'expérience concrète met également en lumière l'impact réel de la rigidité hiérarchique : bien plus qu'un simple héritage historique mentionné par les auteurs, tels que Schein (2010) et Hernandez (2007), elle freine quotidiennement la créativité, bride la motivation et étouffe la libre circulation des idées. Ce management trop fermé se traduit par un blocage tangible de la dynamique collective et par une perte d'énergie innovante, surtout chez les plus jeunes collaborateurs.

Un autre point rarement abordé de façon approfondie dans la littérature est la faible intégration des personnes en situation de handicap. Or, le terrain insiste fortement sur ce

sujet, révélant que cette problématique reste un sujet majeur à dépasser pour que la diversité devienne réellement inclusive. C'est un aspect central qui nécessite une attention renforcée, tant au niveau des politiques internes que des mentalités, pour ouvrir de véritables opportunités à ces personnes souvent invisibilisées.

Les analyses du terrain font aussi apparaître la montée insidieuse du népotisme et des obstacles implicites dans les processus d'embauche et d'évolution professionnelle. Si la littérature se concentre souvent sur les stéréotypes classiques liés au genre ou à l'origine, les témoignages dévoilent une réalité plus complexe où la discrimination, difficile à prouver, s'exprime par des jeux de pouvoir et des réseaux informels qui excluent de nombreux jeunes talents pour des raisons qui ne devraient simplement pas exister.

Enfin, l'analyse du terrain éclaire le rôle fondamental que peuvent jouer le dialogue, le mentorat et la reconnaissance intergénérationnelle dans l'amélioration de la gestion de la diversité. Ces mécanismes d'écoute et de soutien, qu'on pourrait qualifier de pratiques émergentes, ouvrent des pistes concrètes et innovantes pour dépasser les approches souvent trop théoriques de la littérature. Ils permettent d'envisager une gestion plus humaine, attentive et dynamique de la diversité, adaptée aux défis spécifiques des entreprises ivoiriennes. En somme, l'analyse sur le terrain ne se contente pas de confirmer les acquis académiques, elle les fait évoluer en prenant en compte la réalité vécue, et propose des leviers d'action concrets à même de transformer la diversité en un véritable moteur de cohésion et de performance.

Le tableau 2 met en relief les résultats qui sont en accord avec les recherches des auteurs et d'un autre côté, les découvertes nouvelles issues du terrain.

Tableau 2
Schématisation des résultats

Éléments convergent avec la littérature	Contributions, limites et enrichissements tirés du terrain
La mosaïque ethnique et la pluralité linguistique.	Hierarchisation des diversités (intrinsèque et organisationnelle)
Problématiques de discrimination de genre, âge, culture	Tensions intergénérationnelles vécues, modèle d'autorité questionné
Effets négatifs de la centralisation du pouvoir	Impact concret sur la motivation et l'innovation
Sous-représentation des femmes et préjugés à l'embauche	Précarité extrême de l'emploi jeune, frustration sociale accrue
Importance du dialogue interculturel et générationnel	Mise en avant de la dimension du handicap et des obstacles réels
Difficulté de prouver et sanctionner la discrimination	Persistance du népotisme et blocages informels
Nécessité d'un management de la diversité.	Valorisation du mentorat, besoin de pratiques locales adaptées

CONCLUSION GÉNÉRALE

La diversité est aujourd'hui au cœur des préoccupations des organisations, surtout dans des sociétés où les différences sont de plus en plus visibles. Gérer la diversité ne signifie plus seulement lutter contre les anciennes formes de discrimination, comme le genre, la race ou l'origine, mais consiste à reconnaître les particularités de chacun et à offrir à tous un cadre inclusif favorisant l'épanouissement professionnel. Les principales théories montrent que les différences, qu'elles soient visibles ou non, influencent en profondeur les relations et les dynamiques au sein des groupes, avec des conséquences positives ou conflictuelles selon la manière dont la diversité est encadrée.

La réussite de cette gestion repose sur l'adaptation au contexte, à la culture et au mode de gouvernance propres à chaque structure. En Côte d'Ivoire, il est essentiel de prendre en compte la variété des origines ethniques, la forte présence des jeunes et la question du genre, tout en évitant d'appliquer sans nuance des modèles importés. Le leadership, par sa capacité à orienter les perceptions et à renforcer la cohésion, peut promouvoir une culture d'ouverture ou, au contraire, accentuer les divisions et les résistances au changement. Cette étude rappelle que la diversité n'est pas forcément un avantage en soi : elle soulève des défis concrets, comme la gestion des conflits, l'inadéquation entre la formation et l'emploi ou la difficulté de retenir les talents sur un marché concurrentiel. Pour que la diversité devienne une force inclusive et profitable, il faut adapter les pratiques à chaque contexte, valoriser les différences et combiner les approches universelles avec les réalités locales. L'inclusion, qui accompagne la diversité, devient ainsi la clé pour transformer les potentiels individuels en sources de performance collective et d'innovation durable.

Grâce à l'observation directe du terrain, il devient possible de saisir pleinement les défis concrets rencontrés chaque jour dans les organisations ivoiriennes : les obstacles vécus, les expériences individuelles et les solutions inventives qui émergent localement. Le dialogue, l'accompagnement par le mentorat et certains savoir-faire relationnels sont autant de leviers qui transforment la diversité en source d'inclusion et en véritable atout collectif

pour la performance. Les résultats confirment que la diversité influence directement l'insertion professionnelle des jeunes, que ce soit sur le plan générationnel, culturel ou en termes d'équité et d'exclusion ; il apparaît donc qu'un management impartial et respectueux est la clé pour valoriser cette diversité et la rendre inclusive.

En confrontant les apports théoriques aux réalités du terrain, cette analyse dépasse la simple conceptualisation. Elle propose une compréhension vivante et adaptée, capable de mobiliser les acteurs et de transformer effectivement les organisations ivoiriennes. Par cette approche, elle apporte une contribution concrète à la gestion de la diversité et à l'inclusion, enrichissant significativement la littérature sur le sujet.

Il est néanmoins important de rappeler certains points concernant la méthode utilisée. L'autopraxéographie, bien qu'extrêmement riche pour comprendre en profondeur l'expérience du praticien-chercheur, repose en partie sur la subjectivité. Elle mobilise la mémoire et l'interprétation personnelle des situations vécues. Elle ouvre aussi un accès privilégié à des aspects souvent difficiles à saisir par d'autres approches. Certes, les résultats ne peuvent pas être généralisés à tous les contextes de manière automatique. Mais ils apportent, malgré tout, des pistes de réflexion utiles et inspirantes. Par ailleurs, même si l'usage principal de récits issus d'expériences personnelles peut donner l'impression d'un manque de suffisants de données, il permet en réalité d'offrir une analyse qualitative riche, nuancée et profondément ancrée dans l'expérience, ce qui renforce la valeur et la pertinence de l'étude.

Pour les recherches futures, il serait intéressant de réfléchir à la mise en œuvre de recherche sur la gestion de la diversité et de l'inclusion dans différents contextes, notamment en comparant la dynamique des zones rurales et urbaines. Cette comparaison permettrait de mieux comprendre les différences dans les attentes, les ressources disponibles et les pratiques, qui varient beaucoup entre la ville et la campagne. Cela aiderait à identifier les défis propres à chaque environnement ainsi que les solutions adaptées à leurs particularités.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Accueil | Portail d'Informations et de Promotion l'Economie de Côte d'Ivoire. (s. d.). Consulté 17 avril 2025, à l'adresse <https://www.economie-ivoirienne.ci/>

Adda, J. (1984). Henry Bourgoïn. L'Afrique malade du management. *Politique étrangère*, 49(3), 718-719.

Albert, M.-N., & 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(Supplement)*, 163-175. Cairn.info. <https://doi.org/10.3917/rips1.hs04.0163>

Albert, M.-N., & Couture, M.-M. (2013). The support to an entrepreneur : From autonomy to dependence. *Sage Open*, 3(2), 2158244013492779.

Albert, M.-N., & Michaud, N. (2016). From disillusion to the development of professional judgment : Experience of the implementation process of a human complexity course. *Sage Open*, 6(4), 2158244016684372.

Albert, M.-N., & Michaud, N. (2020). Chapitre 12. Les utilisations de l'autopraxéographie pour le dirigeant-chercheur. Dans *Produire du savoir et de l'action* (p. 141-152). EMS Editions.

Albert, M.-N., & Michaud, N. (2023). Autopraxeography : A method to step back from vulnerability. *Journal of Work-Applied Management*, 15(1), 67-80.

Alecian, S., & Foucher, D. (2002). *Le management dans le service public*. Ed. d'Organisation.

- Allain, C. (2011). *Le choc des générations : Cohabiter, une responsabilité partagée*. Les Éditions Numeriklivres.
- Allport, G. W. (1954). *The nature of prejudice*. Reading/Addison-Wesley.
- Antoine, P. (2007). *Les relations intergénérationnelles en Afrique : Approche plurielle*. Ceped.
- Arredondo P. (1996), Successful diversity management initiatives, a blueprint for planning and implementation, *Sage Publications, London*.
- Avenier, M.-J., & Thomas, C. (2015). Finding one's way around various methodological guidelines for doing rigorous case studies : A comparison of four epistemological frameworks. *Systèmes d'information & management*, 20(1), 61-98.
- Bam, A., & Ronnie, L. (2020). Inclusion at the workplace : An exploratory study of people with disabilities in South Africa. *International Journal of Disability Management*, 15, e6.
- Beaudry, C., & Gagnon, M. (2021). *Diversité en milieu de travail : De l'exclusion à l'inclusion*. Editions JFD.
- Bender, A.-F. (2004). Égalité professionnelle ou gestion de la diversité : Quels enjeux pour l'égalité des chances? *Revue française de gestion*, 4, 205-217.
- Bertrand, M., & Mullainathan, S. (2004). Are Emily and Greg more employable than Lakisha and Jamal ? A field experiment on labor market discrimination. *American economic review*, 94(4), 991-1013.
- Bouchama, N., G. Ferrant, L. Fuiet, A. Meneses, & A. Thim. (2018). *Les inégalités de genre dans les institutions sociales ouest-africaines*. Notes ouest-africaines, N°13, Éditions OCDE, Paris. <https://doi.org/10.1787/7357808d-fr>
- Bourdeau, S., Legoux, R., & Grange, C. (2021). *La Diversité Dans Les Équipes, Une Médaille Qui a Son Revers*. 46(3), 54-58.

- Bourgoin, H. (1984). *L'Afrique malade du management*.
- Brice-Arnaud, M.-S. Z. (2018). *L'insertion professionnelle par l'auto-emploi : Cas des jeunes diplômés re-distributeurs de services du numérique dans la commune d'Adjamé*.
- Bruna, M. G., Montargot, N., & Peretti, J.-M. (2017). Point de vue : Les nouveaux chantiers du management de la diversité : Quelques pistes de réflexion et de recherche. *Gestion* 2000, 34(5), 433-462.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Cajaiba, A. P., & Avenier, M.-J. (2013). Recherches collaboratives et constructivisme pragmatique : Éclairages pratiques. *Recherches qualitatives*, 32(2), 201-226.
- Cazal, D. (2010). Le culturalisme en management international. *Cazal, D., Davoine, E., Louart, P., Chevalier (dir.), GRH et mondialisation. Nouveaux contextes, nouveaux enjeux, Paris: Éditions Vuibert*, 121-153.
- Cazal, D., Davoine, É., Louart, P., & Chevalier, F. (2011). GRH et mondialisation : Nouveaux contextes, nouveaux enjeux? *GRH et mondialisation: nouveaux contextes, nouveaux enjeux*, 1-8.
- Chanlat, J.-F. (1987). *L'analyse des organisations une anthologie sociologique Tome II les composantes de l'organisation*.
- Charte des droits fondamentaux de l'union européenne (2012). Consulté 9 mars 2025, à l'adresse https://eur-lex.europa.eu/eli/treaty/char_2012/oj/eng
- Chauveau, J.-P. (2005). Les rapports entre générations ont une histoire:Accès à la terre et gouvernementalité locale en pays gban (Côte d'Ivoire). *Afrique contemporaine*, 214(2), 59-83. <https://doi.org/10.3917/afco.214.0059>
- Cornet, A., & Warland, P. (2008). *GRH et gestion de la diversité*. Dunod.

- Cox, T. H. (1993). *Cultural Diversity in Organizations: Theory, Research, and Practice*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.
- Cox, T. H., & Blake, S. (1991). Managing cultural diversity : Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management perspectives*, 5(3), 45-56.
- Dejoux, C., & Wechtler, H. (2011). Diversité générationnelle : Implications, principes et outils de management. *Management & Avenir*, 43(3), 227-238.
- Dia, A. L. (1991). Le management africain Mythe ou réalité. *Revue internationale P.M.E.*, 4(1), 29-48. érudit. <https://doi.org/10.7202/1008024ar>
- Diop, I. (2012). Handicap et représentations sociales en Afrique occidentale. *Le français aujourd'hui*, 2, 19-27.
- Lazzari Dodeler, N., & Albert, M.-N. (2017). Développer des communautés de personnes pour manager la diversité en entreprise. *Management & Sciences Sociales*, 22(1), 56-72. <https://doi.org/10.3917/mss.022.0056>
- Drabo, A. (2019). Usages du marqueur dE dans le français en Côte d'Ivoire. *Revue Roumaine d'Études Francophones*, 9/10, 75-94.
- Edelman, L. B., Fuller, S. R., & Mara-Drita, I. (2001). Diversity rhetoric and the managerialization of law. *American journal of sociology*, 106(6), 1589-1641.
- Frost, S. (2014). *The Inclusion Imperative : How Real Inclusion Creates Better Business and Builds Better Societies*. Kogan Page Publishers.
- Gallup et OIT (2017), *Vers un meilleur avenir pour les femmes au travail : ce qu'en pensent les femmes et les hommes*, Gallup, inc. et organisation internationale du travail.
- Garner-Moyer, H. (2006). Gestion de la diversité et enjeux de GRH. *Management & Avenir*, 7(1), 23-42. <https://doi.org/10.3917/mav.007.0023>
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam.

Government of New Brunswick, C. (2004, novembre 1). *Equal Employment Opportunity Program*.

https://www2.gnb.ca/content/gnb/en/services/services_renderer.5028.Equal_Employment_Opportunity_Program_.html

Haq, R. (2019). *Managing Workforce Diversity in Canada : An Empirical Study of the Factors Affecting the Adoption and Success of Diversity Strategies in Canadian Organisations*. <http://hdl.handle.net/10454/19332>

Hernandez, E.-M. (2007). DOSSIER : Le management Africain : pratiques ... et théories - Entre tradition et modernité, proposition d'un modèle de management africain. *Revue gestion 2000 : actualités perfectionnements*, 24(1).

Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences : International differences in work-related values* (Vol. 5). sage.

Horwitz, S. K., & Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes : A meta-analytic review of team demography. *Journal of management*, 33(6), 987-1015.

<https://www.boiteoutilsrh.gouv.qc.ca/strategies-organisationnelles-et-de-gestion-des-ressources-humaines/strategies-de-gestion-des-ressources-humaines/gestion-de-la-diversite-et-inclusion-de-la-main-doeuvre/>

ILOSTAT Data Explorer. (s. d.). Consulté 17 avril 2025, à l'adresse https://rshiny.ilo.org/dataexplorer22/?region=AFRICA&lang=en&segment=ref_area&id=CIV_A

Jackson, S. E., Joshi, A., & Erhardt, N. L. (2003). Recent research on team and organizational diversity : SWOT analysis and implications. *Journal of management*, 29(6), 801-830.

Jackson, T. (2004). *Management and change in Africa*. Routledge London.

Jehn, K. A., Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1999). Why Differences Make a Difference : A Field Study of Diversity, Conflict, and Performance in Workgroups. *Administrative*

Science Quarterly, 44(4), 741-763. JSTOR Business I Collection.
<https://doi.org/10.2307/2667054>

Kanter, R. M. (1977). Some effects of proportions on group life : Skewed sex ratios and responses to token women. *American journal of Sociology*, 82(5), 965-990.

Kearney, E., & Gebert, D. (2009). Managing diversity and enhancing team outcomes : The promise of transformational leadership. *Journal of applied psychology*, 94(1), 77.

Kelly, E., & Dobbin, F. (1998). How affirmative action became diversity management : Employer response to antidiscrimination law, 1961 to 1996. *American behavioral scientist*, 41(7), 960-984.

Kerr, N. L., & Tindale, R. S. (2004). Group performance and decision making. *Annu. Rev. Psychol.*, 55(1), 623-655.

Kloman.-K. V., Clément, Kouakou. K., & Patrick, G. M. B. (2020). Capital social, employabilité et qualité de l'emploi des jeunes diplômés en Côte d'Ivoire. *Revue ivoirienne de Sciences et de Gestion*, 1, 65-86.

Köllen, T. (2021). Diversity management : A critical review and agenda for the future. *Journal of Management Inquiry*, 30(3), 259-272.

Kouadio N'Guessan, J. (2007). Le français : Langue coloniale ou langue ivoirienne? *Hérodote*, 3, 69-85.

Kouakou, K. C., & Yapo, A. R. V. (2019). Mesures et déterminants de l'inadéquation compétences-emploi en Côte d'Ivoire. *Papiers de recherche*, 1-36.

Kouame, A. Marie-Noëlle, & Marcel, Tiemian, B. D. Marcel. (2021). *Education et insertion de la jeune fille en situation de handicap dans le milieu socioprofessionnel en Côte d'Ivoire : Enjeux et défis*.

Kouame, K. (2012). Le nouchi : Creuset de la diversité culturelle et linguistique de la Côte d'Ivoire. *La francopolyphonie*, 7(1), 69-77.

Kouame, K. R., & Pierre, K. A. (2024). Accès à l'emploi formel des jeunes en Côte d'Ivoire : Une Analyse des déterminants. *African Scientific Journal*, 0161-0161.

Kouame, K. R., & Pierre, K. A. (2024). Accès à l'emploi formel des jeunes en Côte d'Ivoire : Une Analyse des déterminants. *African Scientific Journal*, 0161-0161.

Kouassi, L. (2019). *Côte d'Ivoire : La grande parenthèse : Devoir de mémoire*.

Kourouma, A. B., & Sonzai, T. (2025). Le management de la diversité culturelle au sein des entreprises en Côte d'Ivoire : Cas de la Société Industrielle de Produits Plastiques et Chimiques (SIPPEC). *Revue Internationale des Sciences de Gestion*, 8(1).

LE CODE DU TRAVAIL (2015). Consulté 16 mars 2025, à l'adresse <https://loidici.biz/2018/08/26/le-code-du-travail-2016/lois-article-par-article/codes/1695/naty/>

Leclerc, Jacques. « Côte D'Ivoire » dans *L'aménagement linguistique dans le monde*, Québec, CEFAN, Université Laval, 01 janv. 2025, <https://www.axl.cefan.ulaval.ca/afrique/cotiv.htm>, (consulté le 20 avril 2025), 162 Ko.

Livian, Y.-F. (2010). Entre universalité et contingence de la GRH. *L'hybridation stratifiée en Chine*.

Maurin, E. (1991). Les étrangers : Une main-d'oeuvre à part? *Economie et statistique*, 242(1), 39-50.

Maxwell, J. C. (2008). *Leadership gold : Lessons I've learned from a lifetime of leading*. HarperCollins Leadership.

Ministère De l'Économie, Du Plan Et Du Développement. (2023. Mars 23.). Consulté 15 mars 2025, à l'adresse <https://plan.gouv.ci/accueil/actualite/730>

Ministère De L'économie, Du Plan Et Du Développement. (2025, janvier 22). *Emplois | Portail d'Informations et de Promotion l'Economie de Côte d'Ivoire*. <https://www.economie-ivoirienne.ci/activites-sectorielles/emplois.html>

Ministère de la Solidarité, de la Famille, de la Femme et de l'Enfant (msFFE) (2014), Document de *stratégie nationale de lutte contre les violences basées sur le genre*, Côte d'Ivoire.

Ministère de l'Emploi et de la Solidarité sociale (2023). *Gestion de la diversité et inclusion de la main-d'œuvre—Boîte outils RH*. Consulté 20 février 2025, à l'adresse <https://www.boiteoutilsrh.gouv.qc.ca/strategies-organisationnelles-et-de-gestion-des-ressources-humaines/strategies-de-gestion-des-ressources-humaines/gestion-de-la-diversite-et-inclusion-de-la-main-doeuvre/>

Miran-Guyon, M., & Guiblehon, B. (2018). Religion et politique en Côte d'Ivoire. Un demi-siècle d'intimités ambivalentes. *Bulletins de l'Observatoire international du religieux*.

Mondy, R. W., Noe, R. M., & Premeaux, S. R. (2002). *Human Resource Management*. Pearson Education International.

Mor Barak, M. E. (2014). *Managing diversity : Toward a globally inclusive workplace* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.

Mor Barak, M. E. (2015). Inclusion is the Key to Diversity Management, but What is Inclusion? *Human service organizations, management, leadership & governance*, 39(2), 83-88.

N'chot, A. J., Kone, D., & Gahou, G. C. (2022). Éducation inclusive et contraintes des étudiants en situation de handicap à l'Université Félix Houphouët-Boigny d'Abidjan : entre mythes et réalités. *Revue Internationale de Linguistique Appliquée, de Littérature et d'Education*, 5(3).

N’Goran Jacques Kouacou. (2023). De l’impact de la langue : Quand le nouchi devient un outil de développement. *Akofena*, 02(hS-02). Directory of Open Access Journals. <https://doi.org/10.48734/akofena.hs02.v2.18.2023>

Natlex - Côte d’Ivoire—*Loi n° 2015-532 du 20 juillet 2015 portant Code du travail*. (s. d.). Consulté 15 mars 2025, à l’adresse https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/r/natlex/fe/details?p3_isn=101399

Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management journal*, 56(6), 1754-1774.

Nizet, J., & Pichault, F. (2007). La quête de la performance dans la gestion des organisations africaines. *Nizet J. et F. Pichault, Les performances des organisations africaines. Pratiques de gestion en contexte incertain, Paris, L’Harmattan*.

OCDE. (2022). *OCDE (2022), Institutions sociales et égalité femmes-hommes en Côte d’Ivoire : Rapport pays SIGI, Éditions OCDE, Paris*.

Oghojafor, B., Idowu, A., & George, O. (2012). Application of management theories and philosophies in Nigeria and their associated problems. *International Journal of Business and Social Science*, 3(21).

Peretti, J.-M. (2011). *Tous différents : Gérer la diversité dans l’entreprise*. Editions Eyrolles.
Rapport Annuel 2022 PNUD CI. (s. d.). UNDP. Consulté 17 avril 2025, à l’adresse <https://www.undp.org/fr/cote-d-ivoire/publications/rapport-annuel-2022-pnud-ci>

Raven, B. H. (1993). The bases of power : Origins and recent developments. *Journal of social issues*, 49(4), 227-251.

Rencontres ethnies—Culture ivoirienne—Écotourisme Taï—Côte d’Ivoire. (s. d.). Écotourisme Taï. Consulté 28 avril 2025, à l’adresse <https://ecotourismetai.com/cadre-dexception/rencontres-locales/>

Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & organization management*, 31(2), 212-236.

Roberson, Q. M. (2019). Diversity in the workplace : A review, synthesis, and future research agenda. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 69-88.

Romme, A. G. L., Avenier, M., Denyer, D., Hodgkinson, G. P., Pandza, K., Starkey, K., & Worren, N. (2015). Towards common ground and trading zones in management research and practice. *British Journal of Management*, 26(3), 544-559.

Safavi, F. (1981). A Model of Management Education In Africa. *Academy of Management Review*, 6(2), 319-331. <https://doi.org/10.5465/AMR.1981.4287863>

Santos, M. V., & García, M. T. (2006). Managers' opinions : Reality or fiction : A narrative approach. *Management Decision*, 44(6), 752-770. ArticleFirst. <https://doi.org/10.1108/00251740610673314>

Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.

Semache, S. (2009). Le rôle de la culture organisationnelle dans la gestion de la diversité. *Management & Avenir*, 28(8), 345-365. <https://doi.org/10.3917/mav.028.0345>

Shamba, P. B., & Livian, Y. F. (2014, mai 19). *Le management africain introuvable*. 4 conférence ATLAS AFMI. <https://shs.hal.science/halshs-01025783>

Shore, L. M., Chung-Herrera, B. G., Dean, M. A., Ehrhart, K. H., Jung, D. I., Randel, A. E., & Singh, G. (2009). Diversity in organizations : Where are we now and where are we going? *Human Resource Management Review*, 19(2), 117-133. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.10.004>

- Shore, L. M., Randel, A. E., Chung, B. G., Dean, M. A., Holcombe Ehrhart, K., & Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of management*, 37(4), 1262-1289.
- Stirling, A. (2007). A general framework for analysing diversity in science, technology and society. *Journal of the Royal Society interface*, 4(15), 707-719.
- Tajfel, H. & Turner, J.C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The social psychology of intergroup relations/Brooks/Cole*.
- Tano, C. (2021). *Apprentissage dual et insertion professionnelle des jeunes en Côte d'Ivoire*. <https://doi.org/10.9790/5933-1201050119>
- Thévenet, M. (2014). *Les 100 mots du management*. Presses Universitaires de France. <https://doi.org/10.3917/puf.theve.2014.01>
- Thomas, D. A., & Ely, R. J. (1996). Making differences matter. *Harvard business review*, 74(5), 79-90.
- Tidjani, B. (2022). Cultures africaines et management des entreprises : Faut-il continuer à en discuter. *Le pluralisme managérial en Afrique. Hommage au professeur Emmanuel Kamdem* (33-42). Éditions EMS. <https://doi.org/10.3917/ems.tedon>, 28.
- Tissier, D. (2018). *Management situationnel : Vers l'autonomie et la responsabilisation*. Editions Eyrolles.
- Toa, J. É. A. (2008). *Communication interne et diversités culturelles dans les entreprises en Côte d'Ivoire* [These de doctorat, Bordeaux 3]. <https://theses.fr/2008BOR30049>
- Tsui, A. S., Egan, T. D., & O'Reilly, C. A. (1992). Being Different : Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37(4), 549-579. <https://doi.org/10.2307/2393472>

Villenave, B. (2006). La discrimination positive : Une présentation. *Vie sociale*, 3(3), 39-48.
<https://doi.org/10.3917/vsoc.063.0039>

Weber, T. J., Sadri, G., & Gentry, W. A. (2018). Examining diversity beliefs and leader performance across cultures. *Cross Cultural & Strategic Management*, 25(3), 382-400.
<https://doi.org/10.1108/CCSM-11-2016-0200>

Williams, K. Y., & O'Reilly III, C. A. (1998). Demography and Research in organizational behavior. *Research in organizational behavior*, 20, 77-140.

World Bank Open Data. (s. d.). World Bank Open Data. Consulté 17 avril 2025, à l'adresse <https://data.worldbank.org>

Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Diversity management : A systematic review. *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, 39(8), 901-929. Emerald.
<https://doi.org/10.1108/EDI-07-2019-0197>

Yadav, S., & Lenka, U. (2020). Workforce diversity : From a literature review to future research agenda. *Journal of Indian Business Research*, 12(4), 577-603.

Yaya, K. (2016). Le dioula véhiculaire : Situation sociolinguistique en Côte d'Ivoire. *Corela. Cognition, représentation, langage*, 14-1, Article 14-1. <https://doi.org/10.4000/corela.4586>

Zolberg, A. R. (2015). *One-party government in the Ivory Coast*. Princeton University Press

